

Lezioni di leadership

Quando le crisi si acutizzano le persone cercano un leader da seguire. Performance Strategies ha riunito a Bologna quattro leader nel loro campo invitandoli ad indicarci 'I pilastri della leadership' di questo caotico millennio.

di **Raul Alvarez** ed **Elin Miroddi**

Leadership, una parola potente ed evocativa, ricercata e spesso abusata. È la forza che scuote le menti e accende i cuori. Riduce la paura e ravviva la speranza. Tutti vorrebbero possederla, pochi la possiedono. E ancora meno quelli che sanno come farla emergere.

Gli studi sul tema non mancano, spesso sono anche esaustivi. Ma la leadership non è teoria, o almeno non solo: è azione, e soprattutto risultati. Non riguarda soltanto le aziende, la politica o, più in generale, il mondo del management. È una risorsa necessaria ovunque ci siano persone orientate su un obiettivo per raggiungere il quale occorre la guida di persone competenti e credibili, sensibili e persuasive. La forza della leadership è tutta qui: nella capacità di ridurre l'incertezza e accrescere la speranza, soprattutto laddove situazioni avverse o cambiamenti dirompenti impongono nuovi modi di essere e di agire. È ciò che serve in questi tempi di crisi dove le figure da cui prendere ispirazione scarseggiano, soprattutto nel mondo delle imprese.

'I 4 pilastri della leadership' è il workshop organizzato da Performance Strategies che ha riunito personaggi di alto profilo come Daniel Goleman, brand di notorietà planetaria e conferenziere richiestissimo.

Altri ospiti dell'incontro bolognese: Franco Angioni, Generale di Corpo d'Armata dell'Esercito Italiano, esperto di strategia militare, noto per aver guidato con successo la prima missione di pace in Libano, nel 1982. Lo psicologo dello sport Giuseppe Vercelli e il popolare coach Dan Peterson. Quattro personaggi molto diversi, ma tutti animati da grande energia e tanto da dire in tema di leadership.

DANIEL GOLEMAN, IL LEADER E LE EMOZIONI

Quando nel '95 uscì *L'intelligenza emotiva*, Daniel Goleman, psicologo, docente a Harvard e cronista scientifico per il *New York Times*, diventò all'improvviso una star internazionale. E *Intelligenza emotiva* si rivelò un brand profittevole, nonché un marchio registrato che gli frutta ogni anno cifre sostanziose.

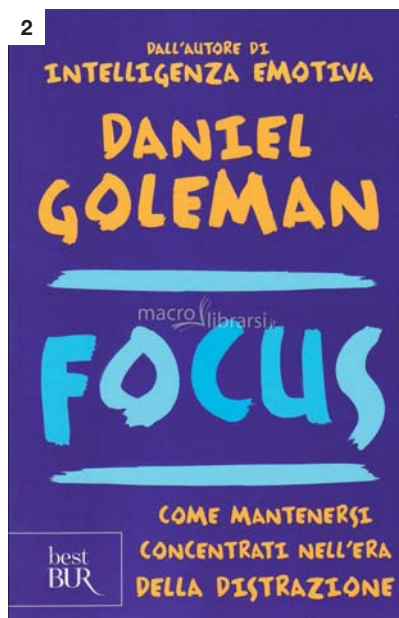
Statunitense, classe '46, un background impeccabile e uno stile accattivante, capace di arrivare a chiunque con argomenti complessi, quali i risultati delle ricerche più avanzate nel campo delle neuroscienze, di cui è il cornista più accreditato. Sdoganare temi



così affascinanti, rimasti a lungo nel chiuso dei circoli scientifici, e renderli accessibili a un pubblico di non addetti ai lavori, è stata la chiave del suo successo. Sull'onda di quel filone fortunato, Goleman ha continuato a pubblicare libri di richiamo: da *Lavorare con intelligenza emotiva* (1996) a *Essere leader* (2002), da *Intelligenza Sociale* (2006), al più recente *Focus* (2013), per citare i più noti. Dieci titoli in vent'anni, tradotti in 40 lingue e cinque milioni di copie vendute nel mondo: un record per delle pubblicazioni di divulgazione scientifica. Oggi il tema che più lo interessa è come riuscire a mantenere focalizzata l'attenzione anche quando il sovraccarico delle informazioni, e la velocità con cui ci arrivano, mette a serio rischio la concentrazione. La mindfulness, e altre tecniche di meditazione (che Goleman ha cominciato a esplorare in India, durante il suo dottorato di ricerca, i cui risultati sono confluiti nel libro del lontano '88, *La forza della meditazione*), possono aiutarci a recuperarla. A Bologna, in uno speech-fiume, Goleman ha ripercorso alcuni dei suoi temi più amati dal pubblico.

LEADERSHIP E FOCUS MENTALE

In un mondo complesso, iperdinamico, sovraccarico d'informazioni siamo continuamente assediati da stimoli che distolgono l'attenzione dai compiti su cui siamo concentrati. Per un leader, che deve guidare persone in situazioni di incertezza e prendere decisioni



1. Daniel Goleman, psicologo, docente a Harvard e cronista scientifico per il *New York Times*.
2. La cover del libro *Focus* scritto da Goleman.

importanti, la deconcentrazione può rivelarsi fatale. Infatti quando cala, il rendimento ne risente e lo stress aumenta. Il rischio è che potremmo prendere decisioni sbagliate o lasciarci sfuggire treni che passano. C'è chi ne è consapevole. "Un dirigente di una finanziaria", racconta Goleman, "mi ha confidato che quando, durante una riunione si accorge che la sua mente vaga, si pone sempre la domanda: 'quali opportunità mi sto perdendo?'. Il deficit di attenzione è un sintomo diffuso. I pazienti di un mio amico medico gli hanno riferito che, per poter stare al passo del lavoro, si curano da soli, assumendo farmaci che potenziano la concentrazione. In passato almeno andavano prescritti dopo una diagnosi, oggi sono diventati prodotti da banco. E questo dice molto sui tempi che stiamo vivendo". Nel '77 il Premio Nobel Herbert Simon ne aveva previsto gli effetti e, già allora, sosteneva che la ricchezza d'informazioni avrebbe causato un impoverimento dell'attenzione. Quel tempo è arrivato. "I neuroscienziati", spiega Goleman, "dimostrano che l'attenzione è alla base della nostra consapevolezza del mondo e del controllo volontario dei pensieri e delle emozioni. Ma i ragazzi di oggi, che diventeranno la classe dirigente di domani, passano più tempo sui propri iPhone, a controllare i

3. Il Dalai Lama è spesso fonte di ispirazione per David Goleman.
4. La cover di *La forza del bene*, il libro nel quale Goleman ha intrapreso con il Dalai Lama la riflessione sul futuro dell'umanità.

messaggi ricevuti o chi ha aggiornato la propria pagina Facebook, piuttosto che a dialogare fra di loro in un diretto faccia a faccia. Conseguenza: crescono in una nuova realtà virtuale, sintonizzati più con le macchine che con le persone, e ciò inciderà sullo sviluppo delle loro intelligenze perché, come sappiamo, i circuiti emotivi e sociali del cervello, si arricchiscono grazie alle interazioni con gli altri. Ma passando più tempo su uno schermo, piuttosto che a relazionarsi di persona con i coetanei, finisce per indebolirsi l'abilità di interazione faccia a faccia. Se saranno loro la classe dirigente di domani, la capacità di coinvolgere e motivare, che è propria della leadership, e presuppone il saper parlare in modo persuasivo, sarà seriamente compromesso". Avranno forse altri modi per influenzare i followers, Chissà! Ma su questa evenienza Goleman non si sbottona. "Anche il lavoro online, i team virtuali o le comunità professionali – aggiunge – presentano dei rischi: riducono la capacità di empatia che è alla base dell'intelligenza sociale. Lavorando in rete è più difficile intercettare i messaggi impliciti che arrivano da un gesto o uno sguardo. La nostra interpretazione poggia perlopiù sulle parole. Per le future generazioni ciò potrà comportare un deficit nelle competenze di comunicazione empatica, qualità essenziale per un leader. Questi giovani sono spesso irrequieti, fanno fatica a concentrarsi. Ma quando perdiamo la concentrazione, anche il nostro rendimento cala. Un test condotto su atleti di alcuni college ha individuato una correlazione significativa fra la maggiore o minore tendenza a lasciarsi distrarre dall'ansia, e i risultati positivi o negativi che potrebbero ottenere nella stagione successiva. Le persone che riescono a concentrarsi meglio sono relativamente immuni ai tumulti emotivi e hanno meno difficoltà a mantenersi imperturbabili nei momenti di crisi. La capacità di distogliere l'attenzione da una cosa per spostarla su un'altra è una risorsa fondamentale per il nostro benessere, ed è anche ciò che consente di attivare la resilienza di fronte a un evento traumatico".

LEADERSHIP E MINDFULNESS

C'è chi ritiene che nel mondo globale e iperconnesso sia inevitabile essere multitasking. A questa ipotesi Goleman si oppone senza riserve: "Noi possiamo prestare attenzione



solo a uno stimolo alla volta. Il multitasking è il rapido passaggio da una attività a un'altra. Quando riceviamo una sollecitazione esterna, ritornare sul compito che stavamo svolgendo richiede diversi minuti. E non è detto riusciamo a ritrovare la stessa concentrazione di prima. Oggi è più difficile rimanere nell'equilibrio ottimale, quello in cui la persona alterna intenzionalmente concentrazione e deconcentrazione (per un sano relax) per mantenere la riserva di energie necessarie a massimizzare la performance". Ma allora come recuperare il focus e riprendere contatto con le proprie risorse?

Goleman sostiene che la via oggi più pratica è la mindfulness (o meditazione consapevole): una disciplina di origine orientale la cui pratica consente di concentrarsi su ciò che avviene nel momento presente, qui e ora, senza esprimere giudizi, azzerando le interferenze emotive, riconoscendo e accettando la realtà così come è, non come vorremmo fosse. La mindfulness è stata oggetto di numerosi studi da parte delle neuroscienze. E le ricerche dimostrano che la sua pratica può cambiare le molecole del nostro corpo, allungando la vita delle cellule e migliorando la salute. Privata delle sue radici filosofico-religiose, questa tecnica è stata importata con successo nelle aziende per gestire lo stress e ritrovare la concentrazione



sulla performance. Sul tema, Google ha persino sviluppato un programma formativo ad hoc per i propri dipendenti, *Cerca dentro di te*. Il programma, richiesto dal responsabile della Direzione del Personale, Chade-Meng Tan, ha avuto avvio con una conferenza di Goleman. "La pratica meditativa" spiega, "rafforza la concentrazione, in particolare il controllo esecutivo, la capacità della memoria di lavoro e l'abilità nel mantenere l'attenzione su un compito o un'azione importante. Dalle ricerche sugli effetti della meditazione risulta che alcuni di questi benefici emergono già dopo soli venti minuti di pratica al giorno, per almeno quattro giorni. E il risultato aumenta con il prolungarsi dell'addestramento". Altre multinazionali importanti si stanno concentrando sulla pratica della mindfulness. Ma c'è un'altra risorsa che i leader, a detta di Goleman, dovrebbero allenare: il pensiero sistemico.

LEADERSHIP E PENSIERO SISTEMICO

"Resto sconcertato", lamenta Goleman, "quando constato quanto è diffusa la disattenzione verso i sistemi in cui siamo immersi. Sembriamo incapaci di prevenire le conseguenze drastiche dei nostri comportamenti irresponsabili in vari ambiti: dall'energia ai trasporti, dall'industria al commercio. La 'cecità sistemica' si manifesta anche quando i leader implementano strategie per risolvere un problema, senza considerare le conseguenze a lungo termine della soluzione prospettata. Quando poi sopraggiunge il disastro, attribuiscono la causa a eventi vicini, nello spazio e nel tempo, sebbene siano frutto di dinamiche sistemiche complesse che noi, o i nostri genitori, abbiamo contribuito a generare molto tempo prima". C'è un altro limite con il quale fare i conti. "I nostri apparati percettivi ed emotivi", spiega Goleman, "sono deboli nel recepire i sistemi che ci sovrastano. L'evoluzione del cervello umano è stata guidata da ciò che aiutava i nostri antenati, dodicimila anni fa, a sopravvivere nella natura selvaggia. Siamo stati programmati per cogliere il piccolo fruscio tra le foglie che può segnalare la presenza di una tigre in agguato, ma non abbiamo un apparato percettivo altrettanto potente per



avvertire l'assottigliamento dello strato di ozono o le sostanze cancerogene che respiriamo. Queste minacce possono rivelarsi fatali tanto quanto la tigre, ma il nostro cervello non ha un radar per intercettarle. Non ci accorgiamo di ciò che non è presente, conseguenza: i nostri sistemi sensoriali non ci mettono in guardia dai pericoli, momentaneamente invisibili. Ecco perché dobbiamo cominciare a insegnare ai ragazzi, sin da piccoli, a rimodulare le proprie risposte emotive ai possibili effetti delle nostre azioni sull'ecosistema. La 'cecità sistemica' rende i leader inabili a costruire un mondo migliore. Per approfondire questo tema di recente ho scritto insieme a Peter Senge, uno dei massimi esperti del pensiero sistemico, *The Triple Focus*. In questo libro abbiamo messo a punto un nuovo modello per l'educazione che integra le scoperte dell'Intelligenza emotiva con il pensiero sistemico". A questo punto il messaggio di Goleman è chiaro e attraente: i leader devono imparare a guardare oltre l'orizzonte a breve perché, come dice il Dalai Lama cui Goleman spesso si ispira: non bisogna mai prendere una decisione senza essersi prima chiesti: a chi giova? A tutti o a qualcuno in particolare? Riguarda solo il presente o anche il futuro? Domande ineludibili per essere leader attenti al presente, ma proiettati al futuro.

FRANCO ANGIONI, STORYTELLING E LEADERSHIP

Leadership, strategia, organizzazione, sono discipline nate in ambito militare. Molti manager se ne sono dimenticati. Eppure i militari hanno ancora molto da insegnarci. Tuttavia fino alla metà degli anni 90, il loro era considerato un modello organizzativo 'superato', distante anni luce da quello manageriale. Ma dopo il 2001, dovendo gestire nuovi scenari di guerra, terrorismo in primis, e missioni di pace, la leadership militare è tornata a far parlare di sé; in alcuni casi dimostrandosi un modello di eccellenza organizzativa. Oggi la leadership militare spicca per rettitudine ed efficienza, (specie se messa a confronto con le tante imprese indebolite da scandali, corruzione e politiche sconside-

rate) e da questa realtà, ancora sana, avrebbero tanto da apprendere. Ben venga allora, sul palco, un militare della portata di Franco Angioni, a ricordare ai manager la perduta arte del comando. Pluridecorato generale di Corpo d'Armata dell'Esercito Italiano, Franco Angioni è noto per aver guidato nel 1982 la storica missione di pace in Libano. Esperto di strategia militare e di leadership, competenze dimostrate in contesti difficili e spesso in condizione di forte stress, oggi, a 82 anni, Angioni ricopre numerosi incarichi di prestigio. Il suo intervento inizia con una carrellata di fotografie sugli anni in missione in Libano (1982). Immagini forti, raccontate senza retorica, con la fiera di chi sa di aver dato il meglio di sé in quella missione. Dopo il reportage, accompagnato dai ricordi del generale, Marcello Mancini (fondatore di Performance strategies) si siede al suo fianco e lo intervista (vedi box a pagina 9).

GIUSEPPE VERCELLI, LEADERSHIP E RESILIENZA

Leadership è ispirazione, ma soprattutto azione. Sull'argomento Giacomo Vercelli, esperto di psicologia della performance ha molto da dire. È responsabile dell'area psicologica della Federazione Italiana Sport Invernali, della Federazione Italiana Canoa Kayak e dell'Area Psicologica di Juventus Football Club. Ha partecipato a diverse Olimpiadi e, per raggiungere la massima prestazione, sviluppato il modello Sfera. L'intervento di Vercelli si

- 5. Il Generale Franco Angioni ha parlato del modello organizzativo militare.
- 6. Un'immagine della missione in Libano guidata dal generale Angioni nel 1982.

sofferma su quest'ultimo, e inizia illustrando quello da lui ideato in anni di studi sulle prestazioni sportive: il metodo Sfera, un acronimo dove ogni lettera ha un suo significato: S sta per sincronia, F per punti di forza, E per energia, R per ritmo, A per attivazione. "Tutte le componenti della Sfera", precisa Vercelli, "sono qualità positive e desiderabili per raggiungere il massimo risultato, proprio come avviene per gli yogi orientali e come accade ad alcuni atleti. Essere nella Sfera comporta perciò avere percezione dei dettagli, e al tempo stesso, consapevolezza del tutto", dunque essere presenti (mindful) e concentrati per guidare e motivare le persone verso un obiettivo sfidante.

La Sfera è il metodo che adotta anche con i manager per il loro controllo dell'equilibrio e dell'energia. Vercelli si addentra poi sul tema di leadership e, da professore quale è (insegna Psicologia del lavoro all'Università di Torino), si concede una puntualizzazione teorica. Ma lo fa in modo accattivante, sfoderando due mosse che catturano l'attenzione. Con la prima licenzia il modello che considerava la leadership una dote naturale, riconoscibile da alcuni tratti di personalità. A dimostrazione della fragilità di questo assunto teorico, racconta la storia dell'atleta Bob Paisley: un leader nel suo campo, eppure pare non possedesse alcuni dei tratti in genere attribuiti alle persone dotate di leadership. Eppure, sul campo da gioco, era un leader indiscusso. Seconda mossa, Vercelli illustra il modello di Goleman, Boyatzis e Mckee sui sei stili di leadership: Direttivo, Autorevole, Partecipativo, Battistrada, Coaching, e conclude che leadership è la capacità di sapersi muovere da uno all'altro di questi stili, a seconda delle circostanze e degli obiettivi.



MARCELLO MANCINI INTERVISTA IL GENERALE FRANCO ANGIONI

COSA C'È DI POSITIVO NEL MONDO MILITARE CHE POTREBBE ESSERE TRASFERIBILE NEL MONDO AZIENDALE?

LA DISCIPLINA E IL RISPETTO DELLE REGOLE, ANZITUTTO. SE LE REGOLE NON VANNO BENE SI CAMBIAMO, MA UNA VOLTA STABILITE VANNO SEGUITE SENZA INDUGIO. POI LA LEALTÀ, UN SENTIMENTO CHE RICHIEDE DI ESSERE SINCERI CON SE STESSI E CON GLI ALTRI; DOPOTUTTO I MILITARI SONO SOTTOPOSTI AD UN GIURAMENTO CHE NON È SOLO UN RITO, MA UNA PROMESSA DI FEDELITÀ E LEALTÀ. L'ORDINE, SENZA IL QUALE VIENE MENO ANCHE L'ORGANIZZAZIONE. PREPARAZIONE, LA QUALE COMPORTA UN COSTANTE AGGIORNAMENTO. SPIRITO DI SACRIFICIO, CHE SI TRADUCE IN RINUNCE TALVOLTA ANCHE MOLTO DURE. MA NON POSSIAMO CHIEDERE AGLI ALTRI I SACRIFICI SE NON SIAMO NOI I PRIMI AD ACCOGLIERLI, PERCIÒ ESEMPIO. MA ANCHE CAMERATISMO E CORAGGIO, STANDO ATTENTI A NON DEGENERARE IN SFRONTATEZZA. E ANCORA, LA PAURA, UN'EMOZIONE CHE PUÒ ESSERE BUONA CONSIGLIERA, E DIVENTARE UN VALORE, QUANDO CI IMPEDISCE DI PRENDERE DECISIONI AVVENTATE. INFINE SERENITÀ, PER NON ESSERE PRECIPITOSI, E PASSIONE PER TIRAR FUORI LE ENERGIE POSITIVE NECESSARIE PER DARE IL MEGLIO DI SÉ.

COSA DISTINGUE L'AUTOREVOLEZZA DALL'AUTORITÀ?

L'AUTORITÀ È UNO STATUS CONFERITO DALL'ALTO. L'AUTOREVOLEZZA È UNA QUALITÀ CHE NON SI EREDITA, NON SI ACQUISISCE PER RANGO O CON IL DENARO: SI CONQUISTA SOLO SUL CAMPO DIMOSTRANDO IL PROPRIO VALORE. SI PUÒ ESSERE AUTORITARI E NON AUTOREVOLI. IL MASSIMO DELLA LEADERSHIP È QUANDO SI POSSIEDONO ENTRAMBE LE DOTI E LE SI USANO OPPORTUNAMENTE, A SECONDA DELLE CIRCOSTANZE. SI DIVENTA AUTOREVOLI ANCHE CON L'ESERCIZIO DELLA DISCIPLINA, RISPETTANDO LA GERARCHIA, CON LA RICERCA DELL'ONESTÀ INTELLETTUALE E MATERIALE E LA CONTINUA DEDIZIONE ALLA PROPRIA PREPARAZIONE.

COSA PERMETTE DI RIMANERE LUCIDI E CALMI IN SITUAZIONI DI STRESS?

SI RIMANE CALMI SOLO SE SI È PREPARATI. PERCIÒ NON BISOGNA ASPETTARE CHE LA SITUAZIONE CRITICA SI PRESENTI. BISOGNA ANTICIPARLA, ALLENANDOSI A GESTIRE LO STRESS. LA NOSTRA MIGLIORE ALLEATA RIMANE SEMPRE E COMUNQUE LA PREPARAZIONE E LO STUDIO PER RIDURRE LE VARIABILI DA GESTIRE SE SOPRAGGIUNGO IMPREVISTI.

COME GESTIVA SUL CAMPO I CAMBIAMENTI DI STRATEGIA?

RICORDANDOMI SEMPRE CHE LA PIANIFICAZIONE DI UNA STRATEGIA INCIDE SOLO PER IL 50-70% SUL RISULTATO. QUESTA CONVINZIONE MI HA PORTATO A RESTARE SEMPRE ALL'ERTA DURANTE UNA MISSIONE PERCHÉ, PER QUANTO POSSIAMO AVER PROGRAMMATO OGNI DETTAGLIO, C'È SEMPRE LA POSSIBILITÀ DI UN IMPREVISTO CHE PUÒ MANDARE ALL'ARIA LA STRATEGIA. PERCIÒ IL MIO CONSIGLIO È: RIGORE NEL SEGUIRE LA STRATEGIA PREFISSATA, MA MANTENERE SEMPRE NELL'ESECUZIONE QUELLA FLESSIBILITÀ NECESSARIA PER FRONTEGGIARE CIÒ CHE LA TUA STRATEGIA NON HA PREVISTO.

COME GESTIRE UNA SQUADRA DI COLLABORATORI CHE NON CI SIAMO SCELTI, MA CON I QUALI DOBBIAMO COMUNQUE LAVORARE?

NON SEMPRE SI PUÒ AVERE LA SQUADRA CHE SI DESIDERA. QUANDO IL SERVIZIO DI LEVA ERA OBBLIGATORIO, LA TRUPPA SPESSO ERA COMPOSTA DALLO 'SCARTO' DEI RAGAZZI CHE DOVEVANO ADEMPIERE AL SERVIZIO DI LEVA. MOLTI AVEVANO FATTO DOMANDA NELL'ARMA DEI CARABINIERI O IN MARINA, MA NON ERANO STATI SCELTI. PER GESTIRE AL MEGLIO

QUESTO TIPO DI PERSONE, L'UNICO MODO È DARE L'ESEMPIO, USARE UN LINGUAGGIO SEMPLICE E PRATICO, ESPRIMERE IL CARISMA INDISPENSABILE PER FAR CRESCERE L'ENTUSIASMO: TUTTI COMPORTAMENTI DI FORTE IMPATTO CHE AIUTANO A RAGGIUNGERE BUONI RISULTATI, ANCHE SE LA SQUADRA CHE TI HANNO ASSEGNATO NON È COMPOSTA DAI MIGLIORI INDIVIDUI. TU PERÒ, AGENDO CON AUTOREVOLEZZA, PUOI RENDERLI MIGLIORI.

QUALI SONO I SUOI PUNTI DI FORZA?

L'ESSERE STATO DI ESEMPIO PER I MIEI UOMINI. L'ESSERMI DIMOSTRATO EQUO, PERCHÉ CON L'INGIUSTIZIA NON SI FA MOLTA STRADA. INFINE, NON AVER MAI FAVORITO LE PERSONE SOLO PER SIMPATIA. ANZI, AVER AVUTO PIÙ PAZIENZA E TOLLERANZA PROPRIO VERSO QUELLI CON I QUALI ERA PIÙ DIFFICILE RAPPORTARSI.

QUAL È UNO DEI PRINCIPALI RISCHI IN CUI PUÒ INCORRERE UN LEADER NEI MOMENTI DI FORTE PRESSIONE?

ESERCITARE UN'AZIONE DI COMANDO AFFRETTATA SENZA TENERE TROPPO IN CONSIDERAZIONE LO STRESS CHE STANNO PROVANDO I TUOI UOMINI. ALTRO RISCHIO, UNA VOLTA CHE HAI DATO IL COMANDO DEVI SEMPRE CONTROLLARE COME È STATO ESEGUITO; SUPPORTARE IL GRUPPO E AGGIUSTARE IL TIRO, QUANDO SERVE. IL COMANDANTE DEVE RIMANERE UN COSTANTE PUNTO DI RIFERIMENTO PER I PROPRI UOMINI. SOLO COSÌ GLI PUOI DARE SICUREZZA.

COME MOTIVARLI NELLE SITUAZIONI DI RISCHIO?

C'È UN SOLO MODO: ESSERE ONESTI CON SE STESSI E CON LORO. NON IMBROGLIARE, AMMETTERE L'ESISTENZA DEL PERICOLO, MA INFONDERE CORAGGIO. È QUESTO IL MIGLIOR CONSIGLIO CHE POSSA DARE.

QUAL È IL SUO RAPPORTO CON LA PAURA?

LA PAURA ESISTE E BISOGNA IMPARARE A CONVIVERCI. MA, SE BEN GESTITA, PUÒ DIVENTARE UNA BUONA CONSIGLIERA. COME MILITARE È NECESSARIO CERCARE DI CONTENERLA, NATURALMENTE, PUR SAPENDO CHE NON PUÒ MAI ESSERE DEL TUTTO ELIMINATA. SE DEVI RENDERE CONTO SOLO A TE STESSO, PUOI ANCHE SFIDARLA. MA SE GUIDI UNA SQUADRA NON PUOI GIOCARE CON LA PELLE DEGLI ALTRI. BISOGNA ASSOLUTAMENTE EVITARE GESTI DI SPAVALDERIA E, AL CONTEMPO, NON UMILIARE CHI FA I CONTI CON LA PROPRIA PAURA.

DI COSA SI SENTE VERAMENTE ORGOGLIOSO?

DI AVER AVUTO LA FORTUNA DI POTER SCEGLIERE IL MESTIERE CHE PIÙ MI SI CONFACEVA. QUANDO HO DECISO DI INTRAPRENDERE LA CARRIERA MILITARE AVEVO SEDICI ANNI. LA SECONDA GUERRA MONDIALE ERA APPENA FINITA E LA PROSPETTIVA DI ARRUOLARSI SEMBRAVA LA MENO INDICATA. MA IO RICORDO CHE DURANTE LA SCUOLA CI AVEVANO INSEGNATO CANZONI E POESIE CHE FACEVANO ONORE AI CONCITTADINI CHE SI BATTevano AL FRONTE PER LA PATRIA. POI, QUANDO LA GUERRA TERMINÒ, RICORDO I REDUCI CHE TORNAVANO: ERANO STANCHI, SMUNTI, DINOCOLATI, VESTITI MALE, CON LO SGUARDO PERSO. LA GENTE CERCAVA DI RIMUOVERE LA VISIONE DI QUELLA MISERIA, VOLEVA DIMENTICARE IL PASSATO. E QUANDO VIDI CHE INSULTAVANO QUESTI POVERI SOLDATI CHE, FINO A POCO TEMPO PRIMA VENIVANO CONSIDERATI DEGLI EROI, ALLORA HO DECISO DI STARE DALLA PARTE DEI DEBOLI. E MI SONO ARRUOLATO.

La leadership, dunque, richiede di saper essere flessibili e situazionali. Questo fino a ieri, forse. Ma oggi, per affrontare la discontinuità e il diffondersi di 'cigni neri' (eventi imprevedibili), essere situazionali non basta. Alla leadership occorre una dote in più: occorre saper essere resilienti, capaci cioè di resistere alle perturbazioni stressanti e superarle uscendone rafforzati. "La resilienza è una risorsa che può essere applicata anche alle comunità", precisa Vercelli. "Ci sono processi economici e sociali che, dopo un trauma per una catastrofe, ces-

sano di svilupparsi rimanendo in un'instabilità permanente, a volte collassano, oppure sopravvivono trovando la forza e le risorse per una nuova crescita. Un esempio per tutti l'alluvione di Firenze del '66". La resilienza è una qualità fra le più ricercate oggi in azienda. Ma a detta di Nassim Taleb (il matematico scopritore dei 'cigni neri', di cui Vercelli condivide la filosofia) non è adatta per i tempi che stiamo attraversando. Ed ecco la spiegazione: dopo la crisi iniziata nel 2008, secondo Taleb, nulla potrà più tornare come prima. Dunque, se

resiliente vuol dire 'resistere alla perturbazione per tornare nello stato di partenza', allora occorre una nuova categoria. Quella proposta dal matematico libanese è l'anti-fragilità, ovvero la capacità di rimanere in equilibrio sull'orlo del caos, di oscillare fra evoluzione e stabilità, trarre vantaggio dalla volatilità e dal disordine, rimodellarsi, trasformare la crisi in un'opportunità per rigenerarsi. Ed è questo lo stile di leadership resiliente che Vercelli propone, integrandolo al suo modello che diventa così una sfera generatrice di anti-fragilità. ■