### Il potere degli aforismi

*Ero troppo debole per difendermi, sicché attaccai[[1]](#footnote-1)*

Robert E. Lee

Quando doveva impartire un ordine, spesso il generale G. Patton si serviva di aforismi. Un giorno, ispezionando il fronte, dopo lo sbarco in Normandia, si accorse che una divisione corazzata si era bloccata poco prima di un fiume. Gli ufficiali subordinati stavano esaminando le carte topografiche, nell’intento di individuare un guado. Patton spiegò loro che aveva appena attraversato il fiume, che l’acqua era profonda sessanta centimetri al massimo e che l’unica difesa tedesca era data da una mitragliatrice, che tra l’altro gli aveva sparato addosso con una mira molto imprecisa. Declamò infine un proverbio giapponese: *«un’occhiata vale più di cento rapporti»*. I sottoposti capirono immediatamente la lezione e si recarono al fiume per trovare di persona il punto migliore per l’attraversamento. In un’altra occasione, per rincuorare un tenente preso dallo sconforto, disse: *«in ogni battaglia giunge un momento in cui i due avversari si ritengono entrambi sconfitti; chi continua ad attaccare vince»*[[2]](#footnote-2). A un colonnello, che non trovava il coraggio di far attraversare il fiume al battaglione posto sotto il suo comando, ricordò che *«nel corso della storia molte campagne erano state perdute perché ci si era fermati sulla riva sbagliata di un fiume»*: all’istante l’ufficiale di grado inferiore ordinò di superare l’ostacolo naturale. Al riguardo Patton dichiarò: *«se entro quella sera non fossimo riusciti a creare una testa di ponte sulla sponda opposta, avremmo messo a repentaglio il successo dell’intera operazione»*[[3]](#footnote-3).

La frase giusta al momento giusto può trasmettere una notevole dose di energia: così il combattente stremato, grazie alla consapevolezza che l’avversario sia altrettanto sfiancato e snervato, può convincersi che *«chi continua ad attaccare vince»*. In psichiatria vengono applicati i cosiddetti *aforismi terapeutici*: durante il colloquio con il paziente, lo psicoterapeuta utilizza delle perifrasi, che hanno lo scopo di abbattere le barriere emotivo-cognitive che lo imprigionano in una situazione patologica. Il bulimico dovrà per esempio imparare che il piacere del cibo, *«se te lo concedi puoi rinunciarvi, se non te lo concedi sarà irrinunciabile»*: in questo modo piccoli e saltuari strappi alla regola costituiranno il primo passo verso la guarigione. In caso contrario sarà possibile resistere alle tentazioni per una settimana, un mese o forse di più ma poi, senza possibilità di scampo, si ricadrà nel comportamento disfunzionale che si era tentato di correggere. Gli *aforismi terapeutici* possono essere sfruttati strategicamente anche in campo militare, come abbiamo visto, e aziendale. Essi non sono altro che uno strumento più specifico nell’ambito del già citato dialogo strategico: locuzioni che includono un messaggio razionale, ma che puntano direttamente a quella parte del cervello dove hanno sede le emozioni.

Nella mia personale esperienza mi porto dietro tre motti che hanno per me un valore speciale. Il primo, appreso alla scuola di fanteria, è *«ex adversis fortior resurgo»,* che mi ricorda che sono proprio le difficoltà che ci fanno crescere umanamente e professionalmente. Ricordo che, durante il servizio di leva, questo detto latino mi ha aiutato a superare i momenti più critici.

Quando le attività da svolgere sono tante e il tempo, come spesso accade, scarseggia, ripenso alla massima di Napoleone: *«siccome ho molta fretta, vado molto piano».* Il grande comandante corso sapeva bene che, quando si è oberati da mille impegni, il rischio è di buttarsi a capofitto nella risoluzione dei singoli problemi, perdendo il controllo della situazione complessiva. Per questo è utile fermarsi a ragionare, cercando di trovare il modo di gestire al meglio il poco tempo disponibile.

Un giorno un mio collega consegnò al capo, per l’ennesima volta, un report con alcuni costi di prodotto completamente sballati: quest’ultimo puntualizzò al subordinato che *«errare humanum est, perseverare autem diabolicum».* Il significato è semplice quanto importante: sbagliare è del tutto normale, solo *«chi non agisce non sbaglia»* e, pertanto, dobbiamo accettare mancanze e imprecisioni senza condannare chi le ha commesse. L’errore costituisce, inoltre, una variabile chiave per migliorare le procedure: esso infatti *«è uno degli elementi altro da noi da mettere sul tavolo sul quale, attraverso un dialogo con i nostri colleghi, negoziamo il senso delle nostre azioni passate, presenti, future»*[[4]](#footnote-4).Un approccio «*no blame culture»[[5]](#footnote-5),* portato avanti dalla *National Transportation Safety Board[[6]](#footnote-6)*, ha permesso di ridurre sensibilmente il numero di incidenti nel settore del trasporto aeronautico. L’errore deve indicare la strada maestra per comprendere cosa non funziona in noi o nei processi che ci coinvolgono, in modo da non ricadere più nel tranello in cui siamo caduti, ma perseverare in esso è diabolico. Il superiore potrà avvalersi di questo vecchio adagio per far capire che eventuali sviste o inesattezze del subalterno sono accettate e accettabili, ma solo nella misura in cui queste saranno utilizzate per migliorarsi e non verranno reiterate nel tempo.

Molti condottieri si servivano di aforismi per esprimere idee e pensieri, oltre che per emanare comandi. Il motivo è evidente: per sfruttarne il forte potere evocativo. Una massima non si limita a portare alla luce un concetto, ma produce nella mente dell’interlocutore una sensazione o un’immagine che, potenzialmente, lo può stimolare a compiere l’atto richiesto dal leader. Intendiamoci: anche qualora la frase ad effetto non venisse enunciata, il sottoposto obbedirebbe all’ordine impartito, ma lo farebbe solo per il rispetto della gerarchia. L’uso appropriato di espressioni *ad hoc* consente all’opposto di ottenere un pieno coinvolgimento del collaboratore. Pensiamo a uno degli aneddoti citati in precedenza: se Patton si fosse limitato a dare il comando di creare una testa di ponte sull’altra sponda del fiume, l’ufficiale avrebbe eseguito l’istruzione ricevuta in modo passivo, magari lagnandosi di dover inutilmente spostare le truppe dall’altra parte del corso d’acqua. Con la formula *«nel corso della storia molte campagne erano state perdute perché ci si era fermati sulla riva sbagliata di un fiume»,* viene invece instillato un dubbio nella testa del soldato: sarò dalla parte giusta del fiume? In passato c’è chi ha perso una battaglia per aver sostato troppo a lungo sulla riva sbagliata. Probabilmente sarà opportuno avere una posizione salda sull’altra sponda, quando il nemico sferrerà l’attacco.

Attenzione però: gli aforismi sono efficaci solo se vengono espressi nel momento adatto, altrimenti rimarranno un esercizio di retorica fine a se stesso. Quando le circostanze sono favorevoli, essi svilupperanno effetti straordinari, aiutando, per esempio, a vincere l’istintiva resistenza che gli uomini hanno ad accettare un’ingiunzione o a realizzare il cambiamento. Questo perché l’aforisma non è una prescrizione imposta dal superiore, ma una massima su cui riflettere e che attribuisce all’ascoltatore, anche se a volte solo apparentemente, la possibilità di fare una scelta. Nella sostanza Patton obbliga l’ufficiale ad attraversare il fiume. La forma con cui questo è comunicato è tale però da configurare il comando come un suggerimento e una suggestione al medesimo tempo, che porta il subordinato a compiere un’azione come conseguenza di un suo ragionamento e non di un’imposizione dall’esterno. E *«proprio questa sua caratteristica di essere un’ingiunzione non direttiva (omissis), lo rende il più formidabile tra gli strumenti retorici»[[7]](#footnote-7).*

1. Robert E. Lee, comandante dell’esercito confederato durante la Guerra di secessione americana. Patton utilizzò spesso questa frase per spronare ufficiali sfiduciati che indugiavano, a causa delle difficoltà del momento, nel lanciare l’attacco contro una postazione nemica. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ulysses S. Grant, comandante delle forze unioniste durante la Guerra di secessione americana. Molte vittorie del leader nordista furono ottenute proprio grazie all’applicazione del precetto enunciato. [↑](#footnote-ref-2)
3. G. S. Patton Jr, *Come ho visto la guerra*, Baldini & Castoldi, Milano, 1968, pag. 411. [↑](#footnote-ref-3)
4. A. Montefusco, *Manager ad alta quota*, 2007, Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa, Milano, pag. 117. [↑](#footnote-ref-4)
5. Letteralmente "cultura della non colpevolezza", si tratta di una politica di gestione del personale basata sull'instaurazione di un clima di reciproca fiducia e collaborazione, in una situazione in cui l'ammissione dell'errore costituisce uno spunto per migliorare. [↑](#footnote-ref-5)
6. Agenzia investigativa indipendente del Governo degli [Stati Uniti](http://it.wikipedia.org/wiki/Stati_Uniti) che indaga ed emette rapporti in merito agli incidenti che coinvolgono aeroplani, navi, treni, [oleodotti](http://it.wikipedia.org/wiki/Oleodotti) e gasdotti. [↑](#footnote-ref-6)
7. G. Nardone, *Cambiare occhi, toccare il cuore, aforismi terapeutici*, 2007, Ponte alle Grazie, Milano, pag. 7. [↑](#footnote-ref-7)