## **Raimondo Montecuccoli: il leader psicologo**

*Sopra il tutto devesi pigliar il tempo d’azzuffarsi coll’inimico quando i soldati sono pieni di speme e di coraggio, che gli uomini et i cavalli sono rinfrescati, né sono stanchi per la lunghezza del digiuno o della marcia, ma sono arditi e freschi, né diffidano della vittoria, perché il maggior segno di perdere è quando non si crede poter vincere[[1]](#footnote-1)*

R. Montecuccoli

### Il personaggio storico

Raimondo Montecuccoli nacque nel 1609 presso il castello di Montecuccolo, nel ducato di Modena. Sebbene il padre desiderasse indirizzarlo verso una carriera ecclesiastica, Raimondo nutriva l'aspirazione di diventare un soldato. Grazie all'appoggio di uno zio generale d'artiglieria, si arruolò nell'esercito imperiale e, in breve tempo, ottenne la promozione a capitano. Dopo la battaglia di Breitenfeld, nel 1631, cadde prigioniero degli svedesi, ma riacquistò la libertà dopo sei mesi e prese parte all'epica contesa di Lutzen sotto il comando di Wallenstein.

Negli anni successivi si distinse per valore e doti di leadership, raggiungendo il grado di colonnello dopo aver condotto una carica vittoriosa a Kaiserslautern. Nel 1639 fu nuovamente catturato dagli scandinavi e, durante gli anni di prigionia, scrisse le sue prime opere di teoria militare. Una volta liberato, nel 1642 sconfisse ancora una volta gli svedesi nella battaglia di Troppau. Si mise poi al servizio dell’Impero con il grado di tenente maresciallo e, dopo il trionfo di Triebel, venne promosso al grado di generale.

Alla conclusione della guerra dei trent’anni, fu protagonista di svariati successi, sia diplomatici che militari. Nel 1660 conseguì una sfolgorante vittoria durante la prima guerra del nord, nuovamente a discapito degli svedesi. In seguito, alla testa delle truppe imperiali, fronteggiò l’esercito turco, ormai a ridosso dei confini europei. Nel 1664 la schiacciante affermazione presso il fiume Raab, nonostante la netta inferiorità numerica, gli valse la reputazione di salvatore dell’Europa e la nomina a luogotenente generale dell’Impero.

Nel 1673 fu inviato nella Germania meridionale per affrontare le truppe francesi capitanate da Turenne. I due condottieri adottarono tattiche elusive, evitando lo scontro diretto. Dopo la caduta di Turenne nel corso di una ricognizione, il comando delle armate francesi passò al principe di Condé, che costrinse l’ufficiale italiano alla ritirata.

Nel 1679 fu insignito del titolo di principe, morendo però l’anno successivo a Linz.

### Il comandante psicologo

*Si fa anche che i soldati apprezzino poco il nemico, mostrando loro i prigionieri ignudi, acciò che vedasi le loro membra delicate e molli, ovvero squallide, afflitte e deboli, e le loro armi di poco valore; non abbiano ragione di temerli, vedendo con quale sorte di gente abbiano a combattere, umile, ignava e lacrimante; ma ben abbiano a temere la captività vedendo la misera sorte di quelli afflitti, frustrati ne’ ceppi, macilenti, onde sia meglio cader nella zuffa che, traendo una vita infelice, aspettar tanta contumelia e calamità[[2]](#footnote-2)*

R. Montecuccoli

Montecuccoli si distinse come un brillante innovatore, rivoluzionando l'organizzazione militare dell'epoca. Le sue idee pioneristiche cambiarono il volto dei reggimenti: adottò un modello di moschetto più leggero, ampliò il numero di moschettieri rispetto ai picchieri, istituì il corpo d'élite dei granatieri e implementò l'uso dell'artiglieria reggimentale. Inoltre, gettò le basi per la creazione di un esercito asburgico permanente, di cui curò personalmente l’addestramento tattico. Oltre a essere un abile comandante, fu un eminente letterato e teorico. I suoi scritti affrontano argomenti di grande attualità, come i principi alla base della lotta terroristica, la guerra psicologica, il ruolo della potenza militare come strumento per prevenire conflitti (le strategie adottate durante la Guerra Fredda si basano su questi assiomi).

Dimostrò di essere un generale pragmatico, soleva infatti ripetere che tre erano le cose necessarie per fare la guerra: *denaro, denaro e denaro*. Adeguate disponibilità finanziarie erano indispensabili non solo per realizzare progressi tecnici ed equipaggiare i soldati, ma anche per retribuirli e motivarli con un sistema d’incentivi. Tuttavia, furono soprattutto le sue doti di fine psicologo che lo resero un leader fuori dal comune. Egli aveva una precisa e profonda comprensione delle emozioni e dei pensieri che affollavano la mente dei suoi uomini, e sapeva quali fossero i comportamenti da adottare per trasformare un gruppo di sbandati in un esercito formidabile. Un esempio di questo approccio fu la sua decisione di suddividere le truppe imperiali, caratterizzate da una composizione eterogenea, in contingenti costituiti da soldati della stessa regione di provenienza, convinto che ciò avrebbe contribuito a migliorare il loro stato emotivo:

*«che s’ordini insieme le truppe d’una istessa nazione, e conoscenti, sì perché si secondano con l’affetto maggiore, sì anche perché meglio discernere i forti et i vili, e s’accendono maggiormente nell’emulazione e nella contenzione della gloria; così li svedesi erano sempre in un corpo distinti dagli Alemanni nell’Armata di Gustavo lor re; et in tutte le congiunzioni dell’Armate Imperiali con quelle di Spagna, Baviera, di Sassonia, di Brandeburg, etc., si sono sempre distinti i corpi, o secondo le nazioni, o secondo i Principi e i Generali[[3]](#footnote-3).»*

Nello specifico Montecuccoli identificava i cosiddetti “aggiunti della battaglia”: l’orazione a Dio, l’allocuzione ai soldati e i segni della pugna. Vediamo ora nel dettaglio di cosa stiamo parlando. Si precisa che, se non indicato altrimenti, tutte le citazioni riferibili al condottiero italiano sono state prese dal trattato *Delle Battaglie[[4]](#footnote-4).*

*L’orazione a Dio*

Dopo aver schierato le truppe in ordine di battaglia, Montecuccoli imponeva l’orazione a Dio, in quanto *«i soldati soglion esser molto più arditi e più allegri quando sanno d’essere riconciliati a Dio, dal quale sperando d’esser protetti, tengono la vittoria per sicura»*. In secondo luogo, l'atto stesso di pregare aiutava a liberare la mente dei soldati da pensieri negativi o ansie che potessero influenzare negativamente il loro spirito combattivo.

Nelle sue opere egli narra che, prima di ogni scontro armato, gli antichi facevano sacrifici per convincere gli uomini che gli dei avrebbero assicurato loro la vittoria, *«dalla quale credenza nasceva l’ostinazione del combattere, che in effetto faceva ch’ei vincessino»;* e se ciò già accadeva con le false religioni politeiste, *«quanto meglio è successo nella vera»*. Attenzione però: ogni cosa va fatta al momento giusto. Prima l’orazione, poi la pugna: questo perché *«quando s’ha a combattere s’ha a combattere, e si dovea orar prima, e l’uomo di guerra, quando egli è in azione contro a’ suoi nemici, si dee forzar di cacciar fuori del pensiero e della memoria ogni immagine melanconica e trista acciò che ella non vada diminuendo quel primo furore ch’è in lui, che spesso lo rende formidabile».*

*L’allocuzione ai soldati*

*«L’allocuzione è quando il Generale parla pubblicamente a’ soldati per eccitarli alla virtù e riempirli di animo acciocché persuasi da lui vadano pieni d’ardire alla zuffa, mentre che sta loro ancora negli occhi la presenza del Generale e negli orecchi il suono delle sue parole».* Nello specifico, si compone dei seguenti aspetti:

1. Gli ufficiali comunicano ai soldati che non c’è speranza di salvarsi se non nella vittoria, costringendoli a scegliere tra la vita e la morte;
2. Occorre rammentare alle truppe che combattono per una giusta causa, enfatizzando il valore dell’amor di patria e dell’amore per il loro capitano; è altresì cruciale mettere in cattiva luce i nemici, *«mostrando che dicono parole ignominiose di loro, che vogliono levar i beni, la religione, la libertà, la vita, e che val meglio morir generosamente che languir sotto una tirannide»*.
3. Gli ufficiali devono instillare negli uomini un sentimento di speranza e fiducia nel successo finale. Quattro sono gli elementi che consentono di ottenere questo: la disciplina dell’ordine, la potenza delle armi, le vittorie passate e l’opinione (questo il termine utilizzato da Montecuccoli) del capitano.

È fondamentale schierare le truppe con meticolosa precisione, *perché «se uno è de’ primi combattitori e sappia, sendo superato, dov’egli s’abbia a ritirare, e chi abbia a succedere nel luogo suo, sempre combatterà con animo veggendosi il soccorso propinquo».*

Gli uomini acquisiranno maggiore fiducia se persuasi di avere a disposizione armi più efficaci e un esercito più numeroso del nemico, ricordando con enfasi eventuali vittorie riportate in passato contro di esso. Qualora si trovino invece a fronteggiare un avversario da cui furono in precedenza sconfitti, bisogna spiegare ai soldati che le cause della disfatta subita sono state eliminate e che, stavolta, l’esito della battaglia sarà sicuramente a loro favore.

Il comandante, in ogni circostanza, deve mostrarsi tranquillo e sicuro davanti alle truppe: *«dà parimenti il capitano confidenza a’ soldati se colla fronte, colle parole e col vestito si dimostra allegro e pieno di speme, avendo il viso sereno, gli occhi ardenti e luminosi, il vestito fiero e bizzaro, e scherzando con motti arguti, perché i soldati argomentano che il Generale non si potrebbe ridere e sollazzare da vicino al pericolo s’ei non si sentisse di molto più forte e s’ei non avesse buona causa di sprezzar gli inimici, onde pigliano una gran confidenza»*. Montecuccoli riporta un aneddoto relativo alla battaglia delle Termopili dove, alla minaccia dei persiani di lanciare contro gli spartani un numero di frecce tale da oscurare il sole, Leonida avrebbe risposto *«tanto meglio, poiché combatteremo all’ombra»*. Per un condottiero è essenziale dimostrarsi sempre ottimista e all’occorrenza fare qualche battuta di spirito, in modo da rincuorare e rallegrare le truppe. Ovviamente, dovrà dare anche l’esempio: *«può anco il capitano narrare le sue vittorie contro a’ nemici; le fortune che ha avuto; che egli sacrificherà il suo sangue coll’esercito; che i soldati averanno a seguire più i suoi fatti che i suoi detti e a pigliar tanto il suo esempio quanto i suoi precetti»*. Se gli uomini si mostreranno superstiziosi o spaventati per un evento in apparenza inspiegabile, il comandante dovrà interpretare la situazione a suo vantaggio o minimizzare l’accaduto. Così «*Cesare, ritrovata una vittima senza cuore: ‘e che’ disse, ‘è forse meraviglia che una bestia non abbia cuore?’, e con questo scherzo diè confidenza a’ soldati»*.

1. La presenza fisica degli ufficiali riveste un’importanza cruciale, giacché gli uomini percepiranno il peso del giudizio dei superiori: occorrerà pertanto mostrare *«a’soldati ch’egli sono alla presenza di persone illustri e che aborriscono l’ignavia ed esaltano il valore, e che non mancheranno testimoni delle loro azioni, combattendo sugli occhi del Generale e del Principe».*
2. È imprescindibile dare *«speranza a’ soldati di grandi remunerazioni e premi s’ei vincono e di gran pene se perdono».*
3. Da ultimo si dovrà dar da bere ai soldati qualche bevanda alcolica che *«dissipando dall’immaginazione le idee meste et oscure, riempie il capo di spiriti caldi ed allegri».* Al riguardo si consideri, per esempio, l’utilizzo del cognac durante la prima guerra mondiale, quando era fatto scorrere a fiumi per spingere gli uomini a uscire dalle trincee. Sempre in merito all’uso di queste sostanze eccitanti, Montecuccoli precisa che *«a gli uffiziali non si dovrebbe permettere di berne, sì perché in loro si richiede la mente più pura e più chiara, ché hanno a reggere gli altri, sì perché denno aver l’animo per natura che gli ecciti alle cose onorate nell’amore della virtù e non per artifizio che li faccia operar come ciechi, con un simulato genere di falsa fortezza».*

*I segni della pugna*

I segni uditivi della pugna includono *«il suono delle trombe, de’ timballi e de’ tamburi, stromenti più che ogni altro atti ad animar alla zuffa et a risvegliare gli spiriti mentre che sonano e battono a battaglia; et si hanno anche pifferi (omissis), zufoli, tromboni e altri strumenti»*.Le percussioni sui tamburi, ripetitive e incalzanti, e le tonalità acute e incisive delle trombe creano un’atmosfera carica di tensione, penetrando nel profondo del cuore dei soldati, caricandoli di energia e di adrenalina e preparandoli all’azione. Questi suoni infatti hanno anche la funzione di risvegliare negli uomini la consapevolezza che è arrivato il momento di combattere. Prima della battaglia è stato fatto l’addestramento, sono state preparate le armi, si è marciato per arrivare sul luogo della pugna, ci si è accampati, si è pregato Dio. Lo squillo della tromba ha un significato ben preciso: il tempo di scherzare è finito, ogni distrazione potrebbe essere fatale, è giunta infine l’ora di lanciarsi all’assalto del nemico. A. Montefusco[[5]](#footnote-5) spiega che i *«manufatti»* svolgono un ruolo molto importante nello stimolare e gestire la consapevolezza: il giorno del volo con il suo aliante utilizza uno specifico dopobarba che, insieme alle procedure applicate, serve a mantenerlo in uno stato di allerta per tutto il giorno, fino al termine della trasvolata. Ecco, trombe, timballi, tamburi, pifferi, zufoli, tromboni sono i manufatti della consapevolezza dei soldati.

Agli strumenti musicali si aggiungono i segni visivi della pugna, e cioè *«qualche nastro di qualche colore legato sulla sommità del caschetto o al braccio o alla spada o in qualche altro luogo visibile (omissis), che fa che conoscendosi di lontano i soldati, si possono tener meglio insieme, rilegar meglio o meglio soccorrersi»*. Essi consentono di identificare da lontano soldati e ufficiali che, *«conosciuti di lontano e visti dal generale, hanno stimolo maggiore di operar valorosamente e di evitare ogni moto di viltà e pigrizia».*

I condottieri devono infine salutare i propri uomini con un motto che tenga alto il morale durante il furore della mischia: Cesare utilizzò il motto *«Felicitas»*, Bruto *«Libertas»*, Gustavo Adolfo *«Gott mit uns»*. Approfondirò il tema riguardante motti e massime nel proseguo della trattazione, nel paragrafo dedicato agli aforismi.

### L’uso della psicologia in guerra e in azienda

Un primo insegnamento che si può trarre dalle opere di Raimondo Montecuccoli è che chi ricopre una posizione di comando, tra le altre cose, dovrebbe possedere delle solide competenze di psicologia. Ciò vale in ogni ambito, e le organizzazioni militari e aziendali non sfuggono a questa regola, in quanto quasi sempre la realtà soggettiva prevale su quella oggettiva. Gli individui si trovano in difficoltà nell’affrontare gli ostacoli quotidiani, non tanto e non solo per le caratteristiche intrinseche di questi ultimi, ma principalmente in relazione alla loro personale interpretazione delle esperienze vissute. La mente umana può essere facilmente fuorviata nella percezione del mondo esterno: da questo punto di vista il leader ha il compito di dissipare le paure che talvolta affliggono i subordinati, rassicurandoli e convincendoli che il successo è a portata di mano. I soldati nemici potrebbero assurgere a una figura mostruosa e invulnerabile nella mente delle truppe che si dirigono al fronte: a quel punto la sconfitta sarebbe inevitabile. Ma mostrare le *«loro membra delicate e molli, ovvero squallide, afflitte e deboli»* contribuirebbe, in modo determinante, a far capire che gli avversari non sono nient’altro che essere umani, fragili, deboli, per nulla invincibili. Anche per G. Patton, che impareremo a conoscere nel prossimo capitolo, era di importanza cruciale ridimensionare gli antagonisti: *«quando si parla a un subordinato circa le forze nemiche che lo fronteggiano, è necessario fare in modo di sottovalutarle. La cosa è opportuna, in quanto chi è a continuo contatto con il nemico finisce immancabilmente col sopravvalutarlo. Sminuendone invece l’importanza, non solo ci si avvicina alla verità, ma si infonde altresì maggior fiducia nel subordinato»[[6]](#footnote-6).* Se i soldati (o i colleghi) si persuadono, anche solo a causa di dicerie sciocche e infondate, che un ostacolo sia insormontabile, diventa arduo convincerli che il problema è prevalentemente di natura psicologica. Come abbiamo visto in precedenza, i vertici militari inglesi ebbero il loro bel da fare per contrastare l’opinione, ormai radicata nelle truppe, che Rommel fosse dotato di poteri soprannaturali.

Un noto psicoterapeuta ebbe in cura un atleta tormentato da una particolare ossessione[[7]](#footnote-7): pur essendo un lottatore esperto, non si sentiva all’altezza dei suoi due avversari più temibili, che considerava molto più forti di lui da un punto di vista caratteriale: sul ring essi mostravano un’aggressività e una determinazione tali da apparire imbattibili. Dopo un percorso terapeutico mirato a rafforzare la sua autostima, il consulente diede al paziente un consiglio apparentemente banale: avrebbe dovuto invitare a cena i due rivali. In seguito all’evento, l’atleta comprese che i due antagonisti non erano che semplici uomini come lui, lontani anni luce dall’immagine di combattenti irriducibili che si era creato. Anzi, il primo aveva palesato timidezza e imbarazzo, mentre l’altro si era presentato come un esibizionista "tutto fumo e niente arrosto". Il lottatore comprese finalmente quanto infondate fossero le sue paure e, poco tempo dopo, vinse un prestigioso torneo internazionale a pari merito con uno dei due rivali menzionati.

Durante l’esperienza in revisione, lavorai con Lorenzo, un neolaureato molto intelligente e dotato di una grande capacità di apprendimento ma, al contempo, insicuro e alla costante ricerca di approvazione e conferme. Fin da subito gli spiegai che poteva stare tranquillo, in quanto qualcuno del team gli avrebbe dato tutte le istruzioni del caso per svolgere i test di audit e che sarebbe stato libero di chiedere chiarimenti ogni volta che ne avesse avuto bisogno. Mi capitò di fare lunghe chiacchierate con lui in merito alle sue preoccupazioni, tanto che mi sembrava di essere un analista più che un auditor senior. Per un po’ di tempo, si replicò questa dinamica: più volte al giorno il collega si avvicinava alla mia postazione per chiedermi un riscontro sulle mansioni svolte fino a quel momento. Io sospendevo brevemente l’attività al computer, mi giravo verso di lui e gettavo uno sguardo alla sua laptop o ai documenti cartacei che mi porgeva, facendo un cenno affermativo con la testa. L’assistente tornava poi tutto soddisfatto al suo posto. Il punto è che il lavoro da lui svolto era praticamente sempre impeccabile. Gradualmente egli acquisì una maggior fiducia in se stesso e i casi appena descritti, per fortuna, cominciarono a diradarsi. Alla fine, Lorenzo dimostrò di essere uno dei migliori *junior* del suo anno. Il caso di questo ragazzo è emblematico: il raggiungimento di un obiettivo è subordinato non tanto e solo al possesso delle capacità e delle competenze richieste per realizzarlo, ma al fatto di credere o meno in se stessi.

La psicologia può rivelarsi utile anche in circostanze che esulano da quelle mostrate in precedenza. Per un leader è basilare sapersi mettere nei panni dei collaboratori e riuscire a prevedere, almeno in parte, le loro reazioni a determinate decisioni o sollecitazioni esterne. Un situazione rappresentativa si ebbe durante la fase iniziale della campagna di Russia, quando furono assegnate le zone da presidiare. In questo contesto, gli alpini manifestarono un sentimento di sdegno, non a causa delle condizioni climatiche estreme o di un avversario insuperabile, poiché riconoscevano queste difficoltà come parte integrante dei loro doveri. La controversia nasceva dal fatto che loro, truppe d’élite di montagna, erano state destinate a combattere in un’area pianeggiante. Questa scelta fu interpretata come un affronto. Malgrado ciò, gli alpini si comportarono con eroismo, guidati dal loro forte senso d'onore, certo i vertici italiani avrebbero potuto gestire meglio la situazione, affidando alle penne nere la difesa di un fronte più adatto alle loro caratteristiche o, quantomeno, motivando adeguatamente le scelte strategiche effettuate. In mondo analogo, è fondamentale assegnare mansioni in linea con gli interessi e le competenze dei collaboratori, concedendo loro una certa autonomia e responsabilità che li faccia sentire valorizzati e parte integrante del potere decisionale.

Studi scientifici hanno dimostrato che gli esseri umani tendono a percepire meno la fatica quando viene comunicato la durata residua dello sforzo che stanno sostenendo: se, durante una lunga marcia, gli atleti vengono informati che stanno per affrontare gli ultimi chilometri, nel tratto conclusivo le loro prestazioni tendono a migliore vistosamente. Durante la tragica ritirata dalla Russia i soldati italiani, stremati dopo avere percorso enormi distanze in condizioni al limite della sopportazione umana, si sentivano di colpo rianimati quando, in lontananza, scorgevano delle isbe[[8]](#footnote-8) dove ristorarsi, anche se queste distavano ancora alcune ore di cammino. Si tratta del concetto di “ultimo sforzo”, che Rommel conosceva molto bene. Il 31 marzo 1941 l’esercito tedesco avanzava verso Tobruk. Dopo svariati giorni di duri combattimenti e marce forzate, le truppe erano esauste. I britannici erano in fase di ripiegamento e il feldmaresciallo si rese conto che doveva chiedere un ultimo sacrificio ai suoi uomini, in modo da conquistare il forte di Agedabia, prima che il nemico riuscisse a consolidare le linee difensive. Rommel emanò il seguente ordine: *«Obiettivo: Agedabia. Gli inglesi non avranno il tempo di trincerarvisi. E i pozzi d’acqua saranno nostri»*. Il 2 aprile l’Africa Korps conquistava l’avamposto britannico. La volpe del deserto aveva sfruttato il potere evocativo dell’acqua per far sì che i soldati, affaticati e assetati, tirassero fuori le ultime energie per ottenere una vittoria ormai a portata di mano.

Se ripenso alle mie esperienze lavorative passate, i ricordi più positivi sono legati agli anni in cui ho potuto concedermi delle vacanze estive rigeneranti. Anche se durante i primi mesi dell’anno si sgobbava tanto (in relazione alla chiusura annuale dei bilanci), talvolta anche troppo, la prospettiva prima e la concretizzazione poi di un adeguato periodo di riposo costituivano il fattore principale che mi consentiva di superare senza troppi affanni i momenti più stressanti. D’altro canto, quando le fasi di attività frenetica e convulsa si susseguivano senza soluzione di continuità, il mio stato d’animo e la mia capacità di contribuire al conseguimento degli obiettivi aziendali, inevitabilmente, iniziavano a logorarsi. Montecuccoli sosteneva che:

*«quest’è una massima sicura, ch’ogni truppa, per grossa ch’ella sia, s’ella ha combattuto, ella è in tal disordine, che la minima che sopraviene è capace di disfarla assolutamente (omissis), sendo cosa lunga e difficile di voler rimettere in buon ordine un’armata c’ha combattuto per combatter di nuovo perché alcuni sono feriti, altri badano al bottino, ad altri rincresce il ritornar al pericolo, pensando aver soddisfatto al loro debito, e tutti insieme sono talmente commossi che non intendono, o non vogliono intendere, alcun comandamento».*

Da profondo conoscitore dell’animo umano qual era, il condottiero italiano comprendeva bene quanto sia difficile rimettere *“in buon ordine”* una truppa (o un team aziendale) dopo che ha combattuto (lavorato) senza sosta, perché gli uomini sono feriti (provati fisicamente), o perché pensano al bottino (al salario o ai premi che ancora non hanno ricevuto), o perché a loro rincresce ritornare al pericolo (allo stress dell’attività professionale). Il concetto è che, a un certo punto, gli individui si convincono di *«aver soddisfatto il loro debito»*: quando quel limite è raggiunto, e le truppe sono esauste, *«tutte le orazioni del mondo non le fermarebbono quando fuggono»*.

### Gli inganni della mente (a uso e consumo del leader)

*I ricordi falsati*

La psicologia insegna che la memoria può giocare strani scherzi, come comprovato dall’esperimento di seguito riportato[[9]](#footnote-9). Ad alcune persone furono fatte ascoltare due sequenze di suoni, caratterizzati da un’intensità così elevata da risultare sgradevoli. Nella prima sessione l’effetto acustico si protraeva per 16 secondi a 78 decibel. In quella successiva veniva fatto risentire lo stesso suono e per la stessa durata, ma aggiungendo alla fine un suono a 66 decibel per 8 secondi. Sorprendentemente, quando venne chiesto ai partecipanti quale delle due esperienze avrebbero preferito ripetere, la maggioranza optò per la seconda serie. La spiegazione risiede nel fatto che la mente umana tende a imprimere in modo più accentuato nella memoria la fase conclusiva di ricordo. Gli individui intervistati, inconsapevolmente, confrontavano gli 8 secondi a 66 decibel della seconda sessione con gli ultimi 8 secondi della prima, venendo così “ingannati” e spinti a scegliere l’alternativa più dolorosa. Il risultato di questo esperimento può trovare delle proficue applicazioni in ambito lavorativo.

In revisione ebbi come cliente un’importante società operante nel campo della grande distribuzione. Ogni anno, il giorno di chiusura dell’attività di audit costituiva *il giorno più lungo*: il team si concentrava nel rivedere tutto il lavoro pregresso, spuntando, senza eccezioni, tutti i numeri del conto economico e dello stato patrimoniale. Di rado si riusciva a terminare il lavoro entro mezzanotte. Anche se il contesto era frenetico e stressante, ogni anno, immancabilmente, il senior manager ci portava in un accogliente locale del posto, dove ci concedevamo una cena a base di pizza e birra, prima di fare ritorno in ufficio per le ore conclusive di verifica. Forse, mangiando in velocità un tramezzino, avremmo evitato di fare ogni volta le ore piccole. Ma tale diversivo contribuì a creare in me un piacevole ricordo di quella esperienza. Anzi, ogni anno attendevo il giorno finale pregustando di quel banchetto serale. Quando ci rifletto, razionalmente mi dico che mi toccava lavorare per più di dodici ore di fila. Emotivamente rivivo invece quei momenti con immensa nostalgia: dentro di me, il ricordo dello stress delle ultime ore lavorative dei giorni di chiusura è mitigato da quella tregua notturna. In sintesi, un leader che conosce a fondo i meccanismi che caratterizzano i processi mentali dei collaboratori può contribuire a migliorare la loro percezione dell’ambiente lavorativo, con ripercussioni estremamente positive sulle performance professionali.

*Il fenomeno dell’ancoraggio*

A volte gli individui formulano stime o previsioni stabilendo, come punto di partenza, un’informazione ritenuta rilevante e procedendo poi per aggiustamenti successivi, fino ad arrivare al giudizio finale. Gli aggiustamenti, tuttavia, sono spesso insufficienti e la scelta definitiva si colloca vicina all’ipotesi iniziale, detta àncora. Kahneman e Tversky, due celebri psicologi israeliani, condussero un interessante esperimento: chiesero a gruppi di studenti di stimare la percentuale dei paesi africani che fanno parte della Nazioni Unite. Gli intervistati dovevano fornire la risposta dopo aver fatto girare una ruota (truccata…). Quando l’ago segnava 10, in media essa si aggirava intorno al 25%, se invece la ruota si fermava sul 65, la stima media era intorno al 45%.

La matematica ci insegna che i risultati delle moltiplicazioni 1x2x3x4x5x6x7x8 e 8x7x6x5x4x3x2x1 sono uguali: cambiando l’ordine dei fattori, il prodotto naturalmente non cambia. L’evidenza sperimentale indica però che, nel primo caso, la stima proposta è in media pari a 512, mentre nel secondo è 2250 (entrambe le risposte sono ben lontane dalla risposta corretta, pari a 40.320): i primi numeri fungono infatti da "àncora mentale", influendo in modo determinante sul processo valutativo di coloro che sono impegnati nel calcolo matematico. La mente umana, purtroppo o per fortuna, tende a essere influenzata dal modo e dall’ordine con cui le informazioni vengono ricevute.

Il fenomeno dell’*ancoraggio* conduce spesso a conclusioni errate, giacché l’individuo considera come rilevante un dato in realtà trascurabile. È compito del superiore spiegare ai subordinati quali sono le vere e le false àncore che si presentano durante la giornata lavorativa: i colleghi si perderanno altrimenti in questioni insignificanti o non vedranno gli elefanti che girano loro intorno. Non a caso, nella revisione dei conti, viene fissata una materialità per gli errori di bilancio: si tratta a tutti gli effetti di un’àncora, di un numero anche molto elevato, al di sopra del quale deve scattare un campanello d’allarme. La materialità serve inoltre per evitare di perdere tempo prezioso su transazioni e saldi patrimoniali irrilevanti. Al contrario, in un ufficio di controllo di gestione, si richiedono misurazioni molto precise, a volte perfino con alcuni decimali dopo la virgola, per identificare gli scarti minimi ammessi. Una buona comprensione di questo meccanismo può infine consentire ai manager di influenzare in modo positivo i sottoposti: alcuni studi hanno dimostrato che, quando viene espressa una valutazione in merito alla capacità di un individuo di portare a termine una mansione, questa condiziona il livello della prestazione lavorativa, indipendentemente dalle qualità del collega.

Si potrebbero trovare molte altre applicazioni del fenomeno citato, l’importante è che il leader, come un esperto ammiraglio, sia in grado di far gettare l’àncora al momento giusto e nel luogo appropriato, in modo da evitare che il vascello vada alla deriva…

*L’effetto incorniciamento*

A un centinaio di studenti fu chiesto di stabilire in che modo investire le risorse finanziarie stanziate dal comune di Roma per contrastare il fenomeno della criminalità clandestina. Una prima ipotesi prevedeva di spendere il 55% delle risorse per un programma rieducativo a favore di immigrati nordafricani e il rimanente 45% per immigrati dell’Europa orientale. In un’altra ipotesi le percentuali di spesa erano pari rispettivamente al 65% e al 35%. Quando agli studenti fu comunicato che 3,7% dei nordafricani e l’1,2% degli esteuropei avevano un precedente penale, il 59% di essi optò per la seconda proposta. Tuttavia, quando questa statistica fu presentata in modo diverso, facendo risaltare che il 96,3% dei nordafricani e il 98,8% erano incensurati, solo il 29% delle risposte riguardò il secondo programma. Questo fenomeno è conosciuto come effetto *incorniciamento*: se lo scenario viene descritto in termini di tassi di criminalità, i nordafricani sono percepiti come più pericolosi degli esteuropei. Ma quando la cornice cambia, e vengono evidenziate le percentuali di persone incensurate, il livello di pericolosità dei due gruppi viene considerato sostanzialmente equivalente.

In ambito aziendale, i manager dovranno imparare a incorniciare adeguatamente le informazioni fornite ai sottoposti: come abbiamo visto, gli stessi dati possono essere interpretati in modi diversi a seconda di come vengono esposti. Così, ad esempio, se si verifica un calo delle vendite, il leader potrebbe enfatizzare l'aspetto negativo se l'obiettivo è motivare il personale a fronteggiare con determinazione le sfide del momento. Tuttavia, se il clima aziendale è già caratterizzato da un senso di pessimismo, potrebbe essere più opportuno concentrarsi sugli aspetti gestionali che, nonostante le difficoltà attuali, possono rassicurare i collaboratori. La conclusione sarà sostanzialmente la stessa, ma l’effetto della notizia sui colleghi cambierà in modo radicale.

### Alcune esperienze personali

*Il responsabile marketing “annoiato”*

Alcuni anni fa, il responsabile marketing della compagnia di cui facevo parte andò in pensione. Era un dirigente capace e di grande esperienza, tuttavia, negli ultimi anni della sua carriera, pur avendo eseguito i propri compiti in modo impeccabile, le iniziative riguardanti il lancio di nuove politiche commerciali si erano a poco gradualmente ridotte. Il successore, al contrario, fu tutto un vulcano di proposte per la partecipazione a fiere e rassegne, per il restyling dei loghi aziendali, etc... Da cosa poteva scaturire questo differente approccio alle mansioni svolte? Non credo che ciò dipendesse dalla personalità dei soggetti citati: probabilmente il vecchio direttore, in epoca giovanile, era stato altrettanto energico e propositivo. Il concetto è che, solitamente, ogni neoassunto vuole guadagnarsi la stima dei superiori ed è entusiasmato dalla novità del cambiamento, mentre chi è in vista della pensione è convinto di non poter più incidere sul giudizio che ormai i capi si sono fatti di lui e attende, con impazienza, il termine del percorso professionale. Più in generale si può affermare, citando Moravia[[10]](#footnote-10), che l’uomo, nel corso della vita, si può trovare principalmente in uno dei due seguenti stati esistenziali: euforia o noia. Finché c’è un obiettivo da raggiungere, prevale una sensazione di eccitazione, che lo spinge a dare il massimo nel cammino che porta all’ambito traguardo. Ma quando è finalmente approdato alla meta, subentra una condizione di apatia: l’ardore che inizialmente guidava all'azione lascia il posto a un senso di monotonia. È perfettamente fisiologico che l’entusiasmo, che caratterizza i primi anni di un nuovo impiego, si affievolisca nel corso del tempo: l’animo umano, esaurita la spinta propulsiva data dal cambiamento, evolve verso la noia. Per questo motivo alcune organizzazioni pianificano per i dipendenti esperienze in consociate estere o programmi di *job rotation*: tra le altre cose, è compito dei leader evitare che i sottoposti sprofondino nel tedio della vita, lavorativa s’intende.

*Il signor No*

Tempo fa partecipai a un corso di aggiornamento sui principi contabili internazionali. Durante il rinfresco che precedeva l’incontro, mi fu presentata una persona con cui poi trascorsi buona parte della giornata. Si trattava del responsabile finanziario di una prestigiosa società italiana. Ricordo che discutemmo degli argomenti più disparati e che, fin da subito, si dimostrò molto preparato e competente. Aveva, tuttavia, una caratteristica che mi indispettiva non poco: ogni volta che esprimevo un’opinione, la sua risposta iniziava con un *«no, perché»,* oppure *«già, però».* Il bello è che spesso, alla fine del ragionamento, giungeva a delle conclusioni che non erano troppo distanti da quanto avevo espresso inizialmente. Anzi, in alcuni casi il concetto era sostanzialmente il medesimo. Eppure, ogni volta avevo la sensazione che fosse stato manifestato un pensiero in totale contrasto con il mio. Per tutta la durata della sua argomentazione, rimanevo agganciato a quel *no* iniziale, insignificante da un punto di vista razionale, ma così fastidioso emotivamente parlando. Compresi quanto “antipatiche” siano certe particelle pronominali e da allora mi sforzo al massimo per essere assertivo nelle discussioni con i colleghi. Certo, talvolta mi capita di essere in disaccordo, ma pur sostenendo una tesi in contrasto con quella che mi è stata formulata, cerco di iniziare la conversazione con un tono più conciliante.

*La mansione “ingiusta”*

Cristiano, un mio ex compagno universitario e attuale direttore del controllo di gestione di un famoso gruppo multinazionale, mi raccontò il seguente aneddoto. Egli aveva alle sue dipendenze alcuni *controller*, che si occupavano della contabilità industriale delle filiali estere. Ognuno produceva in autonomia la reportistica della specifica società che gli era stata assegnata. In seguito alla maternità di una di loro, si rese necessario riallocare temporaneamente i carichi di lavoro, in attesa dell'assunzione di un sostituto. A una controller, che si occupava di una consociata estera, fu affidato un rapporto relativo ai consumi di materie prime di una filiale italiana. Nel giro di qualche settimana fu assunta una nuova persona e, a più riprese, la collega chiese di essere sollevata dal peso del report citato. Il passaggio di consegne andava però per le lunghe e non fu possibile soddisfare tempestivamente tale richiesta. Dopo un po’ di tempo il mio amico si accorse che il prospetto giornaliero dei consumi non era stato più prodotto. Cos’era accaduto? La collaboratrice si era rifiutata di produrre l’odiato memorandum. Cristiano mi fece notare che la redazione di quel report non richiedeva più di dieci minuti al mese di lavoro. E che la collega, quando venivano richieste analisi aggiuntive relative alla società di cui si occupava, si era sempre dimostrata solerte e disponibile a prestare anche svariate ore di straordinario alla settimana. Quale poteva essere stata la ragione di un comportamento così indolente? Dopo una attenta riflessione, Cristiano giunse alla conclusione che la sua assistente aveva percepito come ingiusto dover svolgere un compito che non considerava di sua responsabilità.

Questo episodio mette in luce l'importanza di prendere nella dovuta considerazione l’opinione dei collaboratori in merito alle mansioni svolte. In situazioni simili a quella descritta, si dovrebbero riorganizzare le attività nel modo più funzionale possibile al mantenimento di un clima sereno e di “giustizia sociale” all’interno dell’ufficio. Risulta inoltre essenziale motivare e spiegare le decisioni prese: in tal modo i collaboratori saranno, probabilmente, ben felici di dare una volta di più un contributo decisivo al raggiungimento degli obiettivi comuni.

*Un piccolo sequestro emotivo*

Un giorno un collega di nome Andrea si lamentò dei carichi di lavoro, a suo dire eccessivi, e di essere sempre talmente indaffarato da non avere nemmeno il tempo di bersi un caffè durante l’intera giornata. Quanto espresso, seppure in malo modo, non si discostava molto dalla realtà: effettivamente in quel periodo, a seguito di un turnover piuttosto alto, un po’ tutti nell’ufficio si erano fatti carico di incombenze supplementari, e questo aveva reso le giornate alquanto intense e movimentate. Malgrado ciò, fui pesantemente indispettito da questa manifestazione di nervosismo: anch’io avevo le mie gatte da pelare, però non mi lamentavo a destra e a manca. Mi avvicinai ad Andrea e, con tono aggressivo, gli feci notare che era sempre pronto a lagnarsi per ogni minima difficoltà. Colsi l’occasione per informarlo che, nel giro di poco tempo, gli sarebbero stati assegnati degli ulteriori nuovi compiti. È intuitivo immaginare che seguì un acceso battibecco. Ripensando a questo episodio, mi rendo conto che scelsi il momento, oltre che i modi, meno adatto per aggiornare il collaboratore in merito all’evolversi futuro delle sue mansioni. Il mio errore fu duplice: innanzitutto, non riuscii a dominare il nervosismo che, evidentemente, si agitava in me ancora prima dello scambio di battute con il collega. In secondo luogo, non compresi che Andrea era stato colto da un piccolo *sequestro emotivo* (come lo fui io) che, a cause della situazione complessiva che stava vivendo, lo aveva portato a essere sopraffatto dalle proprie emozioni.

Quando notiamo negli altri l’indizio di una probabile esplosione di collera, la cosa più sbagliata è quella di alimentare la potenziale situazione di conflitto. Meglio far sfogare il collaboratore e poi, a mente fredda, si potrà discutere con lucidità. In tale occasione avrei fatto meglio a starmene in silenzio, o a fare una battuta per gettare acqua sul fuoco, del tipo *«eh sì, siamo davvero presi male in questi mesi, ma sono convinto che a breve cominceremo a respirare…».* Questa riflessione è confermata dal fatto che giorni dopo Andrea, che era teso ma allo stesso tempo contento e stimolato dalle novità in atto al tempo, mi chiese quali sarebbero state le mansioni aggiuntive, ansioso di imparare qualcosa di nuovo, e che oltretutto lo avrebbe fatto crescere da un punto di vista professionale.

### Conclusioni

In estrema sintesi, la psicologia è un po’ l’enzima delle organizzazioni: come, in natura, gli enzimi incrementano la velocità delle reazioni chimiche, abbassando la quantità di energia necessaria perché il processo di trasformazione si compia, un utilizzo appropriato della psicologia consente di ridurre l’istintiva resistenza che gli uomini hanno nei confronti del cambiamento o di impegni lavorativi crescenti. In altre parole, essa può potenzialmente rendere le interazioni umane più naturali e scevre da conflitti. Il leader potrà così appianare in autonomia situazioni caratterizzate da criticità di tipo psicologico di bassa e media entità. Nei casi più ardui sarà opportuno ricorrere a consulenti esperti. Attenzione però: in questo campo (come in tanti altri del resto) ci sono in giro molti ciarlatani. La scelta dovrà riguardare professionisti navigati nell’arte del *problem solving* e del *business coaching*, realmente in grado di contribuire in modo fattivo a risolvere le problematiche gestionali.

Occorre infine aggiungere un’ultima riflessione. La complessità non sta tanto nelle organizzazioni in sé e per sé, ma negli individui che le compongono. Anche una struttura molto articolata e composita può essere riepilogata e descritta sotto forma di *flow chart* e analisi dettagliate dei processi e delle procedure che la caratterizzano. Sarebbe invece un illuso chi fosse convinto di poter imbrigliare con schemi asettici i comportamenti umani, così imprevedibili, a volta ambigui, spesso contradditori. Sono le persone che s’impegnano per realizzare gli obiettivi societari portandosi dietro, volenti o nolenti, tutto il bagaglio della loro interiorità. Solo un leader capace di comprendere e gestire le dinamiche emotive dei sottoposti potrà davvero svilupparne tutte le potenzialità. Imprimiamoci bene in testa il concetto: *«solo gli individui, e non le organizzazioni, raggiungono l’eccellenza»[[11]](#footnote-11).* Pensiamo a Scanderbeg: dopo la sua scomparsa il popolo albanese, fino a quel momento così tenace e fiero nel respingere l’invasore, fu alla fine sottomesso da Maometto II. Nel Medioevo, la Svezia visse il suo unico vero periodo di gloria durante il regno di Gustavo Adolfo. Al contrario, la Scozia riuscì a conseguire l’indipendenza nonostante la perdita del suo condottiero Wallace: Robert Bruce portò a termine l’impresa iniziata dal suo sfortunato predecessore. Se Filippo II era riuscito a soggiogare tutta la Grecia, suo figlio Alessandro ottenne il predominio dell’intero mondo conosciuto, ma l’immenso impero si disgregò miseramente alla morte del grande conquistatore macedone. In altre parole, le organizzazioni raggiungono e mantengono il successo nella misura in cui ci siano dei leader (con il decisivo contributo dei *follower*) in grado di perpetuarne i fasti. Senza andare troppo lontano, basti pensare al problema del cambio generazionale nelle piccole e medie imprese italiane. Tanti imprenditori hanno patito il dispiacere e la frustrazione di non riuscire a trovare, nella propria famiglia, un degno erede. E tante aziende sono andate alla deriva. Per fortuna ci sono state le dovute eccezioni, e qualche capitano d’industria ha vissuto l’emozione di stringere tra le braccia un figlio di nome Alessandro…

1. R. Montecuccoli, *Delle Battaglie*, da *Le Opere di Raimondo Montecuccoli*, di R. Luraghi, Ufficio Storico Sme, Roma, 1988, pag. 14. [↑](#footnote-ref-1)
2. R. Montecuccoli, *Delle Battaglie*, da *Le Opere di Raimondo Montecuccoli*, di R. Luraghi, Ufficio Storico Sme, Roma, 1988. [↑](#footnote-ref-2)
3. R. Montecuccoli, *Delle Battaglie*, da *Le Opere di Raimondo Montecuccoli*, di R. Luraghi, Ufficio Storico Sme, Roma, 1988, pag. 24. [↑](#footnote-ref-3)
4. R. Montecuccoli, *Delle Battaglie*, da *Le Opere di Raimondo Montecuccoli*, di R. Luraghi, Ufficio Storico Sme, Roma, 1988 [↑](#footnote-ref-4)
5. A. Montefusco, *Manager ad alta quota*, 2007, Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa, Milano [↑](#footnote-ref-5)
6. G. S. Patton Jr, *Come ho visto la guerra*, Baldini & Castoldi, Milano, 1968, pag. 382. [↑](#footnote-ref-6)
7. G. Nardone, *Problem solving strategico da tasca*, 2009, Ponte alle Grazie, Milano. [↑](#footnote-ref-7)
8. Tipiche abitazioni rurali russe. [↑](#footnote-ref-8)
9. M. Motterlini, *Trappole mentali*, RCS Libri Spa, Milano, 2008, pag. 202. [↑](#footnote-ref-9)
10. A. Moravia, *La noia*, Bompiani Editore, 2001

    . [↑](#footnote-ref-10)
11. S. Allcorn, *Workplace superstars in resistant organizations,* Quorum Books, Westport, 1991, pag. 7. [↑](#footnote-ref-11)