

# Leadership talks

Autor(en): **Annovazzi, Mattia**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI**

Band (Jahr): **92 (2020)**

Heft 1

PDF erstellt am: **10.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-913779>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

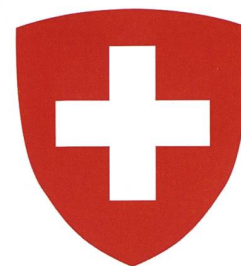
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Leadership talks

*Leadership is the art of getting someone else to do something that you want done because he wants to do it* (Dwight D. Eisenhower): questo l'adagio che ha contrassegnato la seconda edizione dell'evento, organizzato l'ottobre scorso a San Gallo.



**Esercito svizzero**

colonnello Mattia Annovazzi

I quadri e gli ospiti intervenuti al rapporto annuale della br aiuto cond 41/ SIS, nella seconda parte della giornata, hanno partecipato a questo *format*, pensato per dare piste di riflessione mirate al miglioramento della leadership. Brevi presentazioni e una tavola rotonda conclusiva, in cui alcuni quadri dell'economia hanno condiviso le loro esperienze, impressioni e consigli in materia di leadership.

Come sottolineato dall'ancora divisionario THOMAS SÜSSLI nella sua introduzione, con circa 800 ufficiali formati ogni anno, l'esercito è l'unica scuola di condotta in Svizzera che permette di mettere in pratica la teoria. I quadri acquisiscono competenze ed esperienze utili anche nella loro carriera civile. In un mondo in costante mutamento il management di tipo tradizionale e le gerarchie tendono a relativizzarsi. Far prova di leadership, ovvero essere in grado di ottenere l'adesione di un gruppo per raggiungere degli obiettivi fissati, diventa essenziale. Ma come essere un buon leader? L'esercito come può preparare al meglio i propri quadri? Per rispondere a queste domande i relatori intervenuti hanno sviluppato il concetto di conduzione sotto diverse prospettive.

In entrata, SÜSSLI ha sottolineato che a suo parere un buon leader si caratterizza per essere d'esempio, avere visione, avere comprensione per i collaboratori, avere e mostrare fiducia e assumersi

le responsabilità (V<sup>5</sup>: *Vorbild, Vision, Verständnis, Vertrauen, Verantwortung*).

## Turnaround aziendale

MONIKA WALSER, CEO della De Sede AG dal 2014, attiva nella manifattura di mobili in pelle, ha condiviso questa sintesi, aggiungendo che occorre anche saper comprendere il potenziale dei collaboratori e impiegarlo al meglio. Ma in una situazione di *turn around* di leadership, dove bisogna reagire (situazione crisi) piuttosto che agire (situazione normale) questo approccio alla conduzione va adattato. In questa azienda, la relatrice si è trovata a dover sostituire il CEO dall'oggi al domani; il terzo in tre anni. Per prima cosa ha visitato tutti i reparti per farsi un'idea di come proseguire. Nessuno voleva parlare con lei: "di nuovo un cambiamento". Comprendendo la diffidenza da parte del personale, ha chiesto perlomeno che le venissero comunicati i problemi e le aspettative; solo così avrebbe potuto aiutare. Ha scoperto che a livello produzione i salari erano stati decurtati del 3%, mentre nel marketing si continuavano a stampare "prospetti costosi". In realtà non si sapeva se l'azienda sarebbe sopravvissuta. I salari venivano corrisposti in ritardo. A seconda dei settori visitati le risposte variavano. Le veniva detto di lasciarli lavorare che loro sapevano cosa bisognava fare, "le cose andranno bene". Ha constatato culture (nel senso di sommatorie di usi aziendali) e percezioni completamente

diversi. La "divisione finanze" le ha detto che in ogni caso i salari non si sarebbero potuti pagare alla fine del mese e nemmeno i fornitori, per cui non si sarebbe più potuto produrre alcunché. I bilanci andavano depositati. Ha quindi formato un team con persone che, anche se sfiduciate e negative, sarebbero state interessate a fare un passo in avanti. Il primo giorno ha fatto lavorare insieme una persona della produzione, una del marketing e una delle finanze, per creare fiducia e una visione per portare avanti l'azienda, nel senso di una strategia e misure a corto termine per tamponare il problema salari e fornitori. "Siete della partita? O falliamo o saremo eroi. Ci siamo riusciti. Abbiamo trovato dove ridurre i costi, come soddisfare i fornitori chiedendo dilazioni che potevamo rispettare, accordi con l'AVS che ha aiutato. A livello di marketing si sono azzerati i costi: se non riusciamo a produrre, i prospetti non servono a nulla. Con i fornitori siamo stati diretti, onesti e trasparenti, dicendo che non sapevamo fino a quando avremmo potuto pagarli e che entro 10-15 giorni sarebbero giunti con dei piani di pagamento". Quasi tutti i fornitori hanno supportato l'azione e così si è guadagnato del tempo. Nei primi giorni sono stati poi rivisti tutti i processi aziendali, rendendoli non solo più efficienti, ma riducendo le esternalizzazioni, riportando tutta la produzione in azienda, per controllare e ottimizzare costi e qualità. "Un anno dopo può suonare bene, ma





**Michele Masdonati**



**Marco Ferrari**

# Una solida realtà nel Cantone Ticino.

**Siamo qui per voi da oltre  
145 anni.**

**Agenzia generale Bellinzona**  
Michele Masdonati

Piazza del Sole 5  
6500 Bellinzona  
T 091 601 01 01  
bellinzona@mobiliare.ch

**Agenzia generale Lugano**  
Marco Ferrari

Piazza Cioccaro 2  
6900 Lugano  
T 091 224 24 24  
lugano@mobiliare.ch

**mobiliare.ch**

**la Mobiliare**



a quel momento, a fronte delle difficoltà di pagare salari e fornitori, non era evidente proporre e spiegare l'acquisto di macchine e infrastruttura per la produzione". Occorreva una visione per le prossime 24-48 ore, ma anche una a lungo termine per orientarsi, in modo da non tagliare nei settori sbagliati. Si tratta di una sfida anche per manager di lungo corso. In team si sono poste le pietre miliari, i quadri sono diventati ambasciatori nei confronti dei collaboratori e dei fornitori, che però devono essere percepiti in modo trasparente, concreto e credibile. I collaboratori della produzione sono ancora tutti attivi. Non così quelli del marketing. Ora c'è una visione e quindi una cultura complessiva condivisa. "Chi non voleva partecipare è stato accompagnato all'uscita". Tre mesi dopo, quando le macchine sono arrivate, non era più necessario convincere nessuno. "Nelle situazioni difficili e impossibili, accompagnate le persone, scegliete quelle che vogliono riuscire e abbiate il coraggio delle vostre azioni. In questo senso l'esperienza militare può essere decisiva".

### L'aiuto umanitario

Il dr. med. ENRIQUE STEIGER, chirurgo estetico e di guerra, ha parlato di leadership in situazioni estreme, sulla base delle esperienze fatte in 25 anni nell'aiuto umanitario in zone di conflitto, quindi aiuto materiale e personale per persone in stato di necessità, per un periodo limitato (ndr. a differenza dell'aiuto allo sviluppo), a vittime di conflitti armati e catastrofi naturali, con lo scopo di salvare la vita, attenuare le sofferenze umane e recuperare dignità umana. Ci si attende un intervento rapido a fronte di uno stato di informazioni minimo (tempo, estensione, *exit?*). Il contesto in cui ci si muove è caotico e di massa, caratterizzato da infrastruttura locale distrutta, interruzioni di rifornimenti e approvvigionamenti, sicurezza precaria (diffidenza dei civili ecc.), mancanza di informazioni. I requisiti sono quindi elevati. Il carico di lavoro e lo stress sono elevati. "Se a Zurigo cadesse un aereo Airbus, con 320 persone ferite gravemente, i 5 più grandi ospedali in

Svizzera verrebbero messi in allarme e dovrebbero essere mobilitati 100 picchetti". Invece, nell'aiuto umanitario, le condizioni sono difficili a causa delle risorse ridotte, dei pericoli per gli operatori, della logistica precaria.

Nell'estate 2003 è stato in Liberia (Monrovia), da menzionare per gravità. L'*urban warfare* è una delle sfide più difficili per la condotta e la logistica. Mancava cibo, acqua, carburante, elettricità; 250 000-300 000 rifugiati; città isolata per due mesi a causa dei ribelli. Quindi i problemi erano un flusso pazienti molto elevato (150-500), sicurezza precaria, mancanza di personale (le infermiere del posto non venivano a lavorare per timore di essere uccise o violentate), mancanza di approvvigionamenti. Il *medical team ICRC Liberia war* si componeva di 3 chirurghi, 2 anestesisti, due assistenti, 1 coordinatore medico e una cinquantina di persone del posto, che nel tempo si sono ridotti a una ventina. Non vi è stato alcun problema, i compiti erano definiti, turni di lavoro di 18 ore. Le possibilità di evacuazione c'erano ma erano difficili. Accadeva che a fronte di una camera con 18 pazienti, la stessa risultasse piena zeppa a causa della quantità di parenti presenti. Si lavora in tenda, ma anche all'aria aperta, anche se ciò non è ottimale. Manca tutto: sangue prima di tutto, ma anche acqua; l'elettricità cade una volta all'ora. Con i musulmani diventa difficile ottenere i consensi per operare, ad esempio per svolgere un'amputazione. Il personale è formato male.

Un altro grande problema sono gli attacchi che hanno subito le organizzazioni come la Croce rossa (*health care in danger*) e quindi il pericolo nello svolgimento delle attività: nel mondo 500 000 persone muoiono a causa delle armi da fuoco, di cui 300 000 in conflitti armati e 200 000 a causa di "effetti d'ordine civile". Personalmente, ha vissuto la distruzione di un ospedale a Liedi Lieb in Afghanistan. La violenza impedisce l'approvvigionamento medico proprio dove sarebbe più necessario. Le regole della Convenzione di Ginevra sono difficili da spiegare ai ribelli a Ohms o

ad Aleppo. Che fare? Dimostrare presenza, restare o andarsene, seguire i principi umanitari, adempiere al compito, affrontare situazioni di ricattabilità, a fronte della perdita di credibilità. In un simile contesto la leadership diventa decisiva. Il focus e la strategia sono posti sulla popolazione che soffre. Un punto essenziale è l'autorità naturale, non di posizione o status (*If you are going through hell, keep going*; Winston Churchill). Difficile la scelta. Si cercano *professionals* di lunga esperienza, non universitari di successo super motivati. Devono avere attitudine alla condotta, competenza sociale, capacità di comunicazione, capacità organizzative, risolutezza e coraggio nel rischio, oltre a qualità personali. Le skills di un leader, secondo lui, sono la *capacità di giudizio e l'intuizione sulla base di capacità ed esperienza*. Occorre anche disporre di una *cultural intelligence* per essere accettato e supportato da tutti i "portatori di interessi". Occorre poi capacità di adattamento: "nel mio team non ho bisogno di persone eccessivamente ambiziose". Deve essere d'esempio, partecipando ad esempio al *Ramadan*. La conduzione del team è collettiva. Nonostante una società che non ama prendere rischi e che purtroppo è diventata più burocratica, qui occorre avere il coraggio di prendere dei rischi. Un giorno non è mai uguale a un altro. Se si guarda la differenza nella conduzione tra esercito, aiuto umanitario e impresa, ritiene che nell'aiuto umanitario esse siano determinate dal terreno d'impiego e dal contesto, dall'impossibilità di applicare uno stile autoritario basato sul potere economico o politico o sulla forza delle armi.

I requisiti richiesti ai volontari superano le capacità dei singoli, ma la *leadership is about learning!* Condivide la massima di Steve Jobs secondo cui "il leader è meno un promotore di regole, ma piuttosto di valori; è meno un amministratore, ma un innovatore: il ruolo di un manager è la conservazione dello status quo, quello del leader è di sfidarlo, di metterlo alla prova". In sintesi, la conduzione nell'aiuto umanitario è un'arte, mezzi e informazioni sono minimi, il



contesto è pericoloso e difficile, la condotta non è gerarchica ma basata sulla ricerca del consenso, le decisioni sono basate su valori.

### La responsabilità nella leadership

THOMAS GELMI, coach in leadership, partendo dall'assunto che viviamo in un mondo caratterizzato da volatilità (velocità dei cambiamenti), incertezza (e non pianificabilità), complessità e ambiguità (acronimo VICA, già usato dall'US Army War College a metà degli anni 90 per descrivere i cambiamenti dopo la guerra fredda), ha constatato che la condotta si trova in uno stato di trasformazione. Come navigare sicuri e sovrani in questo contesto difficile? Sempre più importanti sono il senso delle azioni, la capacità di (auto)organizzarsi e la responsabilità individuale (*Sinnhaftigkeit, Selbstorganisation und Eigenverantwortung*). "Le giovani generazioni esigono nuove condizioni lavorative in cui la motivazione intrinseca gioca un ruolo fondamentale: si passa dalla gerarchia al modello della rete. La leadership non è più legata alle funzioni: ogni tipo di leadership può convivere in un ambiente, in cui si può essere d'esempio e influenzare e in cui la relazione è posta al centro". Le organizzazioni hanno bisogno di persone che fanno quello che non viene detto loro, quindi relazioni tra individui praticabili e basate sulla fiducia. A prescindere se si sia attivi in attività *business to business* (B2B) o *business to consumer* (B2C) si tratta sempre una questione *human to human* (H2H): persone che insieme ad altre persone devono raggiungere degli obiettivi. Come si può giornalmente depositare qualcosa nel conto relazionale delle persone che dirigiamo o con cui lavoriamo, in modo tale che anche in situazioni di emergenza o di crisi possano seguire direttive o ordini? La citazione di Eisenhower (v. sopra) non ha perso di rilevanza, anzi la seconda parte della stessa vale oggi quale componente essenziale di una buona condotta. Cosa porta un individuo ad (auto)organizzarsi o autoresponsabilizzarsi? Non c'è nulla di più importante della *costituzione emozionale* degli individui,

che a suo parere non sono esseri razionali che di tanto in tanto hanno emozioni che disturbano, ma sono in prima linea individui sensibili ed emotivi che hanno anche la capacità di ragionare in modo razionale. Le emozioni sono il primo sistema di valutazione, di decisione e di navigazione in ambito sociale. Se le cose vanno bene, tutte le risorse e il potenziale possono svilupparsi al meglio. Non così in un clima neutro, negativo, di sopravvivenza, di stress.

Per una condotta effettiva cosa significa questo? La differenza essenziale tra pensiero ed emozione è che il primo conduce a deduzioni, mentre la seconda all'azione. Nella conduzione conta più comprendere ed eseguire direttive – anche se in certe situazioni è inevitabile – oppure si tratta di più di far sì che le persone agiscano nel senso auspicato, perché lo vogliono, quindi si impegnano? Si tratta quindi di stabilire e mantenere buoni rapporti, in cui le emozioni positive superano le altre, in cui il conto relazionale è in attivo, così che in situazioni di emergenza o crisi possa essere caricabile e possa sopportare il necessario, per rimanere sempre oltre il "limite di credito".

Essenziale per la *salute emozionale* è sapere quanto siano soddisfatti i bisogni di base, tra cui il bisogno di stima e riconoscimento, autonomia e possibilità di influenzare, orientamento e chiarezza, solidarietà e relazione. Nella conduzione occorre instaurare un clima di fiducia, di stima reciproca e riconoscimento, in cui ciascuno si veda considerato e accolto, un clima di *sicurezza psicologica* in cui ciascuno si senta sufficientemente sicuro anche per ammettere errori e offrire agli altri aiuto. Occorre prima di tutto stare bene con sé stessi, poiché l'effetto del nostro esempio e quanto riflettiamo sugli altri diventi la leva più forte e positiva nella conduzione.

Chi si vuole essere? Cosa si vuole scegliere? Soddisfare le funzioni come manager (pretendere prestazioni e amministrare) oppure essere leader (pretendere le prestazioni e permettere, promuovendo un clima di lavoro)? Nei quadri si constatano trascuratezze e

cattive intenzioni in un numero limitato di casi. Le critiche che provengono dai collaboratori sul comportamento dei capi trovano origine in una, umana e antica, *Überlebensradarsystematik*, ciò che ritiene essere una buona notizia. L'essere umano disporrebbe di un radar a livello di percezioni che conduce a considerare valutazioni negative quale potenziale minaccia, in modo maggiore rispetto a ciò che si considera positivo, con il risultato di un maggior impatto su noi stessi e una più elevata soglia di attenzione degli eventi negativi. In psicologia si parla di "distorsione negativa" (secondo l'adagio *Fa più rumore un albero che cade di un'intera foresta che cresce*, Lao Tzu). Quindi, i quadri sono portati ad agire in una modalità di risoluzione di problemi e vedono prima di tutto errori, deviazioni/scostamenti, critiche/rimostranze: i feedback ai collaboratori diventano fonte di reazioni emozionalmente stressanti che sfociano in attacchi, difese, giustificazioni o desistenze. "Occorre quale quadro allenare il cervello a vedere la foresta, senza ignorare i problemi. Si tratta soltanto di estendere il radar dell'attenzione a tutta la foresta, in modo da favorire sviluppi positivi". E siccome ciò va contro la nostra natura, serve ogni giorno una decisione consapevole. Chi si vuole essere domani? Se si decide di andare in questo senso, il consiglio potrebbe essere di decidersi subito su un *focus positivo*, chiedendosi ogni sera cosa è andato oggi meglio e per cosa devo dire grazie, comunicandolo ai collaboratori. Quindi chiedendosi, non perché qualcosa sia accaduto e di chi sia la colpa, ma come sia stato possibile raggiungere un risultato, cosa c'è da fare ora e cosa possono imparare le persone coinvolte per il futuro. Si potrebbe dire che si tratta per lo più di buon senso. Occorre, tuttavia, tenere in considerazione la grande differenza tra *know-how* e *do-how*, tra conoscenza e azione: ovvero il *fare*. Un suo conoscente ha deciso di mettersi un avvertimento sul cellulare del tipo "parlare meno e agire di più e poi osservare come evolvono le relazioni e gli impatti nella condotta. Le piccole cose cambiano il mondo".



### La tavola rotonda

META HILTEBRAND, imprenditrice nel settore della gastronomia, ha evidenziato che nel suo campo tutto quanto suona gerarchico e burocratico rischia di impattare negativamente sul team. anche se al capo ovviamente va riconosciuta la possibilità di intervenire e supportare puntualmente in ogni funzione, ma senza marcare presenza soltanto quale capo. Le mance, ad esempio, vengono suddivise in modo paritario tra tutto il team del ristorante.

TONIO ZEMP, fondatore dell'agenzia web Liip, ha illustrato l'approccio di conduzione (ndr. che è più un sistema sociale) basato sulla *Holacracy* (BRIAN ROBERTSON, *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*), un modello aziendale

senza capi, autorganizzato, in cui tutti sono colleghi e ugualmente responsabili, senza che nessuno abbia un livello gerarchico superiore all'altro. Il funzionamento di questo sistema lavorativo è impostato sull'esempio dei sistemi operativi di Windows, o Mac Os o Linux che non prescrivono la maniera in cui le cose vanno fatte, ma si limitano a stabilire regole di base su come devono funzionare le relazioni lavorative per far sì che tutti camminino nella stessa direzione. Non si tratta di una struttura anarchica, ma di un'architettura diversa.


SÜSSLI ha osservato che in particolare negli stati maggiori, in realtà da anni viene condotto in modo piatto (*flat management structure*). L'efficienza delle cellule terroristiche basata su

un'organizzazione elementare e con minimo sforzo, suggeriscono che l'autonomia decisionale è e sarà una questione centrale, anche per l'esercito, in relazione alle esigenze di flessibilità e motivazione.

Da rilevare che SÜSSLI ha superato in modo brillante le domande critiche di un giornalista sul tema Leadership nell'esercito. Ciò è beneaugurante in vista dell'esposizione mediatica, cui il nuovo C Es sarà sottoposto, in quest'anno cruciale per i destini dell'esercito. ♦







so quello  
che voglio!

SIBYLLE EICHENBERGER | soldato d'ospedale

*Le donne nell'esercito sono consapevoli,  
impegnate e indipendenti.*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Esercito svizzero

[www.esercito.ch/donne](http://www.esercito.ch/donne)