## **Arthur Wellesley, duca di Wellington: il generale consapevole**

*Ho sempre detto che, dopo una battaglia persa, la cosa più triste è una battaglia vinta*

Il duca di Wellington, secondo il diario di lady Shelley, nel 1815.

### Il personaggio storico

Arthur Wellesley, figlio di un lord del parlamento irlandese, nacque nel 1769. La sua famiglia, pur di nobili origini, era in condizioni economiche disagiate ed egli intraprese la carriera militare più per necessità che per ambizione personale. Frequentò così l’accademia di Angers in Francia e poi, per molti anni, rimase un anonimo ufficiale fino a quando, nel 1803, sconfisse la confederazione Maharatta, nella difficile battaglia di Assaye in India. Questa e la successiva vittoria ad Argaum sancirono il definitivo consolidamento delle truppe britanniche nella regione indiana. Nel 1805, grazie ai successi citati, il duca di Wellington ritornò in patria con una brillante reputazione e il grado di maggiore generale. Negli anni seguenti colse una serie di importanti affermazioni contro l’esercito napoleonico in Portogallo e in Spagna, fino a mettere in rotta i francesi nella battaglia di Salamanca nel luglio del 1812. Nel giugno del 1813 condusse una nuova offensiva che si concretizzò in un trionfo nei pressi di Vitoria, importante nodo stradale, che gli valse la promozione al grado di Feldmaresciallo.

Wellesley riportò altre prestigiose vittorie contro i francesi nelle battaglie di Orthez e Tolosa. La fama del "duca di ferro" (così definito dai soldati inglesi) era ormai alle stelle e, a seguito della fuga di Napoleone dall’isola d’Elba, fu nominato capo supremo delle forze alleate nelle Fiandre. E come tale attese, il 18 giugno 1815, l’attacco dell’*Empereur* a Waterloo…

### La battaglia di Waterloo

*Ho spesso detto che consideravo la presenza di Napoleone sul campo equivalente a 40.000 uomini[[1]](#footnote-1)*

Il duca di Wellington

*Wellington è un pessimo generale. Stasera ceneremo a Bruxelles[[2]](#footnote-2)*

Napoleone Bonaparte

Essendo in inferiorità numerica, Napoleone assunse subito l’iniziativa con l’intenzione di attaccare separatamente le milizie inglesi e quelle prussiane. Con una manovra a tenaglia, riuscita in modo quasi perfetto, il comandante corso si diresse verso l’armata britannica, impedendole il ricongiungimento con Bluecher, che guidava i battaglioni prussiani. Wellington schierò le sue truppe sulle alture a sud del villaggio di Waterloo, pronto a sostenere l’assalto dei francesi. La mattina del 18 giugno Napoleone attese che il terreno, reso fangoso dalle recenti piogge, solidificasse un po’ prima di lanciare l’offensiva. Questa decisione si rivelò funesta: i reggimenti britannici ebbero il tempo di consolidare le posizioni e riuscirono a respingere l’attacco principale, formando compatti quadrati di difesa e a quel punto i prussiani, sbucati sul fianco destro francese, costrinsero *l’Empereur* a mettere in campo tutte le riserve. Malgrado l’intervento di Bluecher, l’esito della battaglia rimase ancora incerto, fino a quando la carica della Guardia imperiale fallì miseramente sotto i colpi dei moschetti dei fanti inglesi. L’esercito francese fu così messo in rotta, inseguito dalla cavalleria prussiana.

Tre furono gli errori cruciali commessi da Napoleone a Waterloo:

* il ritardo nel lanciare l’attacco, dando tempo ai prussiani di ricongiungersi agli inglesi;
* la scelta di affidare il comando delle armate ad alcuni marescialli non all’altezza, come per esempio Michel Ney, uomo di straordinario coraggio ma dalle capacità tattiche limitate;
* a tratti un’inspiegabile lentezza nel diramare gli ordini nel corso della battaglia.

A Napoleone fu infine fatale sottostimare l’avversario: Wellington aveva già dimostrato in precedenza di essere un abile condottiero e, conscio del valore dell’antagonista, preparò lo scontro in ogni minimo dettaglio, risoluto nel non lasciare nulla al caso. All’esito finale contribuì una piena consapevolezza delle difficoltà della pugna da parte di Wellington e un difetto della stessa in Napoleone. Il *Lord* inglese, da molti considerato un ottimo generale, era comunque una spanna sotto all’imperatore per genio militare, ma, ciò nonostante, riuscì a sconfiggere il maestro. Quasi a dimostrare una volta ancora di essere un leader consapevole, dopo questo sfolgorante successo scrisse una lettera indirizzata a suo fratello in cui proclamava: *«non ho mai avuto tanti problemi in battaglia e non sono mai andato così vicino a essere sconfitto»*.

### Acquisire ed esercitare la consapevolezza

Nell’ambito dei team di lavoro, purtroppo, spesso manca consapevolezza. Le attività eseguite a ogni livello, dal manager all’operaio, acquisiscono una valenza, in termini di routine e ripetitività, tale da determinare il convincimento (a volte anche solo inconscio) che le procedure in essere siano necessariamente efficaci ed efficienti: se un compito viene realizzato in un certo modo significa che qualcuno, in passato, ha ritenuto che questo fosse il metodo migliore da applicare e quindi è opportuno mantenere i processi inalterati. Ma spesso questa ingenua convinzione non riflette la realtà. In poche parole, ci si focalizza sulle mansioni da assolvere e non su rischi e obiettivi.

La consapevolezza può essere scissa in due componenti: su un piano razionale, in relazione al contenuto di ogni specifico compito svolto, e su un piano prettamente emotivo, con riferimento alla percezione che ognuno ha di se stesso e delle proprie emozioni all’interno dell’organizzazione aziendale. Di seguito una breve disamina dei concetti appena citati.

### Consapevolezza dei rischi e degli obiettivi aziendali

*Chi non comprende appieno i rischi di un conflitto non potrà comprenderne appieno i vantaggi[[3]](#footnote-3)*

Sun Tzu

Ogni attività umana, dalla competizione sportiva alla gestione di un’azienda, dalla conduzione di una battaglia militare all’espletamento delle pulizie di casa, è caratterizzata da un certo grado di aleatorietà. I rischi possono riguardare in alcuni casi l’incolumità fisica del soggetto, più spesso il fatto di non raggiungere gli obiettivi prefissati. Facciamo qualche esempio. È più pericoloso farsi il bagno al lago o lanciarsi con il paracadute? Il senso comune ci porterebbe a concludere che buttarsi nel vuoto da altezze vertiginose costituisce uno dei metodi più sicuri per farsi del male. Eppure, la quantità di incidenti relativi a bagnanti imprudenti supera di gran lunga quello relativo a individui che si lanciano da un aereo in volo. Al di là di un aspetto meramente statistico, per cui è più diffusa la pratica di tuffarsi in acqua piuttosto che nell’aria, ciò che fa davvero la differenza è la percezione del rischio. Il villeggiante non si rende conto di quanto sia pericoloso immergersi in acqua poco dopo aver pranzato o allontanarsi anche solo poche decine di metri dalla riva, con la concreta eventualità di essere inghiottito da un gorgo. Il paracadutista, al contrario, è ben conscio che il più piccolo errore nella predisposizione dei suoi strumenti avrebbe conseguenze fatali. Egli sa di dover rispettare in modo rigoroso una sequenza di operazioni, in un contesto in cui il lancio costituisce solo l’ultima fase di un lungo processo.

Nella vita aziendale, per fortuna, di solito non c’è in ballo la nostra integrità fisica. C’è però la possibilità di commettere degli errori che potrebbero avere contraccolpi molto negativi. La corretta applicazione di procedure adeguate dovrebbe aiutarci nel minimizzare tale rischio. Questo però non sempre è sufficiente. Distrazioni e bachi dei sistemi sono all’ordine del giorno. Ogni qualvolta viene stipulato un contratto, effettuato un pagamento, inviato un report economico, è fondamentale che ci sia almeno un barlume di inquietudine nell’animo di chi sta concludendo l’atto. Solo questo ci porterà a chiederci se ci sono delle variabili che non abbiamo tenuto nel debito conto. Per tale ragione ogni *check list,* che utilizziamo per verificare di avere eseguito correttamente una specifica procedura, dovrebbe includere un punto di domanda finale: ho davvero preso in considerazione tutte le variabili in gioco? Al riguardo occorre tenere ben presente che, per quanto l’analisi di situazioni già affrontate in precedenza può aiutarci a capire le problematiche attuali, non sempre il passato può essere proiettato sul futuro.

Tanto maggiore sarà la nostra consapevolezza, tanto più riusciremo ad arginare questo senso di trepidazione, consci di aver fatto di tutto per minimizzare il grado di incertezza che, inevitabilmente, caratterizza ogni attività umana. Ciò a differenza di chi compie le stesse azioni senza alcuna sensazione d’ansia, ma, purtroppo, in uno stato in cui è inconsapevole di essere inconsapevole. Un mio ex collega mi raccontò che, durante un colloquio conoscitivo finalizzato all’assunzione, l’amministratore delegato, nel descrivergli l’ottimo e blindatissimo sistema implementato alcuni anni prima, concluse dicendo: *«già, perché a noi non piacciono i rischi!».* Questo sì è un modello esemplare di consapevolezza!

Altrettanto importante è esercitare questa competenza emotiva con riferimento agli obiettivi legati alle singole mansioni. Se un *credit controller*, chiamato a definire i suoi compiti, rispondesse che essi consistono nel *«sollecitare i clienti a saldare le fatture scadute»,* dimostrerebbe di non aver compreso fino in fondo in cosa consiste il proprio ruolo. Egli in realtà è stato assunto per mantenere a zero lo scaduto aziendale. Solo se avrà ben chiaro tale concetto porrà in essere tutte le azioni utili per realizzare l’ambizioso risultato. Se la procedura prevede tre solleciti non andati a buon fine prima di agire per vie legali, il *credit controller* ignaro applicherà pedissequamente questa regola, a prescindere da tutto il resto. L’individuo consapevole, invece, qualora abbia il sospetto che il cliente non sia solvibile, valuterà l’utilizzo di pratiche alternative, tra cui quella legale, prima del terzo o del secondo sollecito.

Facciamo un altro esempio. L’impiegato della contabilità fornitori, tra le altre cose, si occupa di contabilizzare le fatture di acquisto, verificando che i prezzi corrispondano a quelli inseriti negli ordini e che le quantità siano quelle effettivamente ricevute a magazzino. Spesso vi è la tendenza a procrastinare la risoluzione delle problematiche incontrate e, a distanza di tempo, diventa arduo ricostruire i legami tra ordine, bolla, fattura, in relazione alle singole transazioni rimaste in sospeso. A quel punto potrebbe essere necessario pagare il fornitore, in quanto non si è in grado di giustificare la mancata corrispondenza dei dati indicati in fattura agli accadimenti aziendali. L’impiegato consapevole, pertanto, non si limiterà a contattare e sollecitare *buyer* e colleghi del magazzino per ottenere spiegazioni in merito a prezzi e quantità, ma si dedicherà alla registrazione di nuove fatture solo dopo essersi assicurato di non avere, nel limite del possibile, documenti non riconciliati in sospeso. Conscio che un grattacapo non risolto oggi diventerà un problema, di proporzioni crescenti, domani.

C’è infine una terza dimensione rispetto alla quale deve essere esercitata la consapevolezza: l’individuazione dei segnali inviati dall’ambiente che, se correttamente interpretati, ci porteranno a compiere azioni diverse da quelle che avremmo posto in essere in assenza degli indizi citati. Così come *«il pilota ammirerà lo spazio circostante con tutti i propri sensori e antenne pronti a captare le sensazioni utili (omissis) e ammira la montagna ripida e assolata perché si rappresenta, nel suo pensiero, la termica che scivolando sul suo fianco lo porterà in alto nel cielo»[[4]](#footnote-4),* così, all’interno dell’organizzazione aziendale, ognuno dovrà mantenere un livello di attenzione adeguato in ordine alla moltitudine di informazioni ricevute, eliminando quelle inutili e concentrandosi su quelle realmente importanti per la propria professione. L’errore spesso consiste nel fatto che non si prendono in considerazione notizie in apparenza secondarie, o provenienti da un canale diverso da quello tradizionale. La consapevolezza, dunque, ci deve aiutare a *«costruire i significati delle cose che accadono nell’organizzazione»*[[5]](#footnote-5).

### Consapevolezza emotiva

*Se sai trattare nello stesso modo i due impostori, trionfo e disastro, quando ti capitano innanzi; (omissis)se riesci a non dubitare di te stesso quando tutti ne dubitano, ma anche a cogliere in modo costruttivo i loro dubbi; se sai parlare alle folle senza sentirti re, o intrattenere i re parlando francamente, (omissis) il mondo è tuo, con tutto ciò che ha dentro, e ancor di più, ragazzo mio sei uomo!*

Rudyard Kipling

La consapevolezza emotiva consiste nella capacità di riconoscere e gestire le proprie emozioni. L’individuo consapevole è conscio dei sentimenti che sta provando e, soprattutto, si rende conto di come essi potrebbero influenzare, nel bene e nel male, le sue azioni. Egli è in grado di fare in modo che le decisioni prese, le parole espresse, gli atti in generale non siano guidati dalle reazioni istintive del momento, che potrebbero avere delle conseguenze potenzialmente nefaste in ambito lavorativo, familiare e sociale. Chi padroneggia questa abilità di solito possiede una delle qualità più importanti per un buon responsabile aziendale: l’attitudine a capire i propri punti di forza e di debolezza. Questi soggetti sono aperti a un feedback sincero sulle loro prestazioni e sono disposti non solo ad ammettere i propri limiti, ma anche a cambiare atteggiamento quando questo si rende necessario. Per essi una critica non costituisce l’aggressione di “colleghi che non capiscono niente”, ma l’occasione per migliorare. Da uno studio sui manager di alto livello, è emerso che tutti presentavano dei punti deboli, ma le *performance* superiori venivano realizzate da chi era disposto ad accettare i propri errori e ad apprendere da essi*[[6]](#footnote-6)*.

Leader emotivamente intelligenti si circondano di collaboratori consapevoli, che esprimono senza titubanze le loro idee, anche quando queste risultano impopolari, o non corrispondono a quello che il capo vorrebbe sentirsi dire. Nelle aziende “malate” è diffuso il fenomeno della reticenza: spesso gli individui più inconsapevoli sono i membri dell’alta direzione, giacché nessuno ha il coraggio di giudicare apertamente le loro condotte gestionali. Il dirigente è ben contento di non subire critiche e di non essere contraddetto dai sottoposti, ma non comprende che *«se il Dao della guerra assicura il successo, si deve combattere anche se il sovrano ha ordinato di non farlo; se esso non assicura la vittoria, si può rifiutare il confronto anche se il sovrano ha ordinato di combattere. Chi avanza senza cercare la fama e indietreggia senza fuggire le punizioni, preoccupandosi solo della salvaguardia del popolo e degli interessi del sovrano, è un tesoro per lo stato.»*[[7]](#footnote-7)

### Isoroku Yamamoto e l’attacco a Pearl Harbor

*In caso di guerra con gli Stati Uniti, non abbiamo nessuna speranza di vincere se non distruggendo completamente la flotta americana nel Pacifico, concentrata nella rada di Pearl Harbor. Anche con questa operazione io non sono affatto certo della vittoria finale: tuttavia l’azione contro Pearl Harbor è assolutamente necessaria*

Da una lettera dell’ammiraglio Isoroku Yamamoto al vice-ammiraglio Onishi (gennaio 1941).

Il 7 dicembre 1941 il Giappone lanciò un attacco distruttivo contro la rada di Pearl Harbor, nelle isole Hawaii. L’operazione terminò con un successo di rilievo per l’Impero del Sol Levante: a fronte di 29 aerei giapponesi abbattuti, furono affondate o danneggiate ben otto corazzate, tre incrociatori e molte navi minori ancorate nel porto. Furono inoltre distrutti a terra circa 200 aeroplani statunitensi. Con questa battaglia il fronte della seconda guerra mondiale si allargò in via ufficiale all’oceano Pacifico, con l’entrata in guerra di Giappone e Stati Uniti rispettivamente a fianco dell’Asse e degli Alleati. E’ interessante notare come Isoroku Yamamoto, comandante in capo della flotta militare giapponese, nonché ideatore dell’assalto aeronavale citato, non credesse minimamente nella vittoria finale. Grazie al fatto di avere studiato a Harvard e di aver lavorato come addetto navale a Washington, egli aveva imparato a conoscere l’immensa capacità produttiva del gigante americano. Yamamoto ripeteva spesso che c’erano buone speranze di resistere per un anno alla reazione dell’avversario, ma che alla lunga la sua flotta non sarebbe stata in grado di sostenere il confronto con la più grande potenza industriale del mondo. Per avere un’idea della sproporzione esistente tra i due contendenti basti pensare che, nel corso del conflitto, la Marina Imperiale schierò ventiquattro portaerei (in aggiunta alle otto già operative allo scoppio della guerra), mentre nello stesso periodo gli americani ne vararono circa centotrentasei[[8]](#footnote-8). Certo, in assenza di errori strategici e con un po’ di fortuna in più, i giapponesi avrebbero potuto vincere alcune battaglie che invece li videro sconfitti (prima fra tutte quella di Midway), ma in questo caso ci sarebbe stato semplicemente un prolungamento, di qualche mese o di qualche anno, dell’agonia del Sol Levante. Davide non sarebbe mai riuscito ad atterrare Golia. E Yamamoto ne era perfettamente cosciente. Eppure, l’esperto ammiraglio partecipò anima e corpo all’aggressione del colossale nemico, conducendo il suo popolo verso il disastro.

Questo episodio della storia testimonia come la consapevolezza non sia sufficiente a garantire il successo o, come nel caso proposto, a evitare di prendere decisioni funeste. Ad essa si deve accompagnare la sagacia di saperla trasmettere a tutti i livelli gerarchici, ai sottoposti così come ai superiori. Altrimenti la consapevolezza rimarrà confinata al mero esercizio di una speculazione filosofica, fine a se stessa e con un limitatissimo se non nullo effetto su performance e risultati dell’organizzazione, aziendale o militare che sia.

A onor del vero occorre precisare che Yamamoto non faceva mistero della sua sfiducia nella vittoria finale. Egli non fu certo un ufficiale reticente. Il problema principale era che il regime, ottenebrato da una sconfinata sete di conquista, voleva la guerra a tutti i costi. E Yamamoto era innanzitutto un soldato. Quando si trattò di scegliere tra una sconfitta onorevole e un meschino passo indietro rispetto al suo ruolo di capo supremo della marina, non ebbe nessuna esitazione. Fece come Garibaldi: obbedì alla legge del dovere.

1. Il duca di Wellington durante una conversazione. [↑](#footnote-ref-1)
2. Dichiarazione fatta da Napoleone il giorno della battaglia di Waterloo. [↑](#footnote-ref-2)
3. Sun Tzu, *L’arte della guerra*, Newton Compton editori srl, Roma, 2013, pag.32. [↑](#footnote-ref-3)
4. A. Montefusco, *Manager ad alta quota*, 2007, Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa, Milano. [↑](#footnote-ref-4)
5. A. Montefusco, *Manager ad alta quota*, 2007, Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa, Milano. [↑](#footnote-ref-5)
6. D. Goleman, *Lavorare con intelligenza emotiva*, 1998, Rizzoli, pag. 84. [↑](#footnote-ref-6)
7. Sun Tzu, *L’arte della guerra*, Newton Compton editori srl, Roma, 2013, pag. 86. [↑](#footnote-ref-7)
8. E. Angelucci, *Navi, ieri, oggi, domani*, 1964, Arnoldo Mondadori Editore. [↑](#footnote-ref-8)