

INTRODUZIONE

Sputnik Moment

Introduzione

Sputnik Moment

Il 4 ottobre 1957 l'Unione Sovietica lanciò con successo lo *Sputnik 1*, il primo satellite artificiale ad essere messo in orbita attorno alla terra. Lo *Sputnik 1* aveva lineamenti ben più semplici rispetto ad un satellite artificiale odierno: era infatti formato solo da una sfera pressurizzata di alluminio di 58 cm di diametro del peso di poco più di 83 kg, contenente due trasmettenti, una serie di batterie zinco-argento e un termometro; da questo corpo centrale si dipartivano 4 antenne lunghe circa 2,5 m.

Il 3 novembre 1957, a un mese di distanza dal primo, venne lanciato lo *Sputnik 2*, il secondo satellite artificiale entrato in orbita nella storia. Inoltre lo *Sputnik 2* fu la prima sonda con a bordo un essere vivente, la cagnolina Laika. Come avvenne per lo *Sputnik 1*, il razzo che lo mise in orbita fu il *Semyorka (R-7)*. La massa di 508,3 kg era però ben superiore rispetto al primo satellite. Il lancio di Laika nello spazio fu, come per il lancio dello *Sputnik 1*, un evento shock in Occidente e ancora di più negli Stati Uniti. L'Unione Sovietica aveva dimostrato di essere in notevole vantaggio nella costruzione di satelliti e di vettori, con una capacità di carico e gittate maggiori. Nonostante il satellite con a bordo Laika fosse stato costruito in tempo record, poteva vantare una propulsione ancora maggiore

del suo predecessore e fu in grado di raggiungere orbite più lontane.

Il 31 gennaio 1958, circa quattro mesi dopo il lancio dello *Sputnik 1*, gli Stati Uniti lanciarono con successo il loro primo satellite, l'*Explorer 1*, anche se, nei mesi precedenti, a Cape Canaveral si susseguirono una lunga sequenza di lanci falliti. Il suo peso totale era di 13,9 kg e conteneva solo pochi strumenti: un contatore geiger e 4 termometri, veramente poco rispetto alle dimensioni dello *Sputnik*, ma era comunque un primo successo.

Prima dello *Sputnik*, l'americano medio e il mondo occidentale ritenevano che gli Stati Uniti fossero leader in tutti i campi tecnologici. Il lancio dello *Sputnik* costituì quindi un momento di crisi culturale di enorme potenza. Oggi è difficile immaginare quanto fu arduo e traumatico affrontare il crollo di valori e certezze che ne seguì. In quei giorni solo una cosa era certa: la propria fragilità. Gli Stati Uniti, in particolare, caddero in una crisi profonda.

Il popolo americano scoprì di essere inferiore tecnologicamente e questo mise in discussione, per una nazione che ha sempre fatto dei risultati un valore, il proprio modello di vita. I dubbi che si affacciarono alla mente furono molti, così come le riflessioni che tali dubbi avevano suscitato: se i russi sono in grado di fare questo forse la loro struttura sociale è migliore, le loro scuole sono migliori e noi - americani - siamo in difetto. Per noi italiani è difficile comprendere il trauma subito dagli Stati Uniti perchè non siamo abituati a mettere in discussione le nostre capacità, forti del nostro glorioso

passato culturale che tende a farci credere di non avere eguali in questo senso.

Ci sono persone, in questo caso popoli, che non potranno mai dimostrare le loro capacità. Ce ne sono altre che invece sembrano essere dei punti di riferimento per le generazioni future. A volte abbiamo a che fare con persone determinate, come gli sportivi o gli alpinisti, che compiono imprese eccezionali per la loro epoca, ma che poi vengono dimenticate perché altri ottengono risultati sempre più incredibili. Chi si ricorda, oggi, chi fu - e quando - il primo uomo a correre il miglio in meno di 4 minuti? Eppure fu un risultato che i medici del periodo definivano “impossibile”. Altre volte ci troviamo di fronte a imprese che toccano l’immaginario collettivo e diventano un riferimento per tutti noi. La differenza è data dalle opportunità. L’unico modo di sapere come reagiremo di fronte a situazioni critiche è esserci dentro e scoprire di che pasta siamo fatti.

La messa in orbita dello *Sputnik* mise una nazione di fronte all’evidenza che altri Paesi erano più performanti e capaci. Avrebbero potuto reagire litigando tra di loro e dando la colpa al governo precedente, al fato o alla sfortuna e invece colsero l’opportunità di migliorarsi. Un intero Paese si convinse, senza sapere come, che sarebbe diventato il riferimento mondiale in campo tecnologico. Decise di cogliere l’opportunità che la crisi offriva di essere migliori. In risposta allo *Sputnik* gli Stati Uniti avviarono, con enormi sforzi, un processo pervasivo di recupero della propria superiorità tecnologica e valoriale: nacquero in questo periodo la *NASA* e il *DARPA* (*Defense Advanced Research Project Agency*), l’agenzia governativa incaricata

dello sviluppo di nuove tecnologie per uso militare - tra l'altro promotrice dell'implementazione di tecnologie importanti che avrebbero influito notevolmente nella vita di milioni di cittadini nel mondo come le reti informatiche (fondarono *ARPAnet* che si sviluppò nel moderno internet e *oNLine System - NLS*, che a livello di programmazione costituì il primo tentativo di creare ipertesti con l'uso di una interfaccia grafica). Non ultimo l'avvio di un importante rinnovamento dei programmi scolastici.

Questa reazione è oggi nota come "*Sputnik Moment*".

CAPITOLO UNO

Affrontare la crisi

Capitolo UNO

Affrontare la crisi

La crisi ufficiale è finita quella reale
è appena arrivata

Nella vita di tutti i giorni a volte capitano dei rallentamenti al nostro percorso. Possono interessare la sfera privata o quella professionale. Possono essere cose su cui abbiamo responsabilità o altre in cui non abbiamo colpa, ma ugualmente ne subiamo le conseguenze. Per quanto riguarda la sfera privata vi consiglio letture di altro genere, ma in ambito professionale questo è un buon libro.

La tesi del volume è estremamente semplice: siamo in un mondo globalizzato, almeno dal punto di vista aziendale. Compriamo prodotti che vengono da tutto il mondo e in molti casi ne siamo felici perché sono di moda o perché grazie a ciò costano meno. Ne siamo consapevoli e lo accettiamo, quello che non comprendiamo, almeno non completamente, è l'influenza che hanno le altre economie sulla nostra vita. Mi capita spesso di sentire persone parlare dell'attuale crisi, ma nelle loro parole si coglie più il gusto della chiacchiera che non quello dell'analisi reale del problema, quasi come se si parlasse del tempo.

“Come va?”

“Come vuoi che vada, c’è la crisi, e tu?”

“Eh sì, è vero, anche per noi c’è crisi...”

ed entrambi, in realtà, sono contenti perché in fondo *mal comune mezzo gaudio*, e inoltre tutti e due pensano che la crisi, tutto sommato, è più grave per l’altro che non per sé.

C’è poi chi sostiene che la colpa è del Governo e altri ancora pensano che per noi non è un vero problema, tanto siamo in crisi da sempre e quindi non si nota la differenza.

La verità è che la crisi che stiamo attraversando negli ultimi anni è profondamente diversa. È globale e avrà conseguenze che dureranno anni. È una crisi che ha messo in ginocchio intere economie in tutto il mondo e che ora si sta affacciando in modo evidente anche da noi. La confusione a volte nasce dal fatto che globale non vuol dire contemporaneo, almeno non sempre. Le economie sono fatte da mercati interni e da mercati esterni; la sensazione di tranquillità che alcune aziende continuano a vivere sostanzialmente è determinata da quanto esse sono coinvolte negli uni o negli altri. Il motivo per cui alcuni pensano di non dover essere toccati dai problemi del mondo molto spesso deriva dal fatto che vivono in una nicchia. Non durerà!

Voi potete non essere interessati al Caos, ma il Caos è interessato a voi

Da alcuni anni alla Scuola di Palo Alto abbiamo iniziato a tracciare un parallelo tra le situazioni di crisi aziendale e le esperienze di coloro che sono sopravvissuti a momenti difficili dove, per essere chiari, hanno rischiato di morire. I modelli teorici di risk management spesso prevedono di analizzare numeri e dati ipotizzando reazioni a fenomeni chiari, descrivibili e prevedibili; ma le crisi non lo sono quasi mai, anche perché diversamente non sarebbero crisi. La maggior parte dei consulenti quando parla di situazioni di crisi tende a non prendere in considerazione alcuni parametri importanti quali il carattere di un individuo, le sue facoltà mentali e la sua visione del mondo. I suggerimenti qui contenuti cambieranno il modo in cui affrontate la vita quotidiana e vi aiuteranno a “sopravvivere” a una giornata particolarmente difficile.

Molti credono che *sopravvivenza* significhi avere uno zaino pieno di utensili che permetta di accendere un fuoco, costruire un riparo e cacciare per nutrirsi in ambienti ostili. Tuttavia sempre più spesso capita d’imbattersi in avvenimenti in cui qualcuno è sopravvissuto senza alcun tipo di strumento o, al contrario, di chi non ce l’ha fatta nonostante fosse in possesso della giusta attrezzatura. Se si analizzano le ricerche sui casi di chi è sopravvissuto e di chi è morto ricercandone il perché, ci si rende conto che il carattere, le emozioni, la personalità, lo stile di pensiero e la visione del mondo in situazioni estreme risultano determinanti per il modo in cui si affrontano le avversità,

più di quanto non lo sia un qualsiasi tipo di attrezzatura e formazione.

Sicuramente gli strumenti e un buon addestramento sono importanti, ma in gran parte dei manuali sulla gestione delle situazioni di crisi si trascurava l'elemento umano che è invece essenziale in questa equazione. La stessa grande lacuna avviene in alcune pratiche manageriali in cui a tavolino il progetto di ristrutturazione o di riorganizzazione sembra funzionare perfettamente, ma poi fallisce miseramente perché non si è tenuto nel dovuto conto l'aspetto umano. Ecco perché è necessario concentrare tutti gli sforzi sul tentativo di comprendere a fondo i sentimenti e i pensieri di coloro che riescono a fare ciò che è necessario nei momenti difficili.

Potete iniziare a mettere in pratica questi consigli di sopravvivenza già da subito. Ci vuole tempo e una ferma volontà per arrivare a un cambiamento, tuttavia recenti studi mostrano che se riusciamo a modificare la nostra routine quotidiana, anche solo di poco, stiamo già cambiando. Muta perfino la composizione chimica del cervello. Per far sì che questi insegnamenti siano utili si dovrebbe iniziare a metterli in pratica molto tempo prima di averne effettivamente bisogno: potrebbe essere troppo tardi quando si è già nel bel mezzo di una crisi.

Nei prossimi capitoli troverete dei suggerimenti che si sono dimostrati utili a coloro che sono riusciti a cavarsela in situazioni estreme, così come a gente comune che si è trovata a dover affrontare le sfide della vita quotidiana.

***Se riusciamo a
modificare la nostra
routine quotidiana,
anche solo di poco,
stiamo già cambiando.***

**Non cercate la soluzione totale, fate la singola
piccola cosa giusta**

“Indagini su persone sopravvissute a disastri mostrano ripetutamente che queste hanno un elemento in comune: la capacità di suddividere la situazione da affrontare in compiti più piccoli e maggiormente gestibili”, scrive John Leach, professore di psicologia della Lancaster University che ha condotto alcune delle poche ricerche sulla componente mentale, emotiva e psicologica della sopravvivenza: “Ogni passo, ogni compito deve essere il più semplice possibile... Un’azione lineare e mirata è la chiave per ripristinare le normali funzioni psicologiche”.

Questo approccio potrebbe a volte sembrare controintuitivo. Eppure, pressoché ogni singola azione mirata può aiutarvi a recuperare la capacità di pensare in modo chiaro e agevolarvi nella sopravvivenza.

Il soldato semplice Giles McCoy era a bordo dell’USS *Indianapolis* quando l’incrociatore fu colpito e affondato alla fine della Seconda Guerra Mondiale, lasciando quasi 900 uomini alla mercé dell’oscurità della notte e

dell'oceano Pacifico infestato di squali. McCoy, un giovane marine, fu risucchiato sotto l'imbarcazione e per poco non annegò. Riemerse nel bel mezzo di una chiazza di petrolio spessa cinque centimetri che aveva impregnato il suo giubbotto di salvataggio impedendogli di nuotare. Nonostante vedesse una scialuppa di salvataggio non riusciva a raggiungerla. Si tolse quindi il giubbotto e nuotò sott'acqua, tornando di tanto in tanto a galla, ansando, ingerendo petrolio e rigurgitandolo. Dopo essere stato issato a bordo della scialuppa vide un gruppo di giovani marinai in difficoltà che erano completamente coperti di petrolio e stavano vomitando. *“Uno di loro era bruciato a tal punto che la pelle gli veniva giù a brandelli dalle braccia”*, scrive Doug Stanton nel libro *Il comandante e gli squali*, avvincente resoconto di quell'evento. La reazione di McCoy a questa terribile situazione fu efficace: decise di passare all'azione; avrebbe pulito la sua pistola. Per quanto possa sembrare irrilevante era esattamente la cosa giusta da fare: un'azione diretta e mirata. Iniziò a smontare l'arma, affidando a ciascuno dei marinai un pezzo da tenere in mano. Si mise così in moto il processo che gli consentì di pensare in modo chiaro. Costringere il cervello a lavorare a piccoli passi susseguenti, sia in momenti di crisi sia nella vita di tutti i giorni, può attenuare sentimenti potenzialmente pericolosi.

Fino ad alcuni anni fa prodotti stranieri, come i film americani o le novità tecnologiche, arrivavano da noi con un paio d'anni di ritardo. Lentamente questo lasso di tempo è andato riducendosi a dodici mesi, e a volte anche solo a sei. La crisi sembra lavorare su un ritardo standard di dieci-diciotto mesi, ma ovviamente dipende

dal tipo di settore, dalla storia di ogni azienda e dalla propria capacità di reazione. A mio parere in Italia è arrivata con almeno 18 mesi di ritardo, quanto meno nei suoi effetti più evidenti, e il settore finanziario è stato il primo a rendersene conto.

L'Italia è da molti anni la settima economia mondiale in termini di PIL, ma si stanno affacciando nello scenario alcuni Paesi a cui dovremo cedere inevitabilmente il posto come il Brasile e la Russia, cosa che la Spagna ha già dovuto fare. Il Giappone nel 2009 ha perso il secondo posto a favore della straripante e travolgente Cina, mentre gli Stati Uniti rimangono fermi al comando con un PIL che è due volte e mezzo quello cinese e quasi sette volte quello italiano.

Il nostro problema si amplifica se andiamo ad analizzare i dati del *World Economic Forum* del 2009 entrando nel dettaglio di alcune classifiche, per esempio quella che riguarda la competitività globale dove siamo addirittura al 48° posto, ben lontani dalla vicina Svizzera che si attesta al primo. La considerazione è semplice: se siamo la settima economia mondiale dovremmo essere intorno al settimo posto. Ma incredibilmente va ancora peggio, e questo forse è più grave, nella classifica che riguarda la facilità nel condurre attività economiche, nel creare aziende e conseguenti posti di lavoro. Nel 2008 eravamo al 53° posto, sorprendentemente dietro il Botswana, ma la crisi ha iniziato a sortire i primi effetti positivi (come spesso capita nei momenti di difficoltà si migliorano le prestazioni) così nel 2009 siamo passati al 45° posto, e nel 2010 faremo sicuramente un ulteriore balzo in avanti.

La parte dolente viene da un altro tipo di analisi: la facilità nel pagare le tasse. Nel 2008 eravamo al 122° posto, questo non giustifica gli evasori ma semplicemente chiarisce la difficoltà della Guardia di Finanza nell'individuarli. Per quanto incredibile siamo riusciti a fare un ulteriore balzo indietro passando al 135° posto, dove il tentativo di stringere la rete intorno a tutti coloro che evadono ha ulteriormente complicato la vita di tutti noi.

È doveroso precisare che sono dati elaborati da un organismo mondiale che ovviamente non ha nessun tipo di collocazione politica, quantomeno non a livello di singolo Paese.

Proseguendo con le cattive notizie cito altre due liste: il rispetto dei contratti, dove siamo riusciti a passare dal 155° posto del 2008 al 156° posto del 2009, e l'indice di corruzione, dove addirittura siamo passati dal 41° posto del 2008 al 63° del 2009. Tradotto: operiamo in un Paese in cui nessuna multinazionale - o azienda con molto denaro - desidera investire e dove la vita per le aziende è particolarmente complicata.

Immaginate di essere un'azienda che vuole investire: lo fareste in Italia? Perfino la nostra *Fiat*, pur riconoscendo il legame con il proprio Paese, spesso si trova ad avere dei forti dubbi o, per usare le parole di Marchionne *"L'Italia sembra essere l'unica nazione in cui la Fiat non è apprezzata"*. Per quanto imbarazzante sia la frase, tutti noi sappiamo che è in parte vera. Nonostante i complimenti alla *Fiat* fatti da nomi illustri come il presidente Obama, sono sicuro che a molti di voi è passata per la mente una

frase del tipo: “*Con tutti i soldi che gli abbiamo dato ha anche il coraggio di lamentarsi?*” Il problema è che altri Paesi farebbero ponti d’oro pur di convincere la *Fiat* a trasferirsi da loro.

***Operiamo in un
Paese in cui nessuna
multinazionale desidera
investire.***

Una nuova Etica. Crisi è una parola di origine greca (*krinò*) e significa separo: è un momento che discerne un modo di essere da un altro. L’attuale crisi ci porterà a dover essere diversi, e a mio parere dovremmo iniziare dall’etica, altra parola greca (*ethikè*) che significa uso, cioè i comportamenti in essere in un contesto.

Se osserviamo i dati evidenziati dal *World Economic Forum* possiamo senz’altro affermare che sono pessimi, soprattutto da un punto di vista etico. L’etica è la scienza della morale che insegna a governare i nostri costumi e forse la regola d’oro *tratta gli altri come vorresti essere trattato* in un contesto sempre più globalizzato non è più sufficiente. L’approccio locale deve fare posto a una nuova regola che tenga conto delle differenze culturali: *tratta gli altri come vogliono essere trattati*, ecco quale dovrebbe essere il principio ispiratore dei nostri comportamenti.

Ci troviamo di fronte a un bivio che ci coinvolge tutti. In uno dei suoi famosi discorsi Martin Luther King, con la

sua capacità esemplare di semplificare, trovò il modo di chiarire il senso dell'etica nei momenti difficili.

“La vigliaccheria chiede: è sicuro?”

L'opportunità chiede: è conveniente?”

La vana gloria chiede: è popolare?”

Ma la coscienza chiede: è giusto?”

Ma cosa sta accadendo e cosa fanno le persone durante una crisi? Incredibilmente ignorano la possibilità che un disastro o una crisi profonda come quella che stiamo subendo possa colpirli. Per quanto assurdo a volte fanno cose inspiegabili, anche a loro danno, contro ogni logica o intuito: per citare un esempio, non sono rari i casi di subacquei trovati morti perché si sono staccati il boccaglio pur avendo ancora aria nelle bombole.

Alcuni inconsciamente credono che prepararsi all'eventualità di un disastro sia un modo per incoraggiarlo. In Paesi come il nostro questo è ancora più vero che in altri: se c'è un popolo superstizioso siamo sicuramente noi. Altri non chiedono nemmeno informazioni per paura che possa accadere anche a loro.

Come si comportano le aziende nei momenti di crisi come quello attuale? Chiedono aiuto alle “persone calde” preferendole a quelle competenti, si affidano agli individui che riescono a creare intorno a sé una clima stimolante e coinvolgente, sono caldi! Sia che abbiate fatto tutto il possibile per prevenire questa crisi, sia che siate in seria difficoltà, oggi dovete contare soprattutto su di loro.

Esiste un modello, mutuato da situazioni di crisi più individuali ed estreme utilizzabile anche in ambito aziendale, che spiega la dinamica di comportamenti che si attivano nel momento in cui si affacciano all'orizzonte i primi, anche se evidenti, segnali di un imminente dramma.

Nel mese di marzo del 2009 ho avuto l'onore di essere invitato a tenere un discorso all'*ISSMI, Istituto Superiore di Stato Maggiore Interforze*, presso il *Centro Studi per l'Alta Difesa a Roma*. Dovevo parlare alle undici del mattino davanti a una platea di quasi 300 Alti Ufficiali di 5 diversi Corpi, compresa la Guardia di Finanza a cui, tra l'altro, avrei raccontato della difficoltà di pagare le tasse nel nostro Paese. Dovendo arrivare da Milano ho preferito prendere un volo alle sei del mattino. Pur odiando dormire fuori casa per non correre rischi di solito preferisco partire la sera prima ma, in questo caso, con la tranquillità del fatto che un'auto mi aspettava all'aeroporto e che la mia destinazione era a soli venti minuti di strada, optai per un volo al mattino.

Partenza alle 6:00, arrivo alle 7:00, auto alle 7:30: potevo già essere sul luogo con un tale anticipo da rischiare di essere il primo ad arrivare. Ovviamente non è andata come speravo. Alle 7:15 eravamo ancora seduti sull'aereo fermo al finger, pochi minuti dopo il comandante c'informava che a causa di problemi tecnici il volo era annullato e c'invitava a scendere... avete già capito!

La sequenza che ne è seguita è un'ottima rappresentazione di quello che accade durante i

momenti in cui le nostre convinzioni vengono messe alla prova e quello che credevamo vero non lo è più: questa sequenza è comunemente chiamata **Modello a cinque fasi di Kübler-Ross**.

È uno schema che permette di capire le dinamiche psicologiche più frequenti nelle persone che si trovano ad affrontare una grave crisi. Va sottolineato che si tratta di un modello a fasi, e non a stadi, ciò significa che le fasi possono anche alternarsi, presentarsi più volte nel corso del tempo, con diversa intensità e senza un preciso ordine, dato che le emozioni non seguono regole particolari ma, anzi, come si manifestano così svaniscono, magari miste e sovrapposte.

1. Fase della negazione o del rifiuto: non ci crederete, ma la maggior parte delle persone presenti sull'aereo si rifiutava di scendere, a parte pochi individui preoccupati di rimanere su un mezzo che dichiarava problemi tecnici. *“Non è vero!” “Non è possibile!” “Non ci posso credere”*, sono state le parole più frequenti di fronte alla richiesta delle hostess di scendere dall'aereo. Questa fase è caratterizzata dal fatto che la persona rifiuta la verità e ritiene impossibile che stia accadendo. Molto probabilmente il processo di negazione del proprio stato è un meccanismo di protezione da un'eccessiva ansia e consente all'individuo di prendersi il tempo necessario per organizzarsi. È una difesa che però diventa sempre più debole con il progredire della situazione. Immaginate se il problema non fosse solo legato al ritardo, ma alla chiusura della propria azienda, alla perdita del

posto di lavoro o a una separazione, dove il rischio di un irrigidimento o la possibilità di raggiungere livelli patologici di disagio psichico sono molto elevati.

- 2. Fase della rabbia:** dopo la negazione iniziano a manifestarsi emozioni forti quali rabbia e paura, che esplodono in ogni direzione investendo tutte le persone intorno a noi; nel mio caso è stato imbarazzante vedere come più di un centinaio di manager in giacca e cravatta si scagliasse con una tale veemenza contro le hostess che impiegarono più di venti minuti prima di riuscire a dire una sola parola (la cosa incredibile è che dovevano spiegarci i criteri con cui venivamo protetti su altri voli, e quei venti minuti per me avrebbero fatto la differenza). Questa è la fase del *perché proprio a me?*. È molto delicata perché ha a che fare con l'iter psicologico e relazionale dell'individuo. È la fase in cui può avvenire la massima richiesta di aiuto, ma anche il momento del rifiuto, della chiusura e del ritiro in sé, soprattutto quando ci si trova a fronteggiare problemi più gravi.
- 3. Fase del patteggiamento:** in questa fase la persona inizia a verificare cosa è in grado di fare per tirarsi fuori dalla situazione di crisi e in quali progetti può investire la speranza. Inizia così una sorta di negoziato con le persone che compongono la sfera relazionale e con le figure che in quel momento rappresentano l'autorità, per intenderci l'hostess della situazione: *"Io sono amico di..."*, *"Se m'imbarca subito farò sapere a chi di dovere..."*. In questa fase la persona riprende

il controllo della propria situazione e cerca di riparare il riparabile.

4. Fase della depressione: rappresenta un momento nel quale s'inizia a prendere consapevolezza della perdita che si sta subendo o che si sta per subire; di solito si manifesta quando il problema progredisce e il livello di sofferenza aumenta. *Il volo è perso, arriverò in ritardo e ne pagherò le conseguenze.* Nelle situazioni legate a problemi seri questa fase viene distinta in due tipi di depressione: una reattiva e una preparatoria. La depressione reattiva è conseguente alla presa di coscienza di quanti aspetti della propria identità, del proprio potere decisionale e delle proprie relazioni sociali sono andati persi. La depressione preparatoria ha un aspetto anticipatorio rispetto alle perdite che si stanno per subire. In questa fase la persona non può più negare la sua condizione e inizia a prendere coscienza che la ribellione non è possibile, per cui la negazione e la rabbia vengono sostituite da un forte senso di sconfitta. Quanto maggiore è la sensazione dell'imminenza, tanto più è probabile che la persona viva fasi di depressione.

5. Fase dell'accettazione: una volta avuto modo di elaborare quanto sta succedendo intorno a noi, si arriva ad un'accettazione della propria condizione e a una consapevolezza di quanto sta per accadere; durante questa fase possono sempre e comunque essere presenti livelli di rabbia e depressione, che però sono d'intensità moderata. In questa fase si

tende ad essere silenziosi e a raccogliersi, inoltre sono frequenti momenti di profonda comunicazione con i familiari e con le persone che ci stanno accanto.

Pur avendo chiaro che il mio gioco del volo in ritardo era solo una metafora delicata, questo modello è di grande utilità nel momento in cui si vivono situazioni di difficoltà in cui tutto è messo in discussione. Per la cronaca sono arrivato in ritardo di venti minuti e ho obbligato il chairman della giornata, il Gen. D.A. Pietro Valente, a rimodulare gli interventi, costringendo l'Amm. Div. Cristiano Bettini ad anticipare il suo (richiedo scusa ad entrambi). Se fossi stato un militare semplicemente non avrei avuto modo di parlare... sarei andato direttamente "in punizione", come civile sono stato graziato, ma vi assicuro che lo sguardo ricevuto da tutti i presenti mi ha fatto vergognare così profondamente che, da allora, arrivo sempre il giorno prima a qualunque convegno io debba presenziare.

In questo volume cercheremo di capire come siamo arrivati a questo punto e come dobbiamo comportarci per uscirne rafforzati. Il tema verrà affrontato partendo dalla fonte, e cioè da quel mercato mondiale e soprattutto statunitense che ci ha portato in questa situazione. Parleremo di aziende che sono dei colossi inimmaginabili per noi, ma che sono anche assolutamente sconosciute; di realtà organizzative che hanno avuto una notevole influenza sulle nostre vite, anche se ci sembrano troppo lontane per poterne avere. In alcuni momenti potrà sembrare che si stia analizzando con troppo dettaglio una situazione particolare dove non s'intravedono

immediatamente le implicazioni per noi o per il nostro Paese.

Vedremo cosa distingue un valido pompiere da un principiante e scopriremo che alla base la differenza è nella capacità del primo di comprendere com'è nato un incendio. Nello stesso modo, anche noi dobbiamo capire come si è formato questo incendio.

Gli effetti in mercati più liberi sono particolarmente vistosi e immediati rispetto ai nostri standard, ne sono un esempio il mercato immobiliare, dove il crollo dei prezzi alle nostre latitudini non c'è stato, ma il danno si ripercuoterà in altri contesti. La sensazione che la nostra capacità di risparmio abbia permesso alle nostre famiglie e alle nostre aziende di resistere a questa situazione è figlia di una distorsione percettiva. Gabriele Piccini, Country Chairman Italia del *Gruppo Unicredit*, parlando della situazione attuale ha detto *“Questa crisi è meno avvertita dalle banche italiane, che sono riuscite da sole a superare le difficoltà”*. Il rischio nel nostro Paese è quello di sottovalutare una situazione che rimane al confine tra panico e normalità, dovuta al fatto che per certi versi noi alle crisi siamo abituati. Ma mentre altri guadagnavano cifre elevate noi risparmiavamo, ora abbiamo i risparmi, ma prima non abbiamo ottenuto quello che avremmo potuto.

Il nostro è un Paese sicuro di poter vivere senza il resto del mondo. Abbiamo delle convinzioni radicate nella coscienza comune che sono estremamente difficili da estirpare. Secondo una ricerca pubblicata nel 2008

condotta nei Paesi europei e nel Nord America il 68% degli italiani ritiene che il nostro popolo non è perfetto, ma la nostra cultura è superiore. La domanda era stata posta in tutti i Paesi, ma una percentuale così elevata l'abbiamo raggiunta solo noi. I francesi, noti per il loro senso di *grandeur*, almeno dalle nostre parti, hanno risposto alla stessa domanda solo per il 32%. E gli svedesi, ai quali tutti riconosciamo un'apertura mentale e una enorme capacità sociale, hanno ottenuto solo il 21%. Ci troviamo di fronte a convinzioni profonde non supportate dai fatti, e l'attuale crisi sta rendendo sempre più pericoloso questo modello culturale.

Una recente ricerca condotta nei Paesi del G-8 sui ragazzi di 15 anni ha messo in relazione i risultati ottenuti nei cosiddetti *PISA* (il *Program for International Student Assessment*, un progetto dell'OCSE che utilizza dei test standardizzati omogenei per confrontare i risultati scolastici dei diversi Paesi) evidenziando le differenze di rendimento tra Paese e Paese. Al primo posto si trova il Canada seguito dal Giappone e dalla Francia. Poi troviamo Gli Stati Uniti e la Germania. L'Italia arriva dopo con un distacco significativo. Mi è capitato di parlare dell'argomento con alcuni amici e colleghi e mi sono sempre trovato, salvo rari casi, a dover difendere il dato. Sembra che la convinzione di una presunta superiorità culturale non soffra minimamente nell'osservare dati che confutano radicalmente le nostre credenze, il che conferma un altro tipo di problema: la scarsa propensione delle nostre aziende a misurare. Le persone non vengono valutate e quindi non vengono né premiate né ammonite, ottenendo un effetto perverso in cui il proprio lavoro perde di significato generando intere

categorie di lavoratori depressi. Se vuoi trasformare un uomo in una nullità, non devi far altro che ritenere inutile il suo lavoro.

***Il 68% degli italiani
ritiene che il nostro
popolo non è perfetto,
ma la nostra cultura è
superiore.***

***“I leader del passato
dovevano sapere
cosa dire.
I leader del futuro
dovranno sapere
cosa chiedere.”***

Peter Drucker