

L'importanza di conoscere il mio avversario

Author : Giovanni Di Muoio

Date : 29 Ottobre 2019



*“Se conosci il nemico e te stesso, la tua vittoria è sicura.
Se conosci te stesso ma non il nemico, le tue probabilità di vincere e perdere sono uguali.
Se non conosci il nemico e nemmeno te stesso, soccomberai in ogni battaglia”.*
SUN TZU

Non mi è mai piaciuta la parola "nemico". La trovo irritante, con una forte connotazione negativa che richiama il livore o sentimenti laceranti che covano dentro per anni, o per una vita intera: come la **vendetta**, ad esempio.

Trovo più corretto l'utilizzo della parola **avversario** e il complementare corollario di espressioni come **lealtà**, **sfida** e **rispetto**. Ci si guarda spesso indietro: è uno degli esercizi che ci viene più naturale, per il semplice fatto che il passato è tutto sommato rassicurante perché lo abbiamo già vissuto. È come uno di quei film horror che rivediamo quasi volentieri perché sappiamo già come finisce. Il problema di ogni *déjà vu* è che manca il pathos, quella necessaria componente passionale che non dovrebbe rendere aridi gli animi umani e prevedibili e scontati gli avvenimenti. Traslare tutto questo nelle dinamiche aziendali è un esercizio interessante, che presenta numerosi parallelismi.

È opinione ormai diffusa - anzi, possiamo parlare ormai di un dato di fatto - che la crisi di molti settori è dovuta a una sorta di **smarrimento** che genera paura. Questo ritrovarsi improvvisamente soli a combattere una guerra più per consuetudine che per vera necessità è senza dubbio snervante. L'attore recita per un pubblico, l'insegnante destina il suo sapere a una classe di studenti; il manager si scopre per lo più solo. Ed è chiamato a decidere, ad assumersi le sue responsabilità, giuste o sbagliate che siano. Sì, d'accordo, ha una squadra che deve gestire, un rapporto che va avanti tra alti e bassi, molta routine, nessuno slancio creativo. Ha seguito almeno 5 corsi sulla Leadership ma ricorda, per lo più, il menu di quella trattoria che qualcuno gli ha consigliato non appena uscito da quell'aula, o la regolazione dell'aria condizionata che non voleva saperne di funzionare. È solo ma non vive la cosa con particolare apprensione, memore del fatto che qualcuno, non ricorda chi, gli ha detto che la

solitudine è un atto creativo, il momento in cui trovi dentro di te le risposte che daranno un senso al tuo essere un vero condottiero. Se lo immaginava diverso, quel ruolo. Era convinto di avere carisma e capacità di trascinare la sua squadra verso risultati stupefacenti. Ma di stupefacente ci sono solo le benzodiazepine con cui si tiene su senza che gli altri si accorgano di quanto stia precipitando.

I meno informati liquiderebbero la cosa come una generica **mancanza di motivazione** e poca attitudine al *problem solving*. La realtà è che ogni mattina, sotto la doccia, ad occhi chiusi, non riesce a focalizzare chi sono i suoi avversari e i fantasmi prendono vita dalle sue paure fin quasi a soffocarlo. Ma chi sono questi avversari? O per semplificare, **di chi dobbiamo avere davvero paura?** Di quelli che sono più affini a noi? Se davvero esistesse una risposta, tutto sarebbe più semplice; ma la complessità ci costringe a combattere ogni giorno una battaglia potenzialmente diversa. Un po' come stare dentro una casa degli specchi, dove la tua immagine è riflessa in ogni dove e trovare una via d'uscita è complicato. Daniele Silvestri, in una sua canzone di qualche tempo fa dal titolo *"Il mio nemico"* tratteggia molto bene la figura dei "nuovi nemici", quando dice:

*"Il mio nemico non ha divisa,
ama le armi ma non le usa
nella fondina tiene le carte Visa
e quando uccide non chiede scusa".*

Qui si fa un esplicito riferimento al potere economico, più che a quello politico; ma non è questo che si vuole dimostrare, quanto la circostanza che essere un avversario - o un nemico che dir si voglia - non ha componenti di istinto o di obbedienza cieca ad alcuni ideali bensì è un **processo razionale**, per lo più non esplicitato e che si materializza in varie forme. Ecco che fare impresa (e, di riflesso, fare il manager) oggi ha un livello di complessità maggiore rispetto al passato e non è certo la crisi di molti settori la vera causa di un deficit di *leadership*, quanto il doversi difendere da una pluralità di avversari che cambiano quotidianamente strategia.

Ci sono alcuni settori - come ad esempio quello bancario - in cui tutto questo è davvero evidente. Non ci si deve difendere più dai tradizionali *competitors* quanto da piccole o grandi società la cui filosofia è la **semplificazione**, accompagnata da una forte **digitalizzazione** che produce grande redditività. Dipende ovviamente dal business di riferimento ma le cose stanno per lo più così. Magari è quello che vuole davvero la gente. Da sempre si dice che la miglior difesa è l'attacco; per cui solo il coraggio di gettare il cuore oltre l'ostacolo, creando momenti di forte discontinuità e scegliendo con cura una classe dirigente capace di dare forme nuove a modelli strategici che hanno un ciclo di vita sempre più breve, è l'obiettivo da perseguire.

Ridurre tutto questo a una disquisizione sull'inadeguatezza di buona parte della classe dirigente sarebbe ingeneroso. Ritengo colpevole in egual misura il nutrito esercito di persone che hanno scambiato il sistema di tutela sociale - vera, grande conquista di uno Stato che vuole definirsi liberale - con la tutela di loro stessi, in una **visione miope ed egoista** che genera contagio negativo e conflitti che defocalizzano dagli obiettivi.

Ridurre queste distanze, riportare al centro del discorso la consapevolezza e la trasparenza nei rapporti e negli intenti è quello che deve animare l'azione: un vero e proprio patto teso non alla sopravvivenza ma a vivere da **protagonisti** e non da semplici comparse. Solo così gli avversari ci faranno un po' meno paura.

Articolo a cura di **Giovanni Di Muoio**