

Zeitschrift: Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI
Herausgeber: Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana
Band: 89 (2017)
Heft: 5

Artikel: Vantaggio grazie alla leadership : più di una necessità
Autor: Rappazzo, Alessandro
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-737291>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

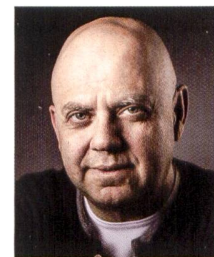
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 08.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Vantaggio grazie alla leadership – più di una necessità

L'eterna questione sulla necessità di abbandonare la zona di sicurezza



ten col
Alessandro Rappazzo

tenente colonnello Alessandro Rappazzo

Il tema "Vantaggio grazie alla leadership" affronta sei tesi specifiche incentrate sull'uomo e sui suoi "perché".

La prima tesi sostiene che, per raggiungere una maggiore efficienza, sia necessaria una costante trasmissione del senso.

La seconda afferma che l'efficienza operativa trae beneficio dalla compatibilità fra mondo civile e mondo militare. La terza tesi si basa sul presupposto che comprendere la generazione di persone sia un fattore di successo per aumentare l'efficienza operativa.

Che la tecnologia nella nostra società abbia delle ripercussioni sulla leadership è l'assunto su cui si basa la quarta tesi.

La quinta tesi, che si basa sulle tendenze osservate, afferma che la padronanza del mondo VUCA [n. d. r.: vulnerabile, incerto, complesso e ambiguo] è una capacità essenziale della leadership in futuro.

La sesta e ultima tesi afferma che la missione per obiettivo (*Auftragstaktik*) trova ancora la sua ragion d'essere e la sua necessità nella complessa società moderna.

Il testo si pone tre obiettivi semplici ma fondamentali: mostrare ai lettori le sfide dei dirigenti di oggi e di domani; spiegare i differenti strumenti di misurazione della leadership, che io ho sviluppato nell'ambito delle mie ricerche; e infine trasmettere l'entusiasmo nei confronti della leadership moderna

all'insegna del motto "vantaggio attraverso la leadership".

Prima di cominciare, è necessario estrapolare dalla giungla concettuale i due termini *leadership* e *leader* e dare loro una definizione. Google elenca 362 000 voci per la parola "leadership" e 429 000 per il termine "leader". Delle tante e svariate definizioni di leadership, quella data da Matthew Sowcik è a mio giudizio la più calzante. Secondo tale definizione, la leadership è un processo. Il leader e i suoi seguaci instaurano una relazione e impostano degli obiettivi comuni tenendo conto dell'ambiente circostante e dei valori e delle norme culturali. Secondo Alan's Gleanings, il leader è in grado di influenzare il suo popolo per quel che riguarda il raggiungimento degli obiettivi.

Sarebbe sbagliato o ingenuo pensare che bisogna essere popolari per essere un leader. La storia dimostra chiaramente che i leader di successo non sono stati sempre amati. Basti pensare a persone come Steve Jobs, Montgomery, MacArthur, Jack Welch o Patton. Si tratta di personaggi che hanno fatto la storia e che hanno perseguito ostinatamente delle visioni. Erano leader le cui peculiarità non erano sempre positive. Questi leader però avevano un seguito.

La trasmissione del senso

La trasmissione del senso è oggi più che mai centrale. Siamo maestri nell'impartire ordini, bravi a spiegare il come, ma molto deboli quando si tratta di comunicare il perché. Perché

Leadership

Leadership is the process by which leaders and followers develop a relationship and work together toward a goal (or goals) within an environmental context shaped by cultural values and norm.

[Matthew Sowcik]

Leader

A person who influences a group of people towards the achievement of a goal.

[Alan's Gleanings]

siamo obbligati a fare questa o quella cosa? Perché si parla di “vantaggio grazie alla leadership”?

Qui entrano in gioco le mie convinzioni personali: “Agire piuttosto che reagire” è stato, ed è ancora, il mio motto. Non voglio aspettare, quanto piuttosto affrontare i potenziali problemi, raccogliere la sfida, analizzarli ed eliminarli. Non dobbiamo limitarci a seguire il motto “pensare fuori dagli schemi”, ma anche, come leader, sforzarci di “fare qualcosa fuori dagli schemi”.

Vantaggio grazie alla leadership significa anche avere la capacità di rompere gli schemi e ridurre la complessità, per poter sopravvivere nel mondo VUCA (RAPPAZZO, *Was brauchen die Stäbe in einer VUCA-Welt, mehr Spinnen oder mehr Seesterne?*, in: ASMZ n. 10, ottobre 2016, pagg. 32-35, pubblicato in: <https://rappazzo.org/2016/10/25/was-brauchen-die-staebe-in-einer-vuca-welt-mehr-spinnen-oder-mehr-seesterne/>). Il mondo VUCA è sinonimo di vulnerabilità, incertezza, complessità e ambiguità. Il motivo per cui siamo diventati vulnerabili è chiaro a tutti. Responsabili sono il networking, la globalizzazione, l'incertezza dovuta al non sapere cosa potrebbe accadere domani, così come la complessità dei sistemi e della società, nonché l'atmosfera di ambiguità, in cui è normale che esistano diverse soluzioni per lo stesso problema.

Pertanto, la risposta al mondo VUCA è quella di contrastare la vulnerabilità con una visione chiara e forte e tenere sotto controllo l'incertezza attraverso la reciproca intesa. Questo non vuol dire esercitarne il controllo al 100%. La complessità deve essere ridotta.

Per contrastare l'ambiguità, si rivela utile un sistema collaudato, cui abbiamo fatto ricorso sin dalla nostra infanzia: “Prova, sbaglia e impara.” Molti di noi vivono ancora nel limbo del mondo SSCD, cioè: acronimo di *stabile, sicuro, semplice, chiaro* (RAPPAZZO, *Armee-Logistik* n. 4, aprile 2016, pagg. 3-5). Probabilmente, un tempo il mondo non era così SSCD come lo intendiamo noi. Però era diverso. Anche oggi

non è sbagliato cercare questa stabilità come una visione. L'uomo ha bisogno di punti di riferimento. Di sicurezza. Tuttavia, è ragionevole cercare di trovare un equilibrio. Nella mia ricerca della sicurezza, mi preparo all'incertezza.

L'esempio seguente mostra come la struttura della leadership può influenzare il successo. A tal fine, pensiamo a un ragno e a una stella marina. Se decapitiamo un ragno, anche tutto il resto della leadership precipita nell'abisso (il ragno muore). Se amputiamo una parte della stella marina, accade qualcosa di inimmaginabile. Le stelle marine sono in grado di rimettersi all'opera, perché le parti amputate ricrescono. Allo stesso modo, si spiega quindi perché gli eserciti o le organizzazioni fortemente centralizzate hanno maggiori difficoltà a eliminare le controparti maggiormente operanti in modo autonomo. Se poi oltre all'autonomia vi è una visione forte e chiara, la controparte (più centralizzata) ha vita ancor meno facile. Il trucco è quello di destreggiarsi tra i due estremi.

I trend caratterizzanti del mondo VUCA

Quattro dei trend del mondo di oggi stanno influenzando il mondo VUCA in termini di leadership e, nel nostro caso, in termini di esercito e di economia: l'urbanizzazione, le nuove generazioni, la demografia e la tecnologia.

L'urbanizzazione ha a che fare con la densità di popolazione. Si tratta della cementificazione del territorio, dell'integrazione verticale, che evidentemente avrà notevoli influssi sulle strategie da attuare (sia in campo militare, sia in ambito economico). L'uomo deve imparare a vivere e collaborare in spazi ridotti.

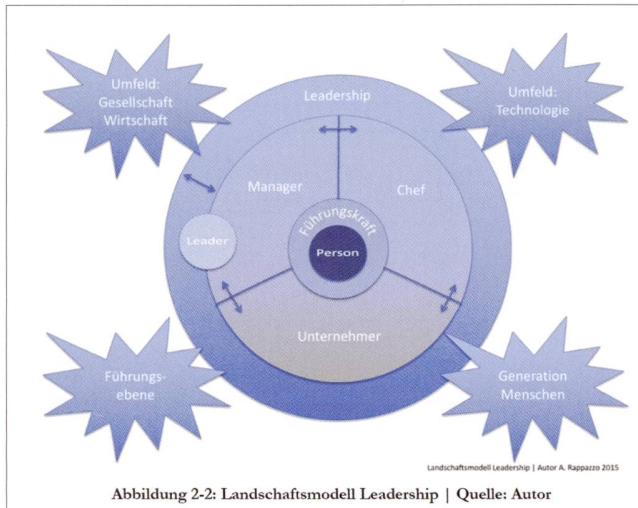
Le diverse tipologie di *generazioni umane* influenzano qualsiasi leadership nel modo di agire, pensare e gestire. Il punto non è giudicare chi sia migliore o peggiore, bensì imparare a conoscere e capire bene queste generazioni, per essere leader più efficaci.

Un aspetto della *demografia* riguarda gli individui tra i 30 e i 40 anni. La società esercita una grande pressione su questa fascia di persone. Le aspettative sono molto grandi (matrimonio, carriera, servizio militare, aggiornamento professionale, creazione di associazioni ecc.). Il ruolo di padre o di madre comporta nuove sfide. La società sempre più multiculturale (anche in campo militare) e il benessere economico della nostra società mettono un gran numero di persone – fra cui quelle appartenenti alle classi dirigenti – sotto pressione. Questa pressione all'interno di tali classi è aumentata drammaticamente negli ultimi 10 anni. Tutti vogliono qualcosa. Molti non sono più in grado di soddisfare le esigenze di tutti. Molte aspettative vengono disattese.

La tecnologia – si parla oggi di quarta rivoluzione – modificherà radicalmente il mondo del lavoro. 5 milioni di posti di lavoro andranno persi, molti nuovi saranno creati. I nuovi posti di lavoro saranno occupati da persone con elevati livelli di istruzione. La tendenza è evidente: i lavori manuali diminuiranno. Avremo a che fare con i Big Data, con le comunicazioni, con i social media, con l'applicazione dell'AI (intelligenza artificiale, v. https://de.wikipedia.org/wiki/Künstliche_Intelligenz). Metodi e processi cambieranno. Potrà accadere che ci sarà un maggiore livellamento delle gerarchie, che per effetto dell'introduzione della tecnologia nelle professioni si parlerà di una maggiore responsabilità individuale e, quindi, di un minor numero di capi. Queste influenze potenziali saranno significative sia in campo militare sia in ambito economico.

Lectio Divina

La leadership è quindi sottoposta a pressioni enormi e continue, ma anche affascinanti. I leader efficaci avranno in futuro un ruolo più importante. L'immagine (modello orizzontale) è un tentativo di rappresentare graficamente l'importanza e la versatilità della leadership (RAPPAZZO, Ed. Miles, pag. 28).



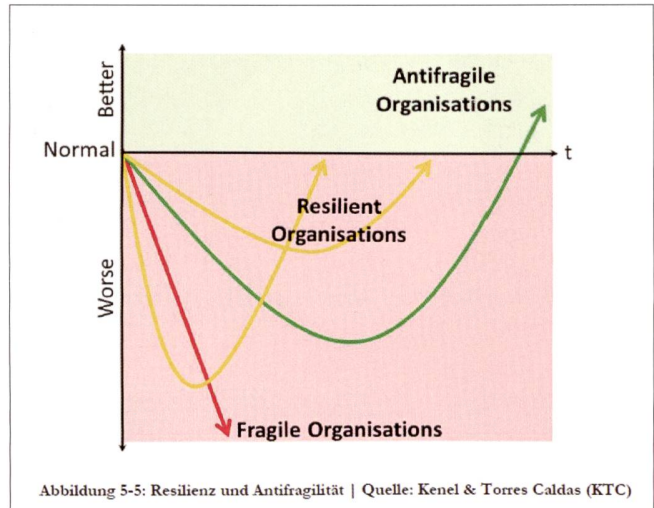
Modello orizzontale

La forza di una leadership è quindi la somma di diversi fattori in continua evoluzione nel corso del tempo; un aspetto, questo, che la rende ai miei occhi ancor più interessante da misurare. L'immagine della piramide dei bisogni della leadership di Maslow è il risultato della mia indagine per quanto riguarda le caratteristiche delle leadership.

La trasmissione del senso è paragonabile ai bisogni fisiologici, il dominio del mondo VUCA/SSCD alle esigenze di sicurezza, il pensiero di rete ai bisogni

sociali, la resilienza delle singole esigenze e l'antifragilità all'auto-realizzazione. Quanto più siamo consolidati in un settore, tanto più forte è la nostra leadership. E quanto più forti siamo dal basso verso l'alto, tanto più efficace è la nostra leadership. La decisione di quanto sia efficace una leadership spetta alle singole organizzazioni. Quel che è certo è che questo strumento non è un *one-man-show*.

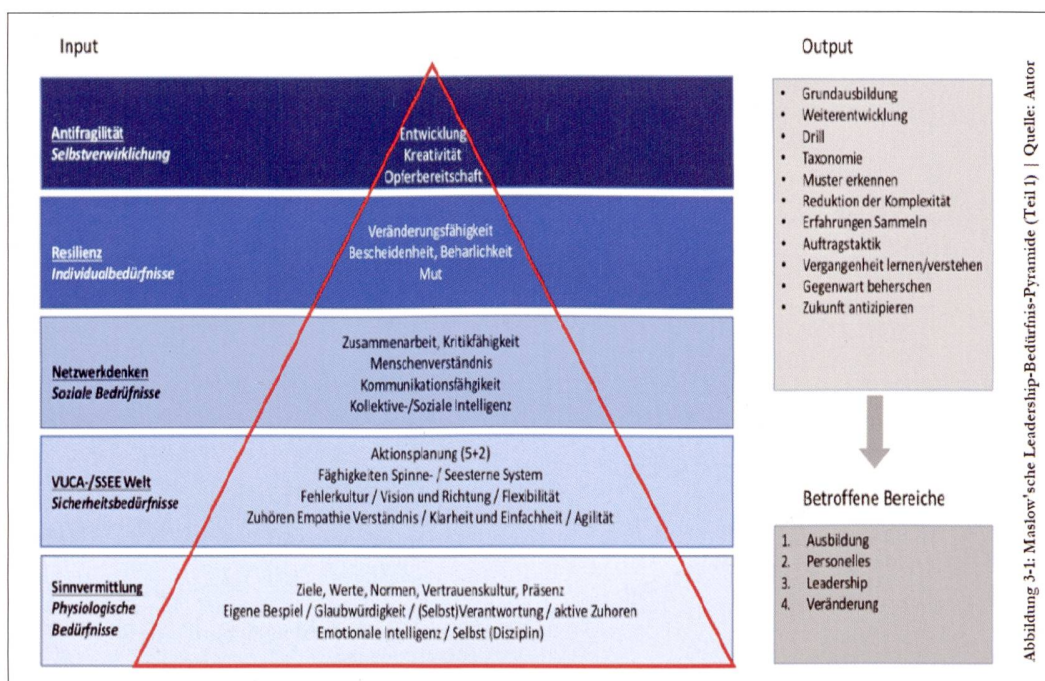
Resilienza e antifragilità sono due termini che certamente richiedono ulteriori approfondimenti. L'immagine



Resilienza e antifragilità

(resilienza e antifragilità) mostra l'importanza di questi due concetti. Al verificarsi di un problema generalmente ci sono tre possibilità:

Siamo rovinati (linea rossa). Non siamo più in grado di tornare alla situazione di partenza (linea orizzontale nera). Quindi: l'abisso! Risolvere il problema ci rafforzerà e ci aiuterà a tornare alla posizione di partenza (linea gialla). In una parola: resilienza! Se riusciamo non solo a tornare alla posizione di partenza, ma anche a migliorarci o evolverci, si parla di antifragilità (linea verde).



Piramide dei bisogni

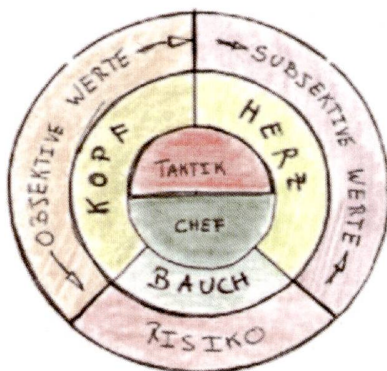
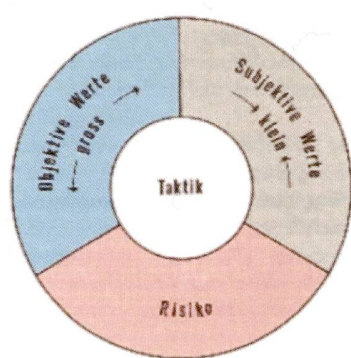


Abbildung 3-2: Weiterentwicklung des Modells des Divisionärs Ritschard, Kdt Zentralschule (Kdt ZS), 1986-1989 | Grafik rechts: Autor

Ora ritengo importante introdurre un altro strumento più semplice. La base di questo schema è un concetto dell'ex comandante della scuola centrale. L'intento di Ritschard era semplicemente quello di descrivere la tattica. Io ho ampliato il suo schema con i tre termini *pancia*, *testa* e *cuore*. Il senso e lo scopo del lavoro dello staff consistono nel fornire al comandante basi sufficienti per

il processo decisionale, ridurre i valori soggettivi e aumentare quelli oggettivi. Alla fine, tuttavia, è presente la componente "di pancia" (come rischio residuo). Solo il leader può indicare la direzione.

Lo strumento è invero una spiegazione sul senso e lo scopo del lavoro di squadra, nonché della relazione tra i valori oggettivi (comparabili al mondo

SSCD), i valori soggettivi (comparabili al mondo VUCA) e la responsabilità cruciale di ciascun capo o leader.

Il futuro

Si passa quindi a un livello di sfida intellettuale molto impegnativo, vale a dire il futuro, che non è stato ancora scritto. La domanda a cui rispondere, vale a dire come pianificare il futuro, non è facile. Quali sono i mezzi a nostra disposizione?

Un tentativo: in riferimento al mondo VUCA, possiamo chiederci quali siano i fattori decisivi. Quali sono i nostri obiettivi a breve termine? In che modo perseguiamo la nostra strategia? Come rafforziamo la nostra piramide in presenza di queste influenze ambientali? Per il futuro, abbiamo bisogno anche di figure che non sono sempre popolari, vale a dire i liberi pensatori. Che cosa potrebbe ancora capitarci?

condividere e risolvere



Sedi a Chiasso e a Lugano
www.fiduciariamega.com

Società del gruppo:

fidBe SA
Riva San Vitale

fideConsul società di revisione SA
Chiasso



Per rispondere a queste domande, possiamo suddividere il nostro asse temporale in segmenti, in cui sistematicamente e regolarmente pratichiamo attività intellettuali di vario tipo. Il passato ci può fornire insegnamenti utili per il futuro. La realtà, però, ci mostra la nostra posizione e ci trasmette segnali sulle tendenze incipienti. Il futuro sarà fortemente influenzato dalle strategie e dalle visioni.

Forma e stile della leadership attraverso il tempo

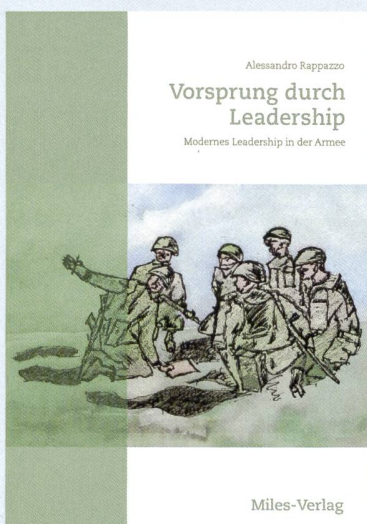
Sono fermamente convinto che una leadership efficace e al passo con

i tempi possa contribuire enormemente alla realizzazione degli obiettivi prefissati. L'uomo è al centro e rappresenta praticamente la via verso la meta. La trasmissione del senso torna più che mai alla ribalta. Motivare le persone nel mondo digitale vuol dire anche trasmetterne loro il senso. I leader che operano dando il buon esempio consentono il raggiungimento di obiettivi di grandi dimensioni e quasi impensabili.

Nel nostro mondo, sempre più veloce e complesso, servono leader che abbiano delle visioni e che amino la gente. Abbiamo bisogno di leader disposti a lasciare la loro zona di sicurezza, a rimettersi continuamente in discussione

e a evolversi costantemente. Il mondo ha bisogno di leader che coinvolgano attivamente il contesto in cui operano.

La leadership non è una scienza corretta né esatta. Processi e metodi possono essere appresi, ma leader si nasce, non si diventa. O si è un vero leader o no. Se vuol diventare efficiente, un leader deve prepararsi al futuro in modo efficiente e concreto. ♦



Ulteriori approfondimenti sugli argomenti presentati sono contenuti nel mio libro *Vorsprung durch Leadership*. Oltre ai necessari aspetti teorici, il libro fornisce raccomandazioni pratiche per migliorare l'efficienza dell'impiego in ambito militare.

Il libro può essere comandato presso:
Carola Hartmann Miles-Verlag
George-Caylay-Str. 38
D-14089 Berlin, 030-36288677
 oppure per e-mail a:
miles-verlag@t-online.de