

**MONDO FORMAZIONE****NON BASTA CHE UN LEADER SIA RESILIENTE**FLAMINIA FAZI  
APRILE 2023

Non mi ha mai convinto il concetto di resilienza, seppure così in voga in questi ultimi anni. Evoca la possibilità che si possa tornare a una condizione passata, dopo aver affrontato eventi indesiderati o forti; un tornare in quella area di comfort stabile e poter agire, decidere e operare scelte come se nulla fosse accaduto. La resilienza è un concetto che appartiene al secolo scorso, ed è ormai dimostrato quanto questa strategia, questo approccio mentale agli eventi sia inidoneo a accompagnare con successo persone e organizzazioni attraverso le turbolenze.

Vero è che ognuno di noi risponde alle avversità in modo differente: c'è chi reagisce rapidamente, chi resiste, chi si adatta, chi si protegge. Tuttavia per essere più forti, pronti ad affrontare i cambiamenti in modo costruttivo e migliorare, è indispensabile diventare anti-fragili.

È stato Nassim Nicholas Taleb, esperto di statistica, filosofo ed economista libanese, a coniare questo termine e per comprenderlo è necessario definire il suo diretto opposto: la fragilità. Un sistema è fragile quando subisce eventi che possono comprometterlo o distruggerlo. Essere antifragili è diverso dall'essere resilienti o robusti: è la capacità di convogliare le energie che si liberano quando arriva lo stress per diventare più forti attraverso la difficoltà.

Non possiamo più essere resilienti: dobbiamo abbracciare l'imprevisto, le difficoltà, i cambiamenti e utilizzarli come leve per evolvere. L'antifragilità ci incoraggia a considerare lo stress e l'incertezza come opportunità di crescita e apprendimento.

Come dice Taleb: *"...alcune cose traggono vantaggio dagli shock; prosperano e crescono se esposti a volatilità, casualità, disordine e fattori di stress, e amano l'avventura, il rischio e l'incertezza. Eppure, nonostante l'ubiquità del fenomeno, non esiste una parola per l'esatto contrario di fragile. Chiamiamolo antifragile. L'antifragilità va oltre la resilienza o la robustezza. Il resiliente resiste agli urti e rimane lo stesso; l'antifragile migliora."*

**Tre figure mitiche**

Taleb spiega meglio il concetto riferendosi a tre figure mitiche:

- **Damocle come esempio di fragilità:** il cortigiano Damocle bramava il trono del re. Per mostrargli quanto fosse precaria la sua felicità, il sovrano lo fece sedere al suo posto. Sopra di esso pendeva una spada retta soltanto da un sottile crine di cavallo, simbolo delle preoccupazioni e dei pericoli che incombevano su di lui;

- **La Fenice come esempio di resilienza:** l'uccello muore nel fuoco e rinasce dalle sue ceneri esattamente com'era prima, senza miglioramenti né evoluzioni. Si rigenera uguale a se stesso;

- **L'Idra come esempio di anti-fragilità:** ogni volta che un eroe taglia una delle teste del mostruoso serpente, due ricrescono al suo posto. L'Idra diventa più forte proprio grazie alle avversità.

Nella mia attività di executive coach ho incontrato diversi leader e ho potuto riconoscere in ognuno di loro elementi di questi miti così come la qualità della loro efficacia personale e di ruolo in base a quanto fossero capaci di operare con principi di anti-fragilità.

Di "leader Damocle" è pieno il mondo, aggiungerei purtroppo. Quella leadership narcisista che aspira a ruoli sempre più complessi e di responsabilità per poi sviluppare strategie di camuffamento e di manipolazione per non mostrare le proprie paure e la propria incompetenza.

Molti sono i "leader Fenice", che riescono a recuperare, a rialzarsi e con loro le aziende dove lavorano, quando accade qualche sconvolgimento. Tuttavia, nel lungo periodo questa strategia non permette più loro di mantenere un livello di risultati accettabili, e arrivano al punto di non ritorno, come tanti esempi cui abbiamo assistito in questi ultimi anni.

Abbiamo un crescente bisogno di "leader Idra", che sappiano costruire del nuovo dagli eventi, apprendere e integrare in rinnovate pratiche che valorizzino le esperienze fatte attraversando fallimenti e grandi difficoltà, guidati da valori forti e capaci di coinvolgere sempre gli altri e di mobilitarne la capacità realizzativa.

Ne abbiamo bisogno perché possono accompagnare i sistemi che gravitano intorno a loro a diventare più forti dopo essere stati esposti a fattori di stress, shock, errori imprevisi.

### **Sviluppare antifragilità**

Acquisire una mentalità forte e antifragile non è qualcosa di semplice o immediato. Piuttosto è un viaggio continuo di apprendimento, sperimentazione e adattamento, in cui è necessario:

- resistere all'impulso di sopprimere la casualità e accogliere l'imprevisto, il disagio, l'incertezza come condizioni naturali della vita in cui è possibile coltivare la propria crescita;

- accrescere la propria autoefficacia, per essere proattivi e motivati ad agire con spirito d'iniziativa;

- migliorare la capacità di generare risposte creative ai problemi e imparare ad assumersi rischi, fuori dalla zona di comfort;

- non temere il fallimento ma utilizzare gli errori come opportunità di miglioramento personale;

- praticare la consapevolezza emotiva per essere sempre allineati con il proprio mondo interiore;
- introdurre intenzionalmente piccole dosi di stress nella propria vita per allenare l'apertura e la disponibilità a gestire questo tipo di situazioni.

La pratica che mi ha dato maggiori soddisfazioni e che ha facilitato a numerosi executive da me seguiti di sviluppare l'antifragilità è l'integrazione dei nostri tre cervelli: testa, cuore e pancia. Portare questi cervelli a performare alla loro condizione ottimale, in cui ogni rete neurale funziona nella sua massima espressione, ottenendo un'efficacia di ordine superiore nelle decisioni, nelle relazioni ed in ogni aspetto della vita.

Imparare a cogliere i segnali dei tre i cervelli è fondamentale. Significa saper ascoltare le proprie emozioni e le sensazioni fisiche, accrescere la propria intelligenza emotiva e utilizzare queste informazioni per guidare pensieri e azioni, a maggior ragione quando si è in condizioni di stress.

Taleb descrive l'antifragilità come una fiamma che brucia più intensamente con il vento anziché spegnersi (fragilità) o rimanere accesa come una candela (resilienza).

Possiamo ardere insieme con maggiore intensità con i venti inevitabili che verranno.



**FLAMINIA FAZI** è CEO di U2COACH, [www.u2coach.it](http://www.u2coach.it)