
LA LEZIONE DI ERNEST SHACKLETON

Leggere oggi le imprese di questo esploratore irlandese, con gli strumenti cognitivi delle scienze umane, ci dà la possibilità di valutarle oltre la componente della pura avventura

«Il rammarico non sta tanto nel dover morire, ma nel fatto che nessuno saprà mai quanto vicino siamo stati a salvarci», dal diario di Ernest Shackleton

Ho scoperto soltanto recentemente la figura di Ernest Shackleton, l'esploratore polare irlandese che a cavallo fra il 1800 ed il 1900 compì straordinarie imprese contribuendo alla conquista del Polo Sud senza mai raggiungerlo.

Su di lui è stato scritto tantissimo ed il libro di Alfred Lansing: *Endurance, l'incredibile viaggio di Shackleton al Polo Sud* rimane una pietra miliare per chi sogni l'avventura ad occhi aperti.

Endurance era il nome della nave della più famosa spedizione di Shackleton, il cui obiettivo era l'attraversamento dell'Antartide. Partirono da Londra l'1 agosto 1914 in ventotto uomini. Nel successivo inverno, corrispondente all'estate australe, l'Endurance rimase bloccata tra i ghiacci del pack che distrussero la nave. Portati alla deriva per centinaia di chilometri in balia dei movimenti naturali del pack, con l'arrivo della primavera riuscirono a raggiungere la minuscola Isola dell'Elefante. Dopo un anno e mezzo erano di nuovo sulla terraferma ma comunque isolati dal mondo e senza alcuna possibilità di soccorso. A questo punto Shackleton ed altri cinque uomini partono con una piccola scialuppa per raggiungere l'Isola della Georgia Australe che dista circa 1200 chilometri. Ci riusciranno in 17 giorni di navigazione nel peggiore incubo oceanico. Ma la loro avventura non era ancora finita... sbarcati sull'isola si accorgono che gli insediamenti umani sono dall'altra parte dell'isola. Iniziano allora una traversata alpinistica fra rocce, nevai e ghiacciai che li porta finalmente, dopo mesi di peregrinazioni estreme, a contatto di nuovo con l'uomo. Era il 20 maggio 1916.

Ma ci vollero ancora quattro mesi e tre tentativi per salvare tutti gli altri membri della spedizione rimasti sull'Isola dell'Elefante; alla fine, il 30 agosto 1916, la spedizione poteva dirsi conclusa.

Endurance è stata una straordinaria avventura di sopravvivenza umana.

Solo negli anni '50 alcuni alpinisti ben equipaggiati riuscirono ad attraversare, da costa a costa, le montagne dell'isola della Georgia Australe. E Shackleton ci riuscì utilizzando una logora corda nautica...

Nel 1989 Reinhold Messner e Arved Fuchs riuscirono a compiere la traversata antartica progettata da Shackleton, ma non fu una semplice passeggiata...

Ed infine, nel 2000 l'esploratore Arved Fuchs si fece costruire una scialuppa del tutto simile a quella utilizzata da Shackleton per attraversare l'oceano dall'isola dell'Elefante all'isola della Georgia Australe. Equipaggiato con la miglior attrezzatura moderna riuscì a ripetere la traversata che Shackleton fece con la sua sommaria attrezzatura.

Ma dal punto di vista del raggiungimento dell'obiettivo, Endurance è stata una spedizione fallimentare: Shackleton voleva attraversare l'Antartide ma non riuscì nemmeno a toccarne il suolo.

Anche le altre tre sue spedizioni non raggiunsero mai gli obiettivi prefissati. Ma allora perché Shackleton è diventato così famoso?

Sia in Endurance che nelle altre spedizioni, Shackleton riuscì sempre a portare a casa tutti i suoi uomini vivi, grazie alle sue incredibili doti di capo carismatico. Shackleton sacrificò sempre l'obiettivo finale per la sicurezza e per la sopravvivenza dei suoi uomini, che lo amavano e lo adoravano.

C'è un detto assai significativo a questo proposito che riassume la capacità di Shackleton: «Come guida scientifica, datemi Scott; per un viaggio rapido ed efficiente, Amundsen; ma se vi capita di trovarvi in una situazione disperata, quando sembra che non vi sia modo

alcuno di scappare, buttatevi in ginocchio e pregate che Iddio vi mandi Shackleton». Recentemente alcuni consulenti aziendali hanno letto ed analizzato le avventure di Shackleton ed in particolar modo la straordinaria avventura di Endurance per sintetizzare alcune lezioni di leadership ovvero di come comportarsi per guidare un gruppo. Tali lezioni, attualissime, possono applicarsi ad una spedizione alpinistica, alla conduzione di un'azienda o di un team sportivo o alla gestione di una famiglia numerosa.

E questo, a mio avviso, è l'insegnamento più bello che ci ha lasciato questa straordinaria figura.

Vediamo assieme alcuni di questi insegnamenti che gli studiosi hanno identificato.

I tuoi uomini sono importanti. Se sei il capo e ti viene affidato un gruppo di persone, queste valgono sempre di più dell'obiettivo che vorresti perseguire. Nel 1907, Shack ed i



Ernest Shackleton con una cucciola nata nel corso della spedizione.

suoi uomini si trovavano a sole 97 miglia dal Polo Sud. Sarebbero stati i primi uomini a raggiungere questo ambito traguardo, eppure Shack soppesando i viveri rimasti ed i rischi da affrontare, decise il dietro-front, rinunciando alla fama e alla gloria.

Questo contribuì a creare una fortissima fiducia nei suoi confronti da parte di tutti i membri della spedizione, poiché sapevano che stavano mettendo la propria vita nelle mani di una persona con un fortissimo senso di responsabilità delle vite altrui.

Sii flessibile nei tuoi obiettivi. Nella vita a volte non bisogna intestardirsi su un obiettivo se questo si dimostra irraggiungibile, ma darsi nuovi obiettivi tattici raggiungibili. Non perdere mai di vista l'obiettivo finale, ma rimanere focalizzati sugli obiettivi di breve termine.

Quando Shack capì che la nave Endurance era inesorabilmente intrappolata fra i ghiacci polari, egli comunicò ai suoi uomini che l'obiettivo non era più quello di attraversare l'Antartide ma di vivere la lunga notte invernale sui ghiacci. Poi annunciò che il nuovo obiettivo sarebbe stato l'Isola dell'Elefante o l'Isola del Re Giorgio, a seconda dei venti. Solo alla fine annunciò che l'obiettivo era l'Isola dell'Elefante. Ma si trattava di nuovo di un obiettivo intermedio perché la nuova meta sarebbe stata l'Isola della Georgia australe.

Scegli il tuo equipaggio con attenzione, stai attento al carattere e non solo alle competenze. Era leggendaria l'attenzione e la cura con cui sceglieva i membri del proprio equipaggio: era interessato non solo alle competenze tecniche, ma anche allo spirito delle persone affinché si potesse creare un gruppo con il giusto affiatamento. Vivere assieme in luoghi ristretti ed in condizioni di stress psico-fisico per lunghi periodi, scatena la vera natura di ciascuno di noi. Gli uomini, l'equipaggio, il team sono sempre alla base del successo o dell'insuccesso. Tante spedizioni alpinistiche himalayane sono fallite proprio a causa di dissidi personali. Tante aziende, anche di successo, sono fallite a causa delle fratture che si sono create fra i manager.

Shackleton intervistò oltre quattrocento persone prima di scegliere il proprio equipaggio; queste persone risposero alla seguente inserzione: «Cercansi uomini per viaggio rischioso. Paga bassa, freddo glaciale, lunghe ore di completa oscurità. Incolumità e ritorno incerti».

Le persone sono veramente importanti e con le persone bisogna costruire il gruppo.

Shackleton che era un abile comunicatore, rinforzava in continuazione il messaggio di gruppo: «Noi siamo una sola cosa, vivremo o moriremo assieme».

Dimostra ottimismo anche nell'avversità. L'ottimismo e l'autostima devono rimanere sempre ancorati e bilanciati con la realtà.

In altre parole, devi capire la gravità della situazione e, al tempo stesso, devi mantenere una buona dose di ottimismo per trovare sempre una via di uscita.

In una tale situazione disastrosa dove freddo, incertezze, mancanza di cibo potevano minare il morale del gruppo, aveva capito che l'ottimismo era l'unica risposta psicologica per sopravvivere. Egli amava affermare che l'ottimismo è vero coraggio morale.

Conscio di questo, cercava sempre di neutralizzare le minacce che potevano arrivare al morale del gruppo da parte di alcuni membri dell'equipaggio.

Ad esempio, se le variazioni di umore di Frank Hurley, il fotografo, potevano influenzare il gruppo, Shack cercava di coinvolgere Frank nelle riunioni che faceva con i suoi più stretti collaboratori. In tal modo riusciva ad ingraziarselo. Prima di prendere le decisioni si confrontava sempre con i suoi ed accettava di buon grado tutti i consigli.

Inoltre gli era chiaro che i suoi uomini rimanevano di buon umore se erano costantemente impegnati ed allora organizzava partitelle di calcio sul ghiaccio, corse con i cani, tornei di carte, recitazioni serali e concerti canori.

Inoltre ogni festività era festeggiata con razioni extra di cibo o di alcool o di tabacco. Shack sapeva che questo rispondeva non solo al bisogno fisico ma soprattutto al bisogno psicologico del suo gruppo.

Trovare qualcosa da celebrare o qualcosa di cui ridere è fondamentale nella lunga notte polare per non farsi prendere dalla depressione! Dai l'esempio. Se sei il capo devi sempre dare l'esempio per primo. Questo vale anche in azienda ed in famiglia.

Aiutati anche con gesti visibili e di valore simbolico.

Di fronte alla nave Endurance che affondava fra i boati sinistri dei ghiacci, Shack disse che bisognava affrontare un percorso a piedi fra i ghiacci per centinaia di miglia. E disse 17

che ogni uomo poteva portarsi effetti personali pari solo ad un chilo di peso. Era una decisione impopolare che Shack stesso applicò. Si tolse dalle tasche le sue sterline d'oro e le buttò nella neve. Prese la Bibbia che gli aveva donato la Regina d'Inghilterra, ne strappò due pagine che si mise in tasca e la gettò nella neve. Gli uomini fecero lo stesso.

Trattamento uguale per tutti. Minimizzare le differenze ed insistere sul reciproco rispetto.

Shackleton sapeva che se voleva gestire la sua autorevolezza ed autorità senza incertezza, non doveva ricevere trattamenti di favore, né lui né i suoi più stretti collaboratori.

Ecco quindi che sbarcati sull'Isola dell'Elefante dopo una difficile traversata in mare, Shack assegna i migliori sacchi a pelo alle persone più deboli o più giovani, mentre destina i sacchi a pelo bagnati per sé e per i suoi collaboratori.

A differenza delle altre spedizioni dell'epoca, specie quelle inglesi, dove vigeva una netta distinzione in cabine, mensa, turni di lavoro e razioni fra ufficiali ed equipaggio, egli creò sempre un unico gruppo coeso dove essere il capo rappresentava, senza ombra di dubbio, un onere ma non dava luogo ad alcun privilegio.

Sii disponibile. Shackleton passava molto tempo con il suo equipaggio. Non era un capo distaccato. Sapeva come parlare con ciascuno di essi. Trovava sempre il tempo per ascoltare le loro preoccupazioni.

Gestisci i conflitti fra le persone. È impossibile che in un gruppo sotto stress non si evidenzino comportamenti negativi da parte di qualcuno che possano dare origine a conflitti. Il capo non deve fare finta di niente. Quando si accorse che un membro del suo equipaggio influenzava negativamente gli altri, lo prese e se lo portò in tenda come suo compagno per neutralizzare la sua influenza negativa. Tieni le persone problematiche vicino a te.

Bisogna imparare dall'esperienza. Si dice abitualmente che leader si nasce e non lo si diventa. Questo è parzialmente vero. Sebbene avesse molte qualità innate egli ha imparato molto dagli errori delle sue precedenti spedizioni ed è riuscito anche a fare tesoro degli insegnamenti di altre spedizioni. In particolar modo ha appreso molto da quella del norvegese di Amundsen che per primo raggiunse il Polo Sud nel 1911.

Mai arrendersi, c'è sempre un'altra mossa. Questa è la lezione finale!



Dal diario di Hurley:
"14 gennaio 1915.
Bloccati tutto il
giorno dalla morsa
dei ghiacci. Giornata
magnifica, la migliore
da quando avevamo
lasciato South
Georgia..."

Endurance più che un resoconto di una spedizione sembra un racconto di Emilio Salgari tanto è ricco di colpi di scena. La vita avventurosa estrema è come un gioco di sopravvivenza e davvero un uomo prima di morire è sempre in grado di pianificare un'altra mossa verso l'ignoto e di spostare il confine fra la vita e la morte un po' più in là.

Eppure... Sebbene Shackleton fosse il miglior capo che uno si possa augurare di avere in una spedizione nella vita non fu esattamente un uomo di successo ed una persona con cui convivere facilmente.

Tecnicamente, gli psicologi dicono che la leadership è una qualità relativa ad uno specifico campo di applicazione e non generale.

La sua vita sembra dimostrarlo. Egli era sicuramente una personalità controversa che non riuscì mai a gestire bene il suo rapporto con il denaro. Sempre alla ricerca di denaro per finanziare i propri sogni di spedizione, sempre alla ricerca di denaro per pagare i numerosi debiti familiari contratti e le numerose avventure finanziarie terminate sempre male.

Anche la sua vita familiare non fu facile, si divideva fra la legittima moglie ed i figli e una focosa amante, incapace di prendere una decisione coraggiosa.

L'impressione è che la sua vita in Inghilterra fosse talmente complessa, disordinata e difficile da gestire che alla fine le spedizioni rappresentavano un sogno ma soprattutto una fuga da una realtà difficile.

Lui stesso non si riteneva una persona di successo poiché aveva fallito dappertutto: in famiglia, negli affari e soprattutto in Antartide.

La sua morte improvvisa, a soli 47 anni, nella lontana isola della Georgia Australe, suona un po' come una beffa per quello che era considerato l'invincibile esploratore antartico che non aveva mai raggiunto nessun obiettivo.

Leggere per sognare: oltre al già citato libro di Lansing, consigliamo il libro di Mirella Tenderini: *La lunga notte di Shackleton*, CDA e Vivalda.

Massimo Bursi



Il primo accampamento di Shackleton e il suo equipaggio dopo la perdita dell'Endurance.