

# Provocatori & innovatori

Gli interventi più accattivanti di questa 11<sup>a</sup> edizione del World Business Forum, all'insegna della 'provocazione', sono arrivati dall'Italia, con Oscar Farinetti, ideatore di Eataly e l'Amministratore Delegato di Gessi, Eusebio Gualino, a dimostrazione del fatto che non sempre il meglio viene da fuori. Ogni tanto guardarsi dentro fa bene alla salute.

di **Raul Alvarez**

Milano, 28-29 ottobre. Il World Business Forum 2014 quest'anno si apre all'insegna della provocazione: 'Vieni a incontrare i nostri Provocatori', recita il claim dell'ultima edizione. Un invito allettante, al quale rispondiamo con altrettanta provocazione: il meglio di questa undicesima edizione non arriva dai blasonati guru stranieri (consulenti di spicco di management e marketing come Marcus Buckingham, Simon Sinek o Mohanbir Sawhney, che, sulla carta, promettevano molto), tanto meno dal regista Oliver Stone o dallo scrittore Chris Gardner, milionario (per caso) di Wall Street e autore del best seller *La ricerca della felicità*, divenuto un film di successo. Stavolta il meglio viene da un imprenditore e un manager, entrambi italiani che, con la loro oratoria brillante e la concretezza del fare, hanno consegnato a questa edizione gli speech più accattivanti. Parliamo di Eugenio Gualino, Amministratore Delegato della Gessi, azienda rigorosamente made in Italy, leader nel suo settore, che progetta e produce oggetti di arredo per il bagno e per il Private Wellness. E Oscar Farinetti, creatore di Eataly, primo supermercato al mondo dedicato all'acquisto e alla degustazione di cibi di alta qualità, con sedi in Italia e nel mondo. Due leader visionari, due innovatori di successo, due case history che risvegliano l'orgoglio nazionale, sentimento di cui, mai come oggi, se ne avverte il bisogno. Cominciamo perciò da qui, da casa nostra.

## EUSEBIO GUALINO, BENESSERE E INNOVAZIONE

Sale sul palco con padronanza della scena, qualità che gli deriva dalla sua seconda passione, dopo quella di amministrare un'impresa, la formazione. Per coltivarla ha persino fondato Gessi Academy, "Un'officina di idee, di talenti, soprattutto di emozioni. Luogo d'incontro di menti dissimili per esperienza, ma affini nella ricerca del benessere senza confini" come ama definirla. Inizia raccontando la storia di questa piccola impresa piemontese che, a piccoli passi, nel giro di vent'anni riuscita a diventare leader nel suo settore: uno dei tanti miracoli italiani che non fanno notizia, ma che ci riempiono d'or-

goglio. "L'azienda è stata fondata nel '92 da Umberto Gessi", racconta Eusebio, "e sfidava un settore con brand affermati dove sembrava non esserci più spazio per l'innovazione. L'avvio è con una piccola officina. L'anno seguente ci trasferiamo in un moderno edificio in pietra e vetro immerso nel verde a Serravalle Sesia. Lo stabilimento è a basso impatto ambientale: 800mila mq e unisce tecnologia ed eco-architettura. Nel 2008 Gessi riceve il prestigioso Red Dot Design Award per il design nella comunicazione. Nel giro di 20 anni, diventiamo i leader in Italia e quarti nel mondo. Oggi abbiamo 650 collaboratori. E non conosciamo crisi". Cosa ha consentito a questa piccola azienda piemontese di ottenere un così grande risultato in così poco tempo? Su cosa ha fatto leva?

## L'INNOVAZIONE, ANZITUTTO

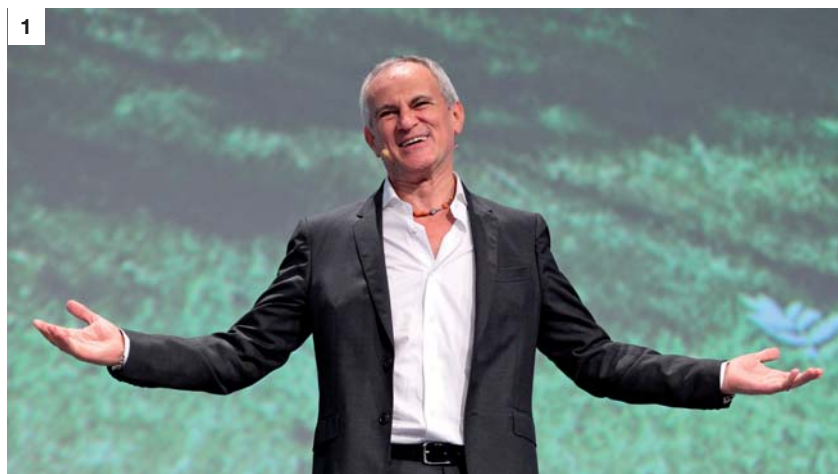
"La nostra filosofia aziendale", spiega Gualino, "si fonda su quattro pilastri: Prodotto, Persone, Pianeta, Profitto. Riguardo al primo, il mio monito è: se l'azienda non fa utile è inutile. È il Profitto che ci permette di esistere. Ma sono altrettanto importanti le persone, il vero motore della crescita e dell'innovazione. Dopotutto l'innovazione non è altro che un atto d'intelligenza umana. E dell'innovazione le aziende oggi più che mai ne hanno bisogno. Ma riuscire a essere innovativi, nonostante tutti i problemi che ci sovrastano, non è facile. Ci sono due modi per ottenerla: possiamo acquisirla dall'esterno, affidandoci ai consulenti, ma possiamo anche

riuscire a coltivarla all'interno dell'azienda, coinvolgendo tutti, perché tutti, a qualunque livello, posso contribuire alla crescita dell'impresa. Sta ai dirigenti trasferire ai collaboratori la consapevolezza che tutti possono attingere a un potenziale di risorse personali o di gruppo. E fare la loro parte nel processo d'innovazione. Ma per essere innovativi occorre anche creare un ambiente di lavoro piacevole e stimolante. Per questo la bellezza e la qualità delle relazioni umane giocano un ruolo importante".

## UNA MARCIA IN PIÙ, SUL LAVORO

"Ci sono due diversi modi di realizzare il proprio lavoro: uno normale, seguire alla lettera il mansionario, e uno eccezionale, uscire dagli schemi prendendo coscienza delle nostre responsabilità e delle nostre risorse, e avere il coraggio di esprimerle. L'innovazione è il delta fra fare le cose in modo normale o farle in modo eccezionale. Ognuno può scegliere se limitarsi a fornire ciò per cui è pagato o se impegnarsi a superare i propri standard. Possiamo uniformarci o distinguerci. Ma in un momento difficile come questo non abbiamo altra scelta, l'imperativo è: o ti distingui o ti estingui. Dobbiamo fare le cose per cui siamo unici. Dopotutto innovazione è unicità ed estremizzazione, è coraggio di osare. È meglio provare e sbagliare che avere il rimorso di non aver tentato. Quando è nata l'azienda

1. Eusebio Gualino, Amministratore Delegato della Gessi, azienda Made in Italy al 100%.





2. L'azienda Gessi è stata fondata nel 1992. La sede si trova a Serravalle Sesia.
3. Un momento dell'inaugurazione dello spazio espositivo aperto da Gessi a Milano.
4. Oscar Farinetti, imprenditore, ha illustrato le sette mosse per il cambiamento.



il design nel settore era scarso, siamo stati noi a introdurlo e a svilupparlo. Ci siamo distinti dalla concorrenza. Oggi sono in molti ad averci imitato, e questo ci riempie di orgoglio. Ma oggi abbiamo un'altra carta a nostro vantaggio che non ci hanno ancora copiato: l'etic design”.

### ESSERE LOCALE E GLOBALE

Prima di avviare l'impresa abbiamo fatto un'analisi per valutare dove convenisse aprire lo stabilimento. L'Italia è risultato il Paese più difficile, nonostante ciò abbiamo deciso ugualmente di aprire qui. Non solo non abbiamo delocalizzato, abbiamo persino scelto di realizzare al 100% i nostri prodotti nello stabilimento di Serravalle. Siamo fuori di testa? No, semplicemente siamo italiani e vogliamo far crescere questo Paese, e il nostro territorio”. L'applauso è inevitabile. “C'è di più. Non ci siamo limitati a tirare su quattro capannoni alla bene e meglio, abbiamo costruito uno stabilimento modernissimo, curando l'impatto ambientale, producendo energia rinnovabile al 100% per i nostri fabbisogni. Inoltre abbiamo creato il 'Parco Gessi'. Delle persone che vengono da fuori a trovarci, c'è chi si chiede che senso abbia un ambiente così sofisticato per un'attività industriale. Io rispondo loro che noi produciamo anche un prodotto, ma la nostra azienda è soprattutto un luogo d'incontro pensato per le persone, dove vivere e lavorare è piacevole. Dopotutto il benessere dalle persone è un valore irrinunciabile”.

### DESIGN ETICO, E 'SPIRITUALITÀ' DELLA PRODUZIONE

“In ogni nostra scelta noi pensiamo l'azienda a tre livelli: uno materiale (qualità ed efficienza dell'ambiente produttivo) uno mentale (un ambiente gradevole che fa bene allo spirito e al business) e uno spirituale (questo aspetto si percepisce quando le persone vengono qui e avverti che 'il loro cuore

balla', colpito dalla cura per l'azienda e per le persone che vi lavorano; sentono che ciò che produciamo qui genera un'energia positiva, che appaga lo spirito. Io sono convinto che i prodotti sono pregni dell'energia di chi li realizza. Quest'energia diventa negativa, quando la produzione è realizzata sfruttando l'ambiente e il lavoro minorile. È positiva, quando è l'etica a influenzare il business, non viceversa. Il 'design etico' cui oggi puntiamo è proprio questo: far prevalere l'etica sull'estetica, l'etica sul business. Le persone quando vengono da noi sentono che stiamo cercando di fare qualcosa di straordinario, nonostante il contesto difficile. E nel constatare che nonostante tutto è ancora possibile, ci apprezzano”.

### FORMARE ALL'INNOVAZIONE

L'innovazione non la si fa seguendo un libretto d'istruzioni, bisogna stimolarla sul campo. Nasce nel fare quotidiano. E comincia dalla testa delle persone. Per creare cultura e diffondere una mentalità aperta all'innovazione abbiamo creato Gessi Academy, una scuola di formazione interna che ha lo scopo di diffondere la filosofia aziendale ai collaboratori e non solo, anche ai nostri clienti e ai fornitori. Nello staff di docenti

abbiamo selezionato formatori eccellenti con un variegato background (antropologi, psicologi infantili, economisti ecc.) che ci aiutano a dar vita a una cultura aziendale eccezionale, a far prendere decisioni strategiche, a coniugare benessere e performance. L'esempio e la flessibilità sono i due nostri principali valori. Io dico sempre che per lavorare alla Gessi occorrono due scarpe: una con il tacco e una da ginnastica. È utile saper essere fighetti e ruspanti, adattare il proprio stile agli interlocutori e alle circostanze. Flessibilizzare le strategie. Abbiamo anche aperto uno spazio espositivo a Milano, in via Manzoni, che mi dicono essere diventato un luogo molto cool”. E con l'invito a visitarlo, insieme alla promessa di un aperitivo in compagnia di Eusebio Gualino, si conclude il suo intervento che lascia sperare che in Italia si possa tornare a sorridere.

### OSCAR FARINETTI, SETTE MOSSE PER IL CAMBIAMENTO

Ecco una persona che non ha bisogno di presentazioni. Compare in tv, sui giornali, nei convegni. È più richiesto di una star. Pregiato come il buon vino (Fontanafredda) di cui è produttore ed estimatore. Il suo sorriso sornione e il fare affabulatorio sono noti.





Le sue battute colorite strappano l'applauso. E quando viene attaccato sa come difendersi. Eataly è il suo gioiello, un brand che in breve tempo ha acquistato notorietà planetaria, nonostante le polemiche che, ogni tanto, circolano sui contratti di lavoro dei propri dipendenti. Del leader ha la stoffa e una qualità irrinunciabile: sa tenere viva la speranza, anche di fronte a un Paese che cade a pezzi. Neutralizza le notizie negative e invita a concentrarsi sulle opportunità, "perché il pessimismo uccide". Esordisce prendendo di mira un vizio tipico degli italiani: "Di fronte a una bottiglia lasciata in mezzo alla strada c'è chi si lamenta perché gli addetti alle pulizie del Comune non l'hanno raccolta. E se ne va indignato. Ma c'è anche chi, anziché limitarsi a protestare, la raccoglie e la butta nella spazzatura. Il giorno in cui in Italia il 60% delle persone si comporteranno come quest'ultimo avremo risolto la maggior parte dei nostri problemi". Il messaggio è chiaro: è finita l'era del 'Non è di mia competenza', 'Non è colpa mia' o, peggio ancora, 'Ridateci lo Stato assistenziale'. Siamo entrati nell'era dell'Italia, fai da te'. Un'Italia nella quale sopravvivere è difficile, ma forse non impossibile se siamo pronti a intraprendere le sette provocazioni suggerite da Farinetti.

#### 1ª mossa: Gestire l'imperfezione

"Gli esseri umani sono imperfetti. Dopotutto nessuno di noi può decidere da chi nascere e quando morire. Gli unici 'perfetti' sono quelli che accettano l'imperfezione, ne prendono atto, e continuano ad andare avanti, pur nella consapevolezza dei propri limiti. Quelli che invece si credono perfetti restano immobili, pensano sia il mondo a dover cambiare, anziché impegnarsi loro a cambiarlo. Gestire l'imperfezione ci aiuta a realizzare i nostri progetti".

#### 2ª mossa: Gestire le priorità

"Iniziate la giornata facendovi la doccia prima e vestendovi poi, non viceversa.

Conosco gente più importante di me che invece la mattina si sveglia con mille cose in testa. E senza una pausa di riflessione parte in quarta con tutta la lista delle cose che si accavalla in testa nell'inutile tentativo di sbrogliarle tutte in una volta. Sbagliato. Si rischia il collasso. Il mio suggerimento è: individuate le vostre dieci priorità, scrivetevele su un foglio stabilendo un ordine temporale. Poi partite".

#### 3ª mossa: Conciliare i contrari

Questa mossa ha a che fare con il pensiero creativo, consiste nel riuscire a conciliare valori positivi in contrasto fra loro, "È una roba potente che mi ha insegnato mio padre, e funziona!", assicura Farinetti. "Normalmente nel realizzare un progetto importante, le persone in gamba cercano di mettere insieme più valori positivi possibili, compatibili fra loro. I fuoriclasse, invece, sono capaci di unire valori positivi in contrasto. Ad esempio autorevolezza e formalità, due termini che in genere sono considerati agli antipodi. Ma talvolta si sposano bene. Il medico autorevole e formale, ad esempio, è quello che spiega accuratamente al paziente la malattia di cui soffre e, nonostante il suo linguaggio scientifico, riesce anche a farsi capire dal paziente. E ancora, riuscire a mettere insieme autoironia e orgoglio. In genere chi è orgoglioso è anche permaloso e chi fa troppo dell'autoironia, tende a essere umile. Eppure se io incontro una persona che sa essere orgogliosa e autoironica mi sorprende e desta il mio interesse. E ancora, mettere insieme leggerezza e velocità. Il saper essere 'leggeri' è un atteggiamento che ci fa star bene con gli altri perché attenua i contrasti, ridimensiona le divergenze, evita le posizioni rigide, apre all'ascolto e alla comprensione di chi la pensa diversamente da noi. Per aumentare 'la leggerezza' ripetete a se stessi una frase potente che diceva mio nonno: "Per questi quattro giorni che abbiamo da vivere!". La leggerezza è saggezza ed eleganza. Ma insieme alla leggerezza occorre anche la velocità. Se non sei

5. La sede di Eataly, brand creato da Oscar Farinetti, che in breve tempo ha conquistato una notorietà planetaria.

veloce nel prendere decisioni importanti il mondo ti passa davanti. E infine, Determinazione e propensione al dubbio. Quelli che hanno capito tutto della vita dicono "Forse". Quelli che non hanno capito niente dicono: "Ho sentito dire...". Avere dubbi è bello, prepara all'ascolto, ti rende disponibile a cambiare idea. Ma affianco al dubbio ci vuole la determinazione.

#### 4ª mossa: Pensare locale e agire globale

"Ecco un principio che è l'esatto contrario di ciò che insegna il marketing. Io sono un fans dei numeri, per me sono l'indicatore migliore per capire le differenze. Vai al ristorante e ti chiedono quanto ti è piaciuto il pranzo da 1 a 10. Il valore che scegli ti fa capire subito qual è il tuo giudizio. E ora passiamo ai dati. L'Italia è il paese con il maggior numero di biodiversità: abbiamo 58mila specie animali. Abbiamo 1200 vitigni autoctoni, segue la Francia con 200 vitigni. Da noi ci sono 533 colture di olive, la seconda è la Spagna che ne ha 70. In Italia ci sono più razze umane che in qualsiasi altro Paese del mondo. Ma in Cina c'è Carrefour con 80 ipermercati, Auchan ne ha 1400. E la Metro è in tutto il mondo, tanto che i cinesi credono che il vino sia un prodotto solo francese. Che fare? Impariamo a riconoscere le nostre biodiversità, poi andiamo nel mondo a esportare. Dobbiamo pensare locale e agire globale.

#### 5ª mossa: Narrare per vendere (storytelling)

"Ma per vendere non basta avere buoni prodotti, bisogna anche saperli raccontare. Un buon prodotto senza uno storytelling che lo rende appetibile non vale nulla. Sapete qual è la differenza fra la gallina e il tacchino? La gallina quando fa l'uovo poi dice coccodè. Il contadino sente, va e lo prende. Il tacchino fa un uovo enorme e pregiato, ma non lo dice. Il contadino non lo sente, e lo ignora. È la gallina ad aver inventato il marketing, altro che Philip Kotler! Dobbiamo diventare più bravi nel saper raccontare al mondo il nostro cibo".

#### 6ª mossa: spostare il valore del rispetto dal senso del dovere al senso del piacere

"Non comportarsi bene solo per poter essere considerati onesti, ma perché lo si sente dentro, per un imperativo morale. Negli Stati Uniti uno che non paga le tasse non si

6. Il libro scritto da Felix Baumgartner *L'uomo che sfidò il cielo*. Baumgartner si è lanciato da una capsula spaziale a quasi 39mila metri di altezza con una velocità che ha superato la barriera del suono.
7. Tra le imprese di Baumgartner, il lancio dal monumento 'Cristo redentore' a Rio De Janeiro.

considera uno furbo, si vergogna. In Giappone se uno ruba ai supermercati non lo considerano un ladro, ma uno fuori di testa. Noi imprenditori dobbiamo lavorare dando retta all'etica. Smettiamola di credere che la politica ci salverà, questo è un impegno di cui tocca solo a noi farsi carico. Rispetto è impegnarsi a creare posti di lavoro, insegnare il mestiere e assumere a tempo indeterminato quelli che s'impegnano (un buon 90%) e lasciare a casa i poltroni (il restante 10%).

#### 7<sup>a</sup> **mossa: Mai arrendersi**

“È questo il monito che ha aiutato Winston Churchill a vincere la guerra, nonostante la situazione disastrosa che aveva davanti. Riuscire a resistere non è semplice. Mio padre, che era saggio, mi diceva sempre: “Esiste un confine fra il difficile e l'impossibile: l'importante è affrontare le cose difficili, ma non perdere tempo con quelle impossibili”, è questo il confine dell'utopia”.

### FELIX BAUMGARTNER, IL SOGNO DI ICARO

Il prossimo Provocatore a salire sul palco è Felix Baumgartner. Classe '69, austriaco, venuto al mondo nel vivo di una contestazione studentesca, cui non ha partecipato, ma qualcosa deve essergli rimasto nel DNA, visto che quarantatré anni dopo (precisamente il 14 ottobre 2012) sbalordisce il mondo rivoluzionando i limiti imposti alle umane possibilità: si lancia da una capsula spaziale a 38.946,4 metri dalla terra con una velocità che supera la barriera del suono. Un record mondiale che rende possibile l'impossibile. Quel giorno il suo nome entra nella leggenda. Per realizzare il miracolo è occorsa una straordinaria preparazione fisica e mentale, dedizione assoluta al progetto e una volontà infaticabile, coraggio e determinazione, e un grosso lavoro di squadra. Cinque anni di preparazione e un investimento sostanzioso di Red Bull, multinazionale austriaca di bevande energetiche, finanziatrice dell'operazione Red Bull Stratos. Ma il successo della missione fa salire alle stelle la notorietà del brand, e assicura all'azienda un ritorno d'immagine dal valore inestimabile.

### IL CIELO È IL MIO DESTINO

Felix sale sul palco intimidito da un pubblico di manager che lo accoglie con un



applauso ingessato. Regala sorrisi e inchini, si siede e dopo aver disteso i muscoli, comincia a raccontare. “Il motivo per cui a venticinque anni mi sono dato al paracadutismo è l'ineguagliabile senso di libertà che provo ogni volta che mi lancio. Sin da bambino sono stato attratto dal vuoto, era un impulso cui non riuscivo a resistere, mi arrampicavo sugli alberi, e giù in caduta libera. La mia vocazione ce l'avevo scritta nel DNA. Ho iniziato con il paracadutismo nel 1986, quando sono entrato come civile nella Heeressportverein. Due anni dopo entro nell'esercito, divento carrista e istruttore al centro addestramento paracadutisti. Per un po' mi do anche alla box. Il primo lavoro per Red Bull risale al '92, quando partecipo con una squadra di colleghi paracadutisti dell'esercito a un'iniziativa dell'azienda. Red Bull aveva organizzato a Vienna il suo primo Red Bull Flugtag. I partecipanti dovevano lanciarsi in acqua da una rampa a bordo di velivoli di fabbricazione propria. Per il Flugtag di Vienna Red Bull cercava paracadutisti che atterrasero sulla rampa prima della competizione. Partecipai con la squadra sportivo-militare di cui facevo parte. Atterrammo senza difficoltà. L'azienda ci sponsorizzò e con il ricavato potei comprare un nuovo paracadute”.

Uscito dall'esercito, Felix decide di praticare il base jumping agonistico, lanci nel vuoto dalla cima di palazzi, da torri abbandonate, da scogliere con un paracadute che si apre all'ultimo minuto, con tutti i rischi del caso. Dopo varie vicissitudini partecipa ai campionati mondiali di base jumping, nel leggendario Bridge Day (un lancio da 267 metri), e porta a casa il titolo mondiale. È il 1997, inizia la sua folgorante carriera nella multinazionale. “Con Red Bull arrivarono i soldi. Però capii subito che, da quel momento, avrei dovuto scegliere sempre luoghi celebri e inviolati, dove lanciarsi è illegale e riuscire a non farsi arrestare è un'impresa titanica”.



### LE SFIDE ESTREME

Il 15 aprile 1999, Felix sfida l'edificio più alto del mondo, le Petronas Twin Towers di Kuala Lumpur, Malesia (452 metri). La preparazione ha dell'incredibile. Per evitare la sorveglianza studia ogni dettaglio con precisione impeccabile. Si spaccia per un custode della torre falsificando il pass dei visitatori. Travestito da uomo d'affari s'infiltra nell'edificio bypassando i sistemi di sicurezza. E dopo il lancio, via di corsa a nascondersi per evitare l'arresto. Se non ci fosse un film a testimoniare quella folle impresa si potrebbe pensare a un battage pubblicitario o a una fiction cinematografica. Ma quando sullo schermo arrivano le immagini di quella prodezza, l'entusiasmo del pubblico sale alle stelle. Dopo il successo delle Twin Tower l'asticella si alza. Ed è la volta del lancio da un altro monumento simbolo, uno fra i più alti al mondo (720 m): il Cristo Redentore di Rio de Janeiro. Per riuscire ad arrampicarsi si ispira al film *The Rock*. Con una balestra arpiona la mano del Cristo redentore e ci sale su. Una volta raggiunta l'altezza di 29 metri da cui lanciarsi, aprire il paracadute e raggiungere la terrazza alla base della statua. Una distanza così ridotta accresce il rischio. “Nel lancio dal Cristo Redentore la mia vita dipendeva da ogni singolo secondo. Se il paracadute non si fosse aperto al momento giusto, mi sarei schiantato sull'asfalto. E calcolare il momento giusto era difficilissimo. Perciò feci testamento”. Ma ancora una volta ce la fa. E le immagini della sua prodezza fanno il giro del mondo. Felix raggiunge l'obiettivo stavolta e in altre occasioni altrettanto ardite. È a quel punto che arriva il progetto più ambizioso, quello che incenserà la fine di una carriera di successi: il Red Bull Stratos, il lancio da una capsula spaziale a 38.946,4 metri in caduta libera, un'impresa mai tentata da nessun altro. E una volta lassù scopre che: “Devi salire molto in alto per accorgerti quanto sei piccolo”. Occorsero cinque anni di preparazione e numerosi ostacoli da superare. Anzitutto la sua resistenza a indossare la tuta e il casco per lunghi periodi. All'inizio soffriva di claustrofobia e temeva di non farcela. Si arrese, poi tornò

8



indietro. Si affidò alla guida di uno psicologo dello sport e alla fine superò l'ostacolo. La missione è un susseguirsi di incidenti di percorso e punti di svolta che a raccontarli appassionano, ma ancora di più le immagini proiettate in sala che la documentano. La storia di questo lancio epico è magnificamente narrata nel libro di Felix Baumgartner, *L'uomo che sfidò il cielo*, edito in Italia da Sperling & Kupfer; un libro che ho iniziato a leggere per curiosità più che per interesse e dove, alla fine, l'interesse ha prevalso sulla curiosità. Perciò, per i dettagli di questa impresa memorabile rimando al libro.

### UNA LEZIONE DI LEADERSHIP

Forse nessuno dei presenti al World Business Forum si dedicherà mai al base jumping o alle sfide estreme di Felix. Allora quale lezione trarre dalla sua esperienza? Molte. Anzitutto l'importanza della prudenza (il rischio calcolato) e della preparazione, specie in tempi critici come questi. "Nel mio mestiere esistono diversi fattori di rischio. Non mi sono mai affidato alla fortuna, ho sempre contato sulle mie capacità, su una buona preparazione e sulla tecnica". E ancora, capacità di apprendere dagli errori, degli altri possibilmente. "Ho letto molti resoconti di incidenti per capire cosa avesse causato l'errore. In un certo senso traggo vantaggio dalle sventure degli altri. In questo lavoro non c'è bisogno di sbagliare in prima persona per apprendere. È per questo che sono ancora vivo". Altra lezione da portare a casa, l'importanza di gestire lo stress e avere controllo emotivo. "La paura è una costante nella mia attività, ma finché la controllo è mia alleata, mi tiene vigile e concentrato. Se invece perdo il controllo si trasforma in panico, e allora diventa una nemica mortale". Se i problemi nascono dalla testa, più che dal corpo, è lì che bisogna intervenire. E Felix c'è riuscito, mettendo in campo una qualità che gli psicologi chiamano autodeterminazione e che comporta concentrarsi sui propri punti di forza, anziché sulle debolezze. E ancora, capacità di

selezionare le persone adatte a portare avanti il progetto, a costo di dover licenziare persino l'amico più fedele, nonché direttore tecnico del progetto, Art Thompson. "Lui assumeva le persone più col cuore che con la testa. Bastava che uno gli dicesse che aveva problemi finanziari e che quel lavoro gli serviva per convincerlo ad assumerlo. Era poco esigente sui risultati, anche laddove occorreva la massima qualità su ogni microscopico dettaglio". Licenziare l'amico può essere una scelta durissima, ma necessaria per salvare la missione. E una prova di leadership centrata sul merito. Quella di Felix è una lezione di coraggio e di onestà, di forza e di leadership, che il pubblico ha salutato con un caloroso applauso.

### JACQUE ATTALI

Economista, uomo d'affari e consulente governativo, Attali è un mix di rigore accademico ed esperienza pratica, in ambito privato e ai massimi vertici governativi. Consulente economico, per oltre trent'anni al centro della politica europea. Autore di numerosi libri, alcuni dei quali hanno fatto scuola. Esordisce prendendola alla larga: "Come possiamo essere felici e avere successo? Occorre un progetto, un obiettivo e una visione di cosa vogliamo ottenere. Dobbiamo cercare di comprendere cosa abbiamo di unico, cosa possiamo fare che nessun'altro ci riuscirebbe. Non c'è felicità se non scopriamo che siamo e chi vorremmo essere da qui a vent'anni. Ma per averne un'idea occorre poter immaginare come sarà il mondo domani". Ed ecco che l'Attali storico e futurlogo si fa avanti, riprendendo un tema del suo ultimo libro, *Domani che governerà il mondo?*, edito da Fazi Editore. "Molte delle crisi che oggi si sono esacerbate erano prevedibili (il virus Ebola lo conosciamo da 40 anni, ma non è stato fatto nulla per fermarlo e così anche il terrorismo). Ogni sorpresa di oggi è l'effetto della mancanza di azione di trenta anni fa. Se non vogliamo avere sorprese dal futuro dobbiamo cercare di correggerlo. E prima ancora dobbiamo comprenderlo. Ci sono tre fattori da non perdere di vista".

8. Jacques Attali, economista e consulente governativo. Secondo Attali, il potere dell'America è il declino ma la Cina non ne prenderà il posto.

### I FATTORI DA TENERE SOTT'OCCHIO

"Il primo, sono le tendenze demografiche (oggi siamo 7 miliardi sulla terra, nel 2050 saremo 9-10 miliardi). Quello che genererà i maggiori sconvolgimenti sarà la popolazione africana che passerà da 1 a 2 miliardi. Il ventunesimo secolo sarà il secolo dell'Africa. Dunque il mercato più importante, ma potrebbe diventare il nostro peggior incubo se non ce ne occupiamo sin da oggi. L'aspettativa di vita in buona salute crescerà rispetto all'aspettativa di vita tout court, il che significa anche che lavoreremo più a lungo rispetto al passato.

Il secondo fattore è il rapporto fra i vari continenti. Nel 2050 ci saranno più turchi che russi, più francesi che tedeschi e meno cinesi rispetto ai nigeriani. Le tendenze cambieranno. Le persone saranno più stanziali. Oggi solo 200 milioni di persone vivono in un Paese diverso da quello dove sono nate. Nel 2050 ci sarà più di un miliardo di persone che vivranno in un Paese diverso da quello dove sono nati. Molti di questi movimenti saranno interni a una nazione, non necessariamente esterni. L'umanità torna a essere 'on the road'.

Terzo, il numero di donne che diminuirà rispetto agli uomini, soprattutto in Asia, e questo anche per via dell'evoluzione tecnologica che consente di poter controllare il sesso dei nascituri.

Quarto, l'innovazione tecnologica con la stampante 3D, con il web semantico, la possibilità di dialogare con le macchine, l'internet delle cose".

### LE ONDATE DEL CAMBIAMENTO

"Altra dimensione importante per comprendere il futuro è l'evoluzione delle ideologie. Quando si cerca di prevedere il futuro non bisogna fermarsi a calcoli quantitativi, occorre pensare anche all'etica, all'estetica, al comportamento sociale e all'ideologia. Queste le ondate di cambiamento che intravedo: prima ondata, declino del potere dell'America. Gli Stati Uniti saranno una 'potenza relativa' meno responsabile nell'istituire lo stato di diritto mondiale. Non avremo chi sostituirà gli USA, così come nel diciottesimo secolo gli USA avevano sostituito l'Inghilterra. Credo piuttosto che l'epoca attuale sia più simile alla

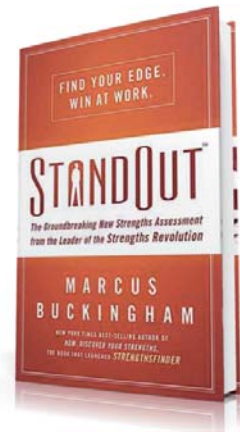
9. Marcus Buckingham, consulente aziendale, fondatore di 'The Marcus Buckingham Company', autore di libri di successo.

caduta dell'Impero romano. La Cina non prenderà il posto degli USA perché dopotutto non è mai stata una nazione interessata al mondo esterno. Stiamo attraversando un periodo di pericolo perché nessuno si farà carico di mantenere gli equilibri geopolitici. Per questo la situazione di oggi mi sembra più simile a quella che decretò la caduta dell'impero romano. Il mondo si sta occidentalizzando, mentre l'Occidente è in declino. Sarà il mercato a governare il mondo. Questo è un pericolo perché avremo un mercato senza regole e senza un governo che lo controlli. Conseguenza: le frontiere fra il legale e l'illegale rischiano di sparire. La crescita dell'attività illegale è del 10% contro quella legale che è del 3%. Quella criminale è del 15%. Il mercato ignora i problemi di lungo termine (inquinamento, scarsità dell'acqua ecc) con le conseguenze del caso. La guerra globale è iniziata: il fondamentalismo islamico, il terrorismo, si diffondono armi nuove, miniaturizzate, che possono essere usate da chiunque. Potremo creare un mondo migliore?"

Di fronte a questa domanda l'ansia si taglia con il coltello. Attali sembra non avere risposte e nemmeno noi. Per questo quando si congeda dal palco il pubblico non ha più nemmeno la forza di applaudirlo. "Più che una provocazione questa è una mazzata", commenta qualcuno dalla platea. E confida nel prossimo oratore.

## MARCUS BUCKINGHAM, FAR LEVA SUI PUNTI DI FORZA

A risollevare il morale sale sul palco un Provocatore dal sorriso accattivante e una carica di energia che sprigiona positività. È Marcus Buckingham, consulente aziendale, fondatore di The Marcus Buckingham Company, ex docente presso l'Istituto di ricerche Gallup cui si devono studi fondamentali sul management e sull'economia. Ha lavorato per colossi come Toyota, CocaCola e Disney. È autore di libri di successo come *Now Discover Your Strength* o *Go Put Your Strength to Work*, tutti incentrati su quello che è il suo tema preferito e il suo chiodo fisso: lavorare sui punti di forza delle persone, impegnandosi a potenziarli, è meglio che limitarsi a correggere i punti di debolezza. È questa la sua ricetta per far emergere il talento e migliorare le performance: concentrarsi sempre



sul proprio 'io migliore'. Per entrare in questo stato positivo, che prelude all'eccellenza delle prestazioni, Marcus invita la platea a porsi una domanda tanto semplice quanto stimolante: al lavoro avete l'opportunità di fare ogni giorno quello che vi riesce meglio? Domanda inevitabile per tutti i leader o per chi aspira a diventarlo. "Per trovare una risposta", avverte Marcus, "devi sapere anzitutto chi sei. Un modo per scoprirlo è l'impiego del feedback a 360°, una raccolta di valutazioni sul tuo modo di essere e di operare in azienda che incrocia gli input raccolti dai tutti i membri dell'organizzazione con cui si interagisce (capi, colleghi, subordinati, clienti ecc.). "Nel parlare delle nostre debolezze", suggerisce Marcus, "non fate come noi in America che le chiamiamo 'Aree di possibilità'. È fuorviante. Sono debolezza e basta. Possiamo convivere con loro, riconoscerle e migliorarle, ma non focalizziamoci su queste altrimenti ci debilitano. Le nostre vere 'Aree di possibilità', quelle che vanno coltivate attingendo alle risorse personali, ma anche al nostro team, sono i nostri punti di forza". Ascoltando Marcus scopriamo che questo atteggiamento di focalizzazione verso i propri punti di forza ha anche una valenza culturale, oltre che caratteriale. "Noi americani siamo molto concentrati sui punti di forza. I Giapponesi e i cinesi lo sono di meno. E ancora meno lo sono i giovani della cosiddetta Generazione Y (nati nella prima metà degli anni 80). Molti entrano nel mondo del lavoro senza mai sapere cosa significa vincere. Forse perché hanno paura di focalizzarsi sui propri punti di forza. Però per vincere è solo sui punti di forza che occorre lavorare affinché emergano". Ma come riconoscere sul lavoro ciò che accresce i nostri punti di forza? La sua risposta è semplice ma efficace: "Se sei bravo a fare qualcosa, ma questa ti annoia o la detesti, è sicuro che non ti migliora; meno che mai diventerà un tuo punto di forza. Se basi la tua carriera su quello che riesci a fare bene, ma quell'attività non ti accende l'entusiasmo, potrai avere forse una carriera brillante, ma non sarai felice. Se invece non vedi l'ora di fare una cosa, e quando la fai sei così assorto che il tempo vola via, stai certo che quell'attività ti migliora". Infine,

per poter sviluppare i propri punti di forza, Marcus ha messo a punto anche uno strumento di assesment, lo Stand Out ('Distinguiti') che dà anche il titolo al suo omonimo libro, appena uscito in America. Consiste in una mappa dei profili dei punti di forza che un leader può possedere. Marcus ne ha individuati nove. A volte ci si può identificare di più con uno che con l'altro, ma nessuno è più importante dal momento che si completano l'un l'altro. Non esistono profili perfetti, ma solo pratiche perfette.

*Advisor*: tende ad affrontare i problemi direttamente, anziché schivarli o nascondersi.  
*Connector*: è alla costante ricerca di connessioni fra le persone e le cose, di capire come completare il meglio di ognuno con il meglio degli altri.

*Creator*: si prende il tempo per analizzare una situazione e arrivare a un risultato consistente.

*Equalizer*: è una persona che cerca di far funzionare bene le cose e si chiede cosa è giusto fare.

*Influencer*: spinge le persone ad agire.

*Provider*: valuta se tutto procede per il meglio.

*Stimuletor*: fa attenzione a dare più energia ai propri messaggi.

*Pionier*: è alla continua ricerca di qualcosa di nuovo

*Teacher*: si pone di fronte alle situazioni nell'atteggiamento di chi vuole apprendere.

A conclusione del suo intervento, Marcus Buckingham ha mostrato quali sono le primi due caratteristiche più importanti (rispetto ai nove profili) nello svolgimento di una specifica attività professionale. Influencer e Connector, ad esempio, sono i punti di forza dei direttori vendite. Equalizer e Connector sono invece i punti di forza dei direttori degli Hotel Hilton

Due giornate intense e provocatorie. Ma solo dopo aver ascoltato tutti capisco il messaggio di questa undicesima edizione del World Business Forum: "Provocatore è chi fa qualcosa per rendere il mondo migliore". Allora non possiamo che augure lunga vita ai Provocatori e al World Business Forum che li ospita. ■