



PERFORMANCE. Guru a confronto sull'alchimia dell'eccellenza personale e aziendale

Il segreto di un trend positivo

Per alimentare l'engagement, servono regole semplici e di buon senso. Basterebbe poco per fare molto e per stare e far stare meglio le persone e le organizzazioni. Il punto di partenza è lavorare sulla cultura aziendale, perché "se non sei tu a crearla, essa si creerà da sola e probabilmente sarà quella sbagliata"

di **Raul Alvarez**

La quinta edizione del Forum delle Eccellenze, organizzato da Performance Strategies, lo scorso 30 novembre-1° dicembre a Roma, ha messo insieme luminari della scienza e campioni dello sport, accademici e formatori aziendali. Un mix che ha riservato piacevoli sorprese. È stata la volta di un neuroscienziato di fama mondiale come Giacomo Rizzolatti, che attraverso filmati e radiografie del cervello ha illustrato la sua teoria dei neuroni specchio, alla base della comprensione e dell'empatia. Come anche di **Dipak Pant**, docente di Antropologia e Sistemi Economici Comparati e antropologo sul campo. Nepalese con cittadinanza italiana, passa metà dell'anno in terre impervie dove studia le possibilità di sviluppo economico, e il resto in Piemonte, a Cuneo, dove ha famiglia. Non è un habitué di convegni di questo tipo, eppure, come inizia a parlare, cattura la platea con l'autorevolezza di chi ha una storia speciale da raccontare, quello dell'antropologo sul campo. Molti dei suoi ragionamenti entrano in collisione con il senso comune. «Ciò che stiamo vivendo è un *cambiamento*, non una *crisi*. Il riscaldamento del pianeta, ad esempio, è un cambiamento che ha anche dei vantaggi: recupera territori vicino all'equatore coltivabili o forestabili. Ma noi tendiamo a chiamare "crisi" tutto ciò che ci sottrae un po' del nostro confort». E ancora: «La globalizzazione selvaggia lavora sul *vantaggio comparativo*, ragiona per sottrazione, punta al basso, dice: "vieni a produrre da noi (in Cina o in Brasile), ci sono meno tasse, meno problemi tributari, puoi inquinare e i governanti chiudono un occhio, i sindacati sono solo di facciata. Si agisce senza valori etici, artistici, tecnologici". Dovete invece puntare al *vantaggio competitivo*, che punta verso l'alto aggiungendo valore, qualità della vita, estetica, etica». Oggi c'è chi denigra il principio "piccolo è bello" che

ha distinto l'industria italiana, ma Pant non la pensa così. «Ingigantirsi? Non giova alle caratteristiche dell'Italia. Voi siete robusti, medi, in rete, ruspanti e cosmopoliti. Perché snaturarvi?». Ma sul mondo del management e dell'impresa, si sono espressi soprattutto il consulente Chester Elton e il coach Timoty Galloway.

Come mantenere motivazione e slancio

Negli Stati Uniti **Chester Elton** è una star. Oratore e scrittore di successo, arrivato giovanissimo in Italia con una comunità dei Mormoni, di cui dichiara l'appartenenza, per fare proselitismo. Successivamente si è trasferito in America, poi in Canada. Dell'Italia gli è rimasto qualche frammento e, ogni tanto, stupisce lanciandosi in battute in dialetto siciliano e pugliese. Ha un'energia da far invidia e un sorriso che sprigiona positività. I suoi libri *The Carrot Principles* e *The Orange Revolution* lo hanno reso famoso. L'ultimo, *Impegno Totale*, lo ha tradotto Franco Angeli. I principi che professa sono «semplici e di buon senso – come lui stesso ammette – ma questo è quel che spesso manca a molte aziende, ed è proprio ciò di cui hanno più bisogno. In fondo la semplicità arriva al cuore della gente e ci aiuta a capire ciò che conta davvero». Ha lavorato come consulente di Direzione per aziende di prestigio come American Express, Motorola o Dhl Express. Al Forum esordisce con una domanda sulla quale sono in tanti in cerca di una risposta: come riuscire a

Dipak Pant





mantenere la motivazione e lo slancio sulla performance, anche quando l'azienda versa in acque agitate? Per Elton, il problema è a monte: «Bisogna lavorare sulla cultura aziendale. Se non sei tu a crearla, essa si creerà da sola e probabilmente sarà quella sbagliata». Ma Elton invita a fare attenzione: «La cultura non è marketing patinato o design più o meno cool, anche se spesso ha finito per diventarlo. La cultura è la vostra storia ed è ciò che fa la differenza fra voi e i vostri competitors. Se la cultura è chiara, positiva e forte, le persone crederanno nella vostra causa, penseranno che il loro operato è importante e che anche il loro lavoro contribuisce a fare la differenza».

Le 3 E dell'eccellenza

Ma in che modo i manager possono contribuire a creare una cultura vincente? La risposta viene da una ricerca di Towers Watson, realizzata tra il 2009 e il 2010, alla quale Elton ha collaborato. L'indagine ha individuato le tre leve che le 25 aziende che sono riuscite a mantenere un trend positivo, anche in un periodo così difficile, hanno messo in atto: **Engagement**, attaccamento all'azienda e disponibilità a fare uno sforzo in più di quello richiesto per raggiungere i risultati attesi. **Enablement**, (Abilitazione), sentirsi supportati dai propri capi nell'operatività. **Energizzazione**, la percezione di un sentimento di benessere e di coesione, che aiuta a mantenere l'engagement necessario a preservare i risultati di business. La ricerca dimostra che le culture aziendali che hanno agito su queste tre leve hanno registrato margini operativi annuali da record: 27,4 per cento. Un dato che fa riflettere. Ma come fare per costruire una cultura aziendale vincente generatrice di engagement? La risposta è nella *Road map in 7 fasi*, il modello illustrato a larghe linee da Elton.

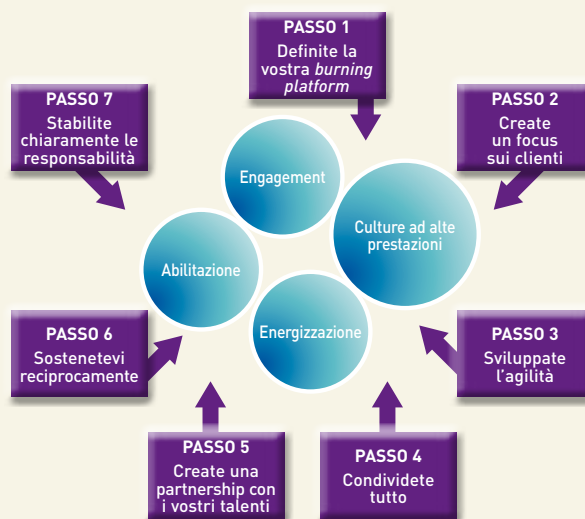
Una Road map per il Cultural Change

Il **primo passo** di questo percorso consiste nell'aiutare i dipendenti a capire se sono di fronte a una *burning platform*, cioè in una situazione a rischio dove, restare fermi, è più pericoloso che agire. «Non è un modo per trasmettere paura – assicura Elton – semmai mette i dipendenti in guardia. La bancarotta in cui si è trovata General Motor insegna che, se attendi troppo per cambiare, il cambiamento finirà per travolgerti. Dichiarare di essere su una *burning platform* crea il senso di urgenza necessario. Ma non basta. Occorre anche esplicitare la strategia, fare chiarezza sul perché facciamo le cose che facciamo. Esplicitare i valori e le priorità. Enunciare gli obiettivi che definiscono le fasi e i tempi per superare la fase critica».

Secondo passo, incentivare una cultura focalizzata sul cliente, come in Avis, dove i dipendenti possono riferire, senza remore, ai propri superiori i problemi che incontrano, sollecitare il feedback dei clienti e sono premiati se notano qualcosa di importante da correggere.

Terzo passo, sviluppare l'*agilità* dei dipendenti nel gestire i cambiamenti, come nel caso di Hard Rock Caffè dove

La road map in 7 fasi di Elton



ogni giorno, prima di aprire le porte al pubblico, durante una riunione vengono comunicati ai dipendenti i dati delle vendite del giorno precedente e i risultati attesi per il giorno successivo. Con l'occasione si raccolgono idee e suggerimenti e i cambiamenti utili, realizzati all'istante. L'azienda ripaga i dipendenti per il loro impegno con "riti" di celebrazione dei successi ottenuti che rinforzano l'appartenenza alla comunità.

Quarto passo, creare fiducia. In un ambiente di lavoro dove l'informazione è nascosta, o comunicata in modo inadeguato, vige la *cultura del sospetto*. «Durante i miei seminari chiedo sempre: qual è la barriera più insormontabile al miglioramento della comunicazione e della fiducia tra voi e il vostro capo? La risposta ricorrente è: "Non lo vedo mai. È sempre in riunione" – racconta Elton –. Uscire più spesso dall'ufficio per stare insieme ai dipendenti, rendersi disponibili, può essere una soluzione semplice, utile e a costo zero. In un'azienda che registrava bassi punteggi di fiducia, l'amministratore delegato cominciò a tenere "riunioni di condominio", ovvero pranzi informali dove i dipendenti potevano parlare con il presidente. Fece anche in modo che tutti i vice-presidenti si incontrassero con i lavoratori dei propri dipartimenti. La fiducia ebbe un incremento significativo».

Quinto passo, riconoscere e valorizzare i talenti e fare partnership con loro. «I vostri dipendenti potrebbero avere idee brillanti che tengono per sé – avverte Elton –, a meno che voi li facciate sentire partner dell'organizzazione, prospettandogli opportunità di carriera». E se la crisi li priva di questa opportunità? «Allora occorre essere trasparenti e onesti, dire come stanno le cose, far capire che siamo tutti nella stessa situazione e che l'impegno di ciascuno può aiutare l'azienda a far fronte agli scossoni del mercato. Dalla trasparenza nasce fiducia, dalla fiducia la



Chester Elton

solidarietà, dalla solidarietà, l'engagement» spiega Elton.

Sesto passo, creare una cultura che privilegi il sostegno reciproco dei collaboratori. Sostenendosi a vicenda, e festeggiando insieme i successi, si alimenta un capitale di benevolenza reciproca che produce lealtà, impegno e propensione all'innovazione. Ma anche per ottenere questo occorre un metodo. «Quando offrite al personale un riconoscimento – suggerisce Elton – riunite tutti, raccontate una storia su ciò che quella persona è stata capace di fare, nonostante gli ostacoli, date enfasi a uno dei vostri valori fondamentali, personalizzate l'occasione scegliendo un regalo adatto alla persona premiata. Oppure scrivete di vostro pugno un bigliettino di riconoscenza, sarà una bella sorpresa».

Settimo passo, stabilire le responsabilità, «che non vuol dire limitarsi a criticare, bensì assegnare impegni connessi a obiettivi realistici, valutare i progressi e correggere con osservazioni positive nei momenti di transizione, rimuovere gli ostacoli e chiudere il cerchio, riconoscendo il successo o giudicando le mancanze. E, per concludere, c'è una parola, potente e preziosa, che molti hanno dimenticato, invece bisognerebbe dirla più spesso, ai collaboratori o in famiglia: *grazie*».

Sono questi i 7 passi della Road Map di Cultural Change che, secondo Elton, alimentano l'engagement. Regole semplici e tuttavia troppo spesso trascurate. Eppure, a suo dire, basterebbe poco per fare molto e per *stare e far stare* meglio le persone e le organizzazioni. ■

Il metodo di Timoty Gallwey

Come vincere il giocatore nascosto

Il suo nome è poco conosciuto in Italia, eppure **Timoty Gallwey** è stato un pioniere del life e business coaching. Allenatore sportivo, autore de *Il gioco interiore del tennis*, un libro di successo (appena tradotto da Ultra editore, con quarant'anni di ritardo, e tuttavia ancora attuale). Ha ideato un metodo innovativo per gli allenamenti e per lo sviluppo dell'eccellenza personale e professionale. Diventato un brand, *l'inner game* ha fruttato al suo autore fama e business. Ma in cosa consiste? «Ogni partita è composta da due parti, una esteriore e una interiore – spiega salendo sul palco con una voce che rivela il peso degli anni –. Il gioco esteriore è quello che si gioca con l'avversario esterno. La padronanza del gioco, là fuori, dipende da come teniamo la racchetta, come posizioniamo il corpo, come intercettiamo la traiettoria della palla. Ma questa è solo una parte della storia. L'altra parte è il gioco che si svolge nella nostra testa. Quando realizziamo che c'è un rivale dentro di noi, la sfida diventa più insidiosa di quella esteriore. Il Sé giudicante, l'ego, (Sé 1), emette comandi e imperativi. Il Sé 2, il corpo, è la parte di noi che agisce. Nel tennis, il Sé 1 è un giudice implacabile, quando il giocatore non fa ciò che lui

gli ordina, lo critica trasmettendogli convinzioni limitanti che intaccano l'autostima. La prefigurazione di una performance inadeguata accresce la paura e inibisce la sua capacità di apprendimento. Il consiglio è, allora, ricordarsi che voi non siete il vostro ruolo o i vostri risultati: siete un essere umano, prima di tutto. Se ne prendete atto, ogni feedback sulla vostra performance diventerà un'occasione per apprendere, anziché un motivo per stressarsi». Dunque si direbbe che a fare la differenza tra il successo e il fallimento sia la padronanza del *gioco interiore*. Ma la continua attività pensante del Sé 1 interferisce con le capacità naturali del Sé 2. «È quando azzeriamo le interferenze che si ottengono le performance migliori – assicura Gallwey –. La concentrazione arriva nel momento in cui riusciamo ad azzittire la mente e a lasciarci andare confidando nella "sapienza del corpo". È allora che possiamo focalizzarci sull'obiettivo e raggiungere il livello di prestazione attesa». La prima regola è, dunque, smettere di giudicarsi. «Questo non significa ignorare gli errori – precisa Gallwey – ma vedere gli eventi per quello che sono, senza aggiungere altro». Il lavoro del coach inizia da qui. ■

Timoty Gallwey



L'ECCELLENZA FRA EMPATIA E SOSTENIBILITÀ

IL NEUROSCIENZIATO GIACOMO RIZZOLATI; L'ANTROPOLOGO DIPAK PANT E LA CAMPIONESSA OLIMPIONICA JOSEFA IDEM SUL PALCO DEL FORUM DELL'ECCELLENZA, ORGANIZZATO DA PERFORMANCE STRATEGIES. A MANAGER E IMPRENDITORI RACCONTANO IL LORO PUNTO DI VISTA SU COME ESSERE VINCENTI E COME TRASFORMARE GLI OSTACOLI IN OPPORTUNITÀ. AL MEETING ANCHE ALTRE PERSONALITÀ INTERNAZIONALI QUALI IL CONSULENTE MANAGERIALE CHESTER ELTON; IL PIONIERE DEL COACHING TIM GALLWEY E IL FUTUROLOGO MAGNUS LINDKVIST.

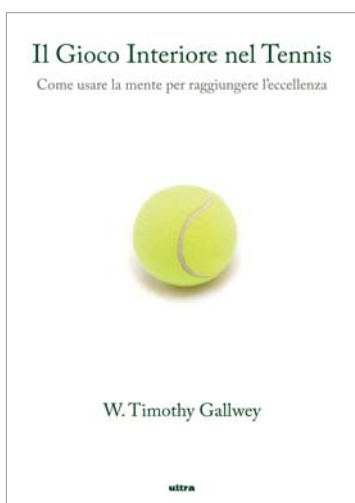
DI RAUL ALVAREZ

DAL 30 NOVEMBRE AL PRIMO DICEMBRE SI È SVOLTA A ROMA LA QUINTA EDIZIONE DEL FORUM DELLE ECCELLENZE, ORGANIZZATO DA PERFORMANCE STRATEGIES, UNO DEGLI APPUNTAMENTI PER MANAGER E IMPRENDITORI DI MAGGIOR RICHIAMO, DOVE SOLIDITÀ DEI CONTENUTI E SPETTACOLO TROVANO UN PERFETTO EQUILIBRIO.

Sul palco sfilano star internazionali di varia provenienza: astri dello sport, come la campionessa olimpionica Josefa Idem, consulenti manageriali di spicco come Chester Elton, pionieri del coaching, come Tim Gallwey, ideatore dell'Inner game, e autore del best-seller *Il gioco interiore nel tennis*, appena tradotto dall'editore Ultra, un testo che ha fatto testo nell'ambiente dei coach. Futurologi come Magnus Lindkvist e uomini di scienza come il neuroscienziato Giacomo Rizzolatti e Dipak Pant, un antropologo himalaiano, esperto di sviluppo economico sostenibile, meno noto alle cronache ma di notevole spessore. È lui la sorpresa di questa edizione del Forum dell'Eccelesenza.

I NEURONI SPECCHIO, SECONDO GIACOMO RIZZOLATI Vestito scuro, capello lungo, bianco e un corposo riporto. Giacomo Rizzolatti non ha la prestanza dell'oratore di successo, si direbbe un tipo riservato, ma quando inizia a parlare tira fuori una grinta che elettrizza la sala. La sua fama è legata alla scoperta dei 'neuroni specchio'. E le ricerche del proprio team, per le quali ha ottenuto diversi riconoscimenti internazionali, hanno rivelato come gli esseri umani attivi in modo del tutto naturale quei meccanismi di

COVER DEL BEST SELLER DI TIM GALLWEY, IL GIOCO INTERIORE NEL TENNIS, ULTRA EDITORE, SCRITTO NEL '75, EDITO DA NOI SOLO NEL 2013, MA ANCORA UNA BIBBIA DI RIFERIMENTO PER I COACH, SIA SPORTIVI CHE MANAGERIALI.



rispecchiamento che permettono di recepire le emozioni degli altri e di poterci mettere nei loro panni, stabilendo così quella sintonia necessaria per comprendere ed essere compresi. Questa risorsa complessa, eppure naturale, è conosciuta col nome di empatia, e sembrerebbe essere indispensabile alla convivenza sociale. È una dote insita nel nostro patrimonio genetico, e in quella di molte altre specie animali. Tuttavia noi, con la nostra intelligenza superiore, finiamo troppo spesso per violarla.

“Eppure la scienza ha dimostrato che, per essere felici, abbiamo sempre bisogno degli altri, non a caso anche l'apprendimento avviene per imitazione. L'atteggiamento individualistico è la negazione di

GIACOMO RIZZOLATTI, PROFESSORE ORDINARIO DI FISILOGIA, DIRETTORE DEL DIPARTIMENTO DI NEUROSCIENZE E DAL 2011 PROFESSORE EMERITO ALL'UNIVERSITÀ DI PARMA. RECENTEMENTE È STATO NOMINATO MEMBRO DELLA NATIONAL ACADEMY OF SCIENCE OF THE UNITED STATES OF AMERICA.



DIPAK PANT, DOCENTE DI ANTROPOLOGIA E SISTEMI ECONOMICI COMPARATI ALLA LIUC DI CASTELLANA (VARESE). PASSA METÀ DELL'ANNO IN TERRE IMPERVIE (MONGOLIA, ARMENIA, HIMALAYA, ANDE, ECC.) DOVE STUDIA LE POSSIBILITÀ DI SVILUPPO ECONOMICO.



se). Passa metà dell'anno in terre impervie (Mongolia, Armenia, Himalaya, Ande, ecc.) dove studia le possibilità di sviluppo economico. Il resto del tempo lo trascorre in Piemonte, a Cuneo, dove ha famiglia. Parla un italiano spedito e si muove sul palco con il magnetismo di uno sciamano. La sua autorevolezza viene dall'esperienza sul campo. Prima di iniziare a parlare mostra un video sulla sua missione in Mongolia. Lo vediamo mescolarsi alla popolazione locale, parlare la loro lingua, indossare i loro costumi. Un etnografo autentico.

questo bisogno", ricorda Rizzolati. A dimostrazione della sua tesi, il professore proietta filmati con esperimenti sui gorilla e sugli esseri umani dove una serie di ecografie del cervello dei due interlocutori, durante un'interazione, mostra in modo inequivocabile come, quando riconosciamo i sentimenti degli altri (tecnicamente mostriamo empatia), i neuroni di entrambi attivino le stesse aree corticali. Immagini che lasciano di stucco e sollevano un'inevitabile domanda: ma se i neuroni specchio continuano a lavorare per promuovere l'empatia, perché gli esseri umani, con i loro comportamenti, finiscono così spesso per contraddire tale principio, mostrando più attenzione a sé che agli altri? Domanda legittima la cui risposta attiene forse al campo della psicologia, piuttosto che alle neuroscienze. Per Rizzolati uno dei principali fattori di rischio per l'individualismo è internet, strumento potente che, se da una parte facilita l'accesso alla conoscenza, dall'altra finisce per trasformarsi troppo spesso in un paravento dietro al quale nascondersi, con le conseguenze del caso. I neuroni specchio offrono spunti preziosi alla ricerca scientifica (nonché al marketing e affini) e soprattutto ci rammentano che non si vince mai da soli, perché entrambi abbiamo pur sempre bisogno di entrambi. Senza empatia non c'è crescita.

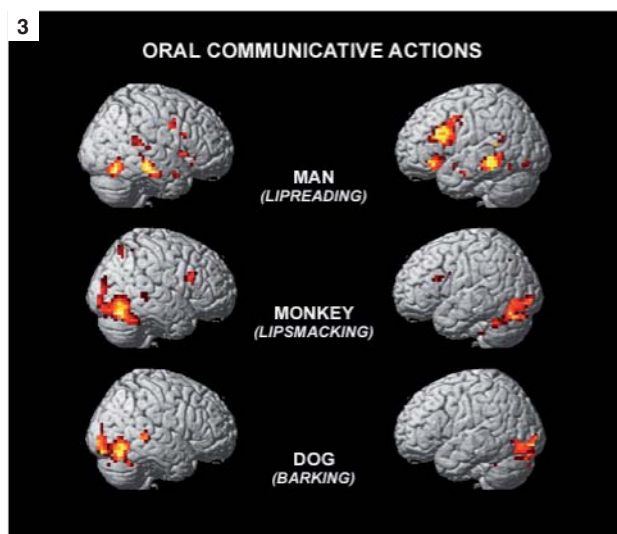
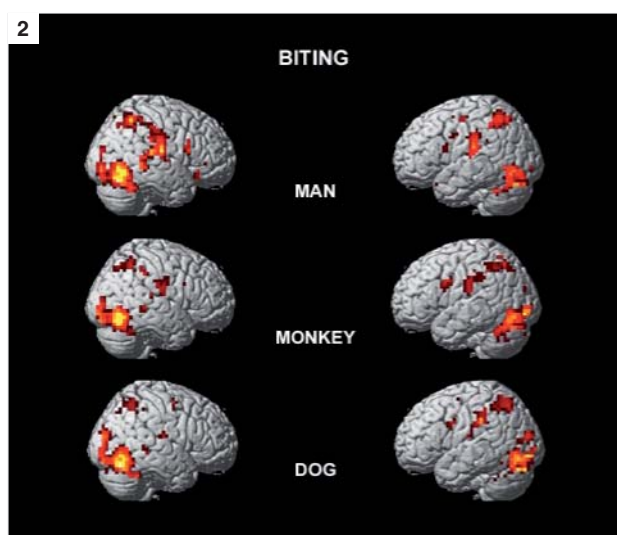
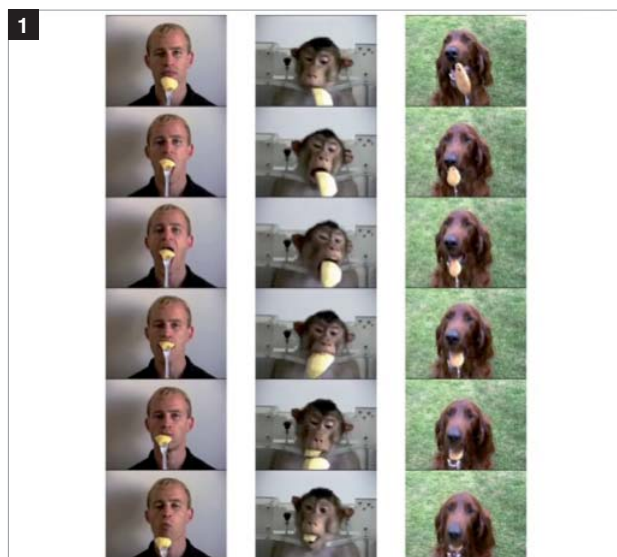
LA LEZIONE DALLE TERRE IMPERVIE, SECONDO DIPAK PANT Nepalese di nascita, cittadino italiano dal '94. È docente di Antropologia e Sistemi Economici Comparati alla LIUC di Castellana (Vare-

se). Nulla a che vedere con quegli antropologi da salotto ospitati nei talk show. Quando parla sorprende la platea rovesciando alcuni luoghi comuni ed enunciando frasi lapidarie che lasciano il segno.

"Il mercato libero", sostiene, "non rende gli uomini liberi. Tuttavia, solo gli uomini liberi creano un mercato ragionevolmente libero. Quindi bisogna puntare anzitutto sulla libertà dell'uomo, non solo sulla libertà del mercato". E ancora: "Non vi è capitale che non nasca anzitutto da un atto di intelligenza umana. Perciò se viene chiuso il circolo delle idee, si chiude anche la circolazione della ricchezza".

Il primo passo per aprire la mente alla ricchezza delle idee consiste nel mettere in discussione le convinzioni correnti, a cominciare da quella oggi più dibattuta, il concetto di 'crisi globale'.

"Ciò che stiamo vivendo", precisa Pant, "non è una crisi, semmai è un cambiamento. E può offrire anche alcuni vantaggi. Il riscaldamento del pianeta, ad esempio, recupera territori vicino all'equatore coltivabili o forestabili. Ma noi tendiamo a chiamare 'crisi' tutto ciò che ci sottrae un po' del nostro comfort". Però riuscire a vivere bene anche con meno implicherebbe un cambiamento culturale dei nostri valori e dei nostri bisogni. "La cultura è importante", assicura Pant, "non è la ciliegina sulla torta, è la torta! Ma la cultura occidentale ci ha abituati a mettere tutto in una prospettiva piramidale: le zone del benessere, le periferie e le terre estreme. Occorrerebbe rovesciare questa prospettiva e mettere al centro 'le terre estreme' (quelle di cui gli organi politici internazionali non si interessano, il turismo non



DIAPOSITIVE SPEECH RIZZOLATI. LA 1 MOSTRA UN PROCESSO DI IMITAZIONE DA PARTE DEGLI ANIMALI DEL COMPORTAMENTO UMANO CHE AVVIENE ATTRAVERSO I NEURONI SPECCHIO SCOPERTI DA RIZZOLATI. LA 2 E LA 3 MOSTRANO COME IL RISPESCHIAMENTO DOVUTO AI NEURONI SPECCHIO, NELLA PERSONA E NELL'ANIMALE CHE LO IMITA, ATTIVI LE STESSA AREE CORTICALI.

ne fa oggetto di attrazione, non creano lobby), queste periferie tendono a crescere e, alla lunga, a danneggiare le condizioni di vita nelle zone di benessere perché, fra le cosiddette terre estreme e le periferie, esistono le zone che vengono sfruttate per ricavare risorse energetiche. Anche i criteri di analisi della economia sono messi in discussione da questa prospettiva. Il Pil prodotto interno lordo non misura la qualità della vita, solo la quantità. Ad esempio, l'azione di sostegno svolta dai nonni ai loro figli e nipoti assorbiti dal lavoro, è completamente sottovalutata. Il 'baby care' dei nonni non compare come misura economica, eppure è un prodotto di grande valore per la qualità della vita. Occorre perciò sostituire il Pi con altri criteri". Con il suo team di ricerca Dipak Pant sta elaborando indicatori che vanno oltre quella Felicità Interna Lorda (di cui lo Stato del Butan è stato il pioniere) poiché, a suo dire la felicità non può mai essere lorda "o è netta o non è felicità", afferma con determinazione, "inoltre questa è una variabile troppo soggettiva per avere valore scientifico. Al momento sto lavorando col mio team di ricerca su un nuovo indicatore meno astratto: l'indice di vulnerabilità umana che consentirà di scoprire le soglie oltre le quali lo stile di vita diventa stressante e insostenibile. Inoltre sugli indici di valore di un luogo che si basano sulla bellezza, la fruibilità, la facilità dell'accesso, la sobrietà nel consumo ambientale".

Non manca poi di lanciare alcune frecciate sulle Business school che, a suo dire, dovrebbero essere rifondate. "Hanno sviluppato tecniche e metodi", sostiene, "ma non sono state in grado di fornire le chiavi di lettura della complessità. Inoltre si sono dimostrate deboli nella trasmissione di valori etici e di una filosofia morale. Eppure fare business vuol dire 'aggiungere valore'. Loro, invece, hanno promosso il modello della competizione spinta, aggressiva, come se questo fosse il significato di management. Ma il manager è solo un gestore, non una macchina da guerra. Altro punto debole, le Business school non fanno ricerca sul campo, parlano di teorie astratte, ma è solo quando lavori sul campo che capisci a fondo la realtà che studi". Anche sulla globalizzazione Pant lancia un'idea controcorrente. "La globalizzazione selvaggia lavora sul vantaggio comparativo, ragiona per sottrazione e punta al basso; dice: vieni a produrre da noi (Cina o Brasile), ci sono meno tasse, meno problemi tributari, puoi inquinare e i governanti chiudono un occhio, i sindacati sono solo di facciata. Si agisce senza valori etici, artistici, tecnologici. Dovete invece puntare al vantaggio competitivo, quello che punta verso l'alto aggiungendo valore, qualità della vita, estetica, etica. Solo la bellezza ci salverà".

E, per finire, un'altra idea controcorrente, ancora più dirompente. Oggi sono in molti a denigrare il principio 'piccolo è bello' che ha caratterizzato l'industria italiana, ma Pant non la pensa così. "Ingingantirsi? Non giova alle caratteristiche dell'Italia. Voi siete robusti, medi, in rete, ruspanti e cosmopoliti. Perché saturarvi?". Nonostante tutti questi problemi sul piatto della bilancia, Pant rassicura la platea sostenendo che: "Il futuro non è così malavagio, ma le cose, come diceva Seneca, sono difficili perché non osiamo e non è perché le cose sono difficili che non osiamo".

LA FORZA DELLA MOTIVAZIONE, SECONDO JOSEFA IDEM Campionessa olimpionica di K1 (Kayak individuale) Josefa Idem, l'unica donna al mondo ad aver partecipato a otto olimpiadi e ad aver raccolto 38 medaglie tra Olimpiadi, Europei e Mondiali. Assessore dello Sport a Ravenna dal 2001 al 2007. Nel 2013 è stata eletta al Senato nelle liste del PD, tre mesi dopo si è dimessa dall'incarico. Oggi madre di due figli, moglie felice di un marito-allenatore, autrice del libro *Partiamo dalla fine*, edito nel 2013 da Mondadori e conferenziera di successo. Quando sale sul palco lo riempie con il suo charme. Si muove con una eleganza e una disinvoltura che strappa l'applauso. "Per favore partiamo piano", chiede al suo pubblico con fare scaramantico, "nella mia vita quando sono partita forte ho sempre perso.



JOSEFA IDEM, CAMPIONESSA MONDIALE E OLIMPIONICA NELLA SPECIALITÀ DEL K1 (KAYAK INDIVIDUALE), DAL 2007 È MEMBRO DELLA COMMISSIONE SCIENTIFICA PER LA VIGILANZA E IL CONTROLLO SUL DOPING PER LA TUTELA DELLA SALUTE NELLE ATTIVITÀ SPORTIVE DEL MINISTERO DELLA SALUTE. AUTRICE DEL LIBRO PARTIAMO DALLA FINE, EDITO NEL 2013 DA MONDADORI.

grinta. Quando si vince bisogna invece restare vigili, ricordando che il buono è il nemico del meglio”.

Queste sono le quattro aree indicate da Josefa da governare per ottenere i risultati attesi:

- 1) Gli *aspetti contestuali*, ‘Le circostanze esterne (clima, ritardi, stress ecc.) che non sempre possiamo gestire al 100% , sono i vincoli con cui fare i conti’.
- 2) Gli *aspetti tecnico scientifici*, ‘Leggi, ricerche, investimenti ecc. sono problemi che, in genere, delego al mio allenatore’.
- 3) Gli *aspetti organizzativi*, ‘Nel nostro mestiere la programmazione è tutto, specie se devi conciliare più attività, come nel mio caso: quello di moglie e madre, di assessore, quando ho ricevuto questo incarico a Ravenna, e di sportiva. L’errore è cercare di fare tutto in una volta. Bisogna invece programmare a piccoli passi’.

L’Argento di Pechino la consideravo la gara perfetta. Pensavo di aver vinto e, giunta al traguardo, ho liberato un urlo di gioia. Poi ho scoperto che ero arrivata seconda a 4 millesimi. La lezione che ho imparato è che bisogna muoversi a piccoli passi, fare le cose con leggerezza, senza caricarle di troppe aspettative. È così che si ottengono i risultati migliori”.

L’atleta si apre parlando di sé, di ciò che ha appreso dalla vita e dallo sport. Ciò che emerge è la persona, con la sua umanità e la saggezza che viene da una vita ben spesa. “La metafora che meglio mi rappresenta è quella del salmone. Io, come il salmone, sono sempre andata controcorrente, seguendo la mia vocazione, talvolta anche a costo di trovarmi contro tutto e contro tutti. Ma il bello della vita è nelle sfide e nelle soluzioni che riusciamo a trovare ai problemi. Per riuscirci bisogna abituarsi a ‘pensare dalla fine’, avere un’immagine precisa del futuro atteso, e poi tornare indietro, ripercorrendo passo passo la strada che sappiamo, perché l’abbiamo vista con l’immaginazione, che ci condurrà al successo”.

A una platea in cerca di stimoli per fronteggiare il disagio per una crisi che intacca la fiducia nel futuro, Josefa illustra le quattro variabili da tenere sotto controllo per cercare di raggiungere il risultato atteso, anche se non è detto che poi ci riusciremo. Ma tentare è l’unico modo per saperlo.

“Quando ho vinto il mio primo mondiale, due giorni dopo mio marito, che è anche il mio allenatore, mi ha fatto rivedere la mia performance al video evidenziando tutti gli errori che avevo commesso. Allora come mai ho vinto? gli ho chiesto. Perché gli altri erano peggiori di te, mi ha risposto. Questo mi ha fatto capire che la vittoria può essere una trappola, ci illude di essere arrivati alla meta, e di poter vivere di rendita, quando invece quello è solo un punto di partenza, e talvolta, come in quel caso, un successo dovuto solo a circostanze fortuite. Da allora il mio motto è diventato “Maledetta vittoria, benedetta sconfitta”. Vincere è gratificante, ma la sconfitta è maestra di vita perché ci indica la direzione da prendere e spinge a cambiare e a migliorarci. Dobbiamo imparare a riconoscere il valore della sconfitta perché il fallimento, se ben gestito, ci fa tirar fuori il nostro potenziale e la

- 4) *L’approccio*, ‘Il mio l’ho chiamato *Nutrirsi di vita*’. È l’atteggiamento con il quale Josefa affronta le sfide che la vita le presenta, sia i successi che le sconfitte, la capacità e la voglia osservare per capire, di rimettersi in gioco, di vincere le paure, pur sapendo che non sempre è possibile sconfiggerle, possiamo però riconoscerle e ridimensionarle. Dobbiamo voler bene ai nostri difetti e alle nostre paure, non negarle, cercare semmai gli strumenti per andare avanti. Dobbiamo imparare a trarre energia dalle piccole cose, provare una profonda gratitudine per ciò che possediamo. Affrontare la vita con ‘leggerezza’, che non significa superficialità, ma assumere quell’atteggiamento semplice che è proprio dei bambini. E soprattutto vincere il principale ostacolo alle nostre ambizioni: la pigrizia. Ricordando però che la pigrizia è anche una condizione naturale dell’essere umano. Dopotutto è per la pigrizia che sono state inventate la ruota e le lavastoviglie o la lavatrice. Allora il segreto è: rendere alleati i propri difetti. Utilizzare in positivo la propria vulnerabilità. Dopotutto spesso si vince per alimentare il proprio ego. Allearsi con le proprie debolezze può fornirci il carburante necessario per agire e per inventare soluzioni che altrimenti non arriverebbero”. La pigrizia, insomma, è un’arma a doppio taglio dalla quale stare alla larga, ma dalla quale attingere anche soluzioni per rendere la nostra vita più confortevole.

Le parole di Josefa galvanizzano la platea. Tanta saggezza e abilità oratoria, profuse in un’ora che vola via, nonostante il suo intervento sia stato programmato alle nove di un sabato mattina, erano inaspettate. Pensavamo di dover ascoltare il solito sportivo che svela i trucchi del suo successo e si auto-celebra, invece scopriamo a una persona che ha il raro dono dell’autenticità e una bellezza che viene da dentro. Perciò non possiamo che applaudire quando chiude il suo intervento con parole che toccano il cuore: “Io ti vedo, vedo te e me stesso” come recita l’eroe del film Avatar. Oggi la vera frontiera è vedersi e accettarsi, è imparare a lavorare insieme e saper comunicare in modo empatico”. Parole che incontrano quelle di Giacomo Rizzolatti e, ancora una volta, confermano ‘l’Eccellenza’ dell’evento cui il Forum di Performance Strategies aspira.

MK