

Il medioevo è alle porte?

Giunto alla sua nona edizione, il World Business Forum si prepara a festeggiare il decennale. Un traguardo più che meritato, se si considera che l'evento, nonostante la crisi, continua a registrare il tutto esaurito. Merito dei grandi nomi che caratterizzano il suo programma: quest'anno, fra gli altri, Nouriel Roubini, Parag Khanna, Andy Cohen, Rosabeth Moss Kanter e Guy Kawasaki.

di **Raul Alvarez**

Il World Business Forum, la cui nona edizione si è svolta a Milano a inizio novembre, è un evento sempre ricco di stimoli, sebbene con qualche ripetizione di troppo come, per esempio, l'immane presenza di Philip Kotler, che quest'anno ha riassunto per oltre un'ora e un quarto i temi dei suoi ultimi libri. Una valanga di informazioni che, a chi li ha letti, non aggiunge nulla di nuovo, e a chi non li ha ancora letti, aggiunge fin troppo, rischiando di far collassare anche lo spettatore più paziente. La palla è passata poi a Manuel Estiarte, un giocatore chiave della nazionale spagnola di pallanuoto che ha vinto i giochi olimpici nel 1996. Nel suo speech prevale la forza delle emozioni per un passato di vittorie strepitose; ma quanto ai contenuti, poca cosa: la solita filosofia del gioco di squadra di cui, troppo spesso, si sente parlare nei convegni dove lo sportivo di turno sembra ormai essere un appuntamento fisso. Le nostre glorie dell'imprenditoria nazionale, Andrea Illy, Amministratore delegato di illycaffè, e Aldo Fumagalli, Chief executive officer di Candy Group, hanno ricordato le strategie vincenti che hanno portato le loro aziende al successo, sollecitando le piccole imprese a non arrendersi alla crisi perché l'esperienza ha insegnato loro che da piccoli si può diventare anche giganti, nonostante le difficoltà: l'importante è cogliere l'attimo e innovarsi in tempo. Infine è stata la volta della politica: quest'anno a occupare il posto d'onore c'era il professor Romano Prodi. Grande attesa, ma alla fine niente di nuovo. C'era da aspettarselo: nonostante abbia raccolto l'applauso di qualche nostalgico, il suo intervento non ha lasciato il segno. Nemmeno il duetto con l'economista Nouriel Roubini ha risollevato il tono della sua conferenza. Ha risvegliato invece il senso di avversione per la politica, oggi sempre più diffuso.

NOURIEL ROUBINI: SÌ, MA...

Una vita movimentata. Nato in Turchia, cresciuto in Italia (con laurea alla Bocconi), residenza nordamericana, approda alla New York University dove insegna economia. Dal FMI passa alla Banca Mondiale. Si parla

di lui come una sorta di Nostradamus, essendo fra i pochi ad aver preannunciato la crisi del 2008 prima che si verificasse. Peccato che allora nessuno l'abbia ascoltato. Oggi però lo ascoltano in tanti, vista l'affluenza durante le sue conferenze. Il leitmotiv dello speech presentato al World Business Forum ha la forma di un ossimoro (accostamento fra due termini in contraddizione), una figura retorica che ben esprime lo spirito di questi tempi caratterizzati da incoerenza e discontinuità.

"Gli Stati Uniti", annuncia, "sono ancora una potenza economica importante. Ma non l'unica, e non possono più imporre la loro politica estera. Sono costretti a cooperare. La Cina è il secondo problema del mondo: ciò che accade lì, impatta su tutti gli esportatori globali. Ma il suo modello di crescita ora non è più sostenibile: si basa troppo sulle esportazioni e poco sui consumi interni. I mercati emergenti aumentano il Pil, e questo è buon segno. Ma pongono anche problemi di perdita dei posti di lavoro. La crisi ha im-

posto allo stato una maggiore presenza nell'economia e una politica protezionistica mirata a far sopravvivere le banche. Nella crisi il ruolo del Governo è stato necessario, ma continuare di questo passo creerebbe solo problemi. Manca fiducia nell'eurozona. Molte decisioni a livello europeo richiedono l'unanimità, ma questa è difficile da ottenere. Ci si è resi conto che se ci fosse una rottura nell'eurozona gli svantaggi li riceverebbe anche la Germania perché non può crescere da sola. Se un piccolo paese uscirà dall'eurozona, l'euro potrà sopravvivere. Ma se esce la Spagna o l'Italia, ci sarà la spaccatura. La politica di austerità fiscale è stata eccessiva, la recessione produce depressione. Il valore dell'euro deve scendere affinché si possa riequilibrare l'economia. In molte parti dell'eurozona servono programmi di investimento in infrastrutture. Ma occorre cominciare a creare l'unione fiscale". Questo, a detta di Roubini, è un passo fondamentale e inevitabile. E a compendio del suo discorso, mostra una tabella dove utilizza la metafora dello yin e dello yang per



1. Nouriel Roubini, professore di economia alla New York University e presidente di RGE Monitor, una società economica specializzata in analisi finanziaria.

LO YING E LO YANG DELL'ECONOMIA GLOBALE SECONDO NOURIEL ROUBINI

TENDENZE POSITIVE	RISCHI COLLATERALI
1) L'economia mondiale si può riprendere grazie alla forza dei mercati emergenti, anche se il miglioramento è fragile.	1) Il recupero delle economie avanzate è molto debole e tutto sta a indicare che sarà così per molto tempo.
2) Il commercio internazionale e il potere finanziario dei mercati emergenti sono in crescita.	2) L'eurozona continua ad avere molti problemi economici, finanziari e fiscali.
3) Nonostante la fragilità generale, le aziende delle nazioni sviluppate (Stati Uniti, Europa, Giappone) e quelle dei mercati emergenti mostrano buoni risultati: sono redditizie, innovative e produttive.	3) Il debole recupero degli Stati Uniti può portare a una recessione.
4) Il processo di globalizzazione prosegue. Aumentano il commercio dei beni, della tecnologia, dei servizi, del capitale. Gli effetti secondari di questo movimento sono positivi.	4) L'instabilità politica del Medio Oriente, i prezzi alti e l'incremento del confronto fra Stati Uniti, Israele e Iran potranno portare a uno shock mondiale.
5) Esiste molta innovazione tecnologica nell'industria del futuro (energia, digitale, biotecnologia) e nei paesi avanzati, in India e in Cina. E questo è molto positivo per la crescita.	5) La crescita dei mercati emergenti – come la Russia, India, Brasile, Argentina, Turchia e Messico – è in fase di rallentamento.

riassumere le tendenze positive ('Si') e i rischi collaterali ('Ma...') dell'economia globale.

PARAG KHANNA: GOVERNARE UN MONDO CAOTICO

Quando Parag Khanna sale sul palco lo riempie con la sua autorevolezza. È una fra le massime autorità mondiali in tema di geopolitica e relazioni internazionali: Senior research fellow presso la New America Foundation e Senior fellow al Consiglio Europeo degli Affari Esteri, ex consigliere del generale americano Stanley McChrystal e di celebrità dello spettacolo come Bono, autore di due best seller, pubblicati in Italia da Fazi Editore, *I tre imperi* e *Come si governa il mondo*. Non è solo un originale che ama sfidare i luoghi comuni: è una mente che costringe a rivedere il modo di guardare il mondo, ripensando non solo il paradigma ma anche le sue stesse fondamenta. Fra i temi che lo hanno reso famoso: l'idea di un nuovo ordine mondiale dove gli stati hanno demandato la leadership a nuovi attori sociali quali le ONG o le imprese, la rinascita della diplomazia (che Khanna ribattezza 'megadiplomazia') e l'ipotetico ritorno a un Medioevo prossimo venturo.

2. Parag Khanna, esperto di geopolitica e relazioni internazionali, Senior fellow al Consiglio Europeo degli Affari Esteri.
3. Uno dei best seller di Parag Khanna, 'Come si governa il mondo', pubblicato in Italia da Fazi Editore.

“Se il XIX secolo era dominato da poche potenze chiave che governavano le rispettive colonie”, spiega Khanna, “il XX secolo ha dovuto fare i conti con due blocchi di potere contrapposti. Oggi l'idea che l'ordine mondiale possa continuare a essere manipolato dall'alto è irrealistica. Dall'11 settembre all'attuale crisi finanziaria abbiamo scoperto due cose importanti: i rischi dell'interdipendenza e come l'outsourcing della leadership mondiale possa diventare l'anticamera del disastro. Alcuni ipotizzano l'imminente crollo dell'attuale ordine globale: non vi siete accorti che quest'ordine è frantumato già da diversi anni? Ciò che dovremmo chiederci è semmai: a che punto siamo del disastro?”.

Una pausa studiata ad arte, poi Khanna riprende: “Basta guardarsi intorno:

le potenze incaricate di mantenere la pace sono i principali mercati d'armi; le banche, che dovrebbero incoraggiare il risparmio, suggeriscono alla gente di vivere al di sopra delle proprie possibilità e gli aiuti alimentari arrivano alle popolazioni affamate quando queste sono già morte. La globalizzazione ci ha spinti dentro un'era di caos che le potenze e le istituzioni mondiali fingono di riuscire ad affrontare. Gli Stati Uniti hanno creduto di poter guidare il mondo, gli europei hanno pensato di poterlo addomesticare attraverso il loro 'potere di civiltà', i cinesi hanno cercato di comprarselo e la maggior parte degli altri paesi aspira solo a migliorare il proprio status senza farsi carico delle relative responsabilità. Come riuscire a far funzionare il mondo in un contesto così frammentato e caotico? L'idea di un asse G2 tra Usa e Cina è una mera illusione, queste due potenze non riescano ad accordarsi su nulla (moneta, clima, censura, ecc.). Cos'è allora che farà funzionare il mondo?”. La risposta di Parag Khanna è una sola: la diplomazia.

2





4 “Oggi la diplomazia è più importante di quanto non lo sia mai stata finora”, assicura Khanna. “In un’epoca in cui l’America non può più imporsi al mondo e deve negoziare con tutti, in cui gli eserciti possono vincere le battaglie ma non le guerre, e in cui le dimensioni delle sfide globali vanno ben oltre ciò che le nostre attuali istituzioni sono in grado di affrontare, la diplomazia deve porsi al centro dei nostri interessi”. Ma si tratterà di un nuovo tipo di diplomazia, che non porrà più al centro gli stati e i loro governi perché questi resteranno fuori dai giochi e la loro influenza sarà sempre più marginale. Già oggi alcuni governi hanno perso una partita importante sullo scacchiere geopolitico. “Nessuno dei tradizionali attori che si muovono sul palcoscenico delle geostrategie aveva previsto il terremoto politico che ha investito il Nordafrica e il Medio Oriente”, ricorda Khanna. “I nuovi protagonisti delle relazioni internazionali sono le organizzazioni non governative (ONG), i mass media, le grandi imprese. Oggi ognuno di noi, se si mobilita come un’attivista per una causa in cui crede e unisce le proprie energie a quelle di tanti altri cittadini, può incidere sugli eventi mondiali, persino più di un diplomatico tradizionale. ONG influenti come Medici Senza Frontiere o Greenpeace hanno un peso nel mondo superiore a quello di tanti governi. Inoltre ci sono individui (George Soros o Bill Gates, per citare i nomi più noti) che con le loro risorse economiche pesano quanto, e forse anche più, dei governi di grandi nazioni. Basti dire che la Gates Foundation decide l’agenda della salute pubblica più del-

l’Organizzazione Mondiale della Sanità, della quale peraltro lo stesso Gates copre fino a un terzo del budget. E ancora, le aziende multinazionali della Silicon Valley hanno un forte impatto sugli equilibri globali. Sono queste le nuove figure che determinano i giochi di potere nello scacchiere della global governance, i protagonisti di una ‘megadiplomazia’ sempre meno convenzionale. Ma si tratta di un’idea di diplomazia assai diversa da quella dei nostri nonni, e che l’attuale Generazione Y, intuitivamente, sta già realizzando. Il cyberspazio ha già messo in moto una diplomazia virtuale: i governi della Svezia, del Brasile e di altri paesi hanno aperto consolati virtuali nel mondo di Second Life, dove l’ex sottosegretario di stato americano alla diplomazia pubblica, tiene dibattiti con blogger egiziani. Ora che anche Google e DAPRA (Defence Advanced Research Project Agency) hanno messo a punto strumenti digitali di traduzione universale, ognuno di noi può considerarsi un diplomatico”. Ci stiamo muovendo in un mondo frammentario, ingovernabile, multipolare. Ed è in questo ribaltamento dei poteri che Khanna intravede la nascita di un nuovo medioevo.

“I sintomi di un medioevo post moderno”, afferma, “sono ormai palesi: caos economico, tensioni sociali, depravazione morale, consumi selvaggi, corruzione e isterismo religioso impazzano appena sotto la superficie della nostra apparenza di sofisticatezza. È il venir meno di un’unica potenza dominante. L’Est non sostituirà l’Ovest, la Cina non sostituirà l’America: tutti questi centri di potere e tutte queste geografie coesisteranno in un

4. Andy Cohen, imprenditore americano e consulente per aziende di successo. Ha trovato nella magia la chiave per superare i pregiudizi che spesso impediscono il cambiamento.

ecosistema ipercomplesso. Dopotutto anche il medioevo era un intricato sovrapporsi di imperi, città, corporazioni, chiese, orde tribali e mercenari, gli uni contro gli altri per governare il territorio. L’ipotesi di un nuovo medioevo lo collego alla complessità di un mondo popolato da tanti diversi tipi di attori che ci danno la speranza che la situazione attuale possa sfociare in un nuovo Rinascimento, anziché in una guerra mondiale”.

Uno speech di alto profilo quello di Parag Khanna, ma sovrabbondante di stimoli, tanto che dopo un’ora la platea comincia a dare segni di stanchezza. Dopo questa entropia di informazioni occorrerebbe una pausa. E la pausa arriva, portando con sé la vera scoperta di questa nona edizione del World Business Forum: Andy Cohen.

ANDY COHEN: LA MAGIA DEL BUSINESS

Andy Cohen è un mago, o – per essere più precisi – un imprenditore (oggi anche consulente per aziende di successo, come L’Oréal e American Express) che ha trovato nella magia la chiave per innovare il suo business e fare soldi a palate. Quando sale sul palco si avverte subito un’altra aria. Ha lo sguardo ipnotico, un fare elettrizzante che suscita divertimento e sospiri di sollievo. La platea si distende, pronta a lasciarsi incantare da trucchi che risvegliano il bambino che è in ognuno di noi. Ci prepariamo ad assistere a un piacevole ‘entr’acte’, ma come Cohen inizia a parlare intuivamo subito che dietro allo show c’è anche della sostanza e una storia incredibile che sembra uscita da un film di Frank Capra.

West and Company è una piccola impresa fondata dal bisnonno di Cohen, sopravvissuta a varie intemperie. Con l’arrivo della crisi sembrava che fosse destinata al fallimento, come molte altre aziende nel suo stesso settore. “Siamo intermediari”, spiega, “e nell’economia attuale di quelli come noi si può fare a meno: Dell insegna. I cambiamenti sono arrivati in fretta e non ci avevano trovati pronti ad affrontarli. I nostri prodotti continuavano a mantenere una qualità eccezionale, ma oggi nessuno vince solo perché ha prodotti eccezionali. Ormai c’era troppa concorrenza e anche le vecchie formule di vendita non funzionano più. Mi sentivo alle corde e tentai l’ultima carta: decisi di affidare

5. Andy Cohen emula Houdini durante l'esecuzione di un gioco di prestigio sul palco del World Business Forum.

il problema a un consulente. Il mio amico Rapp Collins, un genio del marketing, mi disse: 'Andy, non ti scoraggiare, l'inferno può attendere', e mi suggerì di consultare un mago di sua conoscenza. All'inizio pensai che mi prendesse in giro. Poi mi confessò che anche la sua azienda ne aveva tratto benefici. Per spingermi a provarlo mi consegnò un assegno, dicendo che se non fossi rimasto soddisfatto avrebbe pagato lui il mio primo incontro. Ci andai con un pizzico di curiosità e parecchi pregiudizi, ma quando incontrai il mago...".

La storia è appassionante, ma richiederebbe tempo, perciò arriviamo subito al dunque. Dai trucchi appresi dal consulente-mago, Cohen ha colto un'analogia sorprendente fra l'esibizione del prestigiatore e la performance delle aziende di successo: entrambi sanno come superare i preconcetti che ci impediscono di vedere un problema (o una sfida) da prospettive diverse, aprendo la nostra mente a nuove modalità d'apprendimento. La magia è una potente metafora del cambiamento e Cohen ha cominciato a chiedersi come avrebbe potuto applicarne i principi per rianimare il proprio business. Appena ha trovato la risposta, ha avuto inizio la rinascita della West and Company.

"La prima mossa", sostiene Cohen, "consiste nel divenire consapevoli che sono i nostri automatismi mentali (convinzioni irremovibili) a condurci dritti all'insuccesso o, nel caso della magia, a farci rimanere ingannati dal trucco. In che modo? Per esempio, facendoci presumere di poterlo scoprire tenendo d'occhio ogni mossa del mago, mentre non ci accorgiamo che è sempre lui a pilotarci. Di fatto, decide lui dove focalizzare la nostra attenzione, e in questo modo può creare la magia". Come sfuggire all'inganno? "Basterebbe seguire 'l'altra mano' del prestigiatore". Una frase oscura che diventa immediatamente comprensibile quando Cohen esegue i suoi giochi di prestigio guidandoci nello svelamento del trucco. Fa sparire un dado in una scatola e lo ripesca da un cilindro. Individua le carte che uno spettatore ha estratto dal mazzo. E infine sacrifica un numero del suo repertorio per svelarci le sue mosse e dimostrare alla platea che siamo noi stessi ad autoingannarci con le nostre convinzioni. Provare per credere: prende una moneta con la mano sinistra e la passa sulla destra. La platea segue i suoi gesti come un seguio,



convinta di poterlo cogliere in fallo. Ma Cohen ci sfida, e al tempo stesso ci distrae, dimostrando di sapere cosa stiamo pensando: "Il vostro cervello vi sta dicendo che la moneta si trova nella mia mano destra. Lo so perché i vostri occhi sono tutti in questa direzione. Ebbene, provate a mettere in discussione questa convinzione. Se vi opponeste a ciò che l'intelletto vi dice, e vi fermaste un attimo a supporre che la moneta potrebbe trovarsi ancora nella mano sinistra, a quale conclusione giungereste?". "Che la moneta non è mai uscita dalla sinistra, anche se ora appare vuota", risponde in coro la platea. "Perfetto, siete dei geni", acclama Cohen, mentre apre la mano destra per dimostrarci che è vuota. Poi, facendo uscire dalla sinistra la moneta nascosta, conclude: "Mettendo in discussione la vostra convinzione iniziale avete scoperto il trucco e trovato una soluzione a un problema che i vostri preconcetti vi impedivano di vedere".

Dunque, di fronte a un prestigiatore che esegue un trucco, la domanda da porsi è: quale mano devo tenere d'occhio, quella che seguono tutti o l'altra? "Se avessi guardato la stessa mano che guardava il mio bisnonno", rammenta Cohen, "avrei visto un'azienda la cui sopravvivenza dipendeva ancora dall'ammontare dell'ultima vendita e dalle relazioni costruite nel tempo. In una sola parola: sarei rimasto vittima di un mercato che non c'è più. Invece, mettendo in discussione questa convinzione e – per restare nella metafora – guardando la situazione di mercato focalizzandomi sull'altra mano del prestigiatore, forse sarei riuscito a scoprire come sopravvivere e prosperare nel cambiamento". Ragionando per analogia col mondo degli affari, la massima che se ne ricava è la seguente: quando cerchiamo una nuova soluzione per il nostro business, non dobbiamo limitarci a imitare gli altri. Occorre sfidare le abitudini, tenere sempre d'occhio l'altra mano del prestigiatore, quella che perdiamo di vista per seguire la massa. Per esempio, se a fronte di una crisi ci illudiamo di risolvere i problemi riducendo

i costi dei nostri prodotti, come fanno tanti, cadremmo in un inganno autoindotto. È meglio invece provare ad alzarli. Questa scelta ci spingerebbe a mettere in discussione il preconcetto rassicurante che i tagli risolvono i problemi, portandoci a trovare nuove soluzioni, quelle che nel gioco di prestigio si trovano nella mano che nessuno nota e che, proprio per questo, offre asilo al trucco.

OCCHIO ALL'EFFETTO

"La magia è l'arte di comprendere il comportamento umano", spiega Andy Cohen, "e i preconcetti che lo guidano. Il compito del mago è quello di far agire lo spettatore rafforzando i suoi preconcetti. Finché si tratta di un gioco, poco male; ma quando i preconcetti influenzano le nostre scelte nel mondo degli affari, le conseguenze possono essere devastanti". A dimostrazione di questa ipotesi, Cohen sfodera alcuni esempi che hanno fatto la storia del business. "Quali preconcetti aveva IBM quando ha permesso a Bill Gates di cederle in licenza il suo sistema operativo, invece di acquistarlo direttamente? AT&T aveva le stesse informazioni sul futuro della telefonia mobile di cui disponevano i concorrenti, eppure ha rinunciato a investire su questo business, convinta che il servizio cellulare fosse destinato a rimanere locale. Conseguenza: AT&T è stata acquisita da una delle aziende che un tempo possedeva. Kodak non ha saputo convertirsi al digitale, sebbene sia stata la prima a realizzarlo. Era convinta che solo la pellicola potesse conservare i ricordi e non si era accorta che invece ciò che la gente oggi chiede è di poterli condividere in tempo reale".

"La magia inizia quando scegliamo l'effetto che vogliamo ottenere, senza tuttavia preoccuparci di come lo otterremo", precisa Cohen, "altrimenti potremmo inibire la ricerca del trucco per ottenere l'effetto desiderato. Una volta che mi conferisco il potere di rendere possibile ciò che appare impossibile (per esempio far sparire dei dadi in una scatola), mettendo in discussione i preconcetti ('non è possibile'), le soluzioni spuntano



6. Rosabeth Moss Kanter, docente di management alla Harvard Business School e consulente di fama mondiale.

come conigli da un cilindro”. Pensate a Unilever: ha scelto un ‘effetto’, vendere deodoranti spray per il corpo nel mercato statunitense. Decidendo di ‘seguire l’altra mano (quella ignorata dalla concorrenza), l’azienda ha messo in questione i preconcetti dei leader di categoria come Sure e Right Guard, che si sono concentrati sull’eliminazione di sudori e odori. È solo guardando l’altra mano che Unilever ha trovato la via del successo, posizionando il prodotto in modo diverso, per un target diverso che sembrava irraggiungibile con quel prodotto. È così che è nato il fenomeno AXE.

Per la sua uscita di scena Andy Cohen riserva al pubblico un numero di grande impatto. Un filmato mostra uno dei numeri più stupefacenti del famoso mago Houdini: la capacità del maestro di liberarsi da una camicia di forza in tempi record. Mentre il filmato scorre, Cohen ripete l’esercizio dimostrando un perfetto sincronismo con i movimenti di Houdini. Entrambi si sciolgono dalla camicia di forza nello stesso istante, in un tempismo perfetto, sotto lo sguardo stupefatto della platea. E Cohen conclude: “La camicia di forza è la metafora del cambiamento. Sono due le lezioni che questo numero ci trasmette. La prima: per liberarci della camicia di forza dobbiamo scrollarci di dosso le vecchie abitudini che ci porterebbero a tentare di sciogliere i nodi seguendo altre mosse, a noi più familiari di quelle adottate dal mago. Mosse che seguono anche gli altri. La seconda: per avere successo occorre emulare i migliori, come Houdini.

ROSABETH MOSS KANTER: COMBATTERE LA CRISI CON LA RESILIENZA

Docente di management presso la Harvard Business School e consulente di fama mondiale, negli anni settanta Rosabeth Moss Kanter è stata fra le prime ad affrontare un tema scottante come il ruolo della donna negli ambienti di lavoro, a rivendicare le pari opportunità, a divenire portavoce in azienda di un ‘femminismo ragionevole’, non impregnato di estremismi e facili slogan. Autrice di best seller che l’hanno resa celebre nel mondo – come *Confidence*, pubblicato in Italia da Guerini e Associati, o *Evolve*, dove si parla di leadership ai tempi di internet – nel mondo del management è ancora una figura di spicco e il suo ultimo libro, *SuperCorp*, è il manifesto che guiderà le aziende sostenibili. Al World Business Forum esordisce con una domanda che è nella mente di tanti: “Come riuscire a mantenere la fiducia nel futuro in tempi di crisi?” La sua risposta è categorica: “Preparate le vostre aziende a divenire resilienti”.

‘Resilienza’ è un termine che viene dalla metallurgia e indica la capacità dei metalli di riprendere la forma originaria dopo aver subito un colpo. Questo concetto ha trovato cittadinanza in diversi campi. La psicologia lo usa per indicare chi riesce a superare i cambiamenti traumatici, integrando la sofferenza con la forza, la vulnerabilità con la capacità di riorganizzarsi uscendone indenni, talvolta persino rinforzati. Nel management viene usato riferendosi alla capacità dell’organizzazione di riprendersi dalle crisi, di riu-

scire a mantenere la rotta quando il mare è in tempesta. Come riuscirci? Occorrono risorse personali (fiducia nel futuro, senso di auto-efficacia, responsabilizzazione, tenacia, ecc.) ma anche organizzative, in primo luogo una cultura aziendale improntata alla resilienza che la diffonde e la sostenga con comportamenti coerenti, e una leadership all’altezza del compito. “La resilienza, intesa come capacità di essere flessibili e reattivi al cambiamento, di reagire agli errori trasformando i problemi in opportunità, comincia proprio dal top management. Ma attenzione”, avverte la Kanter, “non è una qualità che potete pretendere dai vostri uomini e invece voi dispensarvene. Il board di direzione e la prima linea non possono limitarsi a pensare al budget e a far felici gli azionisti. Uno dei loro compiti è dare l’esempio. Dopotutto senza una leadership resiliente non si può sperare di ottenerla dagli altri”.

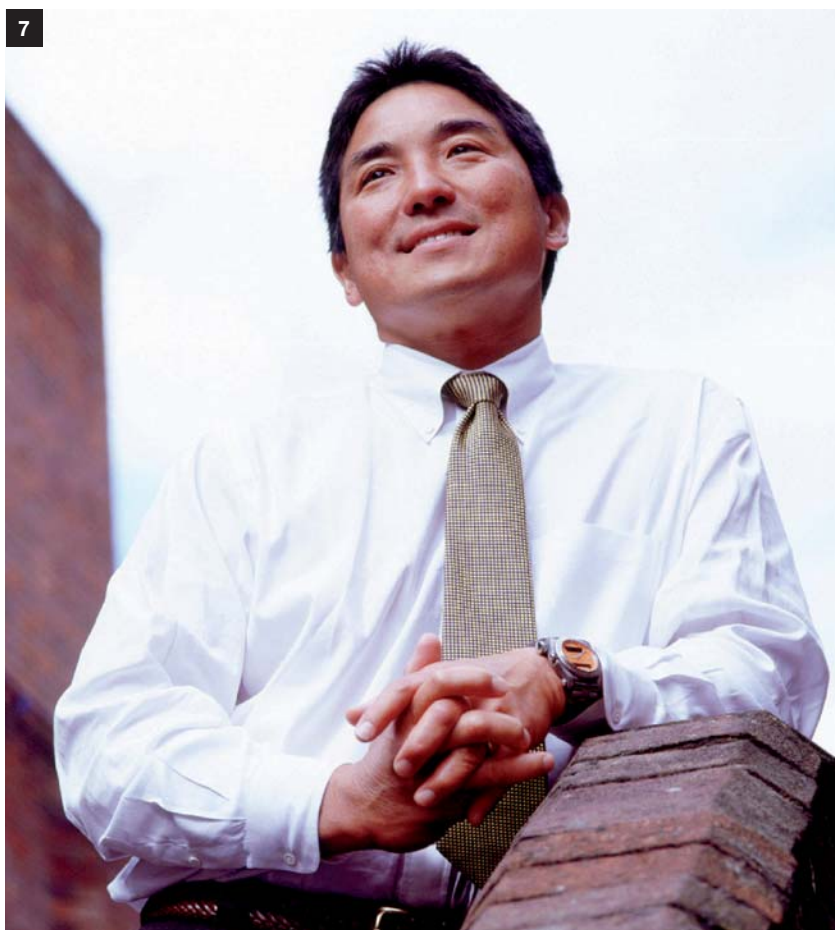
Ma cosa occorre a un’organizzazione per divenire resiliente? “Anzitutto una cultura aziendale”, spiega Moss Kanter, “cioè dei valori e delle convinzioni impresse nella mentalità e nei comportamenti delle persone, che le spingano a fronteggiare le avversità in modo resiliente. Inoltre la resilienza organizzativa dipende dalle opportunità già presenti in azienda e dalla capacità delle persone di saperle riconoscere e impiegare al meglio per fronteggiare i momenti difficili. Quando le risorse scarseggiano, come oggi, occorre fare di più con meno e sfruttare al meglio ciò che si ha. Per questo ci vuole anche capacità d’immaginazione. Ma le persone diventano creative solo a condizione che l’azienda le lasci libere di pensare e persino di sbagliare (entro certi limiti, naturalmente), senza opprimerle con il controllo e la sanzione. Dopotutto sbagliando s’impara. Sentendosi liberi di agire, e persino di sbagliare, i vostri dipendenti accresceranno le proprie responsabilità e la propensione all’iniziativa: due qualità fondamentali per generare ‘risposte resilienti’. Ma attenzione: la resilienza non è solo questione di talento. Quando hai a disposizione dei talenti, ciò che più conta è la squadra. Infatti la collaborazione è una delle principali chiavi della resilienza. Dopotutto possiamo anche avere una propensione alla resilienza, ma se ci manca il sostegno degli altri la nostra resilienza si indebolisce e diventa una potenzialità inespressa. Le squadre vincenti hanno

7. Guy Kawasaki, manager, imprenditore e saggista statunitense. È stato uno dei responsabili del marketing del computer Macintosh nel 1984. Ha coniato il concetto di evangelista nel mondo dell'elettronica di consumo.

degli assi, ma se sono centrati solo su di sé non servono all'azienda. Per questo in una squadra, affinché diventi forte e coesa, occorrono dei mentori che responsabilizzino gli assi a far gioco di squadra con i propri colleghi. Da noi alla Harvard School, per esempio, vige la cultura della 'forza collettiva': per questo i membri più anziani dell'istituto si prestano a fare da mentori ai giovani. Affinché una squadra sviluppi capacità di resilienza occorre perciò partire da queste tre cose: avere un mentore che aiuti gli assi ad amalgamarsi con la squadra, avere una 'visione condivisa del successo', essere disponibili a darsi sostegno reciproco. Se la resilienza a livello individuale (o nel gruppo) reclama responsabilità, immaginazione e iniziativa, a livello organizzativo richiede anzitutto trasparenza. I dati devono essere disponibili a tutti, in ogni momento. I dipendenti devono poter conoscere la situazione reale dell'azienda, altrimenti la fiducia finisce per essere compromessa".

La crisi ha messo a dura prova le aziende. Di fronte al ciclone alcune sono crollate, altre hanno mostrato una maggiore resilienza. La differenza fra le due, a detta di Moss Kantor, non è tanto in come hanno reagito alla crisi, quanto nel come si sono preparate in anticipo, al punto che, quando la crisi è arrivata, non le ha colte di sorpresa. In questo senso sono esemplari i casi di IBM e Hewlett-Packard. "Quando i pc stavano diventando una commodity", ricorda Rosabeth, "IBM ha intuito che era giunto il momento di cambiare il proprio modello di business, passando ai servizi. Questa svolta invece non è avvenuta in Hewlett-Packard, forse perché si sono avvicendati troppi leader alla guida dell'azienda, che ne ha pagato lo scotto. Non bisogna aspettare la crisi per essere resilienti. Sulla resilienza non impatta solo la crisi, molti altri fattori – come per esempio il clima aziendale o la fiducia – possono essere determinati".

Giungendo alla conclusione del suo speech, Rosabeth Moss Kantor sostiene: "In tempi avversi i dirigenti devono poter contare su persone che facciano bene le cose, anche in circostanze critiche. L'industria dell'aviazione commerciale è uno dei miei esempi preferiti. Le linee aeree possono addestrare i propri dipendenti, ma una volta che l'equipaggio si trova sull'aereo e questo decolla, i



suoi membri devono operare da soli. Con l'eccezione di pochi dispositivi tecnologici che si operano da terra, il volo è fuori dalla portata della classe dirigente". Con quest'ultima battuta la Kanter saluta la platea e prende il volo per gli Stati Uniti. Ancora una volta questa consulente, da anni in cima alle classifiche dei pensatori più influenti sul management, dimostra di cavalcare un tema di grande attualità e di sicuro interesse, dimostrando che la resilienza, di cui oggi tanto si parla, non è un mito ma un obiettivo da raggiungere per governare l'incertezza. Non sarà facile, ma dopotutto qual è l'alternativa?

GUY KAWASAKI: EVANGELIZZARE I CLIENTI

Considerato il padre del 'marketing evangelico', non si accontenta di raccogliere consumatori ma punta a farne degli adepti del brand. Ex Chief Evangelist alla Apple (in due periodi, 1983-87 e 1995-98), il suo compito era quello di persuadere le imprese a sottoscrivere software per Mac per ampliare la base dei 'fedeli'. Autore di dieci libri di successo (*Enchantment*, l'ultimo, è una guida su come 'incantare' i clienti con i propri brand), Kawasaki è co-fondatore di Garage Technology Ventures, società di venture capital, specializzata nel finanziamento di start-up hi-tech. La platea lo aspettava dal vivo, e invece si deve accontentare di una videoconferenza. Il suo speech si concentra sull'innovazione.

"La vera innovazione è il risultato dell'empatia tra l'organizzazione e i suoi clienti", spiega, "ma il grande problema dell'innovazione nelle grandi corporation è il reso-

conto trimestrale da presentare agli azionisti. La maggioranza delle innovazioni non avvengono in così poco tempo, per cui le imprese cadono nella tentazione di fare solo qualcosa di più, ma un po' meglio. Non 'saltano le curve', mentre per innovare bisogna andare da una curva all'altra. O inventare la prossima. Ma per innovare non basta fare un passo avanti rispetto ai competitor, occorre ideare qualcosa che rappresenti un nuovo stadio di evoluzione del prodotto. E una volta scoperto, ciò che conta è riuscire a 'incantare' con il brand. Apple non vende computer, vende seduzione. Ma le imprese esistono perlopiù per fare soldi, difficilmente sono 'incantatrici'. Ciò non significa che non producano fatturato, ma di sicuro non generano 'fedeli' (a lungo termine) che siano disposti a trascorrere una notte in coda davanti a un negozio per acquistare il suo nuovo prodotto. La capacità di seduzione di Apple le ha permesso di crescere a partire da ciò che è stato un attore chiave della sua storia di successi: il lancio del prodotto. Quando l'azienda lanciò il Macintosh, il concetto di interfaccia grafica era già disponibile presso aziende come Xerox e Altos Computer System. Ma mentre l'abilità di queste aziende era nella ricerca e nello sviluppo tecnologico, quella di Apple è stato il lancio e la distribuzione. Si apprende più mantenendo il prodotto sul mercato, e ascoltando le critiche, che lavorando in laboratorio supponendo di sapere già che cosa la gente desidera. Oggi, poi, con i social network tutto cambia. Per il marketing evangelico è la più grande opportunità degli ultimi anni". ■