

Fate presto, la festa è finita

Al World Business Forum di Milano si è parlato di economia, di politica, di innovazione e di felicità, un sentimento sempre più raro di questi tempi. I guru non hanno la ricetta per farci uscire dalla crisi, ma molte idee su cui far riflettere. E in mezzo al caos che divampa nella stagione più buia per l'Europa, una sosta per riflettere è proprio ciò che ci vuole.

di Raul Alvarez

Milano, 9-10 dicembre, ottava edizione milanese del World Business Forum organizzato da HSM. In città il clima è incandescente: la Borsa precipita; il Governo Berlusconi perde credibilità, messo alle strette da un'Europa che chiede il conto; le aziende chiudono; la protesta degli 'indignados' cresce per quel futuro che non c'è e per un sistema politico che arranca senza trovare risposte; *Il Sole 24 ORE* titola la prima pagina con un imperativo a caratteri cubitali che annuncia il peggiore dei nostri incubi: "Fate presto". Sembrerebbe lo scenario di un film apocalittico, invece è la storia che stiamo attraversando e che ci viene incontro come uno tsunami. Mentre là fuori la terra trema, qui dentro, alla Fiera di Milano, una folla di manager e imprenditori si concede una boccata di ossigeno in cerca di ispirazione, sperando di riceverne dai guru che, come ogni anno, vengono a questo appuntamento per offrire le loro idee e stimolare l'innovazione. E come ogni anno, trovano una folla di fedelissimi ad aspettarli.

Sul palco sfilano premi Nobel dell'economia (Joseph Stiglitz), ex politici di spicco (Tony Blair), imprenditori nostrani di successo (Pasquale Natuzzi, i cui divani hanno fatto il giro del mondo e continuano – a suo dire – a registrare profitti pur nella recessione), profeti dei social media (Charlene Li), assi del retail (Terry Leahy, ex CEO di Tesco), futurologi visionari (Jonas Ridderstrale) e infine umanisti illuminati, fautori del risveglio del cuore (David Goleman, il padre della 'intelligenza emotiva', e Tal Ben-Shahar, il guru della psicologia positiva che racconta come essere felici a una platea che pare aver perso la voglia di sorridere). Ma quando i guru iniziano a parlare, il silenzio si taglia con il coltello.

L'ECONOMIA SECONDO JOSEPH STIGLITZ

Professore alla Columbia University, Stiglitz inizia la carriera politica nel Council of Economic Advisor del Presidente degli Stati Uniti Bill Clinton (1993-1995). Nel 2009 è Presidente della Commissione ONU

per la riforma del sistema monetario e finanziario internazionale. Svolge un ruolo chiave al fianco del Fondo Monetario Internazionale e della Banca Mondiale (dove assume il ruolo di Chief economist), istituzioni impegnate a creare un ordine economico globale sostenibile. È autore di numerosi libri, l'ultimo dei quali è *Bancarotta*, pubblicato nel 2010 da Einaudi. Barba fluente, sguardo austero, sorriso intermittente e nessun pelo sulla lingua: fin dalle prime battute si intuisce che non ha messaggi rassicuranti da consegnarci e che la sua sarà una lezione robusta, di quelle che sfidano la curva dell'attenzione, ma dalla quale c'è molto da apprendere e ancora di più da riflettere.

"L'unica vera sorpresa della crisi economica del 2008", esordisce, "è che abbia colto così tante persone di sorpresa. Secondo alcuni osservatori si è trattato di un caso da

manuale, che non solo era prevedibile ma era stato previsto. Un mercato deregolamentato, inondato di liquidità e con tassi d'interesse bassi, una bolla immobiliare globale e l'aumento sconsiderato della concessione di mutui subprime costituivano una miscela tossica. Se a questa si aggiunge il disavanzo fiscale e commerciale degli Stati Uniti e il corrispondente accumulo di ingenti riserve in dollari da parte della Cina, ovvero un'economia globale squilibrata, era chiaro che le cose stavano andando male. Ciò che distingue questa crisi dalle molte che l'hanno preceduta, è che reca il marchio 'made in Usa'. Mentre le precedenti erano state contenute, questa si è diffusa a macchia d'olio. Decine di milioni di persone hanno perso il lavoro, 20 milioni solo in Cina, e altrettante sono cadute in povertà. Com'è potuto accadere che la più grande economia del mondo sia



1. Joseph Stiglitz, premio Nobel 2001 per l'economia.
2. Terry Leahy, ex Chief executive officer di Tesco.

3. Larry Huston, fondatore e Managing director di 4iNNO.
4. Daniel Goleman, il padre della 'intelligenza emotiva'.
5. L'ultimo libro di Joseph Stiglitz, *Bancarotta*, edito in Italia nel 2010 da Einaudi.

entrata in una fase di caduta libera? Isolare i cattivi comportamenti delle banche o le politiche monetarie sbagliate della Federal Reserve System non è cosa facile. Cercare 'la causa prima' è come sbucciare una cipolla: ogni spiegazione dà origine a una nuova domanda a un livello più profondo. Colpisce il fatto che quando si guarda sotto la superficie – al di là dei nuovi prodotti finanziari, dei mutui subprime e degli strumenti di debito con garanzia reale – questa crisi appaia molto simile a tante altre. C'era una bolla che è scoppiata, seminando devastazione. La bolla è stata alimentata dalle perverse politiche creditizie adottate dalle banche: i nuovi strumenti denominati CDS (credit default swaps), nati ufficialmente per gestire il rischio pur avendo in realtà lo scopo di ingannare gli organismi di vigilanza, erano talmente complessi che quel rischio l'hanno amplificato. E i difensori del sistema finanziario non hanno capito che il marcio stava proprio in casa loro. Quando si analizzano problemi persistenti e dilaganti come quelli che hanno afflitto il sistema finanziario americano, l'unica conclusione è che i problemi diventano sistemici. I soldi che girano a Wall Street e il pensiero del guadagno attirano tante persone dai dubbi principi morali, ma l'universalità del problema lascia intendere che il sistema presenti dei difetti strutturali. Questa è anzitutto una crisi di sistema".

Open Leadership, il best seller di Chalene Li, edito in Italia nel 2011 da Rizzoli Etas.

NON FIDATEVI DEGLI ECONOMISTI

Nella sua analisi spietata, Stiglitz non risparmia nemmeno gli economisti: "La grande recessione del 2008 è stata l'inevitabile conseguenza delle politiche perseguite negli anni precedenti, politiche costruite su misura per venire incontro agli interessi dei mercati finanziari. Fin qui il problema è chiaro: più complesso è invece il ruolo svolto dall'economia. Nell'elenco dei fautori della crisi ci sono anche gli economisti di professione, che hanno fornito a gruppi d'interesse particolari gli argomenti a favore dei mercati efficienti che 'si regolano da soli', anche se i progressi compiuti da questa disciplina nei due decenni precedenti hanno dimostrato che questa teoria non regge. Noi economisti siamo bravi a individuare



3

"In un mondo di crescenti aspettative dei clienti e maggiore scelta, dobbiamo andare oltre la performance"

Larry Huston



4

"In un certo senso, i rapporti risonanti sono come vitamine emotive, che ci sostengono nei momenti difficili e ci nutrono ogni giorno"

Daniel Goleman

le forze in gioco; non altrettanto ad azzeccare i tempi. Non è la prima volta che certi giudizi (compresi quelli estremamente fallibili di Wall Street) si sono basati su una lettura incauta delle cifre. Negli anni novanta l'Argentina veniva presentata come la grande rivelazione dell'America Latina: il trionfo del 'fondamentalismo di mercato' nel Sud. Le statistiche di crescita sono sembrate positive per alcuni anni, ma – come nel caso degli Stati Uniti – la sua crescita poggiava su un cumulo di debiti che sorreggeva livelli

di consumo insostenibili. Finché, nel dicembre del 2001, i debiti hanno superato il livello di guardia e l'economia è crollata. Ancora oggi molti negano l'entità dei problemi che affliggono la nostra economia di mercato. Una volta fuori da questo periodo difficile, c'è chi prevede una ripresa della crescita. Ma a un'analisi più approfondita dell'economia statunitense, appare chiaro che ci sono problemi più gravi. In un'economia globalizzata non si può pensare di risolvere i problemi di un paese senza affrontare quegli stessi problemi a livello generale. È la domanda globale che determinerà la crescita, e difficilmente gli Stati Uniti potranno registrare una ripresa solida ed evitare di scivolare in un malessere di stampo giapponese se l'economia mondiale non sarà solida anch'essa. Ma è difficile avere un'economia globale forte se una parte del mondo continua a produrre molto più di quello che consuma e un'altra parte, quella che dovrebbe risparmiare per far fronte alle esigenze di una popolazione in costante invecchiamento, continua a consumare molto più di quello che produce. Questa crisi è il risultato di azioni, decisioni e argomenti riconducibili al settore finanziario. Il sistema che ha fallito così miseramente è stato creato da noi: e molti hanno lavorato sodo, e speso tanti soldi, per fare in modo che assumesse quella



5

6 "Se siete in una posizione di leadership dovete alle persone la verità per come la vedete e la giusta decisione per come la percepite"

Tony Blair



6. Tony Blair, ex premier britannico.

7. Jonas Ridderstrale, futurologo visionario.

7 "La personalizzazione è la chiave per un'efficace leadership delle persone"

Jonas Ridderstrale



determinata forma. La colpa ricade su chi ha contribuito a creare il sistema e a gestirlo, inclusi coloro che in quel modo hanno fatto i soldi".

QUATTRO MASSIME PER LA RIPRESA

A questo punto è inevitabile la domanda: che fare? Innanzitutto, indignarsi. "A Wall Street, il movimento degli indignados", assicura Stiglitz, "ha incontrato un forte consenso da parte della popolazione. Figuratevi che persino il capo della polizia ha dichiarato pubblicamente in un'occasione di condividere i principi della protesta. La sorpresa non è l'esistenza del movimento, ma che ci sia voluto così tanto tempo affinché si manifestasse". I problemi urgenti da affrontare secondo Stiglitz sono tre: il passaggio all'economia reale; il transito dall'era industriale a quella dei servizi che ha bruciato milioni di posti di lavoro, spostando altrove la manodopera ("Abbiamo celebrato le virtù del libero mercato senza tener conto delle implicazioni che questo avrebbe comportato nella nostra economia, tra cui la necessità di spostare i lavoratori in altri settori. Ma alla fine questo spostamento non è avvenuto, con conseguenze che sono sotto gli occhi di tutti"); e infine la dipendenza dal petrolio e la riduzione

delle risorse. Dopo aver suonato le campane a morto, Stiglitz annuncia con un sorriso forzato quattro massime per la ripresa. 1) Quella attuale è più di una crisi finanziaria: riformare il sistema finanziario è necessario ma non è una soluzione sufficiente per tornare a una crescita robusta. Le banche sono ancora poco trasparenti, e la lezione che se ne ricava è che ora "sappiamo di non sapere". 2) I governi dovranno svolgere un ruolo fondamentale nell'affrontare i problemi. I mercati, da soli, non possono fare granché. 3) L'austerità non funzionerà, è una ricetta per il declino, quando invece abbiamo bisogno di crescita. E anche la politica monetaria da sola non funzionerà, l'unica speranza è una diversa politica fiscale. 4) Da questa crisi sta nascendo un nuovo ordine globale: ci sarà un nuovo equilibrio mondiale a livello di potere politico-economico, ci saranno nuove idee su quello che rende di successo un'economia. "Ma se manca una visione e se non facciamo le mosse giuste nel creare questo nuovo equilibrio mondiale, la nostra voce non verrà ascoltata". E infine, il guru lancia un raggio di sole: "Superata la crisi avremo più prosperità che in passato", auspica, "perché la nostra economia era distorta da una bolla, mentre la situazione attuale ci mette di fronte all'economia reale".

IL RUOLO DELLA POLITICA SECONDO TONY BLAIR

Joseph Stiglitz lascia il palco seguito da una scia di applausi. A parlare ora è l'ex primo ministro inglese, Tony Blair. Convinto sostenitore della 'terza via' politica, oggi è inviato speciale per la pace nel Medio Oriente su mandato dell'ONU. Ha appena pubblicato una monumentale autobiografia, *Tony Blair, un viaggio*, edita in Italia da Rizzoli. E gira il mondo per tenere conferenze sprigionando il suo impeccabile glamour. Sale sul palco con passo scattante e un sorriso inamidato. Del politico ha la flemma e, quando inizia a parlare, è la dimostrazione che la politica non ha granché da dire. Nemmeno le domande insidiose di Beppe Severgnini, chiamato sul palco a interloquire con lui, lo stanano. Tony svia le domande-esca sfoderando aneddoti collaudati che distolgono l'attenzione dalle questioni importanti. Scherza, ride, glissa con eleganza.

"In politica la cosa più dura non è prendere decisioni", annuncia, "ma individuare quelle giuste. Questo è il problema che sta vivendo oggi l'Europa: la necessità di prendere le decisioni più adatte, poiché le scelte di oggi condizioneranno enormemente il futuro. Bisogna fare i conti con la situazione attuale e non dimenticare che, nella battaglia fra la politica e l'aritmetica, i numeri vincono sempre. La stagnazione sarà lunga e dolorosa. Ma il progetto europeo deve essere salvato, costi quel che costi. È un progetto che ci ha regalato mezzo secolo di prosperità e di progresso. La crisi dell'euro ha solo accelerato la necessità di un cambiamento, ma non l'ha prodotto, il mondo stava già mutando da prima". Poi lancia un veloce sguardo al passato: "Quando ero primo ministro le sfide erano sequenziali: si affrontava prima quella economica, poi seguiva la sicurezza e via dicendo. Ora avvengono tutte contemporaneamente. La ragione è semplice: viviamo ormai in un mondo interdipendente, un mondo di innovazioni tecnologiche, di mutamenti veloci che cambiano la ragione d'essere dell'Europa. In questo mondo le singole nazioni, da sole, non riusciranno più a esercitare influenza. Occorre un coordinamento europeo per le riforme fiscali, senza il quale il progetto della moneta unica potrebbe saltare. Prendere decisioni dolorose

8. Chalene Li, fondatrice di Altimeter Group, società di consulenza strategica.
 9. *Open Leadership*, il best seller di Chalene Li, edito in Italia nel 2011 da Rizzoli Etas.

è spesso difficile, ma non prenderle è ancora peggio. E questo è il momento di decidere. I paesi del Medio Oriente sono di fronte a grandi sfide per ricreare un mondo che è crollato, è importante che l'Occidente li supporti in questo progetto, perché il problema delle rivoluzioni non è dove iniziano ma quando finiscono”.

E del boom della Cina che ne pensa? Con questa domanda, buttata lì in modo apparentemente casuale, Severgnini stana l'ex primo ministro, che al quel punto mette allo scoperto il suo spirito inconfondibilmente britannico. “Il successo della Cina dipenderà dalla loro capacità di emulare i nostri sistemi”, acclama con orgoglio, “pur nelle differenze”, si affretta a precisare. E conclude: “Dopotutto in Medio Oriente vogliono la democrazia, dunque i nostri sistemi. In fondo chi è che ha inventato la tecnologia che ha cambiato il mondo? Noi, l'Occidente. Le decisioni che dobbiamo prendere oggi non devono cambiare alle fondamenta il nostro modo di vivere, semmai dargli nuovo slancio. Anche per questo America e Europa devono lavorare insieme”.

LA LEADERSHIP SECONDO CHARLENE LI

Dalle astrazioni della politica si passa alla concretezza dei nuovi media: i social network, entrati da poco nei piani di comunicazione e marketing delle aziende, eppure già con un ruolo importante, tanto da costringerci non solo a rivedere i budget di comunicazione ma anche a ripensare alla leadership, imponendo nuovi stili di gestione delle risorse umane e nuovi modi di comunicare con i follower. Ad affrontare un tema così spinoso e complesso è Chalene Li, una delle cinquanta persone più influenti della Silicon Valley con oltre 44.000 follower su Twitter. È la fondatrice di Altimeter Group, società di consulenza strategica, e autrice di libri di successo come *L'onda anomala*, scritto a due mani con Josh Bernoff, e il recentissimo *Open Leadership*, appena pubblicato in Italia da Rizzoli Etas: un testo fondamentale dove troviamo tutto ciò che occorre ai leader per addentrarsi nel nuovo mondo digitale. E il tema della sua conferenza è proprio questo: come continuare a mantenere la fiducia dei follower in un contesto dove le relazioni con i clienti e con i dipendenti sono stravolte dal-



l'avvento dei social media? Siamo infatti in un mondo dove la logica della domanda e dell'offerta è rovesciata, dove clienti, dipendenti e partner possono interagire e diffondere le proprie idee alla velocità della luce, persino scavalcando il capo.

“Immagino che vi sarà capitato di lamentarvi con parenti e amici del vostro lavoro o del vostro capo”, chiede Chalene a una platea che risponde subito con un complice assenso. “Ma lo avete fatto in privato. Oggi invece basta andare su un sito come Glassdoor.com per scoprire cosa succede all'interno di un'impresa: i dipendenti postano in forma anonima, comunicando il proprio titolo o lo stipendio, per aiutare chi cerca lavoro o chi vuole ottenere un aumento. I leader sono terrorizzati dal potere delle tecnologie sociali, ma al tempo stesso sono affascinati dalle opportunità che offrono. Molti dicono di voler sfruttare la loro potenza. Sono affascinati dal sapere, in tempo reale, cosa dicono di loro i clienti. Sono attratti dall'idea che siano i clienti stessi a proporre nuove idee, a fornire soluzioni online ai problemi tecnici, riducendo così i costi di assistenza. Ma sono pochi i leader che hanno impiegato le tecnologie sociali con successo”. Da cosa dipende? “Dalle mie ricerche”, assicura Chalene Li, “emerge che dimensioni dell'azienda,

settore di appartenenza, ed eventuali esperienze pregresse sono fattori del tutto influenti. Il principale indicatore del successo è semmai la mentalità aperta del leader, in particolare la capacità di rinunciare al controllo nel momento giusto, nel posto giusto e nella giusta quantità. Il primo passo consiste allora nel riconoscere che non siete voi a esercitare il potere, ma i vostri clienti, i dipendenti, i partner. Se rimpiangente le vecchie job description, i ruoli aziendali rigidi con caselle ben definite, sappiate che quei tempi sono tramontati. La nuova visione dell'azienda, ridefinita dall'avvento dei social network, non è una moda passeggera: continuerà a diffondersi, con voi o senza di voi”.

Ma cosa si intende, specificamente, con il termine ‘Open Leadership’? “Significa possedere l'autostima e l'umiltà necessarie per rinunciare all'esigenza del controllo e, al tempo stesso, spronare le persone a impegnarsi per conseguire gli obiettivi”, chiarisce Chalene Li. Rinunciare al potere è l'unico modo per continuare a mantenerlo. “Può sembrare illogico, eppure ‘l'apertura’ è davvero l'unica chance per continuare a essere dei leader credibili”. Naturalmente non si tratta di una rinuncia radicale, ma di non continuare a seguire i vecchi modelli oggi obsoleti, come il tradizionale comando e controllo. Open Leadership non significa assenza di guida, semmai è un modo diverso di guidare i propri follower, un modo che agisce con discrezione, dietro le quinte, e per il quale occorrono nuove regole.

IL RECINTO DI SABBIA: LA POLICY

Ma l'apertura, per essere efficace in azienda, richiede struttura e priorità. Occorre stabilire su cosa essere aperti e su cosa non esserlo, cosa consentire e cosa vietare. Occorre insomma “un recinto di sabbia”, per dirla con Chalene Li, come quelli che si trovano nei parchi giochi per bambini. Da un lato il recinto ha confini ben tracciati, entro i quali è un posto sicuro in cui giocare, dove vigono delle regole. Iniziamo allora a costruire i recinti nella comunicazione di-



IL PATTO AZIENDA-CLIENTE:

Un esempio eccellente di policy pubblicato da Get Satisfaction.

Noi, in quanto clienti e aziende, abbiamo bisogno di fidarci delle persone con cui lavoriamo. I clienti si attendono interazioni sincere e oneste, in cui le loro voci siano ascoltate prima, durante e dopo gli acquisti. Le aziende si impegnano a promuovere la customer satisfaction e la fidelizzazione al brand, ottimizzando costantemente i prodotti e i servizi che offrono.

È evidente che, per tutti noi, la posta in gioco – e la responsabilità – è altissima: rimuovere l'aggressività che troppo spesso caratterizza l'esperienza del cliente. Se collaboriamo e ci dividiamo la responsabilità di alimentare una conversazione efficace, potremmo costruire relazioni a lungo termine improntate al rispetto reciproco.

Adottando questi cinque valori pratici, insieme possiamo produrre un cambiamento significativo nei nostri rapporti d'affari.

	Aziende	Clienti
1. Siate umani	Usate una voce rispettosa e tesa al dialogo. Evitate le sceneggiature già rodiate e le acrobazie verbali del gergo aziendale.	Siate comprensivi. Date prova di rispetto e della gentilezza che voi vorreste ricevere.
2. Siate accessibili	Coltivate un dialogo pubblico con i clienti e dimostrate reattività e senso di responsabilità.	Parlate dei problemi direttamente con l'azienda oppure in un luogo in cui l'azienda abbia la possibilità di rispondere.
3. Siate autentici	Chiedete ai dipendenti di usare il loro vero nome e di personalizzare i messaggi.	Utilizzate la vostra vera identità e consolidate la vostra reputazione presso l'azienda.
4. Siate pazienti	Alcuni problemi richiedono più tempo del previsto per essere risolti, quindi fate del vostro meglio per fissare aspettative chiare su come affrontare le difficoltà.	Date alle aziende le informazioni e il tempo necessario per rispondere adeguatamente ai problemi.
5. Siate produttivi	Fate del vostro meglio per alimentare la conversazione. Dimostrate buona volontà comunicando in modo sincero con i clienti mentre cercate una soluzione.	Siate pronti a proseguire le conversazioni che avviate. Date alle aziende il beneficio del dubbio mentre cercano una soluzione.

digitale. Innanzitutto tracciate i confini: stabilite cioè quanto deve essere grande il recinto e quali attività possono svolgersi al suo interno. Fuor di metafora, elaborate un Audit per monitorare l'apertura. Ogni azienda avrà un recinto di dimensioni diverse: alcune hanno recinti molto grandi. Per esempio Microsoft lascia liberi i suoi dipendenti di scrivere sui blog aziendali. Così anche Zappos: non ha una policy scritta per l'uso dei social media, si limita a sottoporre i neoassunti a un rigoroso programma di formazione che trasmette loro i valori fondamentali dell'azienda riguardo al servizio. Di conseguenza l'azienda non solo li incoraggia a usare i social network, ma aggrega e rende visibili gli aggiornamenti Twitter dei suoi dipendenti su twitter.zappos.com. Naturalmente questa è l'eccezione: la maggior parte delle aziende, oggi, non ritiene di potersi fidare dei dipendenti e vieta l'uso dei social media sul posto di lavoro.

Un sondaggio su 1.400 Chief infor-

mation officer di aziende americane ha evidenziato che il 54% delle imprese blocca l'accesso ai social network. "Questo è un comportamento sbagliato", sottolinea Charlene Li, "specie oggi che i social media sono accessibili da quasi tutti i dispositivi mobile. Inoltre una proibizione totale dà ai manager una scusa per non doversi occupare dell'uso dei social media in azienda. Invece dovrebbero occuparsene, perché i dipendenti usano questi siti sul cellulare in ufficio e a casa, e ciò su cui conversano online riguardo al loro lavoro è di estrema importanza. Perciò ben venga l'apertura, ma con dei precisi paletti. Tutte le aziende dovrebbero implementare una policy".

Tuttavia, da un recente sondaggio della Deloitte risulta che solo il 22% delle aziende ha stilato una politica al riguardo. IBM è stata una delle prime ad aver scritto le proprie linee guida per il blogging. Per redigerle ha inserito alcuni principi fondamentali in un wiki interno, chiedendo a

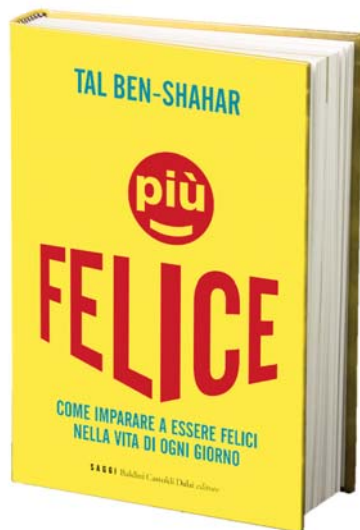
tutti i dipendenti di partecipare alla loro stesura. Le linee guida sono state poi riviste dall'ufficio legale e dall'ufficio risorse umane e adottate con lievi modifiche. Un altro esempio eccellente di policy è quello pubblicato da Get Satisfaction, che auspica una condivisione di responsabilità fra le parti (vedi il box).

IL ROI DEI SOCIAL NETWORK

Ed eccoci al tema più ostico: il ritorno sull'investimento. Charlene Li lo introduce con una provocazione: "Tendiamo a sopravvalutare le cose che possiamo misurare e a sottovalutare le altre. Ma qual è il ROI di una stretta di mano o di un pranzo di lavoro che manda un affare a buon fine? Naturalmente i leader debbono valutare i vantaggi dell'apertura, ma focalizzarsi soltanto sul ROI è sbagliato. È difficile quantificare il valore di una relazione, perché possiamo sfruttarla in molti modi. Come si permuta in denaro il valore di una relazione? In base alle mie ricerche ho scoperto che gli obiettivi di 'apertura' fruttano sempre alcuni benefici, diretti o indiretti: rimuovono le barriere all'informazione, consentono una reazione rapida, riducono i costi, stimolano l'impegno. Il difficile è identificare i legami fra la partecipazione ai social media e i ricavi. Ci sono unità di misura non finanziarie, come la customer satisfaction e la fidelizzazione dei dipendenti, che sono osservabili e misurabili; anche se non producono ricavi in modo diretto, si sa che c'è un legame. Un maggior dialogo con i clienti ha sempre un valore, anche se non è facilmente traducibile in cifre. Cisco ha diffuso uno studio dettagliato sull'impatto finanziario delle iniziative sul web 2.0. Il principale fattore di risparmio è derivato dalle collaborazioni in remoto e dal telelavoro che sfruttano gli strumenti di videoconferenza. L'azienda ha quantificato i vantaggi di altre iniziative esterne, che vanno dai blog dei dirigenti (500.000 dollari di spesa, 10 milioni di benefici) a un wiki per Mac che fornisce assistenza agli utenti Apple (costo inferiore ai 100.000 dollari di spesa, 4 milioni di benefici). In totale Cisco ha stimato che nel 2008 una spesa di 82 milioni ha generato benefici per 772 milioni di dollari, risparmi che sono andati dritti a incrementare il fatturato. Suppongo che questi

10. Tal Ben-Shahar, Psicologo e scrittore di successo.
 11. Il suo libro *Più felice*, edito in Italia da Baldini Castoldi Dalai.

11



esempi possano bastare a darvi un'idea". E su questa supposizione, che trova pieno consenso dell'uditorio, la conferenza di Charlene Li si conclude, stimolando la voglia di cercare approfondimenti sul suo libro.

LA FELICITÀ SECONDO TAL BEN-SHAHAR

Dopo tanti argomenti complessi e impegnativi, finalmente arriva Tal Ben-Shahar. Il suo l'intervento si preannuncia come un tuffo nella leggerezza: parlerà di felicità, di benessere, di emozioni. Immaginiamo di trovarci di fronte a uno di quei guru dello sviluppo personale che, di questi tempi, spuntano come i funghi, annunciando le 'regole d'oro' per liberare il potere che è in noi. Ma quando comincia a parlare, si capisce subito che non è un venditore di fumo. Il suo è un background di tutto rispetto: professore presso l'Interdisciplinary Center (IDC) di Herzliya, in Israele, conferenziere di successo, autore di due best seller tradotti in 25 lingue (*Più felice*, edito in Italia da Baldini Castoldi Dalai nel 2007, e *La felicità in tasca*, edito da Newton Compton Editori nel 2011), una laurea in filosofia e psicologia e un dottorato in comportamento organizzativo ad Harvard. Ben-Shahar mette subito in chiaro che la sua idea di felicità non attinge alle tecniche di self-help o alle filosofie orientali che vanno per la maggiore in America, ma a solide ricerche psicologiche accreditate dal mondo scientifico. La sua 'teoria della felicità' viene dalla psicologia positiva, una corrente nata dieci anni fa che lavora sulle



potenzialità dell'individuo e sui suoi punti di forza, piuttosto che sulle debolezze e sul malessere. L'idea di fondo è che concentrarsi sulle debolezze può portare l'individuo a perdere di vista le proprie qualità, mentre concentrandosi su quest'ultime si possono compensare le debolezze utilizzando al meglio il proprio potenziale.

La psicologia positiva – spiega Ben-Shahar – si focalizza su ciò che funziona spostando l'attenzione dal malessere al benessere. In genere la prima domanda che pone lo psicologo quando si va a una seduta è: "Cosa c'è nella tua vita che non funziona? Su cosa vuoi lavorare?". Il terapeuta formatosi alla scuola della psicologia positiva chiede invece: "Che cosa va bene nella tua vita? Iniziamo a costruire dai tuoi punti di forza". Questo approccio non ignora ciò che non funziona, ma prende in esame le due facce della realtà, ricordandoci le cose che vanno comunque bene nella nostra vita, specie nei momenti di crisi. Quando ci concentriamo su quello che funziona i risultati possono essere stupefacenti.

Ma come riuscire a fare in modo che le persone si concentrino su ciò che funziona quando le pressioni dell'ambiente e le insicurezze ci debilitano? "Dipende dalle domande che ci poniamo", assicura Ben-Shahar. "La ricerca della felicità ci obbliga a guardarci dentro, a porci le domande fondamentali, a scoprire cosa ha davvero significato per noi. Ma oggi la visione materialistica della vita stimola per lo più domande che ci rendono infelici. Gli studenti si chiedono come la laurea potrà aiutarli a fare più soldi. E quando cercano un lavoro, si chiedono quanto questo lavoro potrà dargli prestigio. Non c'è da stupirsi se poi i livelli di stress e depressione aumentano. La ricerca della vera felicità comincia dal porsi le domande che contano, quelle che ci guideranno a trovare la valuta fondamentale della vita, la vera felicità: Cosa mi renderebbe più felice? Che cosa ha per me significato? Cosa mi dà piacere? Quali sono le mie competenze? Qual è la mia vocazione?". Le ricerche dimostrano che se aumentiamo – anche di poco – le

emozioni positive e il livello di benessere organizzativo, otteniamo dalle persone livelli più alti di creatività e di efficacia operativa. La psicologia positiva sta cominciando a prendere piede anche nelle multinazionali della consulenza, come McKinsey & Company e Boston Consulting, e questo ne accresce la validità.

PIACERE E SIGNIFICATO

"Il benessere, la fama e l'ammirazione sono obiettivi secondari", avverte Ben-Shahar, "subordinati alla felicità. Che le nostre aspirazioni abbiano finalità materiali o di ascesa sociale, sono comunque mezzi per un unico fine: diventare più felici". Ma che cos'è, di fatto, questo sentimento inafferrabile, questo 'oscuro oggetto del desiderio' che chiamiamo felicità, cui diamo tutti lo stesso nome pur riferendoci, forse, a cose diverse? "Io definisco la felicità un'esperienza di piacere e di pienezza di significato. Una persona felice gode quando prova delle emozioni positive ma soprattutto quando percepisce che la sua esistenza ha uno scopo. La felicità non riguarda un singolo momento, bensì un'insieme generale di esperienze. Qualche volta possiamo provare un dispiacere pur continuando a essere complessivamente felici. Il piacere è legato al presente, ai vantaggi immediati, mentre il significato si riferisce a un obiettivo futuro, purché in accordo con i nostri valori e le nostre passioni e non con le aspettative degli altri".

La conferenza prosegue volando alto. Ben-Shahar racconta storie di personaggi esemplari, cita filosofi, enuncia massime, ci ricorda ancora una volta che la felicità è la valuta fondamentale della nostra vita, sebbene tendiamo a svalutarla inseguendo un piacere effimero e svuotato di significato, dimenticando la meta finale che dà senso ai nostri sforzi. E conclude ricordandoci: "Se vogliamo trovare la felicità, dobbiamo impegnarci a lavorare sodo a questo progetto. Perché mentre verso l'infelicità c'è solo un semplice passo – non fare nulla – per trovare la felicità autentica non ci sono passi facili". ■