

Non tutte le crisi vengono per nuocere

Borse a picco, collasso dei mercati finanziari, recessione, nuove regole del mercato da riscrivere. Nonostante la gravità della situazione economica, la sala del World Business Forum, evento organizzato da HSM, era affollatissima. Dopo aver ascoltato gli oratori, gran parte del pubblico è uscita con la convinzione che non tutte le crisi vengano per nuocere. E ora scopriamo perché...

di Raul Alvarez

Dal 29 al 30 ottobre si è svolta a Milano la quinta edizione del World Business Forum, organizzato da HSM, azienda multimedia di executive education: un appuntamento ormai consueto che continua a 'ispirare idee' anche in periodi di recessione come questi, il che non è impresa da poco. Quest'anno, considerata l'aria che tira, c'era il rischio che in molti avrebbero potuto disertare l'incontro. Invece la sala era affollatissima, segno che – nonostante tutto – il World Business Forum continua a essere considerato un appuntamento irrinunciabile. A dare forfait sono stati invece alcuni relatori italiani: Letizia Moratti, Sindaco di Milano, e l'attesissimo Alessandro Profumo, Amministratore delegato di UniCredit Group.

■ Jack Welch, Chief executive officer di General Electric dal 1981 al 2001, in videoconferenza al World Business Forum.

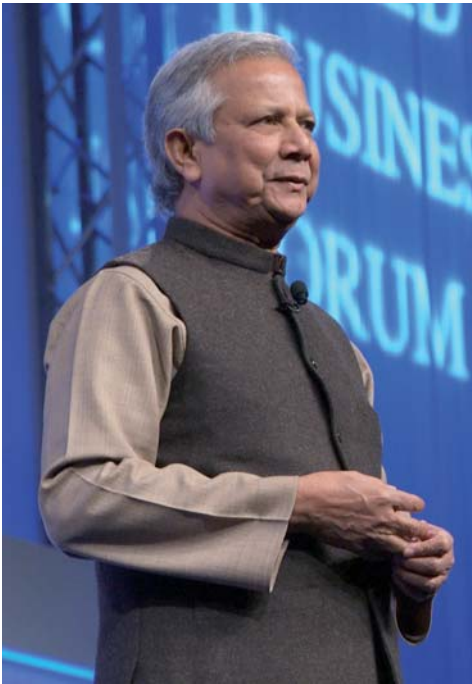
L'edizione 2008 ha presentato alcune piacevoli novità: una ricca offerta di conferenze (in concomitanza con gli interventi dei guru); un materiale di supporto più accurato (il book delle conferenze in duplice versione, italiano/inglese, e delle accurate sintesi degli interventi); temi di dibattito mai affrontati prima, quali l'impatto dei cambiamenti climatici sull'economia; e infine un gradito omaggio: il prestigioso *Atlante della Comunicazione Italiana 2008*, edito da Comunicazione Italiana, cui si è aggiunta la prima edizione dell'*Atlante delle Risorse Umane*. Ma i difetti non sono mancati, come la presenza di Jack Welch (stavolta in teleconferenza) i cui interventi, per quanto ispirati, dopo tre anni di partecipazione al meeting milanese cominciano inevitabilmente a ripetersi. Stavolta però ha spiazzato il pubblico lanciandosi in giudizi scettici sul candidato democratico alle presidenziali degli Stati Uniti, Ba-

rack Obama: "Vuole aumentare le tasse per le piccole imprese", ha detto, "ma in questo modo colpisce quelle realtà produttive che sono il motore della crescita economica del Paese! È molto a favore del sindacato: intende introdurre una legge che permetterà ai sindacati di formarsi con voto segreto. Questo rafforzerà il loro potere". E via di questo passo. Lo stesso vale per lo speech di Nerio Alessandri, sempre piacevole ma già sentito in edizioni precedenti. Tuttavia questi non sono che 'nei' a fronte di alcune conferenze che hanno dato prestigio e slancio a questa quinta edizione del WBF. A cominciare dall'intervento di Muhammad Yunus.

Yunus: il banchiere dei poveri

Le luci si abbassano. Nella penombra lo speaker annuncia l'arrivo di uno dei personaggi più attesi. La tensione si taglia col coltello. Con Mohammad Yunus a entrare in scena è il carisma, la saggezza orientale, la forza dei sognatori da cui è sorto uno dei progetti più ambiziosi e innovativi per sconfiggere la povertà. A realizzarlo è stato quest'uomo minuto, pacato, lungimirante, docente universitario e fondatore della Grameen Bank, la banca per i poveri. Quella che sembrerebbe una contraddizione in termini – da quando in qua i poveri hanno una banca che gli fa credito? – si è rivelata un'idea rivoluzionaria che ha portato risultati di business e che, nel 2006, ha fruttato a questo professore di economia di un villaggio povero del Bangladesh il Premio Nobel per la Pace.





■ Muhammad Yunus, fondatore della Grameen Bank, la banca per i poveri: la forza tranquilla di un Premio Nobel per la Pace (nel 2006) che ha fatto de 'Il mondo senza povertà' la sua mission.

Indossa una casacca tradizionale della sua terra, si muove con lentezza, ha lo sguardo luminoso e le parole cadenzate, riscalda la sala con la sua voce morbida e una ghirlanda di metafore che arrivano direttamente al cuore della platea. “I poveri sono come i bonsai”, sostiene. “Se il miglior seme di un albero gigantesco viene piantato in un vasetto da fiori di dieci centimetri, si otterrà una perfetta replica dell’albero ma alta soltanto un paio di spanne. Non c’era niente che non andasse nel seme piantato, era lo spazio a disposizione a essere troppo angusto. I poveri sono un popolo bonsai. Non c’è nulla che non vada nella loro costituzione, è solo che la società non ha mai concesso loro un contesto favorevole alla crescita. Ma non appena i poveri vengono messi in grado di liberare energia e creatività”, assicura Yunus, “la povertà sparisce. E loro diventano una risorsa”.

Un’utopia? Niente affatto. I sogni di Yunus hanno il dono della concretezza. Il modello del microcredito della Grameen Bank è ormai diffuso in cento Paesi in via di sviluppo. Come questo piccolo grande uomo sia arrivato a realizzarlo è una storia appassionante. E quando la racconta, dalla platea non si sente volare una mosca né squillare un cellulare.

“Nel 1974”, ricorda Yunus, “dopo un periodo di docenza negli Usa, mi trovai a insegnare eleganti teorie di economia nelle aule universitarie di Chittagong, in un Bangladesh che si trovava allora a fronteggiare una grave carestia a seguito di un’inondazione. Di fronte alla morsa della fame e della povertà, le teorie economiche che insegnavo mi sembravano vacue elucubrazioni. Volevo fare qualcosa per la mia gente. Fu una donna del villaggio ad aprirmi gli occhi sulla situazione di sfruttamento e di schiavitù in cui viveva la mia gente. Scoprii che per ottenere un prestito, pari a meno di mezzo dollaro, era costretta a rivendere agli usurai i suoi manufatti a prezzi stracciati. Feci una lista delle vittime dello strozzinaggio. Arrivai a contare 42 persone per un prestito che ammontava complessivamente a 27 dollari. Mentre all’università parlavo ai miei studenti dei piani quinquennali per lo sviluppo del nostro paese e di ambiziosi investimenti di miliardi per la lotta alla povertà, a due passi la gente moriva di fame per restituire qual-

che misero dollaro agli strozzini. Offrii la cifra di mia tasca per liberarli dagli usurai. L’entusiasmo suscitato da quel gesto mi convinse a fare ancora di più”. Breve pausa. Yunus lancia uno sguardo in alto, come se la storia di questo quel riscatto fosse scritta lassù. Poi prosegue: “Provai a convincere la banca del campus a prestare denaro ai poveri. Niente da fare. Per loro quella gente non dava garanzie, dunque non era interessante. Mi offrii io stesso come garante e a quel punto la banca accettò. Scoprii con piacere che i poveri saldavano regolarmente i loro debiti. La fiducia chiama fiducia. Ma le banche continuavano a diffidare del mio progetto. Continuavano a chiedersi: è prudente fare prestiti ai poveri? E la risposta era sempre la stessa: assolutamente no. Ma io guardavo la situazione da un altro punto di vista e mi chiedevo: le banche sono adeguate alle necessità dei poveri? La risposta era sempre la stessa: no. Sicché, nel 1983, decisi di creare una mia banca. Sarebbe diventata la banca dei poveri”.

Come nasce la Grameen Bank

“Le banche convenzionali prestano soldi ai ricchi, noi ci rivolgiamo ai poveri”, puntualizza Yunus. “Le banche convenzionali portano i propri legali all’incontro con i clienti che chiedono il prestito, noi lavoriamo sulla fiducia. Ma la crisi attuale ci racconta un’altra storia: oggi sono i ricchi a non dare più garanzie, mentre i



■ *L’Atlante della Comunicazione Italiana 2008*, edito da Comunicazione Italiana, è una preziosa bussola per orientarsi nel caotico mondo del marketing, della comunicazione e delle RP.



■ Un incontro con potenziali clienti della Grameen Bank in un villaggio in Bangladesh.

poveri hanno sempre onorato il loro impegno verso la Grameen Bank”.

“Noi abbiamo una missione dalla forte connotazione sociale: dimostrare che facilitando l’accesso dei poveri al credito si possono favorire forme di lavoro autonomo che consentiranno loro di generare reddito e uscire dall’indigenza. Per questo mettiamo a disposizione prestiti a un tasso ragionevole e, senza accedere a un mutuo, consentiamo di avviare piccole attività economiche”. Oggi anche la proprietà della Grameen Bank è nelle mani dei poveri: il 94% delle azioni appartiene agli stessi che beneficiano dei prestiti. Ed è anche grazie alla singolare composizione del suo azionariato che si può definire un business sociale. “Un progetto con finalità sociali che non recupera i costi”, precisa infatti Yunus, “rimane nella categoria delle organizzazioni della carità. Ma quando si riescono a coprire interamente i costi, l’impresa entra nel novero del business sociale. A fine anno non ci chiediamo quanti soldi abbiamo fatto, ma quante famiglie e bambini abbiamo salvato”.

“La Grameen Bank non distribuisce soldi o aiuti, fa solo prestiti che i poveri devono restituire con gli interessi, grazie ai frutti del

loro lavoro. E la restituzione fornisce il capitale per prestiti futuri. È questo a renderla autosufficiente. Oggi abbiamo 2.500 filiali e concediamo prestiti a oltre 7 milioni di poveri, il 97% dei quali donne, sparse in 70mila villaggi del Bangladesh. L’ammontare totale dei prestiti erogati è di 6 miliardi di dollari, con un tasso di restituzione del 98,6%. La Grameen realizza regolarmente un utile, come qualsiasi banca ben gestita. Ma siamo finanziariamente indipendenti e non riceviamo più donazioni di denaro dal 1995. Il 64% di coloro che hanno usufruito di un prestito sono usciti dalla soglia della povertà. Ma c’è un altro aspetto della nostra mission che ne caratterizza la filosofia: privilegiamo le clienti di sesso femminile”.

Una banca per le donne

“Vi siete mai chiesti perché le banche hanno in prevalenza clienti di sesso maschile?”, chiede Yunus a una platea presa alla sprovvista. “Se una donna chiede un prestito è probabile che si sentirà dire dal direttore di banca ‘Ne ha parlato con suo marito?’, oppure ‘Perché non torna insieme a lui?’. C’è una radicata sfiducia verso le donne. Osservando il comportamento dei nostri clienti, abbiamo no-

tato invece che una famiglia povera trae maggior beneficio se il prestito è stato fatto alla moglie anziché al marito. Quando un uomo guadagna del denaro tende a spenderlo per sé. Mentre se sono le donne a guadagnare, tutta la famiglia ne trae vantaggio. Le donne sono abituate a gestire poche risorse. In questo sono più brave di noi. Sono così arrivato alla conclusione che metà dei nostri crediti avrebbe dovuto essere erogato alle donne. Ne abbiamo persuase molte a chiedere prestiti. Alcune si tiravano indietro, dicendo ‘Non saprei amministrarli’. Quando senti una donna dire una cosa simile non è la sua voce che parla: è la voce della Storia, una storia di emarginazioni e di esclusioni. Il nostro intento è stato quello di cambiare questa mentalità. Ci stiamo riuscendo. Oggi oltre il 90% dei nostri clienti sono donne”.

Un proposito ammirevole e condivisibile. Ma la sorpresa supera ogni limite quando Yunus, annuncia: “Nel nostro programma di credito abbiamo centomila mendicanti. Parlando con alcuni di loro gli abbiamo lanciato un’idea: anziché andare di casa in casa a mendicare perché non portate qualcosa da vendere? Non gli abbiamo dato scadenze per la restituzione, bensì un incentivo: una volta restituito il prestito, potete chiederne un altro. Hanno accolto la nostra proposta favorevolmente. Molti di loro hanno scoperto un modo per arginare la povertà. Ma attenzione: qualsiasi programma di sviluppo che si limiti a soddisfare i bisogni materiali, sia pure procurando un lavoro, non può dirsi riuscito a meno che non riesca a liberare anche la creatività e l’energia delle persone”.

■ C.K. Prahalad è il consulente che ha scoperto come ‘sconfiggere la povertà e realizzare profitti’, come recita il sottotitolo del suo ultimo libro, *La fortuna alla base della piramide*, edito in Italia da Il Mulino.

Gli incentivi del microcredito

“Come avete recepito il terremoto dei mercati finanziari che si è abbattuto su tutte le banche del mondo?”, chiede qualcuno. “Bene”, risponde Yunus. “E sapete perché? Perché noi siamo vicini all’economia reale. Le banche che crollano sono quelle che hanno creato castelli di sabbia. Noi abbiamo anche dato vita a un fondo per l’emergenza. Le altre banche invece hanno prestato più di quello che avevano. Il mercato azionario è diventato un gioco d’azzardo con i soldi dei risparmiatori. La Grameen Bank è lontana da queste logiche, aspira al ‘business sociale’ e, nella sua mission, ha inserito un altro importante obiettivo: mandare i bambini a scuola. Come c’è riuscita? Incoraggiando le famiglie con borse di studio ai più meritevoli. Alcuni arrivano persino all’università. E si ritrovano con genitori analfabeti mentre loro sono acculturati e possono aiutarli a uscire dall’indigenza”.

Oggi il microcredito è diffuso in cento paesi in via di sviluppo e sta iniziando ad arrivare anche in Italia. Prenderà il via a Napoli. La politica del microcredito si riassume in alcuni principi fondamentali:

- Il credito deve essere riconosciuto come un diritto umano.
- Chi non possiede nulla avrà la massima priorità per ottenere un prestito.
- Il potenziale da sviluppare è più importante di ciò che una persona ha già ottenuto.
- Bisogna avvicinare i servizi finanziari ai meno abbienti e ai poveri.
- I clienti non dovrebbero andare in banca: è la banca a dover avvicinarsi alla gente.



– Non ci sono strumenti giuridici fra il mutuante e il mutuatario.

In una banca così fuori dal comune, anche la valutazione del personale non manca di originalità. “Per creare un ambiente motivato a promuovere i nostri valori ispiratori”, spiega Yunus, “la Grameen Bank ha adottato un sistema di incentivi ‘a 5 stelle’. Ecco in cosa consiste: se un funzionario raggiunge il 100% nella restituzione dei prestiti erogati ai suoi clienti, riceve una stella verde. Se produce anche profitto, una stella blu. Se la somma dei depositi gestiti supera quella dei prestiti erogati, una stella viola. Se riesce a far sì che tutti i figli delle sue clienti vadano anche a scuola, una stella marrone. Se tutti i suoi clienti escono dai confini della povertà merita una stella rossa, la più preziosa”.

A conclusione del suo speech, ‘il banchiere dei poveri’ ci regala una brillante metafora: “Credo che possiamo riuscire a sconfiggere la povertà, ma dobbiamo crederci. Immagino un futuro dove, per vedere i poveri, dovremo visitare un museo, come si trattasse di una cosa che ap-



partiene a un’altra epoca”. Fine dell’incantesimo, il pubblico applaude. Sarebbe stato interessante ascoltare il punto di vista dell’Amministratore delegato di UniCredit Group sulle crisi bancarie e le soluzioni in corso. Ma di lui, nemmeno l’ombra. In compenso abbiamo ascoltato un consulente di spicco come C.K. Prahalad, un altro indiano, sostenitore a sua volta di un’economia centrata sul superamento della povertà e sulla creazione di nuova ricchezza.

Prahalad: l’economia salvata dai poveri

È possibile trasformare la povertà in una risorsa interessante anche dal punto di vista dei consumi, anziché continuare a trattarla come qualcosa da tamponare con aiuti che non risolvono il problema? È questo, da anni, il tema di maggior interesse di C.K. Prahalad, un dilemma affascinante che ha molto in comune con il pensiero di Muhammad Yunus, affrontato con slancio al World Business Forum e approfondito in un bellissimo libro (appena tradotto in Italia dalla casa editrice Il Mulino) dal titolo emblematico, *La fortuna alla base della piramide – Sconfiggere la povertà e realizzare profitti*. Sembra il motto di un venditore di sogni,



■ Secondo C.K. Prahalad, gli abitanti dei paesi in via di sviluppo possono diventare una risorsa per il mercato. Nella foto, un monaco buddista utilizza uno sportello Bancomat a Chaing Mal, in Thailandia.

poveri sempre più poveri, anche le logiche del mercato dovranno cambiare per consentire a quei poveri (in crescita esponenziale) di diventare consumatori interessanti per le imprese.

Il mercato ai piedi della piramide

“È possibile fare bene e fare del bene”, assicura Prahalad con un calcolato gioco di parole, “ma ciò non significa divenire caritatevoli. Non si può entrare nel ‘mercato ai piedi della piramide’ per sola compassione. A muoverci deve essere il business, semmai con un’attenzione particolare al sociale. È un mercato enorme di cui non ci si rende conto. Tanto per fare qualche cifra, si stima che gli emigranti dai paesi in via di sviluppo inviino ogni anno dai 250 ai 300 miliardi di dollari nei loro paesi d’origine: Una somma che supera il totale delle donazioni annuali ai paesi del terzo mondo. Questo flusso di denaro dovrebbe far riflettere. Come vedete, il vincolo (la povertà) contiene una risorsa nascosta. Per coglierla bisogna essere innovativi. Ma attenzione, innovare non significa eliminare i vincoli, bensì includerli, lavorarci dentro, pensarli come opportunità. Solo allora quel ‘mercato ai piedi della piramide’ si trasformerà in risorsa. Naturalmente per vincere la povertà gli slogan non bastano. C’è molto da fare. Il primo scoglio da abbattere è una convinzione diffusa, quella che i poveri non siano un target appetibile per le imprese perché non possono permettersi i loro prodotti/servizi. È qui che entrano in ballo talento e creatività: nella capacità delle imprese di reinventare le regole del mercato, a cominciare dal rapporto prezzo/prestazione”.

“La distribuzione della ricchezza nel mondo e la capacità di generare redditi”, spiega Prahalad, “possono essere rappresentate come una piramide economica. In cima ci sono i ricchi, che dispongono di numerose opportunità con elevati livelli di reddito. Alla base vivono, con meno di due dollari al giorno, più di 4 miliardi di persone. Il maggior danno che finora le grandi imprese hanno fatto ai poveri è di averli ignorati. Eppure essi rappresentano un mercato ‘latente’. Se ci si accosterà ai piedi della piramide avendo a cuore gli interessi dei consumatori ‘poveri’, si potranno generare profitti. Ma per stimolare le energie e l’innovazione necessaria per far esplodere questo mercato latente, la base della piramide dovrebbe diventare un pilastro della vostra mission aziendale. Solo allora potrete ripensare il business cambiando le regole del gioco”.

“Quattro miliardi di poveri possono essere il motore della prossima ondata del commercio mondiale”, assicura Prahalad, “e questo richiederà alle imprese innovazione nelle tecnologie, nei prodotti, nei servizi, persino nei modelli di business”. Richiederà anche una ‘co-creazione’ (ecco un altro concetto-chiave della ‘Pralhad-strategy’) nella soluzione al problema ‘povertà’, che dovrà coinvolgere grandi imprese, organizzazioni della società civile e amministrazioni locali. Ma per creare un nuovo mercato “occorrerà anche tener conto dei flussi di cassa di questo tipo di consumatori. La creazione di consumi non deve perdere di vista tre fattori: la sostenibilità della spesa; l’accesso (i sistemi distributivi dei prodotti/servizi devono considerare do-

invece è il frutto di una ricerca appassionante e ampiamente documentata da questo brillante professore indiano trapiantato in America, docente di Business administration e Corporate strategy all’Università del Michigan e consulente aziendale di punta che ha lavorato per colossi quali AT&T, Philips e Whirlpool. Il suo best seller scritto a quattro mani con Gary Hamel, *Competere per il futuro*, è stato uno dei libri di management di maggiore successo negli anni ’90. Da allora il mondo è molto cambiato e il professore inizia subito a spiegare in cosa.

- Collegamenti onnipresenti: 3 miliardi di persone che si connettono fanno la differenza nella relazione fra consumatori e azienda.
- Riduzione drastica del costo della tecnologia: chiunque può accedervi.
- Successo senza precedenti dei social network.

In questo nuovo scenario sono due le forze che traineranno il business nei prossimi anni: l’Information Technology e il talento, inteso come capacità di diventare innovativi, saper guardare oltre le vecchie regole del mercato e i vecchi schemi. Se è vero che il mondo sarà composto da ricchi sempre più ricchi e da

■ Francis Ford Coppola, il grande maestro del cinema, è sbarcato al World Business Forum per presentare le sue massime.

ve vivono i poveri, i loro impegni lavorativi, gli orari in cui possono accedere ai negozi ecc.); la disponibilità economica. Ciò non comporterà solo una riduzione dei prezzi: occorrerà semmai creare un nuovo pacchetto prezzo/prestazione e ripensare il formato del prodotto. Per esempio si può puntare sulla vendita di 'piccole dosi', un approccio che si sta sviluppando con successo e incoraggiando i consumi dei meno abbienti. Esso consiste nel confezionare prodotti (come lo shampoo) in formato 'monodose'. Ciò consentirà di poterlo commercializzare a costi contenuti, accessibili a chiunque. In India il formato 'monodose' è già una prassi corrente per un'ampia gamma di prodotti. E registra risultati commerciali apprezzabili".

Ma c'è un altro problema da mettere in conto: i mercati della base della piramide sono immensi, le soluzioni sviluppate devono essere scalabili e trasferibili ai paesi con culture e lingue diverse. Ma come si fa a trasferire una particolare soluzione dal sud al nord dell'India? Le soluzioni devono essere progettate in modo da essere facilmente adattate dai mercati simili. Alle volte l'innovazione può venire anche dalla tecnologia. "Una società boliviana di servizi finanziari", racconta Prahalad, "ha installato dei Bancomat 'intelligenti' che riconoscono le impronte digitali. Impiegano monitor a schermo tattile con codici a colori e parlano in tre lingue locali. Quest'innovazione ha consentito anche ai consumatori analfabeti di accedere ai servizi finanziari".

Per aprire nuovi mercati e realizzare profitti alla base della pirami-

de sono dunque necessarie capacità di ripensare il business, e soprattutto c'è bisogno di talento. Prahalad, in linea con Yunus, ha ricordato alla platea che laddove i mercati registrano perdite si stanno aprendo nuove vie al consumo. Si tratta di mercati sommersi, sino a ieri trascurati. Bisogna saperli intercettare scrollandosi di dosso i pregiudizi: i tempi cambiano, il business anche. Stando a Prahalad, oggi – ironia del caso – la nuova ricchezza viene dalla base della piramide, cioè dai poveri. Cambiare mentalità per arrivare a coglierla è la sfida richiesta alle imprese.

Coppola: il cinema è un'impresa

Dopo riflessioni così corpose, un po' di relax è quel che ci vuole. Ed ecco che entra in campo un mito della vecchia Hollywood, un cineasta ormai leggendario: Francis Ford Coppola.

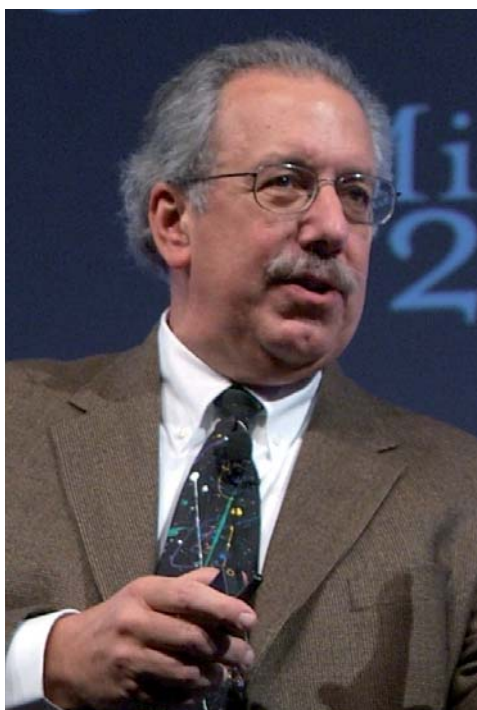
Il regista italo-americano avanza nella sala accompagnato da un lungo applauso. Ad acclamarlo sono i fan dei suoi film, pellicole entrate nella storia del cinema come *Il padrino* o *Apocalypse Now*. Ha il passo robusto e la corporatura imponente, l'aspetto di un contadino californiano come quelli dei film di John Ford. Gli anni gli hanno lasciato una barba bianca, qualche chilo di troppo e l'aria del bambino invecchiato. Negli ultimi tempi ha messo un po' da parte il cinema per concentrare le proprie energie su imprese più redditizie: un'azienda vinicola, tre resort ai Caraibi e due ristoranti. Con i soldi che guadagna può permettersi il lusso di produrre i film che ama, sganciandosi dalle logiche del mercato hollywoodiano, an-



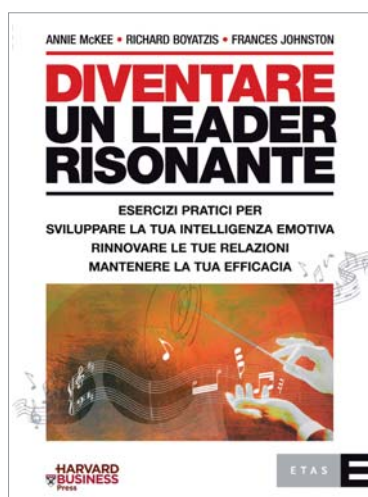
che a rischio di non fare un soldo. E in ogni caso, c'è sempre l'industria vinicola a tamponare le perdite. Quando parla, ad affascinare è il Maestro. Ma i film che ha girato sono di gran lunga più eloquenti delle sue riflessioni imprenditoriali.

"Ho imparato una cosa dalla vita", esordisce, scandendo la voce per enunciare la sua massima numero uno. "Se realizzi le cose che ami, queste prima o poi ti porteranno fortuna. Quando ho fatto qualcosa con l'intenzione di realizzare profitti, non ci sono mai riuscito". Massima numero due: "Bisogna coltivare sempre le proprie intuizioni. Al momento della scelta saranno loro a guidarci. Le decisioni viscerali non mi hanno mai fatto sbagliare, bisogna fidarsi delle proprie intuizioni. Di fronte a una decisione difficile avverto sempre un certo disagio, per me è una condizione ideale". Massima numero tre: "Non c'è nulla di peggio che ritrovarsi sul letto di morte e rimpiangere di non aver fatto qualcosa cui tenevamo. Io fortunatamente sono riuscito a vivere la vita che desideravo".

"Beato lui!", commenta qualcuno dalla platea. Eppure anche il suo fiuto più di una volta lo ha tradito, almeno nel cinema. "Essere innova-



■ A sinistra, Richard Boyatzis. Sotto, la copertina del volume *Diventare un leader risonante*. Nel suo nuovo libro lo psicologo spiega come sviluppare la propria intelligenza emotiva attraverso una serie di esercizi pratici. Provare per credere.



tivi comporta sempre un margine di rischio”, puntualizza il regista. “Quando pensi a un prodotto innovativo devi mettere in conto che il mercato potrebbe non essere pronto a riceverlo. È quello che viene dopo si prenderà il merito. L’iPod è stato un’innovazione di seconda generazione. Deve tutto a chi ha ideato l’mp3, per fare un esempio. Ma i primi sono diventati gli ultimi”. E chiude la questione con un’altra massima: “Le cose per cui venite licenziati in gioventù sono quelle per le quali vi daranno dei premi quando sarete famosi”. È ciò che è accaduto anche a lui con la sceneggiatura del film *Patton generale d’acciaio*. Era troppo originale quando fu scritta, ma una volta che Coppola è diventato un brand i produttori che avevano storto il naso per quel suo copione troppo fuori dagli schemi hollywoodiani hanno capito di aver sottovalutato un capolavoro. Parola di Coppola.

Boyatzis: il leader risonante

Spenti i riflettori del cinema, è la psicologia a riprendere la parola. A illuminarla stavolta è un personaggio di talento come Richard Boyatzis.

Entra in scena saltellando come un canguro, accompagnato da un

frenetico soul della grande Aretha Franklin. Il pubblico lo segue dalla poltrona battendo il ritmo. Qualche spettatore si alza in piedi accennando passi di danza. L’atmosfera del World Business Forum cambia di colpo. “Finalmente un po’ di leggerezza”, acclama qualcuno. Ma quello che abbiamo di fronte non è un ballerino, bensì un solido docente di Comportamento organizzativo alla Case Western Reserve e al Dipartimento di Human Resources della prestigiosa ESADE di Barcellona. Ha lavorato con psicologi di spicco quali Daniel Goleman e la sua fama è legata alle ricerche sull’intelligenza emotiva applicata alla leadership, studi affascinanti raccolti nel best seller scritto a quattro mani con Annie McKee, *La leadership risonante* (edito in Italia da Etas). Viso paffutello, corporatura robusta, sorriso suadente, Richard Boyatzis balla senza freni e il pubblico applaude. “Non si può parlare di emozioni senza emozionare”, è il suo motto. Evidentemente è già entrato in tema, ed ecco che questo esordio inconsueto trova una spiegazione plausibile. Al World Business

Forum, Boyatzis racconta ciò che ha scoperto (miscelando psicologia, neurofisiologia e teorie manageriali) in vent’anni di studi sulla leadership e sui leader di successo.

“I cattivi leader”, attacca, “sono quelli che riducono tutto ai numeri. I grandi leader sanno scuoterci, accendere il nostro entusiasmo, animare quanto di meglio c’è in noi. Quando cerchiamo di spiegare il segreto del loro successo parliamo di strategia, lungimiranza, carisma. In realtà la forza trainante della loro leadership si fonda su qualcosa di più primitivo: la capacità di suscitare emozioni positive. È da qui che nasce quello stato di grazia che permette agli uomini di rispecchiarsi in loro, di percepirla in sintonia coi propri bisogni, di riconoscerli come leader risonanti”.

Il concetto di ‘risonanza’ è alla base della sua teoria, e il professore lo spiega con dovizia di particolari. “Essere un leader ‘risonante’ richiede tre doti fondamentali: mindfulness (autoconsapevolezza), compassione e speranza. La mindfulness è la capacità di divenire consapevoli di ciò che si sperimenta dentro di sé – nel corpo, nella mente, nel cuore e nello spirito – e, al tempo stesso, di mantenere l’attenzione focalizzata su ciò che accade attorno a sé – sulle persone, sul lavoro e nell’ambiente. In questo stato di apertura mentale, psicologia cognitiva e filosofia buddista s’incontrano. La mindfulness risponde all’imperativo socratico del ‘conosci te stesso’: è lo stato di coscienza che permette di vedersi dall’esterno, di prevedere gli effetti dello stress prima che diventi ingestibile. Ma essere risonanti signifi-

■ Garry Kasparov, il campione mondiale di scacchi, gioca ora la partita più difficile della sua vita, quella contro Vladimir Putin.

fica anche saper sintonizzare le proprie emozioni con quelle dei dipendenti, avvertire compassione, nel senso di prendersi cura di loro. La compassione è l'empatia in azione, è l'interesse per gli altri ed è una caratteristica essenziale dell'intelligenza emotiva, uno stato di grazia che ci fa uscire dallo spazio limitato delle preoccupazioni personali. La terza dote infine è quella di saper generare stati d'animo positivi che alimentano la speranza, sollevano il morale e ispirano le persone, soprattutto nei momenti difficili, e così facendo ridanno significato alle nostre vite”.

A questo punto il professore azzarda un test. “Qualcuno si chiederà: come facciamo a sapere se siamo o no leader risonanti? Semplice: ponetevi queste quattro domande, pensateci un po' e confrontatevi col vostro vicino di posto”.

- 1) Sono capace di ispirare le persone?
- 2) So suscitare speranza?
- 3) Sono in contatto con gli altri? So quello che pensano e provano?
- 4) Sono autentico e in sintonia con me stesso, con gli altri e con l'ambiente?

Dopo questo inaspettato invito all'autoriflessione, sulla platea (composta perlopiù da manager pressati dai crolli delle borse, da futuri incerti e da ansie al limite della sopportazione) cala un silenzio granitico. Mentre il pubblico si sforza di rispondere a domande da almeno cento punti ciascuna, nell'aria ‘risuonano’ sospiri ansiogeni. Concluso quest'esercizio forzato, Richard Boyatzis spiega gli effetti di ciò che lui chiama il ciclo del sacrificio e del rinnovamento.

Sacrificio e rinnovamento

“Oggi i leader sono soggetti allo stress da potere. Occupare certe posizioni può essere durissimo. Quando ci si dedica troppo al lavoro e per un tempo eccessivo (trascinando in questo impegno anche i nostri uomini), ma non si raggiungono i risultati attesi, si rimane vittime della sindrome del sacrificio. Le pressanti responsabilità, il costante bisogno di esercitare influenza sulle persone e, al contempo, di raggiungere risultati finanziari apprezzabili, ci intrappolano in uno stato (mentale ed emotivo) che ci rende prima inquieti e insoddisfatti, e infine dissonanti nella nostra leadership. Alla lunga gli effetti negativi di questa situazione impatteranno sul business. Impreparati ad affrontare le troppe pressioni, i leader finiscono per perdere il controllo”. Questa sindrome ha una spiegazione psicologica ma anche neurofisiologica. Il professore l'accenna, raccontando con un linguaggio da addetti ai lavori come il sistema nervoso parasimpatico reagisca allo stress e come il sacrificio, portato allo stremo, tenda a indebolire il sistema immunitario. Stando a Boyatzis, oggi ai leader si chiede di perseguire un'eccellenza irraggiungibile: continuano così ad accumulare stress su stress, sino a perdere il controllo di sé stessi, degli altri e dell'ambiente. Lo stress da potere è una patologia diffusa, alimentata dalla frequenza con cui ci si trova a fare scelte difficili e complesse, ad assumere responsabilità pressanti, a trovarsi sempre più soli. Conseguenza: burn-out o dissonanza. “In entrambi i casi un'intossicazione emotiva che ci debilita”. Quando questo accade occorre subito rigenerarsi. In



che modo? Attraverso quello che Boyatzis chiama il ciclo di rinnovamento. In che cosa consista è presto detto.

“Per risalire la china e rivitalizzare le energie perdute”, spiega, “serve qualcosa di più che un po' di relax. Le ricerche dimostrano che il rinnovamento comporta l'attivazione di processi cerebrali e ormonali che modificano il nostro stato d'animo, aiutando il corpo a ritrovare una condizione di salute. Il rinnovamento inizia quando il nostro sistema limbico attiva zone cerebrali diverse da quelle coinvolte nella risposta allo stress”. E via che riparte con le spiegazioni scientifiche, per concludere infine con una ricetta che sembrerebbe ispirata solo al buon senso.

“Le chiavi per uscire da questo stato debilitante sono tre: mindfulness, compassione e speranza. Esse ci permettono di rinnovarci e recuperare la risonanza perduta. Dobbiamo conservare la speranza anche in mezzo alle difficoltà. Dobbiamo interessarci alle persone che stiamo guidando ed esprimere sentimenti di compassione. Dobbiamo dedicarci a noi stessi e agli altri in pienezza di mente, corpo, cuore e spirito”.

Detto ciò, Boyatzis esce di scena. Le sue parole affascinano, ma le domande che lascia senza risposta so-



■ Intuizione, tattica e strategia: secondo Garry Kasparov sono queste le tre qualità necessarie per vincere, negli scacchi come in ogni altra sfida della vita.

no molte: come si fa ad attivare mindfulness, compassione e speranza? Chiunque può diventare un leader risonante? Fino a che punto le qualità personali possono farci superare le barriere dell'ambiente? Forse per scoprirlo bisognerà frequentare uno dei suoi affollatissimi corsi manageriali o leggere il suo ultimo libro, *Diventare un leader risonante – Esercizi pratici*, edizione Etas.

Kasparov: il re degli scacchi

Dalla psicologia si passa agli scacchi: l'arena dove ragione e sentimento s'intrecciano, giocando un ruolo di primo piano nel conseguimento del risultato.

Il suo speech arriva a conclusione della seconda giornata, quando il pubblico è ormai stanco: ma non appena Garry Kasparov raggiunge il palco, curiosità e interesse salgono alle stelle. Abito scuro, sguardo magnetico, passo elegante, sembra il re degli scacchi in persona. Lo si direbbe un tipo pacato, riflessivo. Ma come apre bocca è un vorticare di parole, tanto che persino l'interprete simultaneo rischia il capogiro. Nato in Azerbaigian nel 1963 da padre ebreo e madre armena, quanto a fascino ne

ha da vendere. Porta con sé la sua leggenda, entrata negli annuali dei campionati di scacchi e raccontata egregiamente nel suo libro autobiografico dal titolo eloquente *Gli scacchi, la vita – Lezioni di strategia dal campione che è diventato il principale oppositore di Putin*, edito in Italia da Mondadori. A soli 22 anni Kasparov diventa campione del mondo soffiando il titolo a Anatoly Karpov,

in una sfida fra le più lunghe e appassionanti della storia dei mondiali: cinque mesi, quarantotto incontri, migliaia di ore di gioco. Un record. Nel primo girone Karpov realizza subito un pesante 4-0, l'esito dell'incontro sembra ormai segnato. Ma stando alle regole, vince chi si aggiudica in tutto 6 match. "Se c'era ancora una possibilità di cambiare strategia", racconta, "dovevo giocarmela in quel momento. Invece di abbandonarmi alla disperazione, mi costrinsi a intraprendere una guerra di logoramento. In attesa del momento fortunato, adottai la tattica della guerriglia. Karpov voleva darmi una lezione, ma invece di scoccare il colpo finale si mise a giocare con cautela. Un errore imperdonabile. Quell'attesa mi diede il tempo di studiare le sue mosse. I 17 incontri successivi terminarono in pareggio. Studiandolo, cominciai a identificarmi con lui, a entrare nella sua mente. Avevo capito che il mio stile di gioco doveva adattarsi a lui. E da quel momento è iniziata la rimonta. Continuavo a trincerarmi dietro la mia linea difensiva, ad aspettare il momento per scoccare la mossa decisiva. Intanto Karpov appariva sempre più stanco

e frustrato. Senza rendersene conto, per cinque mesi era stato il mio allenatore personale. Non solo mi aveva fatto scoprire il suo stile di gioco ma, mentre lo studiavo, cominciavo anche a capire i miei stessi processi mentali quelli in atto durante la presa di decisioni. A poco a poco riuscii a rendermi conto dei miei errori e a imparare a evitarli. Seguendo la logica dell'altro, perfezionavo sempre più le mie mosse. Stavo pian piano imparando a interrogare me stesso, anziché affidarmi solo all'istinto".

Da quella maratona, da cui uscì infine vincitore, Kasparov apprese una lezione: "Non basta avere talento. Nemmeno lavorare sodo e studiare fino a notte fonda è sufficiente. Se vuoi diventare un campione, devi prendere coscienza dei tuoi processi decisionali, capire come e perché arrivi a fare una certa mossa. L'autoconsapevolezza è la chiave del successo. Un'altra cosa che ho imparato è mai sottovalutare l'avversario. Quando giocavo nella Grand Masters Association pensavo che l'avversario avrebbe visto tutto ciò che facevo, persino quando pianificavo una mossa inattesa allo scopo di confonderlo. Per vincere occorre procurarsi un vantaggio psicologico", assicura Kasparov, "bisogna sbilanciare l'altro, continuare a lottare anche quando stai per vincere. Anzi, specialmente in quel momento. Se riesci a far credere all'avversario che ti trovi a tuo agio nel suo territorio, puoi spingerlo a inoltrarsi nel tuo. A quel punto hai più possibilità di batterlo".

A suo modo di vedere sono tre le cose da tenere sempre presenti per vincere, e non solo con gli scac-

■ Jimmy Wales è l'inventore di Wikipedia, l'enciclopedia online a contenuto libero, uno dei siti internet più visitati al mondo.

chi: intuizione, tattica e strategia. “Le mosse in ogni partita di scacchi sono infinite”, prosegue a spiegare. “Il potere del calcolo non può fare molto contro l'intuizione. Possiamo forse pensare a 15 mosse in anticipo. Ma inevitabilmente si arriva a un punto in cui bisogna muoversi usando solo l'immaginazione e le sensazioni, anziché la logica. Nei momenti più difficili, gli scacchisti devono fidarsi del proprio intuito”. Nel suo speech Kasparov dedica un'attenzione particolare ai concetti di tattica e strategia, reputandoli fondamentali per il gioco degli scacchi.

Tattiche e strategie di gioco

“Per ottenere la vittoria stabiliamo strategie di gioco e decidiamo il giusto percorso da dare all'azione per realizzarle. Le parole ‘strategia’ e ‘tattica’ sono usate normalmente in modo intercambiabile, trascurando distinzioni importanti. Tattica, per me, è sapere quel che si deve fare quando e dove c'è qualcosa da fare. Strategia è sapere quel che si deve fare quando e dove non c'è niente da fare. Le tattiche richiedono calcoli molto complicati per il cervello umano, alla fine però sono la parte più semplice degli scacchi, diventano irrilevanti di fronte alle strategie. Una cosa è certa: per dare valore alle nostre tattiche abbiamo bisogno di una strategia”.

Infine il ‘re degli scacchi’ riassume in cinque massime gli insegnamenti tratti dalla sua esperienza:

- 1) Non ci sono ricette per il successo. Devi imparare a creare la tua formula efficace capendo perché prendi le decisioni che prendi.
- 2) Per vincere devi evitare di dare

troppo peso al passato. Impara dai tuoi errori e dai successi.

- 3) Un problema non può essere risolto all'interno del sistema che l'ha creato.
- 4) Essere aggressivi e mantenere l'iniziativa permette di scegliere il campo e l'evoluzione della battaglia.
- 5) L'intuizione è la risorsa più potente. Avere il coraggio di credere nella propria intuizione è l'unico modo per svilupparla.

Oltre gli scacchi

Ma cosa può fare un campione di scacchi quando ha ormai raggiunto ogni traguardo? “Deve avere la fortuna di trovare sempre un nemico”, risponde Kasparov con glamour. “Il mio nemico per antonomasia è stato Karpov”.

Ma dal 2005, anno in cui si è ritirato dal campionato mondiale di scacchi mettendo fine alla sua carriera ventennale, Kasparov ha un nuovo nemico da fronteggiare: Vladimir Putin. Attualmente lo scacchista è impegnato nella lotta per la difesa dei diritti civili nell'ex URSS e, nelle vesti di candidato dell'United Civil Front of Russia, è un oppositore del premier. Alla vigilia di importanti consultazioni elettorali, nel 2007/08, Kasparov si battè affinché fossero rispettate le regole del gioco democratico. “In Russia noi non stiamo lottando per vincere le elezioni”, precisa, “ma per farle”.

Wales: il wikipediano

Il ‘re degli scacchi’ lascia poi la parola al ‘re di internet’: Jimmy Wales, l'inventore di Wikipedia, che ha fondato nel 2001. Era un ex agente di borsa, e si vede: aria seria, at-



tenzione prevalente ai numeri. Ne ha tanti con sé e li sfodera con orgoglio. Sono cifre che attestano le potenzialità di Wikipedia (wiki sta per ‘rapido’ in lingua hawaiana), l'enciclopedia digitale nata per gli utenti della rete. Wales ha un'oratoria fredda, tutta contenuti, poca relazione. A soli 42 anni è diventato un simbolo dell'imprenditoria digitale. “Credo che una delle ragioni del successo di Wikipedia”, spiega al pubblico, “sia dovuta alla semplicità dell'idea: unirli e scrivere un'enciclopedia in tutte le lingue del mondo, con uno stile amichevole, diretto e a costi contenuti”.

Basti pensare che Wikipedia è oggi uno dei dieci siti più visitati al mondo. Ogni giorno connette milioni di utenti e alimenta una delle community più vivaci del web. Qualche numero per farsene un'idea: versioni in 250 lingue, 75.000 collaboratori attivi, oltre 2.621.000 articoli in inglese (514.000 in italiano), 684 milioni di visite annuali, 13.000 benefattori: 1,5 milioni di dollari di bilancio annuale. Wikipedia è oggi una fondazione e si sostiene con donazioni private. Ma non di soli ideali vive l'uomo: così, per realizzare profitti, nel 2004 Wales ha lanciato Wikia, una società a scopo di lucro che fornisce servizi di web hosting.



“Wikipedia ha rivoluzionato il modo di accedere alla conoscenza”, spiega Wales. L’idea è quella di una piattaforma open source, collaborativa, per permettere a chiunque di leggere, scrivere e modificare le voci dell’enciclopedia con un click. In questo modo si arriva a costruire una conoscenza globale. I wikipediani provengono da campi politici e culturali diversi, ma s’impegnano tutti a trattare i temi in modo neutrale. Vogliamo diventare una sorta di Croce Rossa culturale. È questa la nostra mission”.

Ma come è organizzato il lavoro? “Operiamo in maniera decentralizzata, discutendo se cancellare o meno un contenuto. Il processo di scrittura di un’enciclopedia richiede molte decisioni. Wikipedia è gestita da un ‘consenso misto’, per il quale è indispensabile un accordo finale. Fra i nostri valori guida ci sono ‘democrazia’ (attuata mediante una votazione informale) e ‘aristocrazia’ (le decisioni degli utenti più rispettati hanno più peso). L’idea è quella di usare sempre meno la forma ‘dittatoriale’ a favore di uno stile consensuale. Se qualcuno tradisce la nostra fiducia, allora subentro io, come è accaduto quando alcuni gruppi neonazisti hanno tentato di

imporre la loro ideologia sulla rete. Un altro nostro valore è la ‘rapidità’. In questo siamo bravissimi: lo tsunami asiatico o l’attentato a Londra, tanto per fare due esempi, sono stati inseriti nell’enciclopedia in meno di 48 ore”.

Dunque, anziché spendere decine di anni pagando i migliori professori e scienziati per realizzare opere composte come le enciclopedie tradizionali, Wales ha tentato una strada nuova e più conveniente, favorita anche dall’avvento del web 2.0. Ma fino a che punto ci si può fidare di un’enciclopedia scritta da un esercito di volontari? “Nonostante le accuse di imprecisioni e le polemiche di varia natura”, assicura Wales, “uno studio della rivista scientifica *Nature*, dopo aver confrontato un campione di pagine di Wikipedia con quelle della prestigiosa *Enciclopedia Britannica*, ha scoperto che quest’ultima presenta una media di tre errori o imprecisioni per articolo, mentre Wiki è a quota quattro. Una differenza minima!”.

La qualità delle informazioni messe in rete non è affidata al caso o alla buona sorte. “Wikipedia ha un suo comitato scientifico di editing, composto da persone che dedicano parte del loro tempo al fun-

■ Gestita dalla Wikimedia Foundation, Wikipedia è un’enciclopedia libera che può essere aggiornata e modificata dagli stessi utenti. È pubblicata in circa 250 idiomi differenti (comprese lingue morte o immaginarie) per un totale complessivo di oltre dieci milioni di articoli (2.621.000 nella sola versione inglese).

zionamento del progetto e danno vita a una ‘collaborazione orizzontale’. Un vertice, dunque, continua a esistere, anche se abbiamo sconvolto gli schemi. Ciò che cambia è il modo in cui viene selezionato il comitato e la motivazione dei suoi stessi partecipanti. Vengono selezionati dal basso e non sono mossi dal solo desiderio di arricchirsi”. In ogni caso anche Wikipedia ha sviluppato dei principi guida ai quali si devono attenere i collaboratori.

- Essere una comunità aperta, che cresce finché chi vi partecipa continuerà a comportarsi correttamente.
- Non devono esserci né elite né gruppi chiusi; ogni apporto è necessario e importante, nessuno ha più autorità di un altro.
- Chiunque, in qualunque momento, può modificare il contenuto di qualsiasi pagina.
- I cambiamenti devono essere gradualmente, reversibili e a favore della comunità.
- La libera licenza di documentazione, l’apertura totale e la natura virale sono fondamentali per il successo del sito a lungo termine.

Per il futuro di Wikipedia, Wales annuncia Wiktionary, un dizionario con definizioni, sinonimi e contrari; Wikiquote, citazioni di libri, discorsi, articoli di personaggi famosi; Wikia.com, un motore di ricerca che aspira a competere con Google; e altro ancora. Fine delle trasmissioni.

Jimmy Wales esce di scena elargendo alla platea un largo sorriso, il primo di tutto il suo speech. E su queste note, la quinta edizione del World Business Forum si conclude. ■