

Storie che scaldano il cuore

Al World Business Forum gli story-maker fanno palpitare il cuore della platea e lasciano il segno con lezioni di vita che resteranno fra le cose migliori viste e udite in questi anni nella manifestazione milanese.

di **Raul Alvarez**

La dodicesima edizione del World Business Forum (Milano, 3-4 novembre) è all'insegna dei racconti che scaldano il cuore. Gli story makers che per due giorni hanno catturato il pubblico con i loro racconti sono personaggi di varia provenienza. Imprenditori come Richard Branson, venuti su dal nulla e riusciti a costruire un impero. Artisti, esploratori di nuovi mondi come Sarah Lewis, cultori dell'uso positivo dell'errore come risorsa per crescere e innovarsi. Studiosi dei processi educativi, come Ken Robinson, che denuncia un sistema scolastico inadeguato a rispondere alle esigenze del mercato del lavoro di oggi. Ma anche persone comuni – si fa per dire – come Francesca Fedeli e Roberto D'Angelo, genitori di un bambino nato con una grave disfunzione cerebrale, e Maria Belòn, sopravvissuta allo tsunami thailandese del 2004: vittime di tragedie da cui si sono ripresi diventando testimoni della voglia di vivere e di ricostruire la propria vita su ciò che 'resta'. Il perseguitato politico Ziauddin Yousafzai, padre di Malala, Premio Nobel per la pace, entrambi perseguitati dai talebani per aver osato rivendicare il diritto allo studio delle donne del loro villaggio. E infine, narratori di professione, come Alessandro Baricco, romanziere e imprenditore di successo che, con la sua Scuola Holden di Torino è riuscito a mettere in piedi un'azienda invidiabile che sforna scrittori, sceneggiatori, copywriter e fumettisti. In una sola parola: professionisti della creatività. È l'unico ad aver dato una definizione di storytelling, e lo ha fatto in modo accattivante: "Sfila i fatti dalla realtà, quello che resta è storytelling, cioè qualcosa che si spalma sulla realtà rendendola migliore. Un fatto senza storytelling non è reale". Molti altri i personaggi saliti sul palco, tutti animati dallo stesso desiderio: la voglia di raccontare e di raccontarsi, di fare delle proprie esperienze una storia memorabile.

RICHARD BRANSON, STORIE IMPRESE E IMPRENDITORI

Cominciamo dall'uomo che ha costruito attorno a sé una leggenda, lasciando la scuola a quindici anni per inseguire i suoi sogni e avventurarsi in imprese spericolate. Fondatore di Virgin Group, Branson è oggi uno degli imprenditori più ricchi al mondo; l'unico ad aver creato aziende da otto miliardi di dollari in otto diversi settori: editoria, discografia, trasporto aereo e ferroviario, sanità,



1. Malala, l'attivista pakistana è la più giovane vincitrice del Premio Nobel per la pace.

fitness, finanza, comunicazioni mobili, industria alberghiera, viaggi in mongolfiera. Adesso il suo interesse principale è lo sviluppo di Virgin Unite, la fondazione no profit cui si dedica con impegno per rendere il mondo un luogo migliore e il business, più etico. I suoi successi sono celebrati in quattro voluminose autobiografie che ne esaltano il mito: oltre 2mila pagine, godibilissime, pubblicate in Italia dall'editore Tecniche Nuove.

Prima di prendere la parola proietta un video che lo inquadra durante una delle sue tante imprese sportive: la traversata del Pacifico ('91) in mongolfiera e in kite surf della Manica (2012). Immagini e musica ce la mettono tutta per dare enfasi alla leggenda.

Inglese. 65 anni ben portati. Atletico. Capello lungo, stile beatnik, fisico prestante, un sorriso che accende i riflettori e un'energia che sprizza da tutti i pori. A chi gli chiede quale sia il segreto del suo successo risponde: "Non ho segreti, semmai consigli. Abbiate passione per ciò che fate. Credete in voi stessi, nel prodotto e nel cliente. Perseverate, delegate, ascoltate e divertitevi. E oggi aggiungo: fate del bene. Fare soldi solo per spenderli è un concetto superato. La sua vicenda personale potrebbe ispirare un film. Parte svantaggiato: "Ho scoperto presto di essere dislessico", racconta. "Ma forse fu proprio questa la molla per intraprendere la carriera imprenditoriale. L'istinto mi diceva che non avrei mai superato gli esami per accedere a una professione tradizionale, tanto meno a quella di avvocato come mio padre e mio

nonno. L'idea di crearmi un'attività in proprio che non richiedesse una solida formazione accademica sembrava l'opzione migliore. Nonostante avessi seri problemi di ortografia, coltivavo in segreto l'ambizione a diventare giornalista". Sembrerebbe un'impresa impossibile, invece, a sedici anni, Branson vince un concorso di scrittura organizzato dalla sua scuola, lo Stowe College. "È stata la dimostrazione che sapevo scrivere e che avrei potuto farlo anche in modo professionale. Ma difficilmente i giornali avrebbero assunto un dislessico. Decisi così di fondarne uno mio, *Student*, un magazine per gli allievi della scuola e la comunità dove sorgeva l'istituto. "Volevo trattare temi scottanti come la guerra in Vietnam, il razzismo, la salute sessuale. Ho sempre avuto un forte senso di responsabilità sociale e l'impulso a non accettare l'inaccettabile". Era un progetto audace per un ragazzo delle scuole superiori senza capitale, né una sede né una macchina da scrivere. Dal telefono a pagamento nel salone della scuola - era quello il mio ufficio - mi misi a vendere pubblicità per pagare la stampa della rivista. Presi accordi con lo stampatore per saldare i debiti appena ricevuti gli incassi. Stilai persino un rudimentale business plan che conservo ancora. Non fu facile, ma alla fine *Student* decollò. Fu il mio primo successo come imprenditore". È in quel periodo che, stando alla leggenda, il preside dello Stowe College profetizza ai genitori di Richard: "Questo ragazzo o finisce in galera o diventa un milionario". "Da questa piccola,



2. Richard Branson, alla guida di uno dei suoi aerei Virgin e la cover di uno dei quattro libri autobiografici pubblicati in Italia da Tecniche Nuove.

grande prova ha appreso che: se hai una buona idea la devi perseguire con tutto te stesso. E se sorge un problema non puoi nascondertelo, tanto meno demandarlo ad altri: lo devi risolvere tu stesso. Ho imparato ad affrontare le difficoltà con lo stesso entusiasmo con cui accolgo le opportunità, e a fare del bene per poter restituire parte di ciò che mi è stato donato”.

Dopo l'esperienza di *Student* si trasferisce a Londra. E da lì ha inizio la sua brillante carriera. Affitta un magazzino e, insieme ai suoi soci, mette su un negozio di dischi a buon mercato. Lo battezza con un nome che segnerà la sua fortuna, Virgin. Nel '70 si lancia nella vendita con il servizio postale. Nel '72 affitta un sottoscala dell'Oxfordshire che diventerà la prima sede storica di Virgin Records, un'etichetta discografica che, nel giro di pochi anni, gli permette di sbarcare il lunario. Il primo contratto è con un musicista sconosciuto, Mike Oldfield. Registra l'album *Tubular Bells*. Vende cinque milioni di copie e segna l'inizio della mitica Virgin Records. Di lì a breve firma contratti con musicisti del livello di Simple Minds, Mike Jagger e Keith Richards e Sex Pistols. Dieci anni dopo Virgin Records sbarca in America. Nel '92 cede la sua creatura alla EMI per 550 milioni di sterline. E con quel capitale inizia a diversificare il proprio business.

IL BRANSON-BUSINESS CAMBIA PELLE

Il cambio di rotta avviene con l'ingresso nel business degli aerei di linea. Come sia riuscito a inserirsi in un settore così difficile è un miracolo, che lui ricorda con tenerezza e racconta con ironia. “Avevo 27 anni e una bellissima ragazza mi stava aspettando nelle Isole Vergini. Io mi trovavo a Portorico. La compagnia aerea con cui viaggiavo cancellò all'improvviso il volo. Erano le 18. Lei mi aspettava per cena. Non avrei mancato quell'appuntamento per nessuna ragione al mondo. Decisi così di affittare un aereo. Poi, visto che molti passeggeri erano rimasti a terra, scrissi

per scherzo su una lavagna 'Virgin airlines', 25 dollari per arrivare alle Isole Vergini”. I passeggeri del volo cancellato si precipitarono e io li caricai a bordo. Allora ho capito che potevo lanciarmi in quel business. Dopotutto volare mi è sempre piaciuto. Qualche tempo dopo chiesi alla Boeing se ne avesse uno di seconda mano da vendermi. Acquistato il primo aereo dovevo lanciarlo sul mercato dei voli, ma fino ad allora mi ero occupato solo di musica. Dovevo ripensare la pubblicità. Non potendo contare sui budget messi in conto dalle grandi compagnie ho pensato di usare me stesso come brand. Per far conoscere il marchio Virgin airline abbiamo attraversato il Pacifico in mongolfiera. E alla fine ci siamo fatti notare”. A chi gli chiede cosa consiglierebbe a chi entra in mercati difficili, dove i più graditi potrebbero schiacciarti risponde: “Devi cercare di essere migliore di loro, offrire servizi che ti distinguono (massaggiatrici, manicure ecc.) e che fanno la differenza, e essere soprattutto innovativo e veloce nelle decisioni. Chi si sa muovere nel sottosuolo può riuscire a rovesciare i giganti. Certo, non è facile quando i concorrenti possono avere i talenti e i budget migliori. Ma, proprio perché loro sono giganti, non possono muoversi con la tua stessa velocità. E questo ti dà un vantaggio competitivo su di loro. È seguendo questo principio che, negli ultimi 15 anni, abbiamo potuto creare Virgin Atlantic e oggi possiamo competere con le maggiori compagnie. Virgin Australia quest'anno ha coperto il 40% del mercato australiano. Abbiamo costituito da poco Virgin America”. Ma, non ancora soddisfatto, l'irrequieto Branson nel 2004 ha creato Virgin Galactic per portare nella stratosfera spaziale quei turisti spendaccioni disposti a pagare duecentomila sterline a passeggero per provare il brivido dell'assenza di gravità. Il primo volo doveva partire nel 2014, ma un tragico incidente nei test di volo ne ha ritardato l'avvio. La pros-

sima impresa si chiama Virgin Oceanic. Obiettivo: esplorare cinque delle fosse oceaniche più profonde fra le quali le Fosse delle Marianne.

Quali siano gli indicatori di rischio cui presta attenzione Branson per affrontare i progetti innovativi? “Quando decisi di comprare un Boeing 747 avevo un'azienda discografica di successo. Fu una mossa rischiosa. Molti dipendenti erano scontenti di questa scelta. Te-

mevano la bancarotta. Dovevo rassicurarli. Così feci una proposta alla Boeing: se il business in cui mi sto avventurando non dovesse funzionare restituisco l'aereo dopo 12 mesi. In caso contrario, ne acquisterò un altro. Lo scrissi nel contratto. Il successo fu tale che finimmo per comprare altri due Boeing. Un'impresa deve tenere conto dei rischi, ma tutelarsi e cogliere anche gli indicatori di opportunità nei settori su cui scommettere. La mia filosofia è stata sempre questa: se un settore non è ben gestito io ci entro e cerco di modificarlo focalizzandomi sui punti di debolezza degli altri e ampliando i punti di forza. In Inghilterra, ad esempio, le banche non hanno buona reputazione; così quattro anni fa ho acquisito una banca e l'ho ribattezzata Virgin Money. È andata bene. In Italia un settore che può essere migliorato è quello delle palestre. Con Virgin Active ne abbiamo aperte in Italia 23, e vanno alla grande. Ora stiamo costruendo tre navi da crociera”.

LIBERARE IL PERSONALE E SOSTENERE L'ETICA

La politica di gestione del personale di Virgin Group è nota per la sua attenzione alle persone, tanto che sul tema ha fatto spesso parlare i giornali: “Le politiche del personale della Virgin Group sono improntate alla flessibilità. Consentiamo ai nostri dipendenti di vestirsi come si sentono più a loro agio. Appesi a una cravatta, o ingessati in un abito che non indossano con disinvoltura, può inibire anche la creatività. Se una mamma single ha bisogno di ridurre i suoi spostamenti le consentiamo di lavorare da casa. Se un dipendente ha problemi familiari, per cui ha necessità di portare fuori la famiglia per un mese, ha il permesso di farlo: basta che questo non danneggi la so-



3. Diamo fiducia alle persone, le trattiamo da adulti responsabili. E se ancora non lo sono, con queste opportunità che gli offriamo possono diventarlo. Io credo molto nella delega forse perché, avendo lasciato la scuola da giovane, ho imparato che delegare è una necessità e un'arte. Mi cirondo sempre di persone capaci e migliori di me. Ciò mi permette di limitare i miei impegni alla supervisione delle mie aziende, senza dovermene occupare direttamente. Mi piace imparare dagli altri. Ho immaginato l'attività imprenditoriale come un lungo 'corso universitario'. Che mi ha permesso di conseguire la laurea sul campo". E, difatti, nel '93 Branson riceve la laurea honoris causa in ingegneria dalla Loughborough University. Sei anni dopo è nominato baronetto dalla regina Elisabetta II d'Inghilterra. "Oggi il mio principale impegno", spiega, "è sul no profit, attraverso Virgin Unite. Ho spiegato ai miei azionisti che il nostro non sarebbe stato uno dei tanti enti no profit, ma parte integrante della filosofia e del core business dell'intero gruppo. Loro hanno condiviso e sposato questa filosofia. Il capitalismo cieco sta distruggendo molte risorse. Di questo passo il mondo andrà incontro a guerre devastanti per accaparrarsi beni primari come il cibo, l'acqua e i combustibili. I nostri giovani voglio ereditare la Terra, non un deserto. Un altro mio impegno è nel ridurre la povertà e redistribuire la ricchezza che ho avuto la fortuna di ottenere. Ma non intendo seguire il vecchio sistema della filantropia aziendale da 'assegno d'oro', capace solo di elargire donazioni. Cerco piuttosto di aiutare la gente ad aiutare se stessa per crearsi nuove prospettive. I poveri e i meno privilegiati non hanno bisogno di carità, ma di alternative".

KEN ROBINSON, STORIE DI SISTEMI EDUCATIVI SORPASSATI

Nel corso della sua carriera, Sir Ken Robinson si è dedicato alla creatività e a come coltivarla nelle scuole, nelle aziende e in altre organizzazioni. Ha collaborato con governi e autorità scolastiche in Europa, Asia e negli

Stati Uniti, con organismi internazionali contribuendo a promuovere cambiamenti positivi in questo ambito. Le tappe più importanti lo vedono a capo di una commissione nazionale sulla creatività, istruzione ed economia per conto del Governo britannico. Nel 1998 è consulente internazionale del Governo di Singapore per trasformarlo nel polo creativo del Sudest asiatico. È stato la figura centrale nella strategia per lo sviluppo creativo ed economico nel processo di pace dell'Irlanda del Nord. Nel 2003 è stato insignito del titolo di baronetto dalla regina Elisabetta II per i servizi resi alle materie umanistiche. È autore del bestseller *The element*, edito da Mondadori, e di *Fuori di testa*, appena ristampato da Erickson.

Sale sul palco con la flemma degli inglesi e comincia a raccontare: "Sono nato nel '50, faccio parte della generazione dei baby boomer. Ai miei tempi a scuola e a casa ci raccontavano la storia che, se avessimo studiato, avremmo trovato un lavoro sicuro per il resto dei nostri giorni. Non era importante cosa studiassimo. Una laurea era una garanzia comunque. Oggi non è più così. Il

3. Lo scrittore ed educatore britannico Sir Ken Robinson e la cover del suo libro 'Fuori di testa'.
4. Il gruppo musicale dei ragazzi della discarica del Paraguay con gli strumenti riciclati, mostrai in un video da Ken Robinson.



mondo è radicalmente mutato, reclama nuove competenze, impone specializzazioni e nuovi approcci allo studio. Ma le scuole tendono a omologare gli studenti secondo determinati standard. Non aiutano a trovare in sé quello che io chiamo il proprio Elemento, ovvero l' 'attitudine' e la 'passione' che alimenta il talento personale. Molti non sanno nemmeno di possedere un talento. La scuola come è concepita oggi non sviluppa ta-

lenti, li inibisce. Non è un caso che alcune delle persone più creative che ho conosciuto andavano male a scuola. Alcuni hanno scoperto ciò di cui erano capaci, e chi fossero veramente, solo dopo aver lasciato gli studi. È il caso di Paul McCartney. Un giorno mi disse che aveva sempre amato la musica, ma non le lezioni di musica propinate a scuola. Passò tutti quegli anni dietro i banchi senza che nessuno si accorgesse del suo talento. E, ironia del caso, quando fece domanda per entrare nel coro della Cattedrale di Liverpool dissero che non cantava abbastanza bene. Stessa sorte toccò ad Elvis Presley nel coro della sua scuola.

OMOLOGARE I SAPERI ANNIENTA LA CREATIVITÀ

La maggior parte dei sistemi educativi sono nati nel diciottesimo e nel diciannovesimo secolo, ed erano progettati per as-





solwere le esigenze di quel tempo, dominato dalla Rivoluzione industriale sia in America sia in Europa. Matematica, scienze e abilità linguistiche erano essenziali per trovare lavoro. Altro fattore che ha influenzato i modelli educativi fu la tendenza della cultura universitaria a escludere ogni attività che coinvolgesse il cuore, il corpo, i sensi e una parte del nostro cervello. Risultato: i sistemi scolastici ci inculcano una visione limitata dell'intelligenza e delle nostre abilità, sopravvalutando alcune doti e trascurandone altre altrettanto importanti. Questo approccio all'apprendimento stratificato, uguale per tutti, emargina quanti non sono inclini a imparare in questo modo. Quelli ancora in uso sono modelli educativi sorpassati che soffocano alcune delle più importanti abilità, come il pensiero creativo, necessario a farsi strada nel mondo sempre più esigente di oggi. I sistemi educativi vanno in direzione dell'uniformità" (con i test invalsi) perché alcuni politici credono che questo renderà più facile trovare lavoro. È falso. Nel ventunesimo secolo il lavoro e la competitività richiederanno competenze che i sistemi scolastici attuali stanno soffocando". A detta di Robinson, se il mondo dovesse all'improvviso capovolgersi, chi è riuscito a trovare il proprio Elemento, assecondando attitudini e passioni, saprebbe come diversificare le proprie competenze e adeguarsi al cambiamento. Ma chi ha accantonato attitudini e passioni personali per dedicarsi a un mestiere qualunque, solo per la tranquillità finanziaria, si troverà in difficoltà. Il lavoro che si è rassegnato a svolgere potrebbe sparire nel prossimo decennio. Se non ha imparato a pensare in modo creativo, a esplorare le proprie capacità, non saprà reinventarsi un mestiere. Cosa faranno i nostri figli per affermarsi in un mondo completamente diverso, se continuiamo a prepararli con vecchi modelli scolastici? Molti dovranno svolgere mestieri che non riusciamo neppure a immaginare. È quindi nostro dovere assecondare la scoperta dei loro talenti e incoraggiarli a esplorare il maggior numero possibile di opportunità. La sola cosa che sap-



priamo sul futuro è che sarà diverso dal mondo di oggi. Abbiamo bisogno di pensare in modo diverso alle risorse umane e al modo in cui la scuola dovrà svilupparle".

A conclusione del suo intervento, un video mostra una comunità del Paraguay che vive ai margini di una discarica. Un gruppo di ragazzini cerca in mezzo ai rifiuti pezzi da riciclare per costruire strumenti musicali. Li vediamo mentre li compongono, tirando fuori tutto il loro ingegno. La commozione tocca il culmine quando gli strumenti sono finalmente ultimati e il gruppo inizia a suonare. Da quegli strumenti riciclati esce una musica melodiosa. È un brano di Mozart. Quella che Robinson ci regala è una storia sul nostro rapporto perduto con le risorse naturali e con la creatività. Con ciò che i figli del benessere hanno dimenticato: che dal poco di cui si dispone si può trarre molto, persino una vera orchestra.

GREG BANDEAU, STORIE DI LEADER INNOVATIVI

Ingegnere formato al MIT, Greg muove i primi passi al fianco di Steve Jobs in NeXT Computer. Entra poi in Pixar quando è ancora un'azienda relativamente piccola, per sviluppare team e tecnologie all'avanguardia e farne un colosso dell'entertainment. Dopo la vendita di Pixar a Disney, Brandeau diventa Executive Vice President e CTO di The Walt Disney Studios, dove guida l'innovazione tecnologica dalla produzione di film agli strumenti di collaborazione globali. Successivamente, Presidente e COO of Maker Media, l'innovativa media company che ha lanciato il movimento mondiale dei Maker. Le sue pubblicazioni *Make Magazine* e il *Maker Faire* sono il cuore delle rivoluzioni Do It Yourself e stampa 3D che stanno trasformando l'innovazione, la produzione, la cultura e l'istruzione. Nel libro *Genio collettivo* attinge alla sua vasta esperienza e ai risultati di una ricerca per rivelare le caratteristiche della leadership dell'innovazione.

"In un'epoca di continui cambiamenti", sottolinea Bandeau, "la capacità di

5. Greg Bandeau, l'ingegnere americano formatosi al Mit di Boston muove i primi passi al fianco di Steve Jobs in Next Computer.
6. La cover del libro *Genio collettivo*, edito da Franco Angeli e presentato in occasione del World Business Forum.
7. Il modello del 'Genio Collettivo', illustra il difficile compito del leader dell'innovazione. (Fonte: Harvard Business Review)

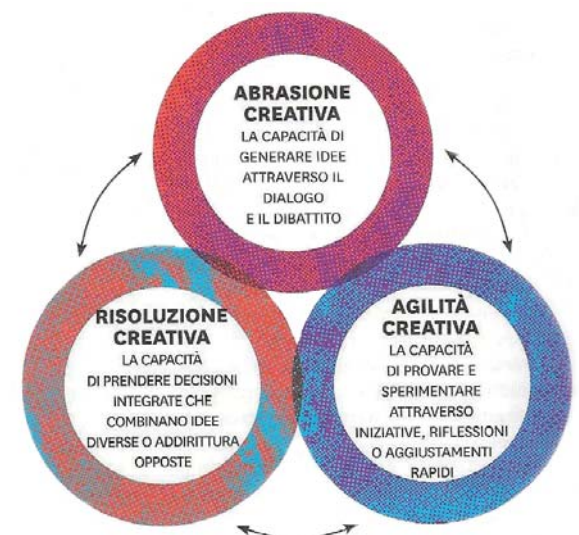
Il difficile lavoro dell'innovazione

Il compito di un leader dell'innovazione è creare una comunità che abbia la voglia e la capacità di innovare costantemente.



DISPONIBILITÀ

Le organizzazioni innovative devono coltivare un senso di appartenenza alla comunità che poggia su tre elementi.



ABILITÀ

La disponibilità dell'organizzazione è necessaria, ma da sola non basta a creare innovazione. Il gruppo ha bisogno anche di tre capacità specifiche.



8. Ziauddin Yousafzai e la figlia, Malala, Premio Nobel per la Pace, durante un ricevimento dalla Regina Elisabetta II d'Inghilterra.

innovare in modo rapido, efficace e continuativo è l'unico vantaggio competitivo in grado di durare nel tempo. Nel 2005, insieme a un gruppo di colleghi, consulenti e ricercatori, abbiamo unito le nostre forze per trovare risposte a domande urgenti, quali: chi sono i leader dell'innovazione? Come ragionano? Come guidano le persone affinché producano nuove idee? Qual è il loro metodo di lavoro? Li abbiamo cercati in lungo e in largo, dalla Silicon Valley all'Europa, dagli Emirati Arabi all'India, rintracciati in settori diversi: produzioni cinematografiche, e-commerce, high tech, beni di lusso, e abbiamo trascorso con loro centinaia di ore. Ciò che abbiamo scoperto – o meglio, trovato conferma – è che l'innovazione non è frutto del genio solitario (anche se in alcuni casi può anche esserlo), è piuttosto un gioco di squadra. I gruppi innovativi sono capaci di attivare e poi combinare le singole frazioni di genialità dei vari individui in un'unica opera di un genio collettivo. Fare emergere dal gruppo il genio collettivo comporta però un diverso approccio alla leadership.

LE CONDIZIONI PER INNOVARE: VOLONTÀ E CAPACITÀ

La convinzione che sia il leader a dover indicare la rotta funziona quando la soluzione di un problema è semplice, lineare. Se invece richiede una risposta originale, il compito del leader non è più quello di prospettare una visione dall'alto e persuadere il team a perseguirla. Bisogna anzitutto: far nascere nel gruppo la volontà e la motivazione a svolgere un lavoro innovativo e sviluppare le abilità necessarie all'emergere della creatività del gruppo.

Per riuscirci occorre anzitutto preparare l'ambiente affinché le persone siano disposte a svolgere il duro lavoro dell'innovazione. Il primo passo consiste nel trasformare il team in una comunità con uno scopo comune, valori condivisi e regole di ingaggio finalizzate a favorire la collaborazione, l'apprendimento guidato dalla scoperta, la capacità di giungere a decisioni integrate. Uno

dei leader intervistati ha riassunto in modo eloquente questo concetto di leadership: "Il mio compito", ha detto, "è allestire il palco, non esibirmi". Secondo passo, per far sì che l'innovazione germogli dal gruppo, il leader deve fare in modo che nel team si sviluppino tre abilità: 1) 'Attrito creativo', cioè capacità di generare idee attraverso il dialogo e la discussione. Evitare il conformismo che produce un minor numero di alternative. Incoraggiare la diversità di idee iniettando nel gruppo una certa dose di conflittualità produttiva. Alcune idee del team funzioneranno, altre no. Ma anche le idee che non funzionano – si badi bene – sono utili all'innovazione, non sono un fallimento. L'unico fallimento è quando non apprendiamo nulla. 2) 'Agilità creativa' è la capacità di provare e sperimentare attraverso iniziative, riflessioni o aggiustamenti rapidi. 3) 'Risoluzione creativa' è la capacità di prendere decisioni che combinano idee diverse, a volte anche opposte. Bisogna incoraggiare il team a mettere alla prova il proprio metodo e vedere se 'va a sbattere contro la realtà'. Per innovare dobbiamo cambiare prospettiva: dalla ricerca del genio individuale al far esprimere 'il genio collettivo'. Dal produrre innovazione al creare contesti affinché l'innovazione possa affiorare dal lavoro del gruppo. È un cambio di rotta e di mentalità di cui tutta l'organizzazione e il suo modo di gestire i talenti dovranno essere improntati a questa diversa visione.

ZIAUDDIN YOUSAFZAI, STORIE DI CORAGGIO E PERSECUZIONE

Attivista per la parità di genere nell'istruzione, nel '94 Ziauddin Yousafzai apre nella Swat Valley (Pakistan) una scuola per bambini e bambine. Sua figlia, Malala, nasce tre anni dopo e presto eredita dal padre la passione per l'insegnamento. Nel 2012, per questa passione, è vittima di un attentato che la lascia in fin di vita. Ma recupera miracolosamente la salute e oggi continua a lottare per l'istruzione universale. Nel 2014 riceve il Nobel per la Pace. Dopo l'attentato alla fi-

glia, Ziauddin fonda il Malala Fund, del quale presiede il Consiglio di amministrazione. Il fondo supporta progetti locali e iniziative globali per promuovere l'istruzione secondaria delle ragazze nei Paesi in via di sviluppo. Ziauddin è oggi consigliere speciale delle Nazioni Unite per l'istruzione globale e diplomatico presso il Consolato Pakistano a Birmingham, Regno Unito. Quando sale sul palco l'emozione si taglia con il coltello. Racconta una storia di persecuzione e di coraggio, di affermazione dei valori in cui crede, persino al prezzo della propria vita.

"Il mio villaggio nella Valle dello Swat, in Pakistan, è una civiltà tribale. I miei genitori mi hanno educato all'amore per lo studio, dicevano che la conoscenza mi avrebbe reso libero. Le mie cinque sorelle invece non furono mandate a scuola. La discriminazione dei sessi esisteva già allora. Sottolineata in tutti i momenti della vita quotidiana. A tavola, ad esempio, a loro erano riservate le parti meno pregiate del pollo. Le donne non potevano avere una loro storia. Dovevano sposarsi e mettere al mondo figli. La loro storia finiva lì, senza poter sognare un futuro diverso. Vedendo simili ingiustizie promisi a me stesso che, se avessi avuto una figlia, l'avrei fatta studiare. E così è stato. L'ho chiamata Malala, come l'eroina di una leggenda Pashtun (una specie di Giovanna D'Arco). Si racconta che, mentre i soldati scappavano dai nemici di gran lunga più numerosi di loro, una ragazzina di 17 anni di nome Malala salì su un colle e li richiamò indietro dicendo: "Se non cadrete in questa battaglia vi aspetterà una morte ingloriosa, ma se combatterete salverete la dignità. E forse potreste anche vincere e ritrovare la libertà perduta". Riportati alla ragione da quelle parole illuminanti, i soldati tornarono indietro e, ritrovato lo slancio e il coraggio di combattere, sconfissero il nemico. Per questo ho chiamato mia figlia Malala, senza immaginare che un giorno sarebbe diventata un'eroina come quella della leggenda. Malala cominciò a studiare, ma quando nel nostro villaggio arrivarono i talebani vietarono alle femmine di andare a scuola. Avevamo due possibilità: subire questa violenza in silenzio o parlare rischiando di venire uccisi. Sceglimmo la seconda opzione. A 10 anni Malala scrisse al suo storia su un blog che fece il giro del mondo sollevando il caso. A 14

9



anni creò una fondazione per le bambine discriminate. Nell'ottobre del 2012 un talebano le sparò in pieno viso lasciandola in fin di vita. Ma Malala è sopravvissuta. La sua guarigione miracolosa è l'inizio di un viaggio straordinario che parte dalla valle dove siamo nati fino all'assemblea delle Nazioni Unite. Nel 2014 vince il Nobel per la Pace e diventa il simbolo universale delle donne che lottano per il diritto all'istruzione".

Yousafzai conclude la sua storia appassionante enunciando quattro lezioni apprese da questa esperienza: 1) l'istruzione è l'arma per combattere il terrorismo. Molti ragazzi ignoranti vengono educati alla jihad. Io per fortuna ho studiato, e per questo sono motivato a vivere. 2) Nei momenti duri bisogna tenere sempre presenti i nostri diritti. E lottare affinché vengano rispettati. Ne va della nostra dignità. 3) Nei momenti più duri le persone che soffrono sanno raccontare la loro sofferenza meglio di chiunque altro. La voce di Malala era forte e potente, perché era la voce di chi rivendica i propri diritti. 4) Non dobbiamo aspettare che siano gli altri a raccontare la nostra storia, dobbiamo essere noi stessi a farcene carico, perché nulla è più autentico e toccante della sofferenza raccontata da chi la vive in prima persona".

FRANCESCA FEDELI E ROBERTO D'ANGELO, STORIE DI RESILIENZA

Mario ha 4 anni e grandi occhi scuri, bellissimi, profondi. Ha solo 10 giorni di vita quando Francesca e Roberto scoprono che ha subito un ictus: mentre era in grembo? Durante il parto? Non si sa: l'ictus perinatale colpisce due bambini su mille, sembrano pochi ma è questa la principale causa di disabilità nei bambini, eppure nessuno ne parla. Presto Francesca e Roberto capiscono che le statistiche dicono solo quello che non puoi fare. Quello che si può fare l'hanno scoperto un po' per volta: tanta fisioterapia e un programma sperimentale per l'attivazione dei neuroni specchio. Cominciano così a collaborare con Giacomo Rizzolatti, neuroscienziato di fama

10



mondiale che ha scoperto i neuroni specchio e nel 2014 è stato insignito del Brain Prize. I neuroni specchio sono un punto di partenza per Francesca e Roberto, che attraverso approcci differenti e del tutto personali alla malattia riescono a ottenere risultati insperati per il piccolo Mario. Nel 2013 danno vita all'associazione Fightthestroke.org, per supportare i giovani sopravvissuti all'ictus attraverso la diagnosi precoce e un nuovo approccio alla riabilitazione motoria. La loro storia è stata raccontata in alcune conferenze internazionali (hanno organizzato il Tedmed live streaming 2014 e il primo Hackathon in medicina in Italia) e nel 2015 è stato pubblicato da Sperlin & Kupfer il loro libro-testimonianza *Lotta e sorridi*.

Quando salgono sul palco confessano che per loro, raccontare questa storia a così tante persone, è stata una terapia. Il bisogno di condividere una conoscenza su qualcosa di cui si sa ancora così poco. Ma per noi del pubblico ciò che più sorprende non è tanto la scoperta di questa strana malattia, quanto la testimonianza di due persone colpite da una simile tragedia che dimostrano con quanta resilienza e gratitudine affrontano la vita, ringraziando per quel poco che hanno ricevuto. E concludono il loro intervento con una frase che arriva al cuore dell'uditorio: "La parte destra del cervello di Mario, quella

9. Francesca Fedeli e Roberto D'Angelo sono i genitori del piccolo Mario, colpito da ictus prenatale. Francesca nel libro 'Lotta e sorridi' racconta la loro storia.
10. Cover del libro *Lotta e Sorridi* di Francesca Fedeli
11. Maria Belòn, la sopravvissuta dello tsunami thailandese del 2004

che funziona, è per noi un regalo. Mentre quella da aggiustare è un'opportunità per continuare a esplorare come gestirla"

MARIA BELÒN, STORIE DI RINASCITA

Il 26 dicembre 2004 María Belòn si stava rilassando in piscina con il marito e i suoi tre figli durante una vacanza da sogno in Thailandia. Nel giro di pochi minuti la sua esistenza viene sconvolta per sempre da uno spaventoso muro d'acqua, innescato dall'ondata anomala abbattutasi sull'Oceano Indiano che l'ha travolta insieme alla sua famiglia. Quel fatidico tsunami causò la morte di oltre 230mila persone, risparmiando la vita a Belòn e a tutta la sua famiglia. Dopo essere rimasta sott'acqua per tre minuti, Belòn è rimasta gravemente ferita e si è trovata accanto a uno dei tre figli. Entrambi sono poi riusciti a raggiungere un ospedale dove si sono riuniti con il resto della famiglia. Belòn trascorse altri quattro mesi in ospedale a lottare contro le infezioni, sottoponendosi a sedici interventi chirurgici prima di riprendersi e tornare a casa. La sua odissea è stata raccontata nel film del 2012 *The Impossible*, per il quale Belòn ha collaborato con lo sceneggiatore Sergio Sanchez e con l'attrice protagonista Naomi Watts per conferire maggiore auten-

11



I PRINCIPI EMERSI DAL 12° WORLD BUSINESS FORUM

- 1) "BISOGNA RIDURRE LA POVERTÀ E RIDISTRIBUIRE LA RICCHEZZA. MA NON COL VECCHIO SISTEMA DELLA FILANTROPIA AZIENDALE, CAPACE SOLO DI ELARGIRE DONAZIONI. BISOGNA AIUTARE LA GENTE AD AIUTARE SE STESSA PER CREARSI NUOVE PROSPETTIVE. I POVERI, E I MENO PRIVILEGIATI, NON HANNO BISOGNO DI CARITÀ, MA DI ALTERNATIVE".

Richard Branson

- 2) "TUTTI NASCIAMO CON TALENTI NATURALI, MA POCHI LI SCOPRONO, NÉ SONO IN GRADO DI SVILUPPARLI. PARADOSSALMENTE, UNA DELLE CAUSE DI QUESTO IMMENSO SPRECO DI TALENTI È IL SISTEMA CHE DOVREBBE VALORIZZARLI: LA SCUOLA. GLI ATTUALI APPROCCI ALL'ISTRUZIONE SONO IMPREGNANTI DI CONVINZIONI SULL'INTELLIGENZA SUPERATE E ADOTTANO VALUTAZIONI STANDARDIZZATE CHE SOFFOCANO LA CREATIVITÀ E APPIATTISCONO LE AMBIZIONI".

Ken Robinson

- 3) "PER INNOVARE DOBBIAMO CAMBIARE PROSPETTIVA: DALLA RICERCA DEL GENIO INDIVIDUALE AL FAR ESPRIMERE 'IL GENIO COLLETTIVO'. DAL PRODURRE INNOVAZIONE AL CREARE CONTESTI AFFINCHÉ L'INNOVAZIONE POSSA AFFIORARE DAL LAVORO DEL GRUPPO È UN CAMBIO DI ROTTA E DI MENTALITÀ DI CUI TUTTA L'ORGANIZZAZIONE DOVRÀ ESSERE PERVASA".

Gregg Bandeau

- 4) "L'ISTRUZIONE È L'ARMA PER COMBATTERE IL TERRORISMO. MOLTI RAGAZZI IGNORANTI VENGONO EDUCATI ALLA JIHAD; IO PER FORTUNA HO STUDIATO, E PER QUESTO SONO MOTIVATO A VIVERE".

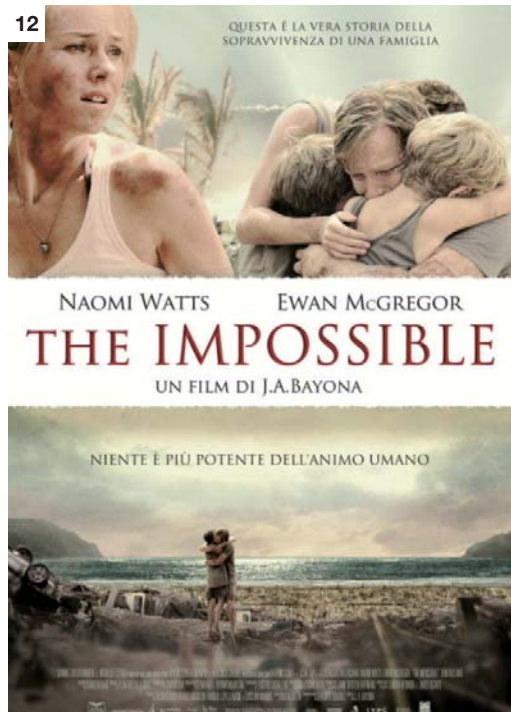
Ziauddin Yousafzai

- 5) "DI FRONTE A UNA SCIAGURA ABBIAMO IMPARATO A CONSIDERARE QUELLO CHE RESTA COME UN REGALO E CIÒ CHE ABBIAMO PERDUTO COME UN'OPPORTUNITÀ PER CERCARE DELL'ALTRO".

Francesca Fedeli e Roberto D'Angelo

- 6) "TROVATE LA FORZA DI RESISTERE, ANCHE QUANDO TUTTO SEMBRA PERDUTO. LE AVVERSITÀ POSSONO TIRARE FUORI IL MEGLIO DI NOI: COMPASSIONE E ALTRUISMO. DOBBIAMO VINCERE LA PAURA RICORDANDO IL PASSATO, SENZA RINUNCIARE A GUARDARE IL FUTURO".

Maria Belòn



12. Manifesto del film "The impossible" ispirato alla tragedia di Maria Belòn

icità alla produzione. Ci sono tragedie che "se non ti uccidono, ti rinforzano". Questa esperienza ha lasciato un segno indelebile nel cuore di Belòn, ma la sua anima non è rimasta illesa. Anzi, da quel dolore ne è uscita rinforzata, più consapevole dei doni che la vita le ha elargito. E ha mosso in lei sentimenti di riconoscenza e di amore per la vita.

Quando sale sul palco e inizia a raccontare la sua storia, accompagnata in alcuni momenti dalle immagini del film *The Impossible*, sprigiona un carisma che incanta. Non una parola di troppo, nessuna concessione al pietismo, solo il sorriso di chi è felice di vivere e può donare al pubblico la sua testimonianza. "A volte ci dimentichiamo di quanto sia facile essere felici", ricorda Belòn, "si tratta solo di riuscire a dimenticare per un po' se stessi e di guardarsi attorno, di ascoltare la voce di chi ti chiede aiuto e rendersi utile. Quante volte accampiamo scuse per evitarlo con i soliti: non posso, non ho i mezzi, non ho tempo. Mentre invece abbiamo tutto quello che ci serve - l'ho capito da sopravvissuta - si chiama Vita e si chiama Amore". Belòn conclude il suo racconto riassumendo quando la sua tragedia le ha insegnato: 1) prepararsi all'imprevedibile, cioè essere pronti per la prossima onda anomala. 2) Espandere la nostra percezione delle possibilità trovando la forza di resistere anche quando tutto sembra perduto. 3) Le avversità possono tirare fuori il meglio di noi: compassione e altruismo. 4) Vincere la paura ricordando il passato, senza rinunciare a guardare il futuro. 5) Speranza, sacrificio e solidarietà con chi soffre.

Cosa porteranno a casa i manager da queste toccanti storie? Più di quanto le parole non dicano. Difatti, benché il suo intervento sia stato l'ultimo, e abbia sforato di oltre quindici minuti, nessuno si è alzato prima che lei abbia concluso. Poi, un'ondata di applausi venuti da un cuore in subbuglio, ha riempito la sala. ■