

IL CAMBIAMENTO INTORNO A NOI,
NELL'IMPRESA E DENTRO DI NOI
Incontri di Scambio di Esperienze



***La crescita interiore come driver
del cambiamento***

4 DICEMBRE 2019 - Sala Consiglio Università Bocconi

Apri lo scambio di esperienze: Conte Niccolò Branca di Romanico, Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo Branca International S.p.A.

CODA - Il Conte Branca ci farà riflettere su un argomento della massima importanza. Ognuno di noi ha fatto un suo cammino di crescita spirituale. Però, il tempo che si dedica alla crescita spirituale è sempre molto limitato. Il “che cosa” impegna moltissimo, poco si riflette sul “come” e molto poco sul “perché”, da cui dipende il “come”. Quindi questa è un’occasione preziosa.

Questo incontro nasce dalla lettura del primo libro del Conte Branca “Per fare un manager ci vuole un fiore”. Mi ha colpito molto che il suo cammino di crescita interiore ha cambiato il suo modo di gestire l’azienda. Gli ho quindi proposto di fare un incontro per discuterne insieme.

BRANCA - Buonasera a tutti. Sono onorato di essere qui a potervi raccontare la mia esperienza, di come e perché è avvenuto questo cambiamento e di come ho organizzato l’azienda.

Faccio parte di una famiglia di imprenditori milanesi con più fratelli. Mio padre aveva il desiderio che entrassi in azienda e l’ho assecondato salvo poi, dopo un po’ di tempo, rimettermi in discussione. Non capivo se le persone interagivano con me in una certa maniera perché ero figlio di uno degli azionisti. Ho dunque pensato che fosse meglio andare via per cercare e costruire il mio percorso e conoscere quali fossero i miei minus e i miei plus.

Così mi sono allontanato - creando dispiacere a mio padre e a mia madre - iniziando a fare un mio percorso di autoconoscenza e un percorso al di fuori dall’azienda nel mondo del lavoro. Mi sono così imbattuto nella psico-sintesi, una branca della psicologia umanistica che vede l’essere umano come un insieme di corpo, mente, emozioni e spirito. All’interno della psico-sintesi vi è particolare attenzione alla meditazione.

E’ stato un percorso lungo. In quegli anni ero diventato Direttore della collana “Saggezza Scienze Tecniche” della casa editrice Nardini. Dentro di me c’era una visione epistemologica del sapere: attraverso lo studio del sapere intendevo riuscire ad arrivare all’Essenza. Con alcuni amici pubblicavamo anche una rivista sulla visione olistica. Eravamo tra la fine degli anni ’80 e i primi anni ’90 e pochi sapevano di cosa stavamo parlando. Oggi, invece, il tema è abbastanza noto.

Dopo qualche tempo, con gruppo di soci, ho messo in piedi una public company finanziaria che gestiva i capitali con la filosofia di dare pari dignità a tutti. Tutti dovevano essere azionisti e dipendenti, senza superare il 3% del capitale. Eravamo 150 soci. La società è diventata una banca e

ne sono diventato il Presidente fino al 1999, anno in cui sono ritornato in Branca per mettere in pratica tutto quello che mi era stato trasmesso e insegnato.

In questo modo sono arrivato a coniare il discorso dell'Economia della Consapevolezza. Quando ho iniziato la psico-sintesi pensavo di essere una persona tutta di un pezzo, un individuo; facendo questo percorso mi sono reso conto che c'era molto disordine in me. Per usare una metafora, è come se fossi stato un'impresa con l'imprenditore in vacanza. All'interno di me vedevo operai, impiegati, dirigenti, direttori, in lotta fra di loro per prendere il sopravvento e farmi fare quello che volevano.

Chi sono questi dirigenti, questi operai, questi impiegati? Sono il corpo cui, il più delle volte, noi non diamo attenzione. Lo trattiamo male, non pensiamo a quello che mangiamo o alla nostra postura.

Poi ci sono i sensi, positivi, negativi o neutri. Noi non sentiamo, per esempio, la camicia sulla pelle perché non sentiamo queste piccole cose che ci sembrano neutre. Sempre più spesso le persone cercano le emozioni forti perché hanno perso il valore di un bel tramonto. Oscilliamo tra il desiderio e l'avversione: non vogliamo ciò che non ci piace, mentre veniamo presi da bramosia per altre cose, senza sapere come ci movimenta il desiderio. Ecco perché dico che spesso l'imprenditore è in vacanza, perché i desideri prendono il sopravvento su di noi facendoci agire, non senza qualche senso di colpa.

Poi interviene anche la percezione. Quante volte capita di avere percezioni erronee che ci fanno agire? La consapevolezza è fondamentale anche in questi casi per aiutarci a guardare la realtà per quella che è.

Poi dobbiamo tenere conto anche del pensiero che è qualcosa di ancora più sottile. Molte persone pensano di essere il pensiero e, invece, con un'attenta osservazione ci si rende conto che non è così. E' il pensiero a pensare in noi. Al mattino, quando ci svegliamo, questo sciacallo ha già iniziato a pensare all'interno di noi; e il più delle volte non sono neanche pensieri positivi e, spesso, sono sempre gli stessi pensieri. Sprechiamo un sacco di energie e di tempo con il pensiero. Il pensiero ha fatto cose bellissime ma, nello stesso tempo, ha creato le lesioni, separazioni, conflitti, ha creato guerre, la bomba atomica. Quindi è fondamentale capire come funziona. Il pensiero è frutto della mia azione e, quindi, è legato all'esperienza. E l'esperienza è legata alla conoscenza e la conoscenza è legata alla memoria. Nella memoria c'è il pensiero. Allora quanto grande può essere un pensiero limitato? Un pensiero limitato come può conoscere l'illimitato? E' quindi importante capire quali siano le potenzialità del pensiero per oltrepassarlo ed essere consapevole che può essere indirizzato.

Poi ci sono le emozioni. I giornali e le televisioni ci fanno la cronaca, purtroppo, di danni enormi causati da persone in preda alle emozioni. Si parla anche di intelligenza emotiva. Noi non agiamo, il più delle volte reagiamo. Qualsiasi piccola cosa che succede, oggi giorno provoca reazioni aggressive e rabbiose delle persone.

Infine, ci sono la mente, l'inconscio e il subconscio. Quando una persona, piano piano, si libera di tutto ciò, il cuore si libera e quello che rimane è consapevolezza pura. Questa è la nostra essenza che può essere chiamata in tante maniere. Anche questa maniera è sbagliata perché comunque è una parola, un concetto e quindi non va bene. Quindi le parole sono tutte inadeguate però servono per capirsi. Autoconsapevolezza vuol dire dimorare nell'Essenza di sé stessi, essere in sintonia con se stessi, gli altri e l'ambiente per sentirci interdipendenti e non più un'isola a se stante.

Questo dimorare non è lontano dall'economia. Economia deriva infatti da oikos e nomos, dove oikos significa casa - e dunque abitare, dimorare – e nomos legge, norma.

Quando una persona fa questa esperienza, cambia moltissimo perché passa dall'essere un individuo indipendente ad un soggetto interdipendente. Rispetto a tanto tempo fa ho cambiato totalmente il mio modo di pensare perché mi sento parte di un tutto e mi sento di co-partecipare a questo tutto. Cambia la motivazione, è questo un passo fondamentale.

Tutte le persone che sono ai posti di comando e che possono incidere, prima di agire dovrebbero domandarsi: perché faccio questa cosa? Che risvolti avrà? Porterà beneficio solo a me o sarà di beneficio anche per gli altri? Se così fosse, le cose potrebbero cambiare in meglio. E' un discorso che vale per tutti, dal capo di una grande multinazionale, al capo di un governo, ad un sindaco, un assessore, ma anche in famiglia (se io faccio questa azione, che cosa succede a mia moglie, a mio marito, ai miei figli?).

In base a tale impostazione ho cercato di organizzare l'azienda partendo da un codice etico nei primi anni '90. Successivamente abbiamo inserito un codice di sicurezza alimentare, un codice di sicurezza sul lavoro e un bilancio sociale.

Abbiamo soprattutto cercato di far sì che l'azienda trasmettesse questi valori che ha all'interno. Una volta raggiunto questo obiettivo, abbiamo cercato di creare beneficio all'interno del luogo di lavoro: illuminazione di un certo tipo, colori, uffici, scrivanie e postazioni. Un miglioramento diffuso, un benessere, non solo negli uffici ma anche nella produzione. Ha seguito un'attività di alta formazione dedicata alle persone con la partecipazione di ospiti e relatori esterni all'azienda per cercare di aprire maggiormente la mente a tutti, operai, impiegati, dirigenti.

Si è reso indispensabile circolarizzare l'informazione con i sistemi informativi, con incontri, una volta al mese/due mesi, con tutti i collaboratori dell'azienda per raccontare come stiamo andando avanti e per renderli co-partecipanti perché l'azienda vive grazie all'operaio, al dirigente, tutti creano la bottiglia di Fernet-Branca. Quindi tutti devono partecipare alla progettualità, alle strategie, alla direzione dell'azienda.

Tanti anni fa, eravamo bloccati da un problema inerente la produzione di un prodotto. Lo avevo detto in una di queste riunioni spiegando il motivo delle difficoltà. Dopo due giorni un operaio ha chiesto di vedermi. E' venuto in ufficio e mi ha detto: io lavoravo in un'azienda di yogurt e di latte che ha risolto un problema analogo al nostro. Se volete posso cercare di darvi una mano! Con il direttore dello stabilimento e del centro studi hanno messo a posto il problema consentendoci di realizzare il prodotto.

Quando le persone si sentono coinvolte, danno il meglio! Non credo che per creare team ci vogliano questi corsi di sopravvivenza che vanno tanto di moda. E' molto meglio, invece, fare sentire le persone parte di un progetto in grado di creare benessere non solo per sé stessi, non solo per l'azienda, ma per tutta la comunità.

In azienda ho cercato di introdurre una "meritocrazia collaborativa" perché la meritocrazia, da sola, può creare delle spintonate. La meritocrazia collaborativa, invece, implica che i bonus dati alle varie persone non vengono erogati solo in base alla *job description* dei singoli, ma anche in base ai risultati delle altre direzioni. Premiamo la proattività del gruppo, non soltanto la persona che ha avuto l'idea

ma tutte le persone che hanno aiutato a portare a compimento il progetto. Specialmente in Italia siamo molto individualisti e, quindi, la creazione del team è molto difficile.

Un altro insegnamento che ho tratto dalla vita consiste nel non compiangersi troppo. Nel 2001 ho dovuto affrontare il default dell'Argentina. Ora sto affrontando il secondo che, devo dire la verità, fino ad oggi non è stato così duro come quello del 2001. Il 2001 è stato davvero molto duro; mi ricordo che non prendevo nemmeno i biglietti aerei della business perché gli aerei erano vuoti ed era possibile sdraiarsi ovunque. Ne ho visti di tutti i colori. Passavo tanto tempo fuori dall'azienda (più che in azienda) per cercare di ascoltare e vedere quello che succedeva tra la gente. Noi siamo abituati a guardare senza vedere che, invece, è una cosa molto importante. Noi guardiamo il nostro interlocutore, lo collochiamo in una casella senza farlo crescere e senza crescere noi, di conseguenza. Dobbiamo imparare a vedere al di là dei nostri condizionamenti e ad ascoltare - un figlio, un amico, un dirigente - liberi dai condizionamenti. Solo così impareremo a sentire al di là di quello che dice il nostro interlocutore, a capire quello che veramente ci trasmette. La stessa cosa è nell'ascoltare: il saper ascoltare è un'arte fondamentale. Ai tempi del default del 2001 andavo in giro, ascoltavo, vedevo e mi rendevo conto che la situazione era veramente grave.

La nostra società non eroga dividendi superiori al 20/25% degli utili, il resto lo reinvestiamo nell'azienda. Credo che questo sia anche uno dei motivi per cui l'azienda ha 175 anni ed è arrivata alla sesta generazione in mano alla stessa famiglia. Nel 2001 in Argentina l'azienda aveva del denaro accantonato, all'epoca c'era la parità dollari/pesos. Volevo spostare questi soldi, mandarli all'estero: lì apriti cielo! Ho avuto tante persone contro. Ho comunque deciso e li ho portati all'estero. Dopo un mese e mezzo, è saltata l'Argentina. Le banche chiudevano, la parità dollaro/pesos è saltata, chi aveva dieci milioni dalla mattina alla sera se ne è trovati tre, l'inflazione è andata al 50%, non avevamo più nemmeno i soldi per pagare gli stipendi. Quindi oltre a salvare il patrimonio, ho salvato anche l'azienda perché i soldi che avevo protetto sono serviti per mandare avanti l'azienda, pagare gli stipendi, comprare le erbe, le radici, far sì che l'azienda continuasse.

Una delle cose che dissi - che è valida tuttora - è: questa crisi è una grande opportunità che ci dà la vita. Mi prendevano per matto. Quale sarebbe la grande opportunità? Rispondevo: le lamentele non portano da nessuna parte, ognuno di noi nella vita ha avuto delle ferite, ognuno di noi ha avuto dei tradimenti, dei momenti difficili, malattie. Fa parte della vita. Ma la nostra mente è in grado di cambiare il modo con cui noi viviamo queste situazioni. Possiamo dire "perché mi è capitato" oppure pensare che la vita sta dando una grande opportunità per poter crescere e dare il meglio di noi stessi. Cosa possiamo fare per dare il meglio di noi stessi e uscire dalla crisi?

La lamentela ci porta via dal presente. Tutto quello che possiamo fare lo facciamo o lo possiamo fare nel presente, perché io sono figlio delle mie azioni. Quindi se io sono consapevole di quello che sto facendo in questo momento, deciderò quello che è il mio futuro.

Il passato e il futuro si incontrano nel presente quando noi decidiamo per il futuro. Quindi se sto in questo presente e sono aperto, posso avere delle idee.

In questo gruppo c'era solo una persona che faceva meditazione e, quindi, non potevo dire alle persone "ecco allora meditate, liberate la mente!". Ho consigliato quindi ad ognuno di trovare il proprio modo di liberare la mente: andate a fare delle passeggiate, andate a giocare a tennis. Liberare la mente e siate aperti perché anche Einstein ha insegnato che per uscire da un problema bisogna posizionarsi al di sopra. Viceversa, sarà difficile trovare la soluzione. Bisogna agire in modo

che la consapevolezza e la coscienza vadano in alto, ad un altro livello. Solo così potrà arrivare qualcosa per uscire dal problema.

Siamo stati anche fortunati perché poi è arrivata l'idea. Noi siamo bravi distillatori perché facciamo questo da 175 anni. Consideravamo che prima o poi sarebbe potuto arrivare qualcuno capace di fare un amaro, un fernet, a basso prezzo portandoci via il mercato. Quindi pensavamo a far sì che l'azienda andasse avanti. In quel contesto l'unica idea che c'era venuta era molto pericolosa. Ho dovuto prendere io la decisione. Presi la decisione di fare un nuovo prodotto, un fernet non invecchiato, con meno radici e spezie, un amaro di pronta beva come si dice, come un vino novello. Per due anni non ho dormito tantissimo perché il Fernet-Branca vendeva poco però l'azienda continuava a vivere grazie questa "sotto marca" di Fernet. Dopo due anni, per fortuna, piano piano, ha incominciato a crescere e oggi l'Argentina è diventato il primo mercato per il nostro Gruppo portando il 70% del fatturato.

Come mai? Credo che sia anche perché la Branca in un momento di difficoltà di quel paese non ha chiuso quando molti chiudevano. Noi abbiamo deciso di rimanere vicini alle persone, vicini al Paese, di credere in loro. Anche senza guadagnare. Sulla Nation (che è come il nostro Corriere della Sera) c'era scritto: "tutto va male, meno male che c'è il Fernet!". La mia soddisfazione è stata di uscire da questi anni di difficoltà senza aver mandato via una persona.

Cosa mi ha insegnato questa esperienza? Che nella vita bisogna avere un giusto equilibrio tra intelligenza, cuore e coraggio. Un disequilibrio può creare grandi danni. Non è stato facile, non è buonismo. Se ci sono dei rami secchi all'interno della società vanno tagliati. Nella giusta maniera, ma vanno tagliati. Se c'è qualcosa che non funziona più prima di tagliare si parla: stai vivendo un momento difficile? Hai problemi familiari, di salute? Se c'è qualche cosa ti do un'altra possibilità, poi basta. Un organismo vivente come l'azienda deve essere sano e se ci sono cellule malate vanno rimosse. Ma, anche in questo caso, nella maniera più giusta tenendo conto di tutto.

Questo non è buonismo, ma dare alle persone un senso per quello che fanno. Dobbiamo uscire dal dualismo secondo il quale le aziende buone sono quelle che non fanno utili e le aziende cattive sono quelle che pensano al business. Le aziende devono perseguire un ritorno nel rispetto delle persone e dell'ambiente, che è diverso. Grazie all'utile, le aziende possono investire in innovazione, ricerca e sviluppo, possono pagare gli stipendi regolarmente.

Le aziende non devono esigere dai fornitori solo la qualità. Noi abbiamo erbe e radici che vengono dall'Africa, dall'Asia, dalle Americhe, dall'Europa; dobbiamo accertarci che i nostri fornitori non sfruttino i minori, le donne, il territorio. Le aziende pagano le tasse; noi paghiamo 70/75 milioni di tasse all'anno che servono anche per creare benessere sul territorio.

Dico sempre a tutti miei collaboratori: potevate essere in un lebbrosario in India ad aiutare i bambini e i malati, ma la vita vi ha portato qui e quindi qui voi potete fare del bene, anche in quello che voi state facendo nell'azienda.

Ognuno di noi a 65/70 anni avrà tempo per sedersi su una panchina e fare il bilancio della propria vita. In quel momento lì, soldi e prestigio non servono a nulla. Il senso verrà dalle azioni, dal bene fatto.

Frankl, uno psicologo che era stato nei lager e che ha inventato la logoterapia, ha detto: «*La vita non è principalmente la ricerca del piacere come credeva Freud, o di potere come pensava Alfred Adler, ma una ricerca di senso. La più grande impresa per ogni persona è di trovare il senso nella propria vita.*»

CODA - Quello che ha detto il Conte Branca sarebbe tutto da sottolineare. La vera svolta è nel sentirsi parte di un tutto. E' il punto di svolta che poi è esploso in una serie di direzioni. Darei subito la parola a chi vuole fare domande o portare la sua esperienza. Quello che abbiamo appena ascoltato ha una risonanza diversa in ciascuno di noi quindi sarebbe bello che dagli interventi venisse fuori ciò che vi ha colpito.

INTERVENTO - Il Conte Branca è un antesignano della famosa Business Roundtable, la dichiarazione di questa estate di questi 181 CEO in cui si afferma che l'azienda non deve più pensare solo all'utile ma deve pensare ai propri stakeholder. Nelle situazioni difficili che lei ha vissuto, le sue azioni quanto potevano allora essere lette come qualcosa che doveva servire per il futuro, quanto invece come una sorta di "fuga" da una responsabilità più immediata e diretta? Questo portare via i soldi come è stato vissuto?

BRANCA – Non è stato vissuto benissimo da più parti. Si chiedevano perché e pensavano che fosse il primo passo per poi chiudere la società. Ho dovuto lottare con tante persone, ognuna delle quali dava una lettura differente di questa azione. Solo dopo hanno capito. Però ho dovuto subire la sfiducia da parte di molte persone. Per loro stavo rovinando l'azienda. Però, quando uno entra dentro sé stesso e acquisisce sintonia con la fiducia essenziale che c'è in ognuno di noi che ti fa sentire che quello che stai facendo è giusto, si riceve la voglia e la forza per prendere decisioni difficili. E questo è qualcosa che poi arricchisce.

CODA - Importante lo stimolo che nasce da questa domanda perché il "che cosa" era sotto gli occhi di tutti (ha preso i soldi e li ha portati all'estero). Il "perché" lo conosceva solo il Conte Branca e si è reso manifesto agli altri successivamente; ha fatto la differenza rispetto a chi portava all'estero i soldi per altre ragioni.

INTERVENTO – Davvero interessante l'approfondimento sulla decisione del capo azienda di salvare il patrimonio che poi è servito per mantenere e sviluppare l'azienda. La mia domanda è: l'ambiente argentino, in particolare Buenos Aires, e l'ambiente italiano sono molto diversi. Come questa consapevolezza riesce ad adattarsi a queste diverse circostanze?

BRANCA - Quello era un evento particolare che richiedeva delle azioni particolari. Però se lei parte dal presupposto che la Coscienza e la Consapevolezza sono qualcosa alla base di ognuno di noi, riesce a non portare la coscienza e la consapevolezza solamente a casa e non sul lavoro. Dobbiamo uscire da questo dualismo, da questa dicotomia. Coscienza e Consapevolezza vanno portate sempre con noi, in tutto quello che facciamo a casa, con gli amici, sul lavoro. Per esempio, in Italia abbiamo portato la Consapevolezza nella produzione e nella comunicazione. Ma anche nelle acquisizioni. Ci sono acquisizioni fatte per avere un bilancio più grande, per avere più potere. Ci sono acquisizioni fatte anche per far colloquiare due organismi, per fare stare insieme quei prodotti che erano giusti l'uno con l'altro. Sono tutte cose importantissime da portare in Italia, in Francia, in Inghilterra, ovunque. Ognuno ha sue peculiarità, ma se siamo "consapevoli" abbiamo le possibilità di fare meno errori.

La grande sfida è cercare di essere veramente nell'essenza di noi stessi. Non dico di esserci riuscito, ho fatto tanti errori, faccio tanti cambiamenti. Però è qualche cosa che poi alla fine ci fa essere fieri. Anche vedere i punti in cui non siamo riusciti aiuta a migliorare. Si ha l'occasione per dire: Niccolò hai ancora tanta aggressività, prende su di te il sopravvento. Così quando ci sarà qualcuno che è

aggressivo verso di te, sarai meno giudicante con lui, sarai meno cattivo, perché vedi che quella persona è in preda a quell'energia potente.

INTERVENTO - Vedo che le persone, certi imprenditori, devono arrivare a questi concetti e possono arrivare da varie strade ed è giusto perché sempre di più nel percorso di crescita è molto importante non rimanere al palo, facendo sempre le stesse cose.

Condivido molto la trilogia di intelligenza, cuore, coraggio. Interpreto l'intelligenza della persona come attenzione alla crescita, alla formazione personale, alla ricerca e sviluppo, alla tecnologia, alle competenze delle persone. Il cuore, la parte emotiva, ma anche l'onestà delle persone. Perché se una persona è onesta è anche intelligente, è anche coraggiosa e così via. La correttezza è anche fondamentale. E il coraggio è la determinazione e la razionalità. Queste tre cose declinate sono molto importanti. Il coraggio è tipico dell'imprenditore ma non deve essere sbadataggine.

Sempre considerando quello che dicevi, trovo essenziale la condivisione con tutte le persone: ricordo che mio padre andava in giro da tutte le parti a raccogliere idee, a verificare se le sue idee potessero avere un fondamento.

Infine, anche io ho sempre detto che i momenti più drammatici sono i meno pericolosi, per assurdo che possa sembrare. Perché quando sei in un momento difficile intelligenza, cuore, coraggio ti aiutano a concentrarti e a trovare soluzioni nuove. Il rischio per le imprese è rilassarsi nei momenti in cui le cose vanno bene. Sono i momenti più pericolosi in cui arrivano le mazzate. Tu hai fatto un percorso molto profondo di psicologia, di crescita tua personale, ma tutte le persone dovrebbero aspirare ad arrivare a questi valori.

INTERVENTO - Sarei particolarmente interessato a sapere quali sono stati i principali ostacoli che lei ha incontrato in questo suo percorso di crescita. L'altra domanda è se può contestualizzare un pochino meglio il rapporto che ha con la meditazione e quanto questo può averla aiutata in questo suo percorso di crescita.

BRANCA - Il mettersi in discussione, forse quello è l'ostacolo più grosso. Vedere parti di te che magari non volevi vedere. Poi vedere come gli altri ti incasellano, come non vogliono che tu cambi. Perché ti hanno sempre visto così e quindi vorrebbero che tu rimanessi così perché poi, se sei diverso, hanno paura di ricominciare da capo. A livello aziendale gli ostacoli più grossi sono costituiti da ciò che serve per cambiare la cultura. Questo cambiamento di cultura è veramente stato molto difficile, lungo e anche logorante, per certi aspetti. Molte persone si sono perse per strada durante questo percorso. Gli ostacoli sono tanti, però sono anche quelli che ti danno la possibilità di capire meglio le persone e i processi.

Venendo alla seconda domanda. Sì, per me è stato molto importante, e lo è tuttora, ritrovare questo spazio interiore. Prima della giornata e in chiusura della giornata, per me la meditazione è un punto fondamentale.

INTERVENTO - Ma qual è il metodo per arrivare alla fiducia in sé stessi attraverso la meditazione?

BRANCA - Nel percorso di meditazione, attraverso l'autoconoscenza, piano piano quello che in psicologia chiamano Daimon, ti prende per mano e ti porta all'essenza di te stesso e la fiducia è parte di questa essenza. E' quando senti quella cosa lì e la fai. Quindi ciò che oggi manca è ritrovare la fiducia all'interno di noi stessi. Ci sono tanti metodi e tante situazioni per ritrovare la fiducia e

ognuno deve trovare la sua strada perché quello che è giusto per me non è detto che lo sia per un'altra persona. Credo che uno dei punti importanti da sviluppare sia la presenza, essere presenti. Ci sono tanti metodi: nel cattolicesimo c'è l'escatismo, la preghiera profonda, nel buddismo c'è la samatha, nel chassidismo ci sono le danze, lo yoga, ecc. Tutti questi metodi portano alla presenza perché nella presenza fai silenzio e nel silenzio stai in questi spazi infiniti dove incominci a contattare la tua essenza. E da lì scaturisce la saggezza. Nel mio percorso ho incontrato variegate situazioni e mi sono accorto che ognuna portava comunque allo stesso punto. L'importante è sentire nel cuore se quella situazione convibra o meno con lui e se ne sente beneficio, tenendo sempre presente che comunque è una zattera per portarci al di là del guado. E' importante non identificarsi in quella cosa per non ricreare un'altra isola e ribloccarsi.

BAGNATO - Grazie al Conte Branca perché con grande capacità e con un uso sapiente delle parole ci ha rappresentato in modo sintetico ma molto efficace i temi-chiave di un percorso che è ed è stato il suo percorso di vita. Dimostrandoci fra l'altro come l'auto-consapevolezza porti in concreto benefici al business. Ha parlato infatti di consapevolezza, di presenza e di responsabilità declinando tali concetti rispetto alle conseguenze sulla sua quotidianità di imprenditore e di professionista.

In Bocconi sono un docente e partecipo alla vita istituzionale. In questo momento sono direttore di un master e tutte le cose di cui lei ha parlato mi risuonano quantomeno per due motivi: il primo perché mi faccio queste domande rispetto al prendere le decisioni giuste, avendo una responsabilità istituzionale nei confronti di coloro che vediamo nelle aule che sono sia studenti, sia manager.

L'altro motivo per cui mi faccio queste domande è relativo a quello che insegno. Affianco i manager in un percorso di approfondimento della propria consapevolezza perché ritengo e credo che dalla consapevolezza nasca poi uno stile di leadership più consapevole e responsabile.

Trovo molto spesso - e lei ha cercato in qualche modo di ridurla - un po' di resistenza perché non siamo abituati a parlare di queste cose. Io in questa sala vengo a parlare di programmi, quindi parliamo del "cosa". Difficilmente c'è il tempo di parlare del "come" e del "perché", anche se sento che abbiamo tutti molto chiaro un "perché".

Mi può dare un consiglio su come stimolare le persone ad aprirsi e parlare di questi temi che, alla fine, sono ciò che ci distingue dagli algoritmi e dalle macchine? Come fa a stimolare una minore resistenza, a mettersi in gioco su queste cose? Come ha fatto e come fa con i suoi collaboratori?

BRANCA - E' fondamentale mettersi in gioco e non avere paura ad esprimere ciò che si è. Il più delle volte magari abbiamo paura perché ci vogliamo uniformare al gruppo o all'ambiente per giocare in maniera equilibrata senza creare delle suscettibilità. Io inizio a parlare di programma, del "cosa" però, poi, incomincio ad inserire altre cose: che motivazione c'è dietro, che ripercussioni ha, che beneficio può dare a livello umano. Quindi inizio a seminare poco per volta. E' importante che altre persone dicano: però, questo sistema funziona! In altre parole, ci può essere un altro modo per fare business, dove stiamo tutti in armonia, dove ci sono più valori, dove le aziende vanno bene uguale, tutti siamo più felici. Perché non provarlo? Con l'imposizione non si arriva da nessuna parte, quindi seminare poco per volta.

INTERVENTO - Come è riuscito a definire il concetto di consapevolezza per lei nella sua attività? E' un percorso personale o è un percorso per arti e mestieri, per impresa, per collettività?

BRANCA - Nell'ultimo libro che ho scritto "Economia della Consapevolezza", c'è proprio un capitolo che parla di consapevolezza e Consapevolezza che sono due concetti differenti. Nel libro scrivo: anche un cecchino deve essere molto consapevole perché deve prestare attenzione a qualsiasi cosa. Quella è la consapevolezza ordinaria. La Consapevolezza, invece, è una consapevolezza dove tutte le coscienze appaiano ed è alla base di tutto. E' la luce che c'è in ognuno di noi e che ci accomuna tutti. Questa consapevolezza, che poi può avere mille nomi, è quella da cui scaturisce un modo di fare benefico per l'azienda e per le persone. La sfida è di riuscire a stare più in contatto con questa Consapevolezza (anima, essenza,...). L'importante è sperimentare, conoscere tramite una propria indagine, quindi non perché qualcuno lo dice dal di fuori. Ma come funziona? Se io chiedo al signore, sei consapevole? Lui mi risponde e mi dice sì, io sono consapevole. La mia domanda "sei consapevole" è un pensiero; la sua risposta "sì, sono consapevole" è un pensiero.

Ma cosa c'è stato prima? Qualche cosa di pre- simbolico, che alla base mi fa riconoscere l'oggetto. E' quella base da cui tutto appare. Noi facciamo esperienza attraverso le coscienze sensoriali, attraverso il pensiero, attraverso il corpo e le immagini. Alla base di tutto questo c'è la consapevolezza. Quindi la consapevolezza è questa energia pura che c'è in ognuno di noi, è questa luce che illumina qualsiasi situazione e che non è contaminata da ciò che conosce. Se noi sperimentiamo questo, piano piano e con la pratica, il nostro modo di agire diventa più di beneficio per gli altri.

La consapevolezza può essere così, come metafora, portata come uno specchio, uno specchio che riflette tutte le cose, lo schermo del cinema. Lo schermo è bianco e ci sono tante apparenze che vengono proiettate. Noi stiamo nelle apparenze, ecco bisogna andare al di là delle apparenze. Quindi questa consapevolezza con la C maiuscola. L'una è una consapevolezza più ordinaria. L'altra è una Consapevolezza omnicomprensiva. Ma la Consapevolezza è sempre una.

INTERVENTO - Non mi ero mai interrogato sul perché ma, invece, è importantissimo. E questo tema ci porta alla seconda parte della mia riflessione: se non è un fatto puramente individuale (e lo deve essere prevalentemente perché se non c'è l'iter individuale non c'è consapevolezza), quando diventa azione nella collettività in cui operi, il perché diventa collettivo. Se non facciamo questo collegamento perdiamo un po' della nostra missione.

INTERVENTO – Concordo con quanto lei dice. Penso proprio che il salto sia la consapevolezza ma dell'interdipendenza a livello di sistema impresa e dell'impresa all'interno di un contesto più ampio e anche di lungo termine. Perché poi il tema è creare sostenibilità per l'adesso ma anche per il futuro.

CODA - Ci sono tre livelli di consapevolezza. Uno nei rapporti interpersonali: ad esempio, nel momento in cui parlo e mi rendo conto di essere aggressivo, lì c'è quella che il Conte Branca chiama la luce. Mi accorgo e mi modero. Poi c'è un livello aziendale-organizzativo: mi rendo conto che il mio comportamento concorre a cambiare il contesto organizzativo. Poi c'è il discorso sociale: prendo coscienza di che cosa posso fare per migliorare la situazione a livello comunitario, di società, di città, di paese. Questo è il terzo livello.

INTERVENTO - Il Conte ha detto che ognuno dovrebbe chiedersi che cosa si possa fare per l'azienda e per la società in generale. Poi è stato citato lo statement della Business Roundtable, iniziativa americana alla moda che, peraltro, esprime concetti che qua diciamo da trent'anni. Come sempre scopriamo che in Italia avevamo detto qualche cosa di interessante, ma lo capiamo solo quando la

dice un americano. Oggi questa nostra visione di impresa, chiamiamola bene comune o impresa responsabile, è qualche cosa che ci chiede l'epoca in cui viviamo.

INTERVENTO - Il Conte Branca ha fatto un discorso molto interessante e anche molto di moda, ma in realtà è una cosa che dovremo avere nel nostro dna da sempre. Quando ha detto alcune cose mi sono venuti in mente dei libri che ho letto quest'estate. Ci è stato presentato Simon Sinek che ha scritto dei libri molto belli e molto ispiranti. Uno si chiama *The reason why* e va letto per primo. Un secondo libro molto interessante è *Leaders eat last*, e dice tutto. Leggeteli perché trovate quello che ha detto il Conte questa sera. Dopo averli letti mi sono detta: non sono sola a pensare quello che penso ed è stato molto bello perché è importante non sentirsi soli quando si ragiona in un certo modo.

INTERVENTO – Un altro libro da leggere è *La regola di San Benedetto*. Dove ci sono una serie di riferimenti trasferiti dal mondo cattolico che danno proprio il senso del titolo del nostro incontro di oggi, cioè partire dalla crescita interiore per poi arrivare a muovere il cambiamento e gestire le nostre organizzazioni in maniera più efficiente possibile. Su questo, noi in azienda, ci abbiamo lavorato tanto, soprattutto cercando di creare la cultura aziendale. Il Conte parlava giustamente della ricerca dell'individuo. Anche per noi il termine di riferimento è la persona, è la relazione che si crea all'interno della struttura aziendale per arrivare poi all'obiettivo che è quello del bene comune anche nell'ambito sociale. Quello che è stato interessante è la ricerca dei nostri valori per poi metterli a fattore comune nell'ambito della struttura organizzativa.

INTERVENTO - Sono Amministratore Delegato da due anni della nostra azienda di famiglia in cui mio papà è Presidente. Tanti dei concetti detti questa sera sono parte di noi stessi, prima ancora di noi stessi come imprenditori, piuttosto che manager. Non è sempre semplice, almeno dal mio punto di vista, trovare una tavola dove vengono messi sul tavolo in modo così aperto. Sono concetti che, più o meno, applichiamo in azienda. Ma non sono scritti da nessuna parte e dipendono dalla sensibilità del singolo, c'è chi è in grado di trasmetterli, chi no. Allora la mia domanda che pongo ai docenti presenti in sala è: ma voi quando insegnate quanta attenzione dedicate alla psicologia e quanto, poi, fatto questo, ritenete di avere veramente successo? Perché le persone in azienda, anche le prime linee, non si intendono molto di queste cose. E poi è una questione caratteriale, di educazione, di famiglia.

BAGNATO – Bocconi a livello di corsi undergraduate e graduate ha inserito queste tematiche puntando allo sviluppo delle skill con una didattica fortemente esperienziale. La difficoltà che troviamo è convincere gli studenti della rilevanza delle soft skill in assenza di una loro esperienza diretta sul campo (ambito lavorativo). Spesso mi capita di rivedere ragazzi che si sono laureati e che hanno iniziato a lavorare e che mi dicono "adesso ho capito che cosa ci voleva trasferire". Perché è difficile, fin tanto che non si è in un ruolo professionale all'interno di un'organizzazione, rendersi conto di quanto continuo le competenze di self-management e di relazione ovvero le soft skills che proprio perché critiche ora vengono definite da taluni power skills. Le soft skills sono il sistema operativo su cui poi facciamo girare le nostre competenze tecniche: in assenza di capacità personali e interpersonali è difficile trasformare la competenza tecnica in un risultato. La sfida connessa con un investimento sullo sviluppo di competenze di self-management e di relazione è data dal fatto che la didattica deve di necessità essere fortemente esperienziale e che si deve creare un clima caratterizzato dalla sicurezza psicologica che consente agli studenti di mettersi in gioco in prima persona. Il principale "luogo" di apprendimento è l'esperienza che deve essere portata in aula. La

sicurezza psicologica la si crea costruendo in aula un clima improntato al rispetto e alla collaborazione per imparare con e attraverso l'azione, la riflessione e lo scambio/il confronto.

INTERVENTO - La domanda che penso sia utile da portarsi via è: come fa questa consapevolezza individuale a diventare la fonte del benessere collettivo? Qual è la regola per portarla dall'individuo alla collettività?

INTERVENTO – Quello che ho sentito è un discorso difficile da generalizzare. Dopo avere sentito il Conte Branca mi chiedo, infatti, quanto questo essere presenti sia facile, ad esempio, per i miei figli (io ormai sono un pensionato). Perché tutti i collaboratori vedono nei capi azienda il punto di riferimento. In Italia, le nostre aziende rimangono generalmente entro certe dimensioni. Le aziende familiari vanno bene perché si sono acquisite, un po' per tradizione, un po' per pratica, delle norme di "funzionamento" non formalizzate. La difficoltà è trasformare questo sentire in regole precise perché queste regole rimangano e possano essere sviluppate quando l'azienda cresce. Questa è la difficoltà che vedo io.

In aziende con 3/400 persone, conosciamo i dipendenti e le loro famiglie e le cose vanno. Quando l'azienda diventa grande, può essere un problema far diventare regola quello che abbiamo fatto per istinto. Questo è un po' il limite che vedrei qui in Italia.