



Mindfulness Experiential and Professional Training

Centro Italiano Studi Mindfulness (CISM)

**La Mindfulness In Aziende e Organizzazioni:
"Il caso Branca"**

Candidata:

Dott.ssa

Francesca Altomare

Tutor:

Dott.ssa

Katiuscia Berretta

Anno Accademico 2016-2017

Indice

1) Introduzione	pag. 3
2) L'Economia della consapevolezza	pag. 10
3) Niccolò Branca: da Manager a Leader consapevole	pag. 14
4) Conclusioni	pag. 24
5) Ringraziamenti	pag. 26
6) Bibliografia	pag. 27

Capitolo 1

Introduzione

Mi accingo a scrivere questa tesi partendo in primis dalla mia esperienza personale e professionale: per quasi 25 ho lavorato come manager per grosse multinazionali e organizzazioni internazionali, portando avanti nel contempo la mia pratica meditativa e il mio studio di yoga, psicologia umanistica, buddismo.

Come manager, per molti anni mi sono posta l'intento di poter integrare queste dimensioni umanistiche all'interno di una leadership manageriale e in questo modo operare una sintesi di mondi apparentemente molto lontani, a beneficio mio e delle persone/organizzazioni intorno a me.

Si trattava però di un intento personale, mai condiviso apertamente in azienda, che portavo avanti quasi in segreto: parlare di meditazione e di consapevolezza in quel contesto e 25 anni fa, dove i modelli di leadership di successo erano basati su competizione e aggressività, sarebbe stato percepito come qualcosa di antitetico al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Rispetto a 25 anni fa, a quando mi sono affacciata al mondo del lavoro, ho assistito tuttavia ad una profonda trasformazione: la pressione verso i risultati, i carichi di lavoro, la competitività, l'incertezza, la complessità, sono cresciuti esponenzialmente. Tutto questo, causato dalla crisi globale e dai continui cambi di paradigmi, ha portato livelli di stress sempre maggiori nelle organizzazioni e quindi nelle persone.

Sono aumentati i casi di burn out e comunque i casi di malattie professionali legati allo stress.

Ecco che parole come *resilienza*, *intelligenza emotiva*, *mindfulness*, *soft skills*, etc hanno fatto la comparsa anche in azienda: è stato credo sempre più chiaro che l'azienda in primis sia fatta di capitale umano, sia un organismo vivente, e in un contesto così sfidante, i vecchi e obsoleti modelli di leadership, non solo fossero inadeguati, ma addirittura nocivi al raggiungimento dei risultati stessi di medio-lungo termine.

Quello che allora all'inizio della mia vita aziendale mi pareva una "opportunità", mi è sempre più parsa una assoluta necessità.

Ed ecco che in questo contesto si sono inserite via via sempre più casi di aziende virtuose che hanno saputo leggere questa necessità-opportunità e sono riusciti ad applicare con successo, modelli di *economia della consapevolezza* e di *mindfulness*: ad averlo fatto, ci sono aziende americane dove la *mindfulness* è nata, ma anche molte aziende italiane.

Una di queste è la "Fratelli Branca Distillerie" di Milano che commercializza il famoso Fernet Branca.

Ho quindi voluto dedicare questa tesina a questo caso Italiano, dove l'imprenditore e presidente della società, Niccolò Branca, attraverso in primis un lungo percorso personale di autoconoscenza e autoconsapevolezza, è riuscito ad implementare con successo un nuovo modello di leadership all'interno della sua azienda: da qui nasce il suo Libro **"Per fare un manager ci vuole fiore: come la meditazione ha cambiato me e l'azienda"** a cui questa tesina è ispirata.

Il "caso Branca" è un'esperienza personale e aziendale che parte come vedremo da un percorso di consapevolezza e meditazione personale.

Poiché tuttavia, sempre nell'ambito di consapevolezza e meditazione, lo strumento che secondo me, meglio si presta alla realtà aziendale di questo tipo è la mindfulness, la mia tesina sarà contestualizzata in questo senso.

Dunque iniziamo per ordine con una breve introduzione alla mindfulness analizzando cos'è, le sue origini e le sue applicazioni .

Cos'è la mindfulness?

La parola *mindfulness* è la traduzione in inglese della parola "Sati" in lingua Pali, che significa *attenzione consapevole* o *attenzione nuda*.

"LA MINDFULNESS E' LA CONSAPEVOLEZZA CHE SORGE ATTRAVERSO IL PORRE L' ATTENZIONE, INTENZIONALMENTE, AL MOMENTO PRESENTE, SENZA GIUDIZIO (John Kab-Zinn)"

Questa è la definizione data da John Kab Zinn, che secondo me meglio descrive la mindfulness.

Conosciamo tutti questa capacità, di solito solo per brevi periodi, ma la capacità di restare sul momento presente, fermare il vagare della nostra mente dal passato (ricordi, rimpianti, ruminazioni mentali su quello che è stato) al futuro (preoccupazioni, ansie, progettazioni, cose da fare, ...) è una capacità che può essere allenata proprio come facciamo per i muscoli del corpo.

Diventando più CONSAPEVOLI e ACCOGLIENTI verso ciò che accade DENTRO E ATTORNO A NOI, possiamo iniziare a provare sollievo dalla sofferenza dovuta al continuo vagare della nostra mente nell'intento di attaccarsi a ciò che ci piace e respingere ciò che non ci piace (avversione e attaccamento).

Nella pratica di Mindfulness alleniamo la nostra capacità di *stare nel presente con quello che c'è*, senza giudizio e senza rassegnazione.

Questo col tempo sviluppa un senso di maggiore compassione e amorevolezza nei confronti nostri e degli altri di conseguenza.

Qual è l'origine?

La meditazione Vipassana, da cui in buona parte quella conosciuta in occidente come la pratica della mindfulness deriva, è un aspetto centrale della psicologia Buddista Theravada, una tradizione di oltre 2.500 anni fa nata in Asia. Ritengo che la grande forza sia proprio quella di essere proposta in un ambito laico e quindi, universalmente accessibile anche a persone che non hanno un interesse specifico per un percorso spirituale.

Il protocollo MBSR: Cos'è?

Il protocollo MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction) è il più studiato e applicato protocollo standardizzato di Mindfulness, definito alla fine degli anni '70 da Jon Kabat Zinn, biologo molecolare e ricercatore dell'Università del Massachusetts per trattare in ambito clinico, alcuni casi di dolore cronico ed altri disturbi particolarmente resistenti a trattamenti della medicina tradizionale. L'MBSR non si è mai proposto come alternativa, ma piuttosto come supporto all'interno della medicina comportamentale, nell'intento di conferire alla persona un ruolo attivo nel suo processo di guarigione, inteso

come la capacità di mantenere una qualità di vita più alta possibile anche in condizioni difficili.

Oggi il Center for Mindfulness dell'Università del Massachussets è un centro di ricerca e di formazione internazionale.

La mindfulness è insegnata in molte università americane e nel mondo. Utilizzata in tutti gli ambiti: clinico, personale, scuola, azienda, carceri, etc.

E' strutturato in un percorso composto da un incontro introduttivo al protocollo, 8 incontri di circa 2 ore e trenta ciascuno, più una giornata intensiva di 7 ore tra il sesto e il settimo incontro.

La modalità è quella esperienziale e basata sul lavoro individuale e di gruppo.

Come si sperimenta?

In base alla mia esperienza credo che possiamo parlare o scrivere a lungo della mindfulness ma per comprenderla pienamente è necessario sperimentarla personalmente, perché è una esperienza intuitiva e pre-concettuale.

Con la pratica qualunque persona può gradualmente capire come portare la consapevolezza nella propria vita, attraverso un percorso di esplorazione e scoperta molto personale. Le pratiche di mindfulness sono ESPERIENZE DI CONSAPEVOLEZZA (della mente e del corpo) di tipo FORMALE - pratiche in varie posizioni: seduta, camminata, distesa, in movimento, e INFORMALE - esercizi per promuovere la consapevolezza nella vita e nei gesti quotidiani come mangiare, lavarsi, camminare, parlare con altre persone e così via.

Cosa dicono le ricerche?

Negli ultimi trent'anni il numero di ricerche scientifiche che hanno mostrato gli effetti straordinari della meditazione di mindfulness è cresciuto.

I progressi nelle neuroscienze e nelle tecniche di osservazione del cervello (neuroimaging) hanno dimostrato che chi pratica regolarmente la meditazione mindfulness, può ricevere CAMBIAMENTI ORGANICI STABILI NEL CERVELLO in virtù della neuro plasticità, afferenti al controllo dell'ansia, alla gestione di alti livelli di stress e in generale alle reazioni a stati emotivi disfunzionali. Numerosi studi e ricerche svolti da neuroscienziati quali R.Davidson, F.Varela, Kab Zinn e altri, hanno riconosciuto alla Mindfulness la CAPACITÀ DI PROMUOVERE LE FUNZIONI INTEGRATIVE DELLA CORTECCIA PREFRONTALE, implicate in processi di regolazione corporea, sintonia interpersonale, stabilità emotiva, flessibilità di risposta, conoscenza di sé.

Un MAGGIOR CONTROLLO DEI CIRCUITI NEUROENDOCRINI e in modo particolare di quello dello stress, Una MAGGIORE COERENZA CEREBRALE, una migliore comunicazione tra gli emisferi.

Numerose ricerche hanno evidenziato l'efficacia clinica della pratica di consapevolezza sul fronte **psicologico, relazionale, organico**.

Quali le applicazioni?

Come dicevo, gli ambiti di applicazione sono i più vari.

Dalla riduzione dello stress nella vita quotidiana (conciliazione lavoro-famiglia-interessi personali) o a seguito di specifici eventi di vita (lutti, separazioni, licenziamenti, cambi di lavoro, incidenti, etc). Coadiuvante nel trattamento di disturbi di tipo psicologico (ansia, depressione, etc). Coadiuvante nel trattamento di disturbi di tipo organico.

Attivatore di sviluppo della LEADERSHIP e del BENESSERE ORGANIZZATIVO nelle aziende, Promozione della salute nelle scuole, nelle comunità locali, nelle carceri.

Mindfulness in azienda

Google, Apple, Nike, McKinsey, Procter & Gamble, Deutsche Bank, Yahoo, IBM, SAP, etc sono la crescente lista di aziende internazionali che hanno inserito programmi di formazione sulla mindfulness al loro interno. I vantaggi per la persona e per l'azienda sono diversi: Aumento della capacità di focalizzazione sul compito, concentrazione e memoria (MAGGIORE EFFICIENZA e PRODUTTIVITA'), Aumento della capacità di ascolto, comunicazione ed empatia (MIGLIORI RELAZIONI e INDICE DI SODDISFAZIONE) con i collaboratori e clienti. Aumento della capacità di apprendimento (MAGGIORE VELOCITÀ DI CAMBIAMENTO e FLESSIBILITA'), della creatività e della capacità decisionale (MAGGIORE EFFICACIA DI RISULTATO). Tutto questo può tradursi anche nella riduzione del tasso di assenteismo dovuto a malattie, infortuni e burn out (e dei relativi costi sociali connessi).

Capitolo 2

Economia della consapevolezza

Prima di condurci nel suo viaggio all'interno di sé e dell'azienda, Niccolò Branca ci introduce nel suo libro ad un concetto che amo particolarmente: quello della *economia della consapevolezza*.

Amo questo termine perché ancora una volta sta ad indicare la possibilità di una integrazione della *autoconsapevolezza* nella sfera economica, che metaforicamente richiama ad una efficace e salutare unificazione tra spirito e materia. La sua storia è una vera ed autentica testimonianza che questo è possibile.

Secondo la definizione dell'autore, si tratta di "un modello di sviluppo economico in cui sfruttare la coscienza e la autoconsapevolezza maturate grazie alla meditazione per creare un profitto che abbia alla base e come fine la felicità e il miglioramento delle condizioni di vita di tutte le persone coinvolte dal processo produttivo"

La parola "economia" infatti è formata da due parole greche: *oikos*: abitare e *nomos*: norma, regola, verità (dharma).

Quindi già la parola stessa economia ci suggerisce la declinazione in economia della consapevolezza: economia non significa solo occupare uno spazio fisico ma essere in armonia con se stessi, con gli altri e con l'ambiente esterno.

Secondo Branca quindi economia della consapevolezza significa agire a 360 gradi in modo etico: nella produzione, nel rispetto dell'ambiente, delle persone, delle risorse, del ritorno finanziario. Significa non andare verso una crescita forsennata ma sostenibile.

Significa vedere l'utile generato dall'azienda come una forma di energia che propagandosi all'esterno, viene restituita alla comunità, al territorio, alle persone.

Tutto questo nell'azienda di Branca è stato fatto, anche nei momenti difficili, in vari modi concreti: darsi un codice etico condiviso con clienti e fornitori, scegliere di produrre in Italia e non delocalizzare, predisporre un bilancio ambientale, un codice di sicurezza sul lavoro, un codice di sicurezza alimentare e in altri modi che vedremo più avanti.

Secondo Branca la crisi globale (economica, sociale, ecologica e culturale) che ci sta attraversando, è una proiezione della crisi dentro di noi: questa crisi, è una crisi profonda e ci dice che il mondo materiale che abbiamo costruito in passato corrisponde a tutte le sfaccettature dei nostri mondi interiori.

Dunque questa crisi è una occasione di rinnovamento profondo, che ci richiede una risposta di lungo respiro, un cambiamento radicale, vero: questo cambiamento deve avvenire in primis dentro di noi.

E quando questa trasformazione operata dalla consapevolezza avviene dentro di noi, può essere portata in azienda e permetterci di affrontare le forti sfide che il mondo propone, in modo veramente nuovo e in questo modo restituire alle organizzazioni e alle aziende una nuova prosperità.

Rispetto ai concetti di *decrescita felice*, *economia verde*, *economia frugale*, etc, Branca ci porta ad un altro livello: profitto e etica possono e devono andar insieme.

Senza profitto, non ci può essere neanche un ritorno per le persone che vi lavorano, per il territorio, per la comunità ma il tornaconto economico in questa accezione , deve essere sempre unito alla creazione di valore

intangibile, che perdura nel tempo, pensare all'azienda come un nucleo che crea benessere per tutti, per il bene comune.

E a me sembra che Branca sia riuscito a testimoniare in concreto che questo è possibile: la sua azienda ha continuato a prosperare nonostante la crisi e a creare valore. Tanto da diventare caso di studio in università come Bocconi e per tanti media.

Mi ha molto colpito il racconto dell'esemplare caso "Argentina": la Branca distillerie possiede una sede con produzione in Argentina. Intorno all'anno 2000, subito dopo il default, l'azienda come tutte soffriva di una profonda crisi e le alternative sembravo essere poche: o chiudere, come facevano molte costrette dal crollo delle vendite, o licenziare gran parte dello staff.

Fu lì che Branca seguì una strada diversa: "Chiudere è qualcosa che sanno fare tutti, forse la vita ci sta offrendo una splendida opportunità di metterci in gioco, forse possiamo attingere ancora alle incalcolabili energie di cui disponiamo", disse in quella occasione ai suoi collaboratori.

Fu così che dopo un lungo processo di esplorazione creativa di tutte le possibilità, Branca ebbe l'intuizione di poter produrre un amaro a basso costo ma con una ragionevole qualità. Amaro che, prodotto da un distillatore di successo conoscitore di tutte le erbe rare da più di 150 anni, sarebbe stato sicuramente migliore di tutte le sottomarche in commercio.

Questo amaro di pronta beva (senza l'invecchiamento del normale Fernet Branca) fu un successo commerciale, l'azienda non crebbe ma riuscì a mantenere le posizioni e questo le permise di non licenziare NESSUNO dei dipendenti che aveva prima del default del paese.

Lo stesso Branca ha condiviso che se avesse dovuto affrontare la sfidante situazione Argentina senza il suo percorso di trasformazione attraverso la meditazione, avrebbe probabilmente intrapreso la seconda strada: quella conservativa, riducendo l'azienda al minimo, in attesa passasse la buriana.

Tuttavia non avrebbe affrontato fronteggiato e gestito gli avvenimenti, guardando ad essi nell'ottica di un umanesimo integrato, come una grande possibilità di crescita, come ad una eccezionale opportunità.

Branca ravvede nell'esperienza Argentina tre capacità chiave di un leader consapevole:

-Vedere: vedere nel senso di osservare e non solo guardare, Vedere in profondità la realtà per ciò che è.

-Individuare le cause: andare alla fonte dei problemi, senza disperdersi nell'arginarne gli effetti

-Affidarsi a una creatività superiore: cercare dentro di se' il cammino da percorrere per affrontare le difficoltà che si presentano. Questo è possibile quando nella mente c'è spazio, c'è apertura e silenzio.

Capitolo 3

Niccolò Branca: da Manager a Leader consapevole

La storia del caso Branca inizia da un percorso di trasformazione personale del suo presidente Niccolò.

La Società Branca viene fondata a Milano nel 1845 da Bernardino Branca e i suoi figli. Bernardino, avo di Niccolò, speziale e alchimista, compone una miscela perfetta di 27 erbe e radici provenienti da 4 continenti, e inizia a produrre il noto amaro "Fernet Branca" dai benefici tonici, corroboranti e digestivi per come lo conosciamo oggi.

La ricetta è ancora oggi assolutamente segreta e chi anche ne raccoglie gli ingredienti all'interno dell'azienda, non ne conosce il dosaggio.

Questa azienda, nata in un contesto pre-unitario, oltre a compiere una trasmutazione chimica dei suoi ingredienti, ne realizza un'altra: erbe e radici che provengono dall'intero globo incontrano l'uomo, si uniscono al suo amore per il bello e fanno ritorno al mondo con un prodotto che testimonia la capacità degli italiani di realizzare il bello, l'eccellenza italiana.

Niccolò dopo gli studi, lavora per circa 10 anni nell'azienda di famiglia ma agli inizi degli anni novanta, in un periodo di profonda crisi personale e professionale, lascia l'azienda e inizia un percorso di profonda ricerca personale. Questa ricerca passa attraverso varie tappe, dalla psicologia umanistica e in particolare alla Psicosintesi, al Buddismo Theravada con i monaci della foresta, alla meditazione zen, al reiki.

In particolare attraverso la Psicosintesi, arriva l'incontro fondamentale con un insegnante di meditazione balinese Luk Ketut Suryani. Questo è l'inizio di un percorso interiore di grande trasformazione grazie al quale Branca inizia a lavorare profondamente sull'autoconsapevolezza che lo porta a toccare la sua essenza, la coscienza pura al centro di sé e a sperimentare come si possa, attraverso la meditazione, dimorare nella centralità di noi stessi, nell'essenza di se stessi e da lì agire.

La meditazione diventa la sua pratica costante e quotidiana: Branca testimonia con la sua esperienza che essa ci aggancia saldamente alla realtà anziché sfuggirla, collocandoci in essa con maggiore acutezza e profondità.

Mano a mano che la sua ricerca va avanti, Niccolò non lascia del tutto il mondo del lavoro e questo per poter tenere viva la quotidianità e un bilanciamento tra la ricerca interiore e il mondo, così che questo possa divenire una palestra di vita (fonda una società finanziaria e diventa presidente di una casa editrice).

Dopo 10 anni di assenza, Branca si trova di fronte ad una scelta: poter tornare nell'azienda di famiglia.

La sede argentina, attraversava un momento di difficoltà legata all'uscita dell'amministratore delegato e la famiglia chiede a Niccolò Branca un rientro per poter gestire il passaggio e riorganizzare l'azienda.

Niccolò è spinto in parte da questa necessità, ma anche dal desiderio di misurarsi e vedere come e se tutta la sua comprensione accumulata in quei 10 anni, potesse essere di aiuto al business.

Branca sentì di essere chiamato dalla vita a dimostrare che si poteva fare economia anche in un altro modo, cercando di unire due mondi che sono stati sempre separati: da una parte lo spirito, dall'altro la materia, il business , il ritorno finanziario.

Così come l'essere umano è fatto di corpo e spirito, così questa sintesi doveva essere possibile anche nel mondo del business.

Niccolò sentì anche che si trattava anche di una grande opportunità per donare ad altri, tutto ciò che aveva personalmente acquisito, nella dimensione del fare, dell'operosità.

Nell'accettare questa grande opportunità, Branca era anche consapevole della grossa sfida: mettere in pratica quella saggezza a lungo coltivata, dare consistenza reale a modi di agire teorizzati, che avrebbero tuttavia potuto rivelare le loro difficoltà di attuazione quotidiana, in ambienti in cui le metodologie e il sentire erano decisamente altri.

Così iniziò a costruire la sua azienda da questa nuova visione integrata, da questa sintesi.

Un primo significativo passo è stato quello di creare un *Codice etico*.

Questo codice, rimasto attivo nel tempo, inizia dal rispetto delle persone che vi lavorano che devono essere trattate come fini e non mezzo e con l'imprescindibile impegno di non praticare nessun tipo di discriminazione basato su differenze culturali, di genere, razziali, ideologiche, etc.

Questo codice viene anche sottoposto all'attenzione dei candidati in sede di colloquio, in modo che essi comprendere fin da subito quali sono i valori e i modi di agire della società e decidere se possono o meno aderire al progetto.

Inoltre viene stilato un Agreement con i fornitori di materie prime che devono dimostrare non solo di attenersi a parametri alti di qualità, ma devono poter dimostrare la qualità del terreno, il trattamento delle persone che vi lavorano (no a sfruttamento femminile o minorile etc): tutto ciò ha determinato una selezione fortissima dei fornitori con un consistente aumento di costi. Lo stesso aumento è stato determinato da altre iniziative come quella del bilancio ambientale, l'organo di vigilanza, il codice di sicurezza alimentare, un codice di sicurezza del lavoro, etc. La Branca è appunto un'azienda che vuole fortemente il profitto ma ha deciso di agire riconoscendo che i costi oggettivi derivanti dall'applicare un codice etico, etc. non solo sono sostenibili, ma addirittura imprescindibili per una crescita organica.

La cosa che mi preme sottolineare è che tutto questo, più che un insieme di regole comportamentali da rispettare e che potrebbero essere più di forma che di sostanza, come avviene in alcune realtà, sono al contrario il tentativo di mettere per iscritto la descrizione di un modo di agire a cui la Branca si è sempre storicamente attenuta e che Niccolò ha solo migliorato, codificato, alzando l'asticella.

Branca iniziò ad organizzare l'azienda come un "*Organismo Vivente*".

Egli vede l'azienda non semplicemente qualcosa di meccanico che produce ma una entità avente un'anima, formata dalle anime di tutti coloro che si sono avvicinati nel corso del tempo e da quelle delle persone che la abitano ora e

collaborano insieme. Anime interconnesse e non differenti da chi la guida. Il vero imprenditore dunque è colui che vede i propri collaboratori come parti di sé, che in quanto tale devono essere integrate e rese sempre più partecipi al progetto. Il suo compito è quello di far crescere le varie parti dell'organismo e sa che in questo modo anche lui crescerà.

Questo ha creato nell'azienda vera collaborazione, senso di appartenenza, autentico team building.

Nella mia carriera, a questo fine ho partecipato a svariate iniziative, come corsi di sopravvivenza o altro, ma finita l'esperienza del momento, non c'era un reale cambiamento.

Branca iniziò dunque sulla scia di questa intuizione, ad applicare un pensiero circolare e non più lineare. Ci condivide come, se in passato tendeva a creare una relazione con i propri collaboratori del tipo "causa-effetto", ora cerca di individuare gli aspetti di positivi delle loro personalità facendogliele notare. Sapendo che facendo leva solo sui punti deboli, le persone saranno limitate nella crescita ed espressione.

Questo profondo contatto con se stesso attraverso la meditazione, dà a Branca la possibilità di passare da una visione dualistica ad una olistica che mette al centro il valore dell'essere umano.

Denigrare gli altri, inostrarne la stupidità magari pubblicamente, sono becere manifestazioni di potere che secondo Nicolò e anche nella mia esperienza, hanno come risultato di congelare la persona e incentivare l'errore.

Al contrario Niccolò cerca di incentivare la più libera espressione del pensiero e questo innesca un clima di sempre maggiore creatività. Cerca di organizzare l'azienda in modo che le persone proattive e assertive vengano premiate, non quelle che non si espongono. Anche se esporsi significa poter sbagliare.

Partecipare al Progetto

Ognuna di queste persone, impegnata a dare il meglio di sé assumendo il suo ruolo in azienda, si aspetta di essere accettata, valorizzata, rispettata.

Branca, come racconta ai media e giornalisti che regolarmente fanno visita all'azienda per studiare "il caso Branca", ha lavorato, sempre partendo da se, nel prendere in considerazione ogni dipendente per quello che è con i suoi plus e minus. Accogliendo ogni peculiarità: in questo modo le persone si sentono accettate e Branca ha potuto indirizzarle verso ciò che riteneva sapessero far meglio.

Questo ha innescato un circolo virtuoso: passione, entusiasmo, motivazione, autentico senso di appartenenza.

Dal Potere alla responsabilità

Tornando in azienda, Branca riceve questa domanda dai vecchi dirigenti: quali poteri ci da'? E Branca: a voi non dò nessun potere. Vi do delle responsabilità: "Abile a rispondere è l'etimologia della parola". Questo è un concetto vicino alla consapevolezza. I vecchi dirigenti infatti gestivano la loro area di competenza non con senso di responsabilità ma ad esempio tenendo per sé le informazioni, confidando sul fatto che questo potesse conferire loro un potere.

Branca invita invece tutti in azienda, a prescindere dal livello, a esercitare il proprio ruolo, non un ruolo di potere ma di responsabilità.

Comunicazione

L'azienda non è a silos, tutti devono sapere le informazioni, conoscere la strategia chiave dell'azienda e gli obiettivi strategici.

Branca lo fa anche praticamente, implementando sistemi informativi integrati come SAP, in modo che tutti, in qualunque momento, possano avere accesso a qualunque informazione, dalla propria postazione. E lo fa anche introducendo periodici momenti di incontro con tutti i dipendenti dell'azienda, in cui i risultati, gli obiettivi, le sfide vengono condivise a tutti i livelli.

Meritocrazia collaborativa

La meritocrazia viene sempre stimolata e premiata in varie forme ma nello spirito che tutti devono essere proattivi ("sapere il porto") nel sostenere la realizzazione dell'idea indipendentemente da chi l'ha avuta. Per questo motivo, in Branca viene premiata tutta la squadra e non il singolo individuo.

In questo processo e movimento di consapevolezza che coinvolge tutta l'azienda, Branca incontra una piccola percentuale di persone fuori dal coro.

Ma sa che questo è normale, non siamo tutti uguali, Branca lo sa e ci sono persone che preferiscono esprimersi attraverso il contrasto e la lamentala.

Ma nota comunque che queste persone non influenzano significativamente il contesto nel creare un'energia diversa da quella che si muove in modo corale e sincronico.

Spesso sono manager della vecchia guardia, rappresentanti di un mondo culturale differente con una visione obsoleta e, come normale, alcune di queste persone col tempo si allontanano spontaneamente dall'azienda.

Leader Consapevole

La figura del leader consapevole che emerge dal caso Branca, come possiamo intuire, non è quella di un leader che semplicemente ha seguito con successo un corso di leadership, bensì quella di una persona con un significativo livello di consapevolezza, che riesce a trasmettere in azienda un modo di essere in grado di ispirare gli altri.

Branca ci parla ampiamente, infatti, di come tutto ciò che è riuscito a fare sia stato determinato da questa trasformazione interiore, da questo profondo processo di disidentificazione dal lavoro, dal ruolo, dall'azienda creata, grazie al quale tutto questo diventa un mezzo e non più un fine.

Riposando al centro di se stessi piuttosto che all'esterno (nell'azienda, nella casa, nella macchina, etc) è possibile fare della vita un'arte: è possibile quindi anche nella quotidianità del lavoro di manager, di imprenditore, etc dare il meglio di sé sapendo che si sta svolgendo un compito specifico ma questo compito non è quello che siamo, non ci definisce. Inoltre ogni ostacolo e difficoltà nello svolgimento di questo compito, è una preziosa occasione di crescita, di evoluzione che la vita ci mette sul cammino.

Tutto questo consente di sviluppare qualità di leadership che sorgono da una maggiore connessione con se stessi, con gli altri e con il mondo, qualità che si esplicano attraverso modi nuovi, positivi e produttivi, di agire ed essere. Un leader in grado di sintonizzarsi su quello che accade nel qui e ora, senza farsi

influenzare dai pregiudizi e dalle preferenze personali, è l'espressione di una preziosa capacità di presenza di cui c'è molto bisogno in tutti i contesti professionali, soprattutto nelle aziende.

Leader di questo tipo esprimono un alto livello di intelligenza emotiva e di empatia e sono in grado di motivare i propri anche in situazione di profonda ambiguità e incertezza.

Goleman, nel suo libro "Focus", passa proprio in rassegna a casi di note aziende o top manager, che proprio in quanto mancanti di questa chiara visione allargata ed empatia, sono andati incontro a sonori fallimenti, nonostante grosse capacità tecniche o cognitive.

Sempre Goleman nel suo libro "Focus", parla dei due meccanismi cerebrali che ci governano: quello *Top down* (consapevole/intenzionale) e quello *Bottom up* (automatico), evidenziando come gran parte dei nostri comportamenti sono guidati da processi bottom up o automatici.

Orgogliosi del nostro essere umani razionali, tendiamo a credere che le nostre azioni siano sempre guidate da autoconsapevolezza, razionalità, libero arbitrio.

Invece per la maggior parte del tempo è il nostro istinto a guidarci: di conseguenza siamo in balia di routine di atteggiamento e comportamento, caratterizzate da rigidità e meccanicità. Questi schemi, a causa della sostanziale ricorsività, sono del tutto inadeguati a fronteggiare quelle situazioni che nella vita e in un contesto aziendale, richiedono capacità di adattamento, collaborazione e creatività.

In particolare nelle fasi di cambiamento e nelle situazioni nuove, che tipicamente ricorrono in azienda e che richiedono la capacità di trovare soluzioni originali a problemi inediti, questi schemi comportamentali automatici possono essere disfunzionali e possono diventare parte del problema.

La mindfulness in questo contesto, offre la possibilità di essere più consapevoli delle routine cognitive, emotive e comportamentali, e delle conseguenze prodotte dai comportamenti automatici associati a questi schemi, aiutando chiunque, in particolare il leader, ad attingere alla naturale capacità umana, sepolta sotto una coltre di schemi ripetitivi, di incontrare l'esperienza senza il filtro delle abitudini e le costanti distorsioni percettive provenienti da passate conoscenze.

Conclusioni

Concluderei per completezza con alcune considerazioni personali emerse dallo studio del caso Branca.

Come evidenziato in questo lavoro, credo che l'opera compiuta da Branca sia di eccezionale valore, soprattutto se la si contestualizza nel momento storico in cui inizia, a partire dalla fine degli anni '90, quando concetti come meditazione, consapevolezza e leader consapevole, etc erano sconosciuti ai più.

Branca inoltre si è fatto carico generosamente di condividere la sua esperienza e il suo viaggio in tanti contesti, da quello universitario a quello giornalistico a quello del web (blog): questo ha contribuito, e sta contribuendo, alla sempre maggiore diffusione di modelli di leadership nuovi ed evoluti nel nostro paese.

Mi pare inoltre che, il fatto che questa condivisione non sia centrata su un modello specifico di consapevolezza, (Branca parla infatti genericamente di meditazione), aiuti la comunicazione e la diffusione del messaggio sottostante.

Un solo possibile limite che ravvedo, è che la trasformazione aziendale passa in questo caso soprattutto attraverso la trasformazione personale e la messa in discussione dell'imprenditore Niccolò: all'inizio c'è una inclusione partecipata delle persone dell'azienda, ma credo più indiretta.

Questo credo comporti da una parte, si tratti di un percorso non facilmente applicabile a realtà molto grandi o ad aziende non padronali (es. multinazionali), dall'altra ravvedo un modello forse più "paternalistico".

In questo senso ritengo che strumenti condivisi come quello dell'inserimento di programmi di mindfulness nella realtà aziendale, si adattino anche a realtà come quella da cui provengo (multinazionali) e possano portare anche ad una *trasformazione dal basso*, quindi diffusa e di piena partecipazione di ciascun individuo che vuole farne parte.

Ovviamente *l'endorsement* e *engagement* dei vertici dell'azienda rimane comunque essenziale prima del coinvolgimento di tutta l'azienda a cascata: nella mia esperienza, se non c'è autentica adesione della leadership, sarà difficile poter ispirare il resto dell'organizzazione a cambi culturali importanti o progetti di *change management* portatrici di vero cambiamento.

Vorrei concludere questa tesina con una citazione tratta dal libro di Janice Marturano, "Finding the Space to Lead" con l'augurio che percorsi e stili di leadership come quelli di Niccolò Branca, diventino virali aiutando sempre di più a creare vera prosperità collettiva.

"The best leaders have bright minds and good hearts and they are drawn to leadership through a sense of service."

-J. Marturano

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare Katuscia Berretta, relatrice di questa tesina, oltre che per la grande conoscenza e passione trasmessa in quest'anno, per la disponibilità, tempestività e ispirazione dimostratemi durante tutto il periodo di stesura. Senza di Lei questo lavoro non avrebbe preso vita!

Un ringraziamento speciale a Niccolò Branca che col suo lavoro ha ispirato questa tesina, per il grande esempio vivente che rappresenta sulla strada dell'economia della consapevolezza e per l'enorme generosità, impegno e compassione con cui condivide il frutto del suo coraggioso cammino.

Una dedica a tutti i miei compagni del Training Mindfulness CISM 2016-2017: da un gruppo di sconosciuti, giorno dopo giorno siete diventati colleghi, amici, confidenti, compagni di sventura e soprattutto...di viaggio.

Vorrei ringraziare infine il mio maestro spirituale, che ho l'incredibile fortuna e onore di avere nella mia vita, per illuminarla ad ogni passo con la luce dell'amore e della consapevolezza.

Bibliografia

- "Per fare un manager ci vuole un fiore", Niccolò Branca, 2013, Mondadori.
- "Focus", Daniel Goleman, 2016, Best BUR.
- "Finding the Space to Lead", Janice Marturano, 2014, Bloomsbury.