

il Giornale

pdf premium



- *versione scaricabile in PDF con zoom infinito*
- *ottimizzato per **smartphone e tablet** iPad e Android*
- *solo **49 centesimi** al giorno per l'abbonamento annuale*

Offerte di abbonamento:

settimanale	8 €
mensile	25 €
trimestrale	70 €
semestrale	120 €
annuale	175 €

Pagamento:

Carte di credito accettate:



**Il Giornale prosegue
alla prossima pagina**



di **Piera Anna Franini**

Francesca Gino è una delle donne italiane più apprezzate negli Usa. Con un mix di coraggio, umiltà e voracità di conoscenza, si è imposta nel mondo delle aziende e dell'imprenditoria, anche sulla scorta di un marchio potente: è docente di management nel dipartimento di «Negoziazione, Organizzazioni e Mercati» alla Harvard Business School, l'ateneo più esclusivo che vi sia al mondo, basti pensare che solo il 5% delle richieste di ammissione si guadagna l'ambito «accepted».

Chi si laurea o specializza ad Harvard, nella cittadella universitaria di Cambridge, a qualche fermata di metro dal centro di Boston, ha il futuro professionale assicurato: nell'università insegnano le più grandi menti, i centri di ricerca sono tra i più avanzati, le collaborazioni vengono avviate solo con aziende d'avanguardia.

Gino, mamma di quattro bimbi fra i 15 mesi e gli 8 anni, studi di Economia a Trento, Ph.D alla Scuola Sant'Anna di Pisa e postdottorato negli Usa, si è fatta un nome. Ricercatrice pluripremiata, è stata annoverata da *Poets & Quants*, sito-osservatorio sui migliori Mba, tra i quaranta migliori business professor al mondo sotto i 40 anni (ora ne ha 42); *Thinkers50* (altra bibbia del settore) l'ha inclusa nella lista dei 50 pensatori di management più influenti del pianeta. Le sue ricerche vengono rilanciate da testate come *Economist*, *New York Times*, *Scientific American*, *Forbes*. Tiene corsi di formazione ai vertici di aziende come Akamai, Ferrari, Google, Goldman Sachs, Honeywell, Merck, Walmart. L'ultimo suo libro, *Talenti ribelli*, tradotto in 12 lingue (per l'Italia lo ha fatto l'editrice Egea), è un best seller da cui verrà tratta perfino una serie televisiva, evento più unico che raro visti anche i temi trattati.

Se un ragazzo italiano volesse laurearsi a Harvard quante possibilità avrebbe di farcela? Lo chiediamo sapendo che - con le dovute eccezioni - la nostra scuola tende

L'INTERVISTA

FRANCESCA GINO

«Sono venuta in America per cercare i talenti ribelli»

È di Trento ed è docente della più famosa business school del mondo: Harvard. Ai suoi quattro figli insegna una cosa: la curiosità

a livellare verso il basso mortificando l'eccellenza.

«Premetto che lavoro con studenti del master e non con universitari. Ho però creato una comunità di ex-allievi che aiutano le aspiranti matricole italiane a orientarsi e a comprendere il sistema. Dall'Italia, abbiamo fra i tre e i sei studenti l'anno nei corsi di master».

Pochi...

«Peccato perché i sogni vanno coltivati».

Cosa che lei ha senza dubbio fatto. Da Tione, centro di montagna di 3.600 abitanti, è approdata negli Usa. Cosa c'è stato fra il decollo e l'atterraggio?

«Due figure importanti: il mio relatore di tesi, Enrico Zaninotto, che a sua volta mi ha messo in contatto con il professor Massimo Warglien. Loro mi hanno convinto a fare un'esperienza all'estero suggerendo Harvard».

Un consiglio che non teneva conto delle mezze misure...

«Tra l'altro all'epoca avevo solo

un'idea vaga di cosa fosse Harvard».

Era già alla Scuola Sant'Anna di Pisa, corretto?

«Sì, da un anno. Mi iscrissi a Harvard come *visiting scholar*, sapevo che in questa veste l'ateneo non avrebbe rilasciato attestati o certificati, ma ero motivata dall'idea di seguire le lezioni. Partii con il proposito di rimanere sei mesi. Dopo vent'anni, sono ancora qui».

E a suo tempo come ha risolto il problema delle rette salatissime, oltre i 60mila dollari l'anno?

«Per quella tipologia di frequenza pagai circa seimila dollari, che non è poco in sé, ma non è nulla rispetto agli standard delle università americane. Nel frattempo avevo iniziato a lavorare come ricercatrice associata, così da mantenermi gli studi e sostenere i costi di vita piuttosto impegnativi di Cambridge. Devo dire che il mio percorso è stato molto particolare: di fatto qui non sono mai diventata una studentessa. Da Harvard ho ricevuto una laurea onoraria quando sono diventata profes-

so ordinario, era il 2014».

Che cosa direbbe a quanti scartano a priori l'idea di una laurea nelle università top d'America perché considerate economicamente inaccessibili?

«La Business School di Harvard sta mettendo in capo sempre più forme di sostegno. Il numero di beneficiari di borse di studio è cresciuto negli ultimi anni. Sono Borse che arrivano anche a 40mila dollari, e detto così uno spalanca gli occhi, è supergiù lo stipendio medio italiano, ma non bastano per affrontare i costi della vita di Cambridge. Ma il punto è un altro. Devi considerare Harvard un investimento. E quindi, se non bastano le borse di studio e quel che hai messo da parte, ti indebiti. Quando parlo con studenti italiani che hanno fatto il master ad Harvard, noto spesso che ci vuole un bel coraggio a indebitarsi così tanto. E loro mi ricordano che bisogna guardare al lungo termine. Ripagare negli anni avere il nome Harvard nel curriculum. Secondo molti, è

una garanzia che ripaga nel tempo».

Cosa deve alla scuola italiana? Che preparazione ha avuto?

«Sarà che sono mamma di quattro bimbi per cui sono molto attenta al tema della gioia dell'apprendimento. Però le immagini più vive che ho di me come studentessa sono quelle di una ragazza che legge e ripete ad alta voce mentre papà lavora alle sue pratiche e si ferma ad ascoltare dicendo: "Perché quest'idea è importante? La condividi? Tu che ne pensi?". E così nasceva un dialogo. Ho poi avuto la fortuna di trovare tanti docenti attenti ad accendere la curiosità, a stimolare il senso della scoperta. Manco dall'Italia da molto, quindi non so cosa sia cambiato nel frattempo. Posso dire che nel mondo americano di oggi la pressione è tale che non c'è spazio per questo tipo di approccio. L'obiettivo è prepararsi per superare i test d'ammissione a una università e questo porta a concentrarsi su come eccellere in quel determinato test, sacrificando - così - i temi di proprio inter-



chi è

Francesca Gino è nata e cresciuta a Tione (provincia di Trento). Papà medico e mamma, laureata in legge, casalinga. Una sorella e un fratello.

È mamma di quattro bambini (Alexander di 8 anni, Olivia di 5 anni, Emma di 3 e mezzo, Camilla di 15 mesi). Ma è anche una ricercatrice pluripremiata che si concentra su come rendere la vita lavorativa dei dipendenti più produttiva, creativa e appagante. È docente di management al dipartimento di Negoziazione, organizzazione e mercati alla Harvard business school, l'ateneo più esclusivo al mondo. Gino è stata premiata come uno dei migliori 40 professori aziendali al mondo sotto i 40 anni e uno dei 50 pensatori di management più influenti al mondo da Thinkers 50. La professoressa Gino ha vinto numerosi premi per il suo insegnamento, tra cui l'HBSC Faculty Award dell'MBA Class della Harvard Business School del 2015.

Ai master in Usa abbiamo ogni anno dai tre a sei studenti italiani. Un peccato, i sogni vanno coltivati

Ero partita per Cambridge con l'idea di restarci sei mesi. Dopo vent'anni sono ancora lì

Quando da ragazza ripetevo ad alta voce quello che leggevo, mio padre mi spronava a ragionarci sopra

Agli studenti dico che non devono imparare passivamente ma essere parte attiva della conoscenza

Voglio migliorare la vita lavorativa e professionale dei dipendenti per migliorare anche la loro vita personale

resse e la curiosità fine a se stessa».

E invece cosa rimprovera alla scuola italiana?

«Da studentessa italiana non avevo percepito che le scienze continuano a muoversi e ad evolversi, così come non mi era chiaro che se uno è interessato può contribuire a tale evoluzione. Questo l'ho compreso qui. La conoscenza qui non viene percepita come un qualcosa che ricevi passivamente, anzi ti spronano a dare il tuo contributo. È stata l'energia generata da questo approccio a farmi desiderare di rimanere negli Usa.

Possiamo dire che il suo successo si deve anche alla felice combinazione del meglio della cultura italiana e americana?

«Racconto questo aneddoto. Per i miei 40 anni, colleghi e studenti prepararono una festuciolata a sorpresa nel mio ufficio. C'era anche Max Bazerman, ora collega, ma un tempo mio docente per il corso sui processi decisionali. Si presentò con la stampa di una email che io gli avevo scritto quando ero allieva. Una email lunghissima. Legge, legge e al terzo paragrafo si ferma e dice "Come dovrebbe essere chiaro a tutti, sia per il livello di inglese sia per i contenuti, non c'è molto da lavorare su questo scritto. Però guardate ora dove è arrivata Francesca"».

Humour anglosassone...

«In realtà aveva ragione. Io ero fuoridici da qualsiasi schema. Sul mio cv non compariva nessuna scuola prestigiosa, a differenza di quello che accade normalmente qui. Non c'era nessuna aspettativa su di me. Io stessa non ne avevo e dunque ero libera da



IL MODELLO PIXAR

Ed Catmull, ex presidente della Pixar, è stato un modello ispiratore per Francesca Gino. «Della sua leadership mi ispira l'idea di non concentrarsi su cosa va bene ma su cosa può essere migliorato. L'ho sentito recentemente perché volevo portare questo suo credo nelle mie lezioni». L'ambizione della docente di management è proprio lavorare su cosa può essere migliorato, secondo un concetto creativo e partecipe di conoscenza



CHEF BOTTURA

Lo chef Massimo Bottura è uno dei protagonisti del libro «Talent ribelli» di Francesca Gino. «Mi ha insegnato una cosa - spiega l'autrice - cioè che è opportuno fare piani a breve termine così da lasciare spazio all'inaspettato». In fondo la vita stessa della Gino è stata così: nei suoi piani avrebbe dovuto rimanere ad Harvard al massimo sei mesi della sua vita, in realtà non se ne è più andata via



MAMMA PER QUATTRO

Nonostante la sua carriera estremamente impegnativa, Francesca Gino è anche mamma di quattro bambini. Hanno 15 mesi, quattro, cinque e otto anni. Con loro, spiega lei, ha riscoperto (e confermato) il piacere dell'apprendimento e la curiosità della conoscenza che sprona a non perdere mai. Questo insegnamento è anche diventato elemento portante delle sue lezioni al master

pressioni. Ma così ho avuto il privilegio di imparare per il gusto di imparare, di dare libertà alla mia curiosità, lavoravo sodo per apprendere il più possibile da quei fuoriclasse: quello era il mio obiettivo».

Verrebbe da pensare che con il libro «Talent ribelle» abbia fatto anche il punto su se stessa. Perché lei è un talento ribelle.

«Più che un libro, è stato un percorso articolato, fatto di tanti incontri speciali che mi hanno fatto riflettere su di me come professionista, moglie, madre, amica. Per esempio, mi sono ritrovata spesso a esaminare se stavo creando le condizioni perché i miei colleghi, marito o figli potevano esprimersi al meglio. Così come, essendo la curiosità uno degli elementi chiave dei talenti ribelli, spesso mi chiedevo se incoraggiavo oppure spegnevo la mia curiosità. Penso di aver cambiato tante cose di me grazie a questo libro».

Questo americano. Da 1 a 10, quanto è ambiziosa?

«Darei un bel 10 al mio desiderio di voler promuovere cambiamenti positivi. Mi sento dire spesso da italiani che, se l'intenzione è quella di avere un impatto sul mio Paese, dovrei tornare. Io invece penso che stando qui posso incidere di più perché c'è una piattaforma che lo consente. Una delle cose che mi piace della Business School è lo scopo dichiarato di formare "leaders who make a difference in the world". E così la mente va a quei leaders che hanno letto il libro e poi cambiato il modo di apprezzare i dipendenti oppure hanno rettificato alcuni elementi della loro leadership. La mia

ambizione è questa: fare in modo che il tempo dedicato al lavoro possa produrre idee che migliorano la qualità della vita professionale e - di conseguenza - personale. Una volta il Presidente di Facoltà mi disse: "Tu sei il tipo di persona che potrebbe assumere il mio ruolo". In realtà non è così perché il contributo che sento di poter dare origina dalle mie ricerche. Solo partendo da lì posso ambire ad accendere una scintilla instillando l'energia del cambiamento».

Quale leader ha acceso in lei delle scintille?

«Ed Catmull ex presidente della Pixar. Della sua leadership mi ispira l'idea di non concentrarsi su cosa va bene, ma su cosa può essere migliorato. L'ho sentito recentemente perché volevo portare questo suo credo nelle mie lezioni. Un'altra persona che mi ispira, e con la quale ho insegnato a un corso proprio di recente, è "Boz" Saint John, la nuova Chief Marketing Officer di Netflix. Autenticità e vulnerabilità sono i due elementi che la definiscono, e sono elementi del talento ribelle».

Tiene corsi di "Arte e scienza della negoziazione". In che senso la negoziazione è arte e in che senso è scienza?

«Scienza perché vi sono studi e ricerche che dimostrano che vi sono tecniche e strategie migliori di altre. Arte perché queste tecniche e strategie chiedono poi un approccio sartoriale, vanno ripensate a seconda di situazione e singole personalità».

Come si vede nei prossimi cinque anni della sua vita?

«Massimo Bottura, vero talento ri-

belle, quindi tra i protagonisti del mio libro, mi ha insegnato una cosa: è opportuno fare piani a breve termine così da lasciare spazio all'inaspettato. Per la mia vita personale conto di riuscire ad assistere e contribuire il più possibile alla crescita dei miei figli. Quanto al lato professionale, sto lavorando a un nuovo libro dedicato a persone che portano valore in ogni relazione e creano collaborazioni vincenti. A differenza dei talenti ribelli che sono individui al centro dell'attenzione, spargliatori di carte e sempre impegnati a portare cambiamenti rompendo equilibri, questa tipologia di persone ha un approccio più silenzioso e innesca sì cambiamenti, ma lo fa costruendo collaborazioni fra le persone».

È incredibile il numero di papers che lei pubblica annualmente. Ogni ricerca coinvolge centinaia di persone e squadre di lavoro che sono macchine da guerra. Come fa?

«La ricerca mi appassiona al punto che le settimane in cui c'è un buon concentrato di docenza e formazione nelle aziende, sento ansia proprio per aver sacrificato la ricerca. Mi intriga sapere cosa svelano i dati appena raccolti. Il fatto di aver lavorato anche in altre università oltre ad Harvard ha fatto sì che potessi costruire una rete di relazioni con colleghi per cui non è difficile metter su una bella squadra e iniziare a lavorare».

Da Trentina la immaginiamo sciatrice.

«Sciatrice e pattinatrice. Però qui non ho le montagne a portata di mano...».