

PONTI E ARTE DELL'EQUILIBRIO NEL DESERTO

*BRIDGES AND THE ART OF BALANCE
IN THE DESERT*



Laura Furlanetto

SPECIAL MENTION – CULTURAL SENSITIVITY CATEGORY

PONTI E ARTE DELL'EQUILIBRIO NEL DESERTO *di Laura Furlanetto*
BRIDGES AND THE ART OF BALANCE IN THE DESERT *by Laura Furlanetto*



Habshan 5 - Gas Field Development Project - Sulphur Recovery Units & Acid Gas Removal Units, 2009-2013

Aprile 2009, Abu Dhabi. Lo Sheikh Khalifa Energy Complex svetta imponente su noi, con i suoi grattacieli di granito color pesca che ricorda il *Pantone Peach Fuzz*, un colore morbido dedicato alla connessione e al desiderio di vicinanza.

Siamo giunti qui in quindici, pigiati in vari taxi. Durante il tragitto si parla e si parla. Ci sono molte aspettative e c'è chi ammazza l'ansia cercando un serrato confronto su dettagli tecnici e contrattuali. Io preferisco prepararmi agli incontri osservando tutto ciò che scorre. È il mio spirito, il mio modo per focalizzare le cose importanti. Probabilmente, se non avessi scelto questo lavoro, avrei fatto la giornalista.

La città è un gran cantiere che cresce e muta da una settimana all'altra. Le strade principali sono sempre intasate di mezzi pesanti, la Bin Zayed bloccata e la Al Maiyani si può attraversare solamente tramite ponti pedonali di ferro dotati di scale a chiocciola laterali. Il vero divertimento, in senso ironico, è salire e scendere con i 38 gradi medi, tacchi a spillo, tailleur, borsa, pc e materiali vari.

April 2009, Abu Dhabi. The Sheikh Khalifa Energy Complex rises before us, imposing, its peach-toned granite towers reminiscent of Pantone Peach Fuzz, a soft hue designed to evoke connection and a desire for closeness.

Fifteen of us have arrived, all packed into taxis. The journey is filled with a constant buzz of conversation. Expectations are high, and some try to settle their nerves by immersing themselves in technical and contractual details. I prefer to prepare for meetings by observing everything around me. That's my way, my way of focusing on what's important. Perhaps, if I hadn't chosen this career, I would have become a journalist.

The city is one vast construction site, growing and evolving with every week. The main roads are constantly choked with heavy transport vehicles; Bin Zayed is always at a standstill, and Al Maiyani can only be crossed via iron pedestrian bridges with spiral staircases at both ends. The real "fun" is going up and down them in 38-degree heat, in high heels, suit, with a bag, laptop, and various other things in tow.

Incontriamo qui sotto i giapponesi di JGC, *partners in joint venture*. Noi e loro siamo il *Selected Bidder*. È una gara a cui lavoriamo da oltre un anno tra Milano e Yokohama. La partita è un impianto di trattamento del gas enorme e strategico, *Habshan 5-Gas Field Development Project - Sulphur Recovery Units & Acid Gas Removal Units* da vari miliardi di USD, un gigante di impiantistica, la sfida più grande, fino ad ora, nella storia aziendale.

Come *senior contracts negotiator* di Tecnimont, ovvero avvocato *in-house* tra gli ingegneri, il mio lavoro è supportare i commerciali e, tutti insieme, far sì che questo gigante ci diventi amico.

La delegazione emiratina dell'*Owner* ci accoglie, in maggioranza belle persone, molti con abiti locali. La sala riunioni al ventesimo piano del palazzo GASCO è un acquario di vetro sospeso tra il bianco accecante del cielo e l'azzurro-verde del mare del Golfo. Dopo aver appoggiato borsa e *laptop* sul tavolo, nel fermento tutti cercano prese per il proprio *plug-in*, si sorseggia caffè arabo ed espresso, ci scambiamo le *business cards* nella moltiplicazione di strette di mano e convenevoli, in un'atmosfera, tutto sommato, vivace, felpata e confortevole.

This is where we meet our Japanese joint venture partners from JGC. Together, we are the Selected Bidder. It's a tender we have been working on for over a year between Milan and Yokohama. The project is for a massive, strategic gas treatment plant, Habshan 5-Gas Field Development Project - Sulphur Recovery Units & Acid Gas Removal Units, worth several billion USD. A giant of industrial engineering, and, so far, the biggest challenge in the company's history.

As Senior Contracts Negotiator at Tecnimont – essentially an in-house lawyer surrounded by engineers – I support the commercial team so that, together, we can turn this giant into an ally.

The Emirati owner's delegation welcomes us, mostly elegant with many in traditional dress. The meeting room on the twentieth floor of the GASCO building hangs like a glass aquarium, caught between a sky of blinding white and the shifting blue-green of the Gulf Sea. After placing our bags and laptops on the table, everyone scrambles to find somewhere to plug their computers in. Arabic coffee and espressos are sipped, business cards exchanged in a flurry of handshakes and pleasantries, an atmosphere that is, on the whole, lively, effortless and comfortable.

Una mano maschile si ritrae mentre io porgo la mia e viene rimpiazzata da *pleased to meet you, honored to have you here*. Ricambio e sorrido. Sono preparata all'eventualità di non stringere alcune mani maschili in questo contesto culturale. Da vari anni viaggio e lavoro in paesi islamici. E so bene che ciò non implica alcuna disistima o mancanza di considerazione.

Al capo tavola, il *Project Director* del nostro *Owner* incalza con un gesto della mano: «*Please, everybody! Kindly take your seat, let's start the meeting!*»

Allora il mio sguardo scivola lungo il perimetro del lucidissimo tavolo ovale circondato da grandi poltrone in pelle chiara e realizzo di essere l'unica eccezione cromatica e di genere in una stanza di esattamente trenta uomini: i *top managers* emiratini con i loro *kandoora* e copricapi bianchi, stirati alla perfezione, Abadi, Abdullah, Al-Fayed, Rami, Mohammed; il *contract engineer* pakistano e mia controparte tecnica Kumar; i nostri partners giapponesi Kobayashi, Yoshida e il legale *in-house* Shikida, il PMC americano e, ovviamente, i colleghi italiani divisi in *teams* commerciale e tecnico.

A man's hand withdraws as I extend mine, replaced by "pleased to meet you, honoured to have you here." I return the greeting and smile. I am used to the fact that, in this cultural context, I may not shake hands with some men. I have worked and travelled for years in Islamic countries, and I know this has nothing to do with disrespect.

At the head of the table, our Owner's Project Director gestures with a hand: «Please, everybody! Kindly take your seat, let's start the meeting!»

My gaze slides along the polished oval table, surrounded by large light leather chairs, and I realise I am the only woman – and the only visual exception – in a room of exactly thirty men: Emirati top managers in perfectly pressed white kanduras and head coverings, Abadi, Abdullah, Al-Fayed, Rami, Mohammed; the Pakistani contract engineer and my technical counterpart Kumar; our Japanese partners Kobayashi, Yoshida and their in-house counsel Shikida; the American PMC; and, of course, my Italian colleagues, some from the commercial team and some from the technical team.

Ho l'impressione di trovarmi dentro una mongolfiera, pronta a decollare con il suo carico umano, sopra questo luogo-città-cantiere, con giardini immaginati e non ancora realizzati, arcipelago di isole artificiali nel mare-non-mare, sul deserto dai colori sempre diversi e, soprattutto, sui sites di impianti in allestimento. Il tutto ha la forza del divenire, la bellezza di una visione come quelle dei quadri di Fernand Léger che ha saputo catturare l'anima del lavoro meccanico e delle impalcature. Allo stesso tempo, spero che noi *bidder* non ci faremo scaricare come zavorra, perché questa è pur sempre una gara competitiva. Una *negotiator* deve essere preparata, avere i piedi a terra, essere sufficientemente disincantata e un po' scaramantica.

Per alcuni minuti, il silenzio è rotto solo dal fruscio delle carte e dal clic dei tasti. Sento su di me la curiosità silenziosa dei presenti. Forse qualcuno aspetta di vedere se quella *diversità* al tavolo negoziale saprà reggere la discussione. Si parte spesso da visioni contrapposte. Poi, pazientemente, si cerca di comporre un mosaico che soddisfi le parti. Ore e ore di schemi alla lavagna, tracciati con pennarelloni, spiegati e rispiegati, per chiarire che le garanzie saranno emesse dalla JV, le *Milestones* e i pagamenti saranno così definiti, etc.

It feels like being inside a hot-air balloon ready to lift off with its human cargo, above a city in the making, with its imagined gardens still unbuilt, its archipelago of artificial islands in a sea that seems somehow manufactured itself, and the desert constantly changing colour beneath us and, above all, over sites where new industrial facilities are taking shape. Everything carries the force of becoming, the beauty of a vision like Fernand Léger's paintings, capturing the soul of machinery and scaffolding. However, at the same time, I hope we bidders aren't jettisoned like ballast, because, after all, this is still a competitive tender. A negotiator must be well-prepared, grounded, clear-eyed, slightly disenchanted, and a little superstitious.

For a few minutes, silence settles over the room, broken only by the rustle of papers and the tapping of keyboards. A quiet curiosity fills the room, and I feel it. Perhaps some are waiting to see whether that diversity at the negotiating table can handle the pressure. We often begin from opposing visions. Then, patiently, we try to assemble a mosaic that works for everyone. Hours spent at the whiteboard, diagrams sketched in thick markers and explained again and again: guarantees issued by the JV, milestones and payments defined, and so on.

E mentre si discute dei moduli da trasportare via mare e di un mega reattore che dovrà essere installato nel cuore dell'impianto, le differenze tra tutti noi sembrano, magicamente, sfumare. Le mappe tecniche proiettate diventano il nostro territorio comune. Sarà vero o solo illusione?

Io e Shikida, discutiamo insieme i termini del contratto con Kumar.

Il terzo giorno la tensione fa capolino. Shikida è molto preparato e il suo approccio chirurgico confina con la filosofia zen. Analizza una clausola sui *changes*, tra le più critiche in fase esecutiva. La legge e la rilegge, inamovibile. Ogni virgola è un potenziale rischio, ogni avverbio una minaccia. Dall'altro lato del tavolo, Kumar, dal temperamento meno paziente, inizia a tamburellare le dita sul bracciolo della poltrona. All'ennesima richiesta di chiarimento millimetrico, sbotta con un misto di sfinimento e sarcasmo: «*Do you want a microscope to read the contract?*» Poi, girandosi verso di me, cercando complicità, ormai esausto, aggiunge: «*Please, lock him into the hotel room tomorrow!*» Sospiro e risata generale.

And as we discuss transporting modules by sea and a massive reactor to be installed at the heart of the plant, the differences between us gradually soften and begin to dissolve. Technical drawings projected onto the screen become our shared territory. Or is it just an illusion?

Shikida and I work through the contractual T&Cs with Kumar.

On the third day, the tension rises. Shikida is extremely meticulous, his surgical approach bordering on Zen philosophy. He dissects a changes clause, one of the most critical in the execution phase. He reads it, and reads it again, immovable. Every comma a potential risk, every adverb a threat. Across the table, Kumar – naturally impatient – starts tapping his fingers on the armrest. After yet another punctilious request for clarification, he snaps, half exhausted, half sarcastic: «Do you want a microscope to read the contract?» Then he turns to me, as if looking for an ally, utterly worn out, and adds: «Please, lock him into the hotel room tomorrow!» A collective laugh breaks out.

In quel momento, sono investita di un ruolo aggiuntivo. Essere il ponte. Uso la mia indole italiana, quel misto di empatia e realismo, per disinnescare la bomba. Un'altra risata condivisa, un caffè arabo con datteri offerti al momento giusto e una riformulazione della clausola che rassicura il rigore giapponese senza offendere l'urgenza pakistana. La mediazione culturale non è annullare le differenze, ma farle danzare insieme. Essere tessitori. Alla fine, un bel *done is better than perfect*, metterà tutti d'accordo.

Pausa caffè. Guardando fuori, verso la Corniche, Al-Fayed, si avvicina a me. Mi indica, in lontananza, cantieri e alcune gru in movimento: *«Vede? Dieci anni fa qui non c'era nulla. Io e molti altri qui, siamo cresciuti senza la luce elettrica, dormendo tutta la famiglia nella stessa tenda, vivendo da bambini e da ragazzi secondo gli usi dei beduini, può immaginare? Oggi stiamo costruendo il futuro. È bello che la vostra genialità italiana con la precisione giapponese aiutino la nostra visione.»*

At that moment, I'm assigned a new role: the bridge. I fall back on my Italian nature – a mix of empathy and pragmatism – to defuse the tension. Another shared laugh, Arabic coffee with dates offered at just the right moment, and a rephrased clause that reassures Japanese rigour without frustrating Pakistani urgency. Cultural mediation isn't about erasing differences, but about turning them into a shared choreography. Becoming weavers. In the end, a simple "done is better than perfect" will bring everyone to agreement.

Coffee break. As I look out towards the Corniche, Al-Fayed comes over to me. He gestures towards the distance, where cranes rise and fall over construction sites in constant motion: «See out there?» he says. «Ten years ago, there was nothing. I, and many others here, grew up without electricity, the whole family sleeping in the same tent, as children and young people we lived according to Bedouin traditions, can you imagine? Today we are building the future. It's wonderful that your Italian ingenuity and Japanese precision are helping us realise our vision.»

Comprendo che il legame più forte non nasce dal diventare tutti uguali, ma dal mettere le nostre differenze insieme per un obiettivo. La creatività italiana, il metodo giapponese, la resilienza pragmatica degli arabi, fanno di noi tanti fili diversi per colore e materiale che, intrecciandosi, formano una sola corda indistruttibile che dovrebbe tenere insieme i nostri valori.

Dopo una settimana, sigliamo il MOM di discussione e ci salutiamo con stretta di mano collettiva. L'accordo è a buon punto. Lasciando il ventesimo piano guardo ancora il grattacielo color *Peach Fuzz* che è diventato il set di un pezzo della nostra vita.

Sul volo di ritorno penso alle parole di Al-Fayed e sfoglio il libro che mi ha indicato *From Rags to Riches – a Story of Abu Dhabi*. La curiosità corre tra le righe e sento l'emozione di essere parte di una parte di questa storia.

Anni dopo, leggendo i reports di produzione di *Habshan 5* per qualche inevitabile *claim*, non vedrò solo numeri. Vedrò quel tavolo ovale e quella mongolfiera. Abbiamo costruito un impianto di trattamento *gas*, ma anche un ponte tra mondi diversi. Le complessità le gestiamo creando e coltivando i legami. Perché alla fine, oltre le clausole e le cifre a nove zeri, resta lo stesso sogno che abbiamo condiviso, sotto al cielo di Abu Dhabi.

I understand that the strongest bond doesn't come from becoming the same, but from weaving our differences together in pursuit of a shared goal. Italian creativity, Japanese precision, Arab pragmatism, many threads of different colours and textures woven together into a single, unbreakable rope designed to bind our values together.

A week later, we sign off the meeting minutes and say goodbye with a collective handshake. The agreement is well underway. Leaving the twentieth floor, I look once more at the Peach Fuzz skyscraper, now a backdrop to a moment in our lives.

On the flight back, I think of Al-Fayed's words while leafing through a book he recommended: From Rags to Riches – A Story of Abu Dhabi. Curiosity flows through the pages, and I feel the emotion of being a fragment within a larger story.

Years later, reading production reports of Habshan 5 for some inevitable contractual claim, I won't see only numbers. I will see that oval table and that hot-air balloon. We built a gas treatment plant, but also a bridge between different worlds. Complexity is managed by creating and nurturing ties. Because in the end, beyond clauses and nine-digit figures, what remains is the same dream we shared under the Abu Dhabi sky.