

## Indice

Prefazione di <i>Domenico De Masi</i>	pag. 9
Conversazione con Massimo Cioffi	» 15
Metodologia	» 19

### Le interviste

Agusta Westland	» 23
Amgen	» 35
Areva	» 45
Electrolux	» 51
Kone	» 59
Siemens	» 69
Volvo	» 81

### 7 momenti di riflessione

Agusta Westland. L'elicottero per il presidente USA	» 95
Amgen. La flexibility	» 96
Areva. Cancellando le discriminazioni c'è tutto da guadagnare	» 98

Electrolux. Talenti sì, ma non basta	pag. 100
Kone. Il “people flow day”	» 102
Siemens. The people excellence	» 103
Volvo. Come ridurre il costo del lavoro	» 105

### **Altre voci**

Ruth Jacoby, Ambasciatore di Svezia a Roma	» 109
Irène Forsmark, giornalista, Stoccolma	» 111
Peter Loewe, corrispondente dall'Italia del Dagens Nyeter	» 112

### **Per concludere**

Il mito della Scandinavia	» 117
Conclusioni	» 121
Tabelle	» 137

## Prefazione

di *Domenico De Masi*

Fino agli anni Settanta nelle aziende si è parlato soprattutto di operai e di lotta di classe: come organizzare le fabbriche, come superare i conflitti. Dagli anni Ottanta a oggi si è parlato soprattutto di impiegati e di manager: come organizzare gli uffici, come motivare i collaboratori. Da oggi in poi si parlerà soprattutto di talenti: come attrarli, come trattenerli.

Perciò questo libro di Aldo Canonici, interessante nel contenuto e godibile nella forma, giunge tempestivo, offrendoci un prezioso *benchmarking* di sette grandi imprese che con i talenti hanno già a che fare, sperimentandone vantaggi e problemi.

La genialità dell'organizzazione industriale, portata al massimo splendore da due geni come Taylor e Ford, consisteva nel fare a meno dei geni. "La reale conquista della scienza e della tecnologia moderna", ha scritto J. K. Galbraith, "consiste nel prendere delle persone normali, nell'istruirle a fondo in un settore limitato e quindi nel riuscire, grazie a un'adeguata organizzazione, a coordinare la loro competenza con quella di altre persone specializzate, ma ugualmente normali. Ciò consente di fare a meno dei geni".

Per gestire persone normali che, inchiodate alla catena di montaggio, alla trafila burocratica, ripetono all'infinito gesti normali, basta selezionare operai e impiegati diligenti su cui esercitare un controllo occhiuto: "Quel che tenderò di ottenere", ha sancito Alfred Krupp, "è che niente di importante avvenga senza la consapevolezza della direzione; che il passato e il futuro prevedibile della vita dell'azienda possano essere conosciuti solo consultando i piani direzionali e senza fare alcuna domanda ad alcun mortale".

Questo mondo produttivo, fatto di altiforni, operai, uffici e impiegati è in via di estinzione. I lavoratori che svolgevano mansioni di natura fisica ed esecutiva erano il 95% di tutta la forza lavoro nella Manchester industriale dell'Ottocento. Oggi, in America e in Europa, non superano il 30%.

La società industriale, centrata sulla produzione in serie di beni materiali, è durata duecento anni. Poi, dal suo stesso seno, grazie all'azione combinata del progresso tecnologico, della globalizzazione e della scolarizzazione diffusa, è nata una società nuova, che per comodità possiamo chiamare "postindustriale", centrata sulla produzione di beni immateriali come i servizi, le informazioni, i simboli, i valori e l'estetica.

In questa società nuova, in cui abbiamo la ventura di vivere e lavorare, gran parte degli oggetti e dei servizi che prima erano prodotti con la forza fisica dell'uomo, sono oggi realizzati mediante macchine. Persino alcuni lavori intellettuali di natura complessa (come è quello di un disegnatore, di un cassiere di banca o di un'analista chimico) sono ormai delegati ai computer e ai robot. Prima il lavoratore della catena di montaggio, poi l'impiegato di *routine*, ora l'impiegato di concetto e il *professional* sono entrati in concorrenza con computer sempre più sofisticati, che minacciano di estrometterli dai posti di lavoro eseguendo programmi con una precisione, un'affidabilità e un costo più convenienti del lavoro umano.

Cosa resta da fare, dunque, all'uomo in azienda? Resta l'invenzione incessante di idee e di cose inedite, capaci di soddisfare i bisogni emergenti da un mercato sempre più sofisticato in cui la pubblicità feconda i desideri, le banche finanziano gli acquisti e le imprese sfornano a ripetizione prodotti che deperiscono rapidamente o che rapidamente saranno superati da prodotti analoghi.

Mentre la vecchia industria manifatturiera aveva bisogno quasi esclusivamente di lavoratori esecutivi capaci di ripetere all'infinito sempre gli stessi movimenti per produrre sempre gli stessi beni, il nuovo mondo postindustriale del lavoro ha bisogno a tutti i livelli di collaboratori capaci di inventare prodotti e processi nuovi, utilizzando non più le proprie doti fisiche e intellettuali di tipo elementare, ma le proprie capacità creative.

Però le imprese non amano parlare di creativi (parola che evocherebbe immaginazione, genialità, inventiva, estro, libertà e persino bizzarria, devianza, follia), ma preferiscono parlare di talenti (parola che evoca ingegno, intelligenza, capacità, professionalità, inclinazione e attitudine innovativa). Occorre dunque esplorare il concetto stesso di creatività e di talento per capire cosa vogliono realmente le imprese nella fase attuale del loro sviluppo.

La creatività consiste in un misterioso processo mentale e pratico grazie al quale una persona, dopo avere pensato idee nuove, riesce anche a realizzarle. Non si tratta, dunque, di semplice fantasia, né di semplice concretezza: si tratta di una sintesi prodigiosa di entrambi queste doti. Una sintesi difficile, che solo i geni riescono a realizzare in se stessi. Michelangelo, per esempio, non solo seppe immaginare la cupola di San Pietro (quando aveva

già superato i settant'anni), ma seppe anche convincere il papa a privilegiare la sua proposta, seppe farsi finanziare l'impresa costosissima, seppe condurla per oltre vent'anni con tenacia e con intelligenza.

I geni esistono, ma sono rari e suscitano in noi, che geni non siamo, una curiosità morbosa, un senso di impotenza, un bisogno di dissacrazione. Molti psicologi hanno cercato di sondare il mistero delle personalità geniali per scoprirne gli eventuali tratti distintivi. Alcuni hanno separato l'intelligenza dalla creatività; altri hanno negato l'esistenza stessa dei geni; altri ancora hanno concluso constatando che molti geni lo sono solo in rapporto a uno specifico campo, mentre nel resto della vita si comportano come persone normali o addirittura come stupidi. Newton, per esempio, nella porta della sua casa di campagna aveva praticato un buco grande per fare uscire il cane e un buco piccolo per fare uscire il gatto.

Tra gli studiosi di questi problemi, Henle sostiene che le caratteristiche del genio creativo sono cinque; Hirsh e Guilford arrivano a sei; Barron a dodici; Taylor a una ventina; Torrance a ottantaquattro: dalla curiosità all'invadenza, dalla versatilità alla vitalità, dal menefreghismo alla passione per il gioco, dall'orgoglio alla superbia, dalla tenacia alla stravaganza. Anne Roe, dopo avere scandagliato a fondo la personalità di artisti, biologi, fisici, psicologi e antropologi eminenti, arriva alla conclusione che queste liste sono frottole e che l'unica caratteristica presente in tutte le personalità geniali è "la persistenza e l'intensità della loro dedizione al lavoro". Darwin parlava di *accidente*, di evento raro, quasi miracoloso, grazie al quale, in un certo momento storico e in un determinato Paese, si manifesta una personalità creativa. Un addensamento eccezionale di geni si ebbe nell'Atene di Pericle, che contava 60.000 cittadini liberi, e poi nella Firenze dei Medici, che ne contava solo 20.000.

Se gli psicologi non riescono ancora a stabilire quali sono, e se ci sono, i tratti peculiari della personalità geniale, l'opinione pubblica ha provveduto per suo conto a creare alcuni stereotipi entro i quali cerca di costringere le biografie dei geni in modo da farle combaciare con il pregiudizio di eccezionalità, astrusità, incomprendibilità, pazzia, stranezza, che accompagna le vite delle persone eccezionali.

Nel loro eruditissimo studio *Leggenda dell'artista*, Ernst Kris e Otto Kurz elencano le leggende metropolitane ricorrenti nei confronti dei geni. Un primo stereotipo vuole che il genio sia un precoce *enfant prodige*, di umili origini come Giotto, aiutato dalla casuale scoperta effettuata da un generoso mecenate o da un famoso maestro come Cimabue.

Una seconda leggenda vuole che il genio sia sprezzante come Borromini. Una terza leggenda vuole che sia un essere divino, un puro folle come

Mozart, che solo nelle sue estasi sovrumane riesce ad attingere la sapienza e la bellezza infinita. Una quarta leggenda vuole che il genio sia quasi un mago capace, come Apelle o come Tiziano, di imitare la natura fino a gareggiare con essa e superarla, penetrandone i segreti e dominandone i processi. Una quinta leggenda vuole che il genio sia dotato di un'abilità sorprendente come Canova. Una sesta leggenda vuole che il genio sia persona particolarmente baciata dalla fortuna come Wagner. Una settima leggenda vuole che il genio sia un artista o uno scienziato litigioso, in lizza perenne con i propri colleghi come Majorana o come Bernini. Un'ottava leggenda vuole che il genio sia infaticabile come Picasso. Un'ultima leggenda vuole che il genio sia particolarmente avido e avaro come Michelangelo o totalmente disinteressato come Oscar Niemeyer.

Le aziende non vanno a caccia di geni: anzi ne hanno paura perché li considerano individualisti, asociali, insofferenti dell'ordine, delle procedure, delle esigenze organizzative. Tuttavia, hanno bisogno di creatività: sia pure una creatività imbrigliata nei tempi e nei metodi dell'impresa, che si attenga alle sue prescrizioni e alle sue finalità. Perciò le aziende non puntano sul genio individuale ma sul *team* creativo.

Come ho detto, chiamiamo genio una persona rara perché dotata di grande fantasia e, *insieme*, di grande concretezza. Molto meno rare, invece, sono le persone dotate di forte fantasia ma di debole concretezza oppure, al contrario, di persone dotate di debole fantasia e di forte concretezza. Ecco, allora, che, in mancanza di geni singoli, ci viene in soccorso il "gruppo creativo": cioè un *team* in cui convergono sia personalità prevalentemente fantasiose ma poco concrete, sia personalità prevalentemente concrete ma poco fantasiose.

Lavorando insieme e mirando a un obiettivo condiviso, il gruppo composto di fantasiosi e di concreti può produrre capolavori sia nel campo scientifico (si pensi ai giovani che, riuniti intorno a Enrico Fermi, riuscirono a ottenere la fissione dell'atomo di uranio), sia nel campo artistico (si pensi ai mille capolavori cinematografici, teatrali, architettonici). Per creare i programmi di Google o i bolidi della Ferrari non occorre né basta Leonardo ma occorrono laboratori animati da centinaia di talenti.

Ecco dunque di cosa è ghiotta l'impresa postindustriale: non di geni, né di creativi, ma di persone fuori del comune – i talenti – ben professionalizzate, disposte a lavorare in gruppo condividendo gli obiettivi assegnati dall'impresa e rinunciando alla paternità dei risultati: dalla loro azione congiunta scaturiranno le innovazioni, non più griffate da un singolo talento ma firmate con il marchio aziendale.

Il lavoro che ne risulta è completamente diverso da quello esecutivo cui

ci aveva abituato l'industria tradizionale: è un'avventura quotidiana centrata dall'affiatamento tra talenti fantasiosi e talenti concreti, resa possibile da un clima emulativo e sereno al tempo stesso, capace di fecondare la creatività collettiva.

Per correre la grande avventura della creatività collettiva, ciascun talento deve contribuire alla creazione di questo clima, che trova il suo maggiore nemico nel comportamento burocratico di quanti si preoccupano solo di garantire se stessi e ostacolare gli innovatori. Tuttavia i burocrati, per quanto numerosi e insidiosi possano essere, non prevarranno perché, come abbiamo visto, l'azienda ha bisogno di una perpetua innovazione, per cogliere le domande del mercato, decifrarle e rispondere a esse con beni e servizi adeguati. Tutto ciò richiede la necessaria sostituzione di una cultura (industriale) del sacrificio e della specializzazione, con una cultura (post-moderna) del benessere e dell'interdisciplinarietà.

Perché prevalga la creatività dei talenti non basta sconfiggere la burocrazia: occorre assicurare al loro lavoro un'atmosfera fatta di senso del bello, del ben fatto, del raffinato, del cortese, di tutte quelle buone maniere, di tutti quei valori estetici ed etici che nel Rinascimento, nel Settecento, nel Romanticismo risultavano orgoglioso appannaggio di pochi, ma che oggi, resi ormai praticabili e legittimi per molti, possono diventare patrimonio comune: dei datori di lavoro come dei lavoratori.

Per trattenere i talenti e stimolarne la creatività è indispensabile che essi vivano in un ambiente ricco di entusiasmo e sgombrato da ogni barriera all'immaginazione: la forza dell'abitudine, che induce a fare sempre le stesse cose nello stesso modo; i capi incapaci di apprezzare le nuove proposte o invidiosi delle qualità eccezionali possedute dai dipendenti; gli eccessi burocratici che seppelliscono l'esuberanza creativa sotto un cumulo di procedure superflue; le strutture organizzative troppo rigide, che non lasciano spazio all'iniziativa personale; la confusione degli obiettivi prospettati dai vertici aziendali; la costrizione a lavorare sempre con le stesse persone, che si demotivano a vicenda.

Per dispiegare tutta la loro forza creativa, occorre che i talenti frequentino persone creative a loro volta, intrecciando con esse rapporti spontanei e mantenendo intatta l'indipendenza del loro pensiero. Essi, inoltre, debbono avere fiducia in se stessi ed essere tenaci nella difesa delle loro idee. Debbono essere capaci di camminare fuori del seminato, percorrendo vie nuove, senza la paura di rischi e di possibili errori. Debbono assumere un atteggiamento positivo verso la loro vita e le loro potenzialità.

Il clima necessario affinché i talenti dispieghino tutta la loro creatività è fatto di atmosfera stimolante, entusiasmo corale e meritocrazia. Non a caso

Musil ha scritto che nella sua Vienna, dove fiorirono Klimt e Hoffmann, Freud e Otto Wagner, Mahler e Strauss, era possibile che un genio fosse scambiato per un babbeo, ma non era possibile che un babbeo fosse scambiato per un genio!

Siamo dunque a una svolta epocale delle imprese: per ottenere i vantaggi della creatività, esse dovranno riorganizzare il lavoro in modo da reclutare, coltivare, trattenere talenti a tutti i livelli, abbandonando l'organizzazione ereditata dall'industria manifatturiera e sperimentando nuove forme organizzative con lo stesso coraggio con cui Taylor e Ford sostituirono la bottega artigiana tradizionale con la grande fabbrica parcellizzata.

Purtroppo, ancora oggi, troppe imprese restano legate a sistemi obsoleti di organizzazione, che impediscono di pensare in modo nuovo e di inventare cose nuove. Jay Galbraith, uno dei consulenti più stimati in America, qualche tempo fa ha scritto che "le industrie americane si trovano a corto di idee: non sono state le aziende produttrici di macchine da scrivere meccaniche a inventare la macchina da scrivere elettrica; non sono state le imprese produttrici di macchine elettriche a inventare le macchine da scrivere elettroniche; non sono state le aziende produttrici di valvole a inventare il transistor, e così via".

Se le organizzazioni vogliono sopravvivere in un mercato planetario spietatamente concorrenziale, debbono essere capaci di produrre e realizzare idee originali sufficientemente numerose. In altri termini, debbono essere creative assumendo, formando e premiando talenti.

Il libro di Aldo Canonici ce ne offre sette esempi preziosi.

## Metodologia

Le sette aziende inserite nel campione sono state scelte in base ai seguenti criteri:

- appartenenti a Paesi diversi europei;
- di media/grande dimensione;
- maggiormente proiettate nel futuro;
- di successo;
- di elevata immagine;
- spesso segnalate per particolari caratteristiche relative alla gestione delle risorse umane.

Gli interlocutori, ove possibile, intervistati in loco anche sulla base dell'allegato questionario.

### *Questionario di sintesi*

- Quali posizioni possono essere considerate quelle degli uomini-chiave.
- Un identikit: le qualità indispensabili, gestire uomini chiave in differenti Paesi, il mix delle culture.
- L'organizzazione del settore Risorse Umane, a chi compete.
- Esiste un ente apposito "talent management"?
- La ricerca degli uomini-chiave già dalla selezione. Qualche peculiarità?
- Il settore "ricerca" e gli uomini che ne fanno parte.
- Come cambiano i bisogni, dalla teoria di Maslow a oggi.
- Gestione e crescita degli uomini-chiave.
- La programmazione delle carriere.
- Operare in tempi di recessione: quali le differenze nel settore.
- Eventuali indagini di clima da cui trarre idee e suggerimenti.
- Casi di eccellenza a giudizio dell'intervistato.