

POSTFAZIONE

UN ATTORE INSOLITO

Ho conosciuto Roberto Battaglia circa dieci anni fa, precisamente il 21 ottobre 2010 all'Auditorium Parco della Musica a Roma, a uno spettacolo serale promosso dall'Associazione Italiana Direzione del Personale dal titolo: "HR – Il Viaggio dell'eroe. Storie, esperienze, sfide e quotidianità di chi lavora per le persone". La curiosità è che Roberto non era tra il pubblico come il sottoscritto – invitato da Jader Giraldi, co-autore del copione teatrale – bensì sul palco dove recitava come attore.

A un certo punto, durante la recitazione, rispondendo a un quesito sulla natura dell'innovazione disse: **"L'innovazione è una disobbedienza andata a buon fine"**. Questa frase – fondante da sola un autentico paradigma dei processi di cambiamento – è in perfetto pendant a uno dei "comandamenti" per gli intrapreneurs citati nel testo e suggeriti da Gifford Pinchot: "Meglio chiedere perdono che permesso".

È proprio quello che scelse di fare **Galileo Galilei** alcuni secoli fa, esattamente il 22 giugno 1633: non domandò permesso; sotto processo chiese perdono. Sul tema della "disobbedienza", ci sono altri esempi "eroici" nella storia: vedi, per esempio, il processo che subì **Don Lorenzo Milani** per la sua posizione pubblica sull'obiezione di coscienza, i cui documenti sono raccolti in un libro del 1967 dal titolo eclatante *L'obbedienza non è più una virtù*.

L'IMMAGINAZIONE DI UNA FECONDA METAMORFOSI

La disobbedienza, potenzialmente innovativa, è spesso figlia di quell'inquietudine, di quell'essere "irrequieto" di cui Roberto parla diffusamente nel libro. Quegli irrequieti che: "non piacciono molto e danno un sacco da fare". Quando "questi spiriti vivaci decidono di lasciare l'azienda... alcuni manager considerano queste come opportunità inaspettate (un irrequieto in meno da gestire) più che un'occasione mancata e una perdita secca di una quota di capitale intangibile che prende la porta e se ne va".

Gli irrequieti che piacciono a Roberto non sono "quelle persone che sono perennemente in conflitto con il prossimo e con il proprio

datore di lavoro.” Intende quelli “intellettualmente affamati, quelli che non si accontentano, gli impazienti a cui non bastano gli stimoli che l’organizzazione offre loro e, se non ci sono, se li vanno a cercare fuori.”

Per tentare di rendere compatibili questi “irrequieti” con le esigenze delle organizzazioni che “vivono di regole, di responsabilità gerarchiche, di sequenze ordinate di processi”, in questo libro Roberto affronta una sfida chiave per tutte le imprese: quella di liberare il potenziale imprenditoriale latente nelle organizzazioni. E per vincere questa sfida immagina la realizzazione di una autentica metamorfosi: **innescare un processo alla fine del quale gli irrequieti si trasformano in intra-imprenditori.**

L’autore accompagna con grande maestria il lettore, prima facendolo riflettere sui modelli manageriali di intrapreneurship più significativi, ispirandosi ai migliori studiosi internazionali, poi evidenziando le esperienze di intrainprenditorialità più rilevanti al mondo (W.L. Gore and Associates, Buurtzorg, Handelsbanken, Haier), poi presentando la piattaforma UP – Unlock Potential articolata, documentata e testata all’interno del grande gruppo bancario a cui appartiene, e infine proponendo una serie nutrita di testimonianze di Upper, imprenditori, manager, professionisti, giornalisti, scrittori, filosofi ecc. i cui racconti si dispiegano secondo trame narrative inveranti le teorie organizzative citate nel testo (Wirearchy, Sociocracy, Holacracy, Networked Organization ecc.).

UNA TERRA PROMESSA PER GLI IRREQUIETI

La piattaforma UP è figlia dell’esperienza sviluppata nell’arco di un triennio, con il programma Unlock Potential. Il modello applicato, definito come intrapreneurship progressiva, “ha il vantaggio di essere sostenibile dal punto di vista delle risorse da impegnare e di dare organicità e continuità a un processo graduale di sviluppo dell’intrapreneurship in azienda”.

Una piattaforma di imprenditoria interna costruita con il duplice scopo di accelerare sia la realizzazione di soluzioni interne generatrici di valore sia la crescita di competenze trasversali delle persone. Ma esiste anche **un terzo obiettivo:**

“Favorire lo sviluppo di una nuova leadership dentro l’azienda che non può essere imposta dall’alto, ma è importante si diffonda in modo più progressivo. Fra le esternalità positive dell’iniziativa è questa forse quella più complessa, ma anche più potente.”

Potremmo definire UP come una via da percorrere per arrivare a una Terra Promessa dove gli irrequieti potranno trovare nuovi “spazi di espressione”. Un autentico attraversamento del Mar Rosso. Uno dei contributi fondamentali del libro è infatti **il nuovo rapporto fra gli spazi e le persone** che in quegli spazi lavorano. Come ci fa notare Franco Bolelli: “Direi che ci siamo lasciati alle spalle quell’idea che vedeva gli spazi come contenitori a cui gli esseri umani non potevano che adattarsi. Semmai – soprattutto nelle aziende più avanzate e innovative – prevale un’idea informale dello spazio, che ha il non esiguo merito di proporre i luoghi di lavoro come amichevoli se non divertenti. Ecco, l’approccio che qui viene proposto si spinge ancora oltre perché **chiede a chi lavora di prendersi la responsabilità degli spazi vivendoli come ‘territori d’espressione’**”.

UN GUSTO “ERETICO” STORICO

Come mai UP nasce in Intesa Sanpaolo, tra l’altro in un settore – quello bancario – più regolato di molti altri? Una risposta ce la propone lo stesso autore quando scrive che “in un libro del 1957, *Viaggio in Italia*, lo scrittore Guido Piovene, durante una visita alla nostra sede, scriveva: *“Comit è una banca che fa i suoi affari, ma in questo non è certo l’unica. È la più internazionale delle banche italiane, ma ha anche una peculiarità tecnica. Il proprio della Comit è la diversa atmosfera, lo stile insolito, il gusto eretico di chi ci lavora”*.

Dalle parole di Piovene si deduce che eretici e talenti ribelli abbiano trovato da sempre spazi di esistenza organizzativa in quella che oggi è Intesa Sanpaolo. Ce lo testimonia direttamente Ivan Ortenzi: “Sono un montessoriano di ferro e un ex Comit. Quindi, seguendo quanto scritto da Roberto in questo libro, non posso che definirmi un irrequieto. Lo stato di irrequietezza delle persone è genetico. È uno stato mentale, fisico e culturale con il quale si convive e ci si nutre in tutte le esperienze della vita. Se pensiamo alle e agli irrequieti in quel luogo fisico e

digitale che chiamiamo lavoro, non possiamo che pensare allo stato di irrequietezza nei confronti della conformità e soprattutto dell'insieme delle regole che costituiscono uno status quo... l'irrequieto ha una causa ben precisa, quella di essere un portatore di valore per la crescita del valore dello status quo”.

L'IRREQUIETENZA COME VANTAGGIO EVOLUTIVO

Roberto è consapevole che “allevare eretici e talenti ribelli è una prospettiva, per quanto inconsueta, controintuitiva e anche un po' rischiosa”. Lo rassicura però ancora una volta Franco Bolelli che fa un elegante elogio dell'irrequietezza: “Proporre l'irrequietezza come valore, non è banalmente una questione da estrosi creativi: l'irrequietezza è un vantaggio evolutivo, una necessità se ci si muove dove dinamismo e mutamento sono il metabolismo stesso. Perché il valore dell'irrequietezza non sta nell'insofferenza a quel che si ha intorno: no, **l'irrequietezza è un valore perché ha la bussola puntata verso il mutamento, lo cerca, lo vuole**”.

L'UFFICIO COME CARTINA DI TORNASOLE DEI TALENTI

Ma come scoprire talenti nascosti, inquieti che spesso si celano per timore di fuoriuscire troppo dagli schemi dominanti? Quei talenti tra l'altro che sono “l'unico patrimonio che non sta iscritto nel bilancio”. È singolare la strategia proposta da Roberto: **fare del proprio ufficio una sorta di showroom** con una collezione personale di oggetti, libri, fotografie e opere d'arte, in modo da: “far emergere, soprattutto nei colleghi che incontro, la componente che non ti aspetti e cioè la ricchezza intellettuale difficilmente individuabile consultando gli archivi dell'ufficio del personale. Gli artefatti esposti fungono da attrattore dell'attenzione dell'interlocutore. Questo spesso porta la nostra conversazione su terreni imprevisi che consentono uno scambio di pensiero meno lineare e molto più laterale. Ed è in quel momento che emerge quella che chiamo ‘l'intelligenza che si diverte fuori di qui’ e che dimostra l'enorme potenziale inespresso che vive nelle organizzazioni”.

UN MANIFESTO COME CORNICE

Le metodologie sono necessarie ma non sono sufficienti.

Come ci ricorda l'autore: "Gli Upper hanno bisogno, certamente di un metodo di lavoro, ma prima ancora di **una cornice entro cui riconoscersi** e trovare una direzione di marcia dal punto di vista individuale e di gruppo... È per questo che è nato il Manifesto degli Upper".

Gli fa eco Norbert Niederkofler: "Quando Roberto mi ha chiesto come si coniuga l'irrequietezza che agita i migliori talenti e la disciplina tipica di una brigata di cucina, ho risposto semplicemente che Cook the Mountain è il campo di gioco... Qui non esiste una ricetta, esiste una cornice. Il segreto è saperla occupare e riempire con le cose che non abbiamo ancora pensato e realizzato".

AZIONISTI DEL PROPRIO LAVORO

Enrico Loccioni, uno degli imprenditori che più di altri in Italia porta avanti la grande tradizione olivettiana, ci racconta: "Quando ho l'occasione di entrare in un'aula, che si tratti di studenti o di collaboratori neoassunti, la prima domanda che pongo è 'Chi di voi vuole fare l'imprenditore?'. E mi brillano gli occhi se qualcuno alza la mano! ... Occorre uscire dalla logica del 'dipendente', del task worker, che lavora per compiti, orari e mansioni ed entrare nella cultura del knowledge worker, azionista del lavoro, che investe la sua conoscenza (acquisita con lo studio) e la trasforma in competenza per sé e per l'impresa".

La piattaforma UP va proprio nella direzione auspicata da Loccioni. Come sostiene la Upper Shirin Barari Tajani: "UP ispira e incoraggia ogni persona a far parte del processo di innovazione e trasformazione e **a pensare in modo libero e creativo**. È uno strumento unico per coinvolgere le persone nella visione aziendale e attingere alle loro preziose capacità ed esperienze".

ALLA RICERCA DEL PROPRIO DESTINO

La ricerca nel lavoro della propria auto-realizzazione – che è insita in UP – è descritta entusiasticamente nella testimonianza di Filippo Berto: “Abbiamo la fortuna di esserci circondati di persone brillanti, curiose e ambiziose, capaci di vedere – dove altri vedono un oggetto da realizzare e poi vendere – la più grande chance di autorealizzazione che si possa trovare su un posto di lavoro. Quella che ti fa rendere conto di essere un preziosissimo tassello di un insieme di un enorme valore”.

Il percorso che UP propone alle persone per offrire loro delle opportunità alla ricerca di una propria autorealizzazione, è nella stessa direzione di quella raccontata da Virginio Briatore in un viaggio nel Burkina Faso nel 1980: “Mi invitarono a fermarmi per la notte, così la sera restai a lungo a chiacchierare con il sacerdote responsabile dell’insediamento. Era un uomo sulla cinquantina, bianco, europeo ma non ricordo la nazionalità. Ricordo però quello che mi disse. ‘Nelle nostre università si insegnano venti, cinquanta, cento discipline. Arti, mestieri, professioni, teorie, ma in realtà i destini degli esseri umani sono migliaia, se non milioni. Qui io cerco di trasmettere ai giovani la possibilità di **ritagliarsi un destino su misura**, anche perché molti destini ancora non esistono, sono vie non tracciate, che non si possono insegnare perché appartengono al futuro”.

L'AMORE COME MOTORE DELLO SPIRITO IMPRENDITORIALE

La piattaforma UP propone il “love capital” come “seed capital”, ovvero il piccolo capitale iniziale che consente di avviare le attività. Un capitale “composto dalle tre effe di: famiglia (family), amici (friends) e pazzi (fools) disposti a investire in un’idea che può sembrare irrealizzabile”.

Un capitale d’ingresso costituito da componenti immateriali di enorme importanza: competenze, passione, energia e tempo da dedicare.

Questa prospettiva è totalmente condivisa da Jader Giraldi per il quale: “È l’amore per il proprio lavoro e la propria organizzazione che muove lo spirito imprenditoriale. Badate bene: non la dedizione, che

evoca il senso di responsabilità o quello di colpa, ma l'amore. Perché solo l'amore fa compiere scelte illogiche: non cenare con i propri figli, rinunciare ai propri hobby, leggere e studiare lo stesso tema in modo mono maniacale per mesi, accettare che un tuo collaboratore talentuoso possa cadere e fallire anche se tu ci rimetti dei soldi, ipotecare la casa di famiglia frutto dei sacrifici di una vita per sostenere una semplice idea. Questo è solo amore". E l'amore, lo sappiamo, è cieco. "Se c'è l'amore prima o poi arriva l'errore, perché la grammatica dell'amore non è la logica. Il pensiero amoroso non è necessariamente lineare, in amore non c'è calcolo e pianificazione." Ma per l'imprenditore come per l'Upper c'è comunque una ricompensa: "Il premio è uno solo: vivere con pienezza".

UN AMBIENTE ORGANIZZATIVO RICCO DI SENSO

Per Nicola Favini "L'intrapreneur cerca un ambiente in cui la leadership è improntata al presidio del senso più che al solo controllo del metodo. Cerca un capo che sia ispiratore e conversatore. Che stimoli non che indichi. Che esprima una poetica oltre a una pratica. Per questo le imprese devono investire più nel soul e nello stile che nei manuali".

L'importanza di riscoprire una dimensione umana e collettiva nelle imprese è sottolineato dallo stesso autore, quando cita il celebre studioso dell'organizzazione Henry Mintzberg: "Un'organizzazione efficace è una comunità di esseri umani, non una raccolta di risorse umane".

E che cosa significa una comunità di essere umani ce lo spiega Luca De Biase: "Oggi non basta più che l'organizzazione innovata funzioni: deve avere un senso". Un senso che sul piano organizzativo consenta – come ci ricorda Mariano Corso – che "all'obbedienza e subordinazione venga sostituito il principio della responsabilità ed 'empowerment' individuale".

Una responsabilità invocata anche da Daniele Lago, quando elogia la membership che "traccia la differenza fra sentirsi 'dipendente' da qualcosa o da qualcuno e sentirsi protagonista di un destino che è personale e collettivo allo stesso tempo", e la leadership dal basso,

“quella delle persone che prendono l’iniziativa senza averne il potere formale; che ‘si fanno carico’ di una responsabilità più importante, non solo per il proprio tornaconto personale”.

UN FILO DI PERLE

Quando nel 1980, da neo laureato in Ingegneria Chimica all’Università di Padova, iniziai a lavorare all’Eni Ricerche a San Donato Milanese, il mio capo mi consigliò di aprirmi il conto corrente alla Commerciale Italiana, dicendomi: “È la migliore banca che abbiamo a Milano”. Dopo trent’anni avvenne l’incontro a teatro con Roberto a Roma. A quarant’anni di distanza, di quel mio conto corrente è cambiata solo l’intestazione: da Comit a Intesa Sanpaolo. E adesso sto scrivendo la postfazione alla piattaforma di imprenditoria interna Unlocking Potential maturata all’interno della Divisione Corporate e Investment Banking dello stesso gruppo bancario. Mi chiedo: tutto questo è un caso? La risposta è no.

C’è un filo rosso che lega una serie di “perle” che vale la pena di mettere in fila, fino a farne una collana.

- 1. Un gusto “eretico” storico** che è alla base di quella “disobbedienza” innovativa che ha distinto la Comit in passato e distingue Intesa Sanpaolo ancora oggi.
- 2. Un servizio di primissimo livello** offerto ai clienti.
- 3. Un HR curioso e divergente** che si diverte facendo anche l’attore.
- 4. Una piattaforma di intrapreneurship** costruita con tre scopi: realizzazione di soluzioni generatrici di valore interno, crescita di competenze trasversali, sviluppo di leadership diffusa dal basso. Ma che soprattutto è trasferibile a ogni organizzazione e quindi è in grado di produrre valore fuori dei confini aziendali, realizzando una reale “esternalità positiva”.

UNA BREVE NOTA BIOGRAFICA

Ho scoperto di avere due analogie con Ivan Orteni, ex Comit, oggi Chief Innovation Evangelist di Bip Group. La prima è che anch'io sono montessoriano (anche se non di ferro). La seconda è relativa allo stato di irrequietezza che lui si attribuisce e definisce "genetico". Nel primo e nel secondo trimestre della terza media avevo un solo 7 in pagella: quello in condotta. Era il mio voto più basso. Lo confesso: anch'io ero un bambino irrequieto. Ma non c'era nessuna opzione UP all'orizzonte. E quindi dovetti arrendermi a una calma apparente, altrimenti al terzo trimestre rischiavo la bocciatura.

IL TALENTO NON SI FORMA, SI SFIDA

Come sostiene l'autore: "Il talento non si forma, si sfida. Talenti mediocri hanno bisogno di direttori, grandi talenti di abilitatori". Roberto, da grande talento, ha vinto la sfida lanciata a se stesso di creare le condizioni – grazie allo sviluppo di UP – per la metamorfosi di irrequieti in intrapreneurs. Quindi un grande, meritatissimo, plauso a Roberto che da originale "abilitatore" permette a talenti encomiabili di esprimersi, mettendoli nelle condizioni di diventare nuovi imprenditori intramoenia. E un complimento sincero va indirizzato anche ai vertici aziendali che sono stati, a loro volta, gli autorevoli abilitatori di Roberto Battaglia.

LA PARABOLA DEI TALENTI

Infine un invito a tutte le organizzazioni a mutuare la piattaforma UP o sue varianti adattate al loro contesto: **il talento è un dono, non può essere sotterrato**. Ce lo insegna una famosa parabola.

Alberto Felice De Toni

Presidente della Fondazione CRUI
(Conferenza dei Rettori delle Università Italiane)