



APRILE 2010 - N° 6

www.smartmanagement.it

## Lo specialista “ignorante”

dal blog zero618



Da decenni la figura dello **specialista** è sinonimo di eccellenza. Assumere *uno specialista* significa assumere uno “molto ok”. La specializzazione ha permesso di raggiungere in ogni settore livelli altissimi di qualità ed efficienza. Lo *specialista* va in profondità, scompone, migliora, rende efficiente, affina. In medicina il dermatologo **sa tutto (!)** sulla pelle, il cardiologo sul cuore, il

geriatra sugli anziani. Il medico generico si è via via dequalificato e oggi fa il “segretario” allo *specialista*. Lo *specialista* de-duce, si fa *condurre* dalle premesse e da ciò che viene prima. In questo senso è condizionato dal passato. Lo *specialista* focalizza dal generale al particolare perdendo la visione di insieme; mi diceva un amico, “*non sa più collegare l'anca al ginocchio*”. Uscire dal suo focus lo spaventa. Piuttosto che mettere in discussione il suo punto di vista diventa *lucidatore di capocchie di spillo*. Lo *specialista mi-*

**gliora** ma non cambia. Quando cambiano il contesto e gli scenari, lo specialista tende a riproporre il suo mondo. In Olivetti si racconta di un bravissimo tecnico che costruì la macchina calcolatrice meccanica più sofisticata del mondo. Non fu mai messa in produzione perché nel frattempo era subentrato un nuovo sistema: l'informatica. L'innovazione è diventata “apertura al nuovo”, “visione sistemica”, capacità combinatoria e un po' di **inconsapevolezza**. Einstein disse che “le cose

sono impossibili finché arriva qualcuno che non lo sa e le fa”.

Per rompere un equilibrio e cercare strade nuove può essere utile un “*ignorante*”.

Cercare persone concrete, umili, esperte (con molta esperienza), responsabili ma

**“ignoranti della materia”** può essere la strategia vincente. La diversità è la preconditione del cambiamento.

Innovare significa provare quello che non c'è mai stato prima. Se sappiamo troppo del passato può diventare molto difficile. (riproduzione vietata)

## L'innovazione come “arrangiamento”

melodia



A volte per vendere milioni di dischi basta veramente poco. Kamakawiwo Ole' Israel (nella foto) ci è riuscito con un piccolo ukulele mixando “*Somewhere over the rainbow*”(1939) e “*What a wonderful world*” di L. Armstrong. Il medley è un semplice arrangiamento di **vecchie** e famose melodie in *salsa hawaiana*. A volte per **innovare** non è necessario inventare, basta *mixare* ciò che già esiste. E' quanto è successo a Nintendo con Wii (oltre 67 milioni in 3 anni) mixando tra loro i “vecchi” oscilloscopi e sensori

utilizzati nei contapassi, nelle macchine digitali (per la stabilizzazione dell'immagine) e anche nelle lavatrici (vibrazioni del cestello), con la tecnologia del videogiochi. Pochi sanno che l'idea nasce in Italia da Benedetto Vigna, fisico lucano della STMicroelectronics, inventore dei MEMS (sistemi micro-elettro-meccanici), piccolissime strutture meccaniche di silicio che permettono di valutare i movimenti nello spazio. Vigna, candidato al premio “inventore Europeo 2010” ebbe l'ardire di presentare la sua idea al gigante di Kyoto nel marzo del 2005 (pare che prima Microsoft avesse scartato l'idea). Nell'inverno del 2006 il lancio ed in tre anni

risultati da record. Durante un recente convegno, Vigna ha detto che non vale più la pena di rincorrere ossessivamente l'innovazione tecnologica. Basta usare bene quello che c'è. Lui si è fermato alla tecnologia del 2000 ma è andato avanti con l'immaginazione e la capacità di combinare **vecchi** ingredienti tecnici con nuovi livelli funzionali: il **movimento**. Innovazione in *salsa mediterranea*. (riproduzione vietata)



Benedetto Vigna

Bruno come stai? Come in tre su una sedia!

armonia



LA SOSTENIBILE  
 DELOCALIZZAZIONE  
 DELL'ESSERE



L'antico adagio di Bruno, leggendario barista della Bolognina, è diventato modello organizzativo. Non nella stessa misura ma in maniera assolutamente significativa: 3 su 2 sedie. E il terzo dove sta? A casa. Collegato con il computer, con possibi-

lità di call e video conference. Dunque presenza virtuale ma effettiva. Nelle imprese sensibili ai valori della **sostenibilità** si affacciano modelli organizzativi che prevedono uffici con quattro sedie ogni sei persone. Due su sei non prenderanno automobili, motorini e mezzi pubblici. Se tutte le aziende di servizi facesse così, nei centri storici vi sarebbe una riduzione del traffico del 33%. Ma le "Pecologia organizzativa" non finisce qui. Nei nuovi uffici le scaffalature sono ridotte al mi-

nimo. Libri e documenti cartacei, al minimo! Ciò che serve è disponibile in rete o sul computer. Così si riduce l'impatto sull'ambiente, si abbattano meno alberi e si devono gestire meno rifiuti. Il cestino? Non esiste. La carta è poca ed eventuali rifiuti organici vanno gettati nei raccoglitori posti nelle zone break. Ci faremo l'abitudine? Certamente sì. La delocalizzazione non è più soltanto della produzione ma anche **dell'essere**.

(riproduzione vietata)

Il modello senza modello di riferimento: saper fare

cultura di impresa



MA COSA C'È  
 DENTRO AL  
 MODELLO DEL  
 MODELLO?



30 anni fa si chiamava "esperienza di successo" poi è diventata "case history" infine, con sfumature diverse, "benchmark". Di cosa stiamo parlando? Del **modello di riferimento**. Un imprenditore raccontava di essere andato in America 20 anni fa e, al suo ritorno, di aver rivoltato la sua azienda *come un calzino*. È tornato in America l'anno scorso e, al suo ritorno, non ha cambiato una virgola. Non ci sono più modelli? Sì, ci sono,

ma quelli cinesi o indiani sono inimitabili, e quelli di casa nostra sembrano funzionare una volta sola nelle aziende che li hanno generati. Il manager, e più in generale la cultura manageriale, sta diventando orfana di modelli. Chi decideva in base a quello che aveva funzionato per altri, oggi si trova in difficoltà per almeno due motivi. Scegliere il modello vincente è molto diverso dal costruire un modello originale. Occorrono skill diversi. È come scegliere il tipo di pane o inventare una nuova ricetta di pane. Nel primo caso non è necessario saper fare il pane, nel secondo sì. La cultura del modello vincente ha finito per nascondere il contenuto del modello stesso. Occorre riscoprire "cosa

c'è dentro" ed in questo gli **imprenditori** sono avvantaggiati rispetto ai manager. Esiste una seconda difficoltà, ed è quella relativa all'assunzione di responsabilità. La cultura del modello ha creato un sistema auto referenziato in cui i "migliori panifici" sono accreditati dai migliori analisti dei panifici (AAA) e i migliori analisti dei panifici sono accreditati dai migliori analisti degli analisti. Il manager dice "se il pane fa schifo che colpa ne ho io?" Ma di come si fa il pane oramai non ne sa più niente. Solo il fornaio lo sa e forse è giunto il momento di alzarsi alle quattro del mattino e di andare a vedere come fa.

(riproduzione vietata)