IMPRESAPROGETTO
ELECTRONIC JOURNAL OF MANAGEMENT

Francesca Gino
Talento Ribelle
EGEA, Milano, 2019

recensione a cura di Tiziano Vescovi*

Talento Ribelle è un libro che ci esorta a esprimere la nostra libertà di pensiero oltre la convenienza del facile consenso. Dal pensiero difforme al flusso della normalità nasce il miglioramento e il successo del business. Pensare diverso, fuori dal prevedibile è spesso il motore dell'innovazione e del perfezionamento. Pensare in modo ribelle è scomodo, difficile e faticoso, ma produce risultati eccellenti.

L'autrice è Francesca Gino, un'italiana che insegna alla Harvard Business School; e già questa è una buona notizia.

Il libro si legge con interesse e facilità. È colmo di spunti e di esempi di pensiero ribelle. Non vorrei perciò rovinarne il brio con un triste e noioso riassunto commentato. Cercherò quindi di raccontare il Talento Ribelle in sei suggestioni:

- la vite e l'anello;
- l'elogio del fallimento;
- la maledizione della routine;
- la forza delle persone;
- il tornado degli esempi;
- la trappola della ricetta.

La vite e l'anello. Ci sono degli argomenti che appaiono ciclicamente alla nostra attenzione. Sono riportati in vita da esploratori felici che trovano in aree nuove cose antiche. Nulla di male, la domanda che dovremo porci è se si tratta di un anello, dove si torna costantemente su se stessi, o di una vite, dove ad ogni giro su se stessi si va un po' avanti.

Nel Talento Ribelle riecheggiano alcuni temi sull'approccio creativo che abbiamo ascoltato ne "L'ascesa della nuova classe creativa", di Richard Florida[1], e nel "Pensiero laterale" di Edward De Bono[2]. Anche rispetto alla gestione delle risorse umane, ad esempio vi è una appassionata riscoperta della *job rotation*, qualche tema ha un sapore noto. Tuttavia, l'entusiasmo contagioso di Francesca Gino ci travolge lo stesso nel suggerire di pensare fuori dagli schemi e il suo contributo è utile a far riemergere

* **Tiziano Vescovi**, professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management, Università di Venezia "Ca' Foscari"; e-mail: vescovi@unive.it

[1] Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books.

[2] De Bono E. (1971), *Lateral Thinking for Managers*, McGraw Hill.

temi che forse si erano un po' assopiti, ricostruendoli in un quadro più nuovo. Allora possiamo aspettarci che sia la vite e non l'anello ad aver dominato il suo approccio.

Elogio del fallimento. Quello del fallimento è un confine culturale tra il pensare di business italiano e quello statunitense. Per un manager o imprenditore italiano il fallimento è un'onta grave, che si tiene nascosta nel male augurato caso accadesse, e si cerca di evitare per quanto possibile in ogni modo. Misura nel pensiero culturale l'incapacità, l'inadeguatezza, l'inettitudine. Viceversa, nel mondo statunitense è indice di imprenditorialità, di attitudine al rischio di voglia di provare il nuovo e il difficile. Nei *job talk* americani si chiede al candidato quante volte a fallito e se la risposta è "mai", si fanno strada dubbi sul valore della persona. Nel libro di Gino vi è lo sdoganamento del fallimento come dimostrazione di talento potenziale, che suona indigesto al pensiero italiano, ma che ha in sé una dimostrazione di forza: pensare diversamente è anche capacità di rischiare per le proprie idee.

La maledizione della routine. La routine ci accoglie nelle sue dolci spirali di serena tranquillità, di comportamenti conosciuti, di regole manageriali consolidate. Ma la routine uccide l'innovazione e la creatività, quindi Francesca Gino ci offre una lunga serie di esempi e di metodi per aiutare a rompere la routine e quindi le pareti di gomma che possono circondare il pensiero manageriale. La manifestazione del talento rende scomodi, la rottura della routine crea sconcerto e insicurezza. Quante volte in azienda ci è toccato sentire come risposta alla domanda perché veniva osservato un certo processo che sembrava inefficiente o ingiustificato: "si è sempre fatto così". Questo uccide l'entusiasmo dei giovani neoassunti che, non ancora intorpiditi dalle procedure standard, si chiedono il perché di certi protocolli. Sono caldamente consigliati a non farsi troppe domande e a seguire le procedure. Il talento ribelle non si accontenterebbe mai di questi suggerimenti, metterebbe alla frusta tutto ciò che non comprende e che gli sembra migliorabile. È quindi la fuga dalla routine un buon metodo per accrescere l'uso del talento.

La forza delle persone. Una ricerca molto famosa[3] fu condotta dal 1970 al 1983 su oltre 2600 unità strategiche di business per comprendere le cause che portassero a imprese eccellenti. Tra i vari risultati, una condizione spiccava sulle altre, quasi lapalissiana: le aziende eccellenti erano composte da persone eccellenti. Francesca Gino insiste molto a lungo sulla necessità di mettere le persone nelle condizioni di esprimere tutto il loro potenziale creativo. Nel libro sono suggerite numerose modalità di gestione delle risorse umane che aiutano a conseguire questo obiettivo, lo spazio che vi è dedicato è importante. Questo passaggio è l'elemento centrale del volume: aiutare a far emergere il talento ribelle che è sopito in ciascuno.

Il tornado degli esempi. Il libro contiene moltissimi esempi. A sostegno di ogni affermazione o suggerimento l'autrice, seguendo un sistema molto americano, scatena un tornado di esempi che sicuramente irrobustiscono la credibilità del testo,

[3] *Profit Impact of Market Strategy* (PIMS)®, Harvard Business School.

ma a volte suonano forse eccessivi, leziosi e un po' celebrativi. Come dicevano i nostri padri latini, *repetita iuvant* anche se sommessamente qualcuno avrà pur sussurrato *repetita turbant*. Gli esempi sono molto utili, ma quando il numero degli esempi a sostegno di ciascuna idea proposta comincia ad essere eccessivamente elevato, si interrompe il filo del pensiero e ci si distrae dal concetto chiave, finendo per rendere dispersiva la lettura. Al lettore va quindi suggerito di rimanere leggero nel leggere gli esempi lunghi e superiori a due, mantenendo la concentrazione sulle chiavi descrittive e causali del talento ribelle, cercando così un rifugio sicuro dal tornado.

La trappola della ricetta. Neppure Francesca Gino, pur essendo italiana, riesce a sfuggire alla trappola americana della costruzione della ricetta perfetta da applicare nella gestione. Gli otto principi per diventare un leader ribelle, così titolati in un capitolo finale prima delle conclusioni, suonano un po' istigazione alla rivoluzione. Si sa che i manager americani prediligono una scaletta di regolette che orienti il loro comportamento. Aiuta a ricordare, semplifica la realtà in modo da renderla straordinariamente semplice da capire e da affrontare. L'approccio europeo invece tende a considerare la complessità come un elemento di ricchezza da comprendere e continuamente interpretare nella presa di decisioni. Entrambi gli approcci hanno punti di forza e debolezza. Ma pensare di dover seguire le otto regole per divenire un leader ribelle, qualsiasi cosa significhi ciò, suona un po' riduttivo del robusto e interessante lavoro di ricerca svolto da Francesca Gino nel suo libro. Forse le ha chieste l'editor americano.

In conclusione, la lettura del libro va suggerita sicuramente. È un approccio interessante alla rottura degli schemi manageriali consolidati, che molto ci piace elencare da docenti, che rassicurano i decisori aziendali, ma che finiscono per riprodurre comportamenti stereotipati e decisioni prevedibili, rafforzando l'immobilismo delle organizzazioni, così da metterle a rischio in un ambiente estremamente dinamico. L'autrice ne ricava i concetti fondamentali da moltissima ricerca e da un suo acuto modo di interpretare l'utilità di un pensiero divergente dalla routine. Da lettore europeo, le si perdona qualche cedimento un po' routinario a favore delle attese del fruitore americano. Forse ci si poteva aspettare un approccio un po' più ribelle.