

NEWTON

LAVORO PROFESSIONI



SCIENCE PHOTO LIBRARY

Il valore della conoscenza



**LA GUERRA
DELLE DONNE**

Un centro di addestramento in Florida durante la Seconda guerra mondiale: alle donne venivano insegnate le professioni degli uomini impegnati al fronte.

MILANO
ANGELO PASQUARELLA

Se un tempo il costo di un prodotto era rappresentato dal lavoro di chi lo costruiva, oggi a fare la differenza sono i *knowledge worker*, professionisti che sviluppano le idee necessarie a mantenere un'impresa competitiva sul mercato. Un quinto stato che sta imponendo le sue regole, spingendo le grandi aziende a cambiare politica nella gestione del personale per concentrarsi sulla valorizzazione di queste risorse interne, ormai riconosciute come le vere produttrici di ricchezza del capitalismo 2.0

FLESSIBILITÀ FORMAZIONE CONTINUA

Agli albori della civiltà industriale tutto ruotava intorno alla macchina a vapore, all'oggetto che produceva l'energia e che consentiva di ottenere a basso costo i beni materiali che originavano ricchezza e sviluppo. Intorno a essa accorsero prima artigiani e lavoratori autonomi, poi operai dipendenti, fino a costituire col tempo le grandi macchine industriali formate dalla sintesi tra capitale e lavoro manuale. Il padrone del vapore era il padrone dell'economia.

Oggi il valore di un bene è in minima parte determinato dalla combinazione tra la materia prima e il lavoro materiale necessario alla sua trasformazione. In massima parte, invece, il suo valore è immateriale: l'intelligenza. Il costo di un'autovettura, per esempio, è rappresentato per la produzione materiale dal 30%, mentre il resto è dato da quelli per concepirlo, per progettarlo, per sviluppare nuove soluzioni tecnologiche, per individuare i gusti dei potenziali consumatori, per renderlo gradevole e desiderabile attraverso il design, per acquistare licenze e brevetti, per promuoverlo, per determinarne l'immagine e per commercializzarlo.

In questo contesto, un imprenditore ha meno bisogno di lavoratori che svolgano dei compiti definiti e certi, mentre cerca idee e capacità realizzativa, persone che abbiano la sensibilità per accorgersi delle tendenze del mercato, dei concorrenti, dei consumatori e che sappiano assumersi dei rischi per sostenere le loro idee. Non c'è nessuna procedura diligentemente eseguita che garantisca l'emergere di un'idea vincente così come non c'è nessun compito che possa sostituire la motivazione e la de-

terminazione per portarla avanti. Perché come ha mirabilmente sintetizzato Akio Morita, il fondatore di Sony: «Posso dire a un operaio di venire domani mattina alle sette e produrre dei bulloni.

Ma non posso chiedere a un ricercatore di venire prima per produrre più idee».

Il paradigma oggi si è invertito: l'energia necessaria a sviluppare l'economia è rappresentata dalla progettualità espressa da operatori della conoscenza, il quinto stato, i cosiddetti *knowledge worker*. Oggi un'impresa deve essere costruita intorno a loro. Ma come? È chiaro che la tradizionale attività di motivazione e di formazione nei loro confronti non può prevedere il perfezionamento delle mansioni come avviene in produzioni proceduralizzate, ma va considerato il lavoratore nella sua individualità. I piani formativi si trasformano così in progetti di crescita professionale individuale, per sviluppare il talento sotto il profilo tecnico e psicologico, ponendo così le basi per un incremento che incida sullo sviluppo delle idee, sulla motivazione e sulla determinazione nel perseguirle. La prima conseguenza riguarda i responsabili delle risorse umane, un tempo amministratori delle relazioni industriali e dei contratti di lavoro, oggi concentrati sulla ricerca dei migliori cervelli in circolazione e sulla loro crescita, da favorire con un clima che li motivi e li possa trattenere il più a lungo possibile.

L'attenzione un tempo rivolta a categorie di lavoratori simili, ormai è rivolta alle risorse su cui l'azienda fonda le proprie speranze future. L'officina di oggi, che produce beni immateriali, è quindi orientata sia a diffondere conoscenza a tutti i livelli sia a sviluppare il più possibile ogni singolo talento. Ecco che si



facilita il passaggio di informazioni e conoscenze tra colleghi; si utilizza il metodo delle "comunità di pratica" (gruppi che si scambiano esperienze su casi concreti di lavoro); si ricorre al *coaching* per seguire e supportare psicologicamente coloro, sempre più numerosi, che devono prendere decisioni complesse; si usano i *workout* (gruppi di progetto che tendono a fondere valenze formative e valenze lavorative) per introdurre, per esempio, nuove metodologie produttive; si diffonde il *mentoring* (l'"adozione" di un giovane collega da parte di uno più esperto) per evitare di commettere banali errori, per esempio nelle relazioni aziendali, tipici di chi è agli inizi. Queste attività stanno prendendo piede al punto che alcune delle grandi multinazionali - un caso italiano è Unicredit - si sono

UN PERSONAL COMPUTER

Un elaboratore elettronico destinato alla gestione di alcune fasi produttive in una fabbrica di Mosca. La foto è stata scattata negli anni 80, durante il regime sovietico.



Una delle sfide più impegnative è trattenerli: per questo costruire un buon clima aziendale sta diventando fondamentale

dotate di coach interni che seguono i colleghi anche a distanza, attraverso colloqui via Skype o videoconferenza.

Una delle sfide più impegnative, poi, non è quello di incrementare il valore del capitale umano, ma la capacità di trattenerlo. I *knowledge worker* cambiano frequentemente azienda e possono essere molto ricercati. Oltre che sugli incentivi economici è necessario quindi lavorare sul clima aziendale, sviluppando metodi orientati a migliorarlo e mantenerlo. Addirittura si definiscono criteri e parametri per misurare il livello di benessere, definendo *benchmark* e *best prac-*

tice che possano rappresentare dei punti di riferimento. Una pratica, che, seppur lentamente, si sta sviluppando anche in Italia.

Per capire meglio, si può visitare il sito del Great Place to Work Institute (Greatplacetowork.com), società di consulenza manageriale statunitense, presente in tutto il mondo. Attraverso indagini sul clima aziendale svolte presso le imprese, stila una graduatoria delle aziende che manifestano la maggior attenzione nei confronti dei collaboratori. Secondo la classifica (vedi i box nelle pagine seguenti) le aziende più sensibili al clima interno hanno caratteristiche preci-

se. Raramente sono le più grandi, anche se spesso fanno riferimento a gruppi internazionali (ma con pochi dipendenti in Italia), sono ad alta intensità di conoscenza, basano le loro strategie su una relazione strettissima con il cliente e ovviamente stimolano al massimo le potenzialità interne. Anche rendendo noti i casi di eccellenza, spingendo al confronto e diffondendo la cultura della costruzione di un buon clima aziendale, si può favorire lo sviluppo della società della conoscenza, preservando quella parte di capitale che realmente arricchisce un'impresa: il cervello di chi ci lavora. ■

Le public company al top nel mondo

Ogni anno il magazine finanziario americano *Forbes* stila una classifica delle 2mila *public company* più grandi del mondo. La classifica, autorevole ma che non si può considerare definitiva, si basa sull'analisi di quattro fattori: vendite, profitti, asset e valore sul mercato (cifre in miliardi di dollari USA; dati aggiornati ad aprile 2011).

| RANK | COMPAGNIA | NAZIONALITÀ | VENDITE | PROFITTI | ASSET | VALORE SUL MERCATO |
|------|----------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------------|
| 1 | JPMorgan Chase | USA | \$115.5 | \$17.4 | \$2,117.6 | \$182.2 |
| 2 | HSBC Holdings | Regno Unito | \$103.3 | \$13.3 | \$2,467.9 | \$186.5 |
| 3 | General Electric | USA | \$150.2 | \$11.6 | \$751.2 | \$216.2 |
| 4 | ExxonMobil | USA | \$341.6 | \$30.5 | \$302.5 | \$407.2 |
| 5 | Royal Dutch Shell | Olanda | \$369.1 | \$20.1 | \$317.2 | \$212.9 |
| 6 | PetroChina | Cina | \$222.3 | \$21.2 | \$251.3 | \$320.8 |
| 7 | ICBC | Cina | \$69.2 | \$18.8 | \$1,723.5 | \$239.5 |
| 8 | Petrobras-Petróleo Brasil | Brasile | \$121.3 | \$21.2 | \$313.2 | \$238.8 |
| 8 | Berkshire Hathaway | USA | \$136.2 | \$13 | \$372.2 | \$211 |
| 10 | Citigroup | USA | \$111.5 | \$10.6 | \$1,913.9 | \$132.8 |
| 11 | BNP Paribas | Francia | \$130.4 | \$10.5 | \$2,680.7 | \$88 |
| 11 | Wells Fargo | USA | \$93.2 | \$12.4 | \$1,258.1 | \$170.6 |
| 13 | Danco Santander | Spagna | \$109.7 | \$12.8 | \$1,570.6 | \$94.7 |
| 14 | AT&T | USA | \$124.3 | \$19.9 | \$268.5 | \$168.2 |
| 15 | Gazprom | Russia | \$98.7 | \$25.7 | \$275.9 | \$172.9 |
| 16 | Chevron | USA | \$189.6 | \$19 | \$184.8 | \$200.6 |
| 17 | China Construction Bank | Cina | \$58.2 | \$15.6 | \$1,408 | \$224.8 |
| 18 | Wal-Mart Stores | USA | \$421.8 | \$16.4 | \$180.7 | \$187.3 |
| 19 | Total | Francia | \$188.1 | \$14.2 | \$192.8 | \$138 |
| 20 | Allianz | Germania | \$142.9 | \$6.7 | \$838.4 | \$62.7 |
| 21 | Bank of China | Cina | \$49.4 | \$11.9 | \$1,277.8 | \$143 |
| 22 | Sinopec-China Petroleum | Cina | \$284.8 | \$10.9 | \$148.7 | \$107.7 |
| 22 | ConocoPhillips | USA | \$175.8 | \$11.4 | \$155.3 | \$109.1 |
| 24 | Volkswagen Group | Germania | \$168.3 | \$9.1 | \$267.5 | \$70.3 |
| 25 | Agricultural Bank of China | Cina | \$49.4 | \$9.5 | \$1,298.2 | \$134 |
| 26 | Nestlé | Svizzera | \$112 | \$36.7 | \$117.7 | \$181.1 |
| 27 | Vodafone | Regno Unito | \$67.5 | \$13.1 | \$235.6 | \$148.2 |
| 28 | ENI | Italia | \$130.5 | \$8.4 | \$176.1 | \$96.8 |
| 29 | GDF Suez | Francia | \$113.1 | \$6.2 | \$245.5 | \$85.2 |
| 29 | American Intl Group | USA | \$77.3 | \$7.8 | \$683.4 | \$67.1 |
| 31 | Telefónica | Spagna | \$81.3 | \$13.6 | \$165.5 | \$113.3 |
| 31 | IBM | USA | \$99.9 | \$14.8 | \$113.4 | \$198.1 |
| 33 | Samsung Electronics | Sud Corea | \$133.8 | \$13.7 | \$119.3 | \$112.9 |
| 34 | China Mobile | Hong Kong-Cina | \$71.8 | \$17.7 | \$129.3 | \$192.1 |
| 35 | Procter & Gamble | USA | \$79.6 | \$11.2 | \$134.3 | \$172.2 |
| 36 | Pfizer | USA | \$67.8 | \$8.3 | \$195 | \$155.7 |
| 37 | Goldman Sachs Group | USA | \$46 | \$8.4 | \$911.3 | \$90 |
| 38 | E.ON | Germania | \$124.6 | \$7.9 | \$205.1 | \$64 |
| 39 | ING Group | Olanda | \$149.2 | \$4.3 | \$1,665.3 | \$46.8 |
| 40 | UBS | Svizzera | \$49.8 | \$7.7 | \$1,403 | \$70.8 |
| 41 | Barclays | Regno Unito | \$63.9 | \$5.6 | \$2,328.3 | \$58.3 |
| 42 | Hewlett-Packard | USA | \$127.2 | \$9.1 | \$119.9 | \$90.3 |
| 43 | Daimler | Germania | \$130.9 | \$6 | \$178.7 | \$70.5 |
| 44 | Société Générale | Francia | \$85.4 | \$5.3 | \$1,518.7 | \$46.9 |
| 45 | Siemens | Germania | \$103.5 | \$5.3 | \$135 | \$110.2 |
| 46 | Banco Bradesco | Brasile | \$70.1 | \$6 | \$373.5 | \$63.3 |
| 47 | Apple | USA | \$76.3 | \$16.6 | \$86.7 | \$324.3 |
| 48 | AXA Group | Francia | \$162.4 | \$3.7 | \$981.8 | \$46.4 |
| 48 | Nippon Telegraph & Tel | Giappone | \$108.9 | \$5.3 | \$193.8 | \$70.3 |
| 50 | Microsoft | USA | \$66.7 | \$20.6 | \$92.3 | \$215.8 |

DOVE
LAVORARE
È UN SOGNO
Le società che in Italia
offrono il clima interno
migliore secondo
Greatplacetowork.com.

| | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| 1 Elica | 8 Tetra Pak | 14 Unieuro |
| 2 Cisco Systems Italy | 9 PepsiCo Italia | 15 RE/MAX Italia |
| 3 Microsoft Italia | 10 Medtronic Italia | 16 HILTI ITALIA |
| 4 W.L. GORE & Associati | 11 ConTe.it | 17 Gruppo Quintiles |
| 5 Nissan Italia | 12 FedEx Express | 18 Shire Italia |
| 6 Mars Italia | 13 National Instruments Italy | 19 S.C. Johnson Italy |
| 7 Novo Nordisk Farmaceutici | | 20 Kraft Foods |

Le italiane in classifica

| RANK | COMPAGNIA | VENDITE | PROFITTI | ASSET | VALORE SUL MERCATO |
|------|---------------------------|---------|------------|---------|--------------------|
| 28 | ENI | \$130.5 | \$8.4 | \$176.1 | \$96.8 |
| 55 | ENEL | \$96.5 | \$5.9 | \$217.4 | \$54 |
| 74 | UniCredit Group | \$68.8 | \$2.4 | \$1,318 | \$47.3 |
| 76 | Intesa Sanpaolo | \$49.9 | \$4 | \$889 | \$41.2 |
| 94 | Generali Group | \$118 | \$2.3 | \$564.6 | \$33.4 |
| 137 | Telecom Italia | \$36.9 | \$4.2 | \$117.1 | \$30.5 |
| 358 | Fiat Group | \$48 | \$696.1 M | \$96.3 | \$10.9 |
| 526 | Finmeccanica | \$25 | \$660 M | \$41.5 | \$7.1 |
| 604 | Banca MPS | \$13.3 | \$315.4 M | \$317.2 | \$8.6 |
| 633 | Fiat Industrial | \$25.7 | -\$808 M | \$43 | \$16.4 |
| 636 | Atlantia | \$5 | \$906 M | \$32 | \$13.2 |
| 720 | UBI Banca | \$8.7 | \$387 M | \$174.3 | \$6.2 |
| 727 | Banco Popolare | \$9.3 | \$382.6 M | \$191.7 | \$5.7 |
| 760 | Mediobanca | \$4.5 | \$490.6 M | \$92.9 | \$8.7 |
| 795 | Luxottica Group | \$7.8 | \$535.5 M | \$9.9 | \$14.8 |
| 827 | Edison | \$12.7 | \$343.8 M | \$23.5 | \$6.4 |
| 878 | Mediolanum | \$18.6 | \$311.3 M | \$41.2 | \$3.6 |
| 969 | Fondiaria-SAI | \$20.5 | -\$490.8 M | \$64.3 | \$1.5 |
| 977 | Terna | \$1.9 | \$1.1 | \$13.4 | \$9.3 |
| 997 | Unipol | \$16.1 | -\$1.1 | \$64.1 | \$2.3 |
| 1179 | Banca Carige | \$4.5 | \$294.2 M | \$51.7 | \$4.5 |
| 1182 | BPER-Emilia Romagna | \$3.6 | \$392.4 M | \$77.9 | \$3.1 |
| 1263 | Mediaset | \$5.5 | \$390.3 M | \$8.3 | \$7.3 |
| 1319 | A2A | \$8.3 | \$114.6 M | \$16.8 | \$4.8 |
| 1376 | Cattolica Assicurazioni | \$7 | \$83.6 M | \$25.5 | \$1.4 |
| 1441 | Italmobiliare | \$7.7 | \$139.3 M | \$17.1 | \$1.5 |
| 1498 | Parmalat | \$5.7 | \$374.1 M | \$6.2 | \$5.6 |
| 1507 | Banca Popolare di Milano | \$3.7 | \$148.4 M | \$63.1 | \$1.7 |
| 1720 | Credito Emiliano | \$2.7 | \$127.3 M | \$37.8 | \$2.2 |
| 1739 | Credito Valtellinese | \$1.7 | \$109.1 M | \$35.6 | \$1.1 |
| 1740 | Banca Popolare di Sondrio | \$1.2 | \$180.9 M | \$35.2 | \$2.6 |
| 1776 | CIR | \$6.4 | \$76.1 M | \$9.9 | \$1.5 |
| 1794 | ERG | \$10.6 | \$13.4 M | \$7.1 | \$2 |
| 1805 | EXOR | \$3.5 | -\$557.3 M | \$10.9 | \$6.7 |
| 1824 | Saras | \$11.4 | -\$12.7 M | \$5.1 | \$2.4 |
| 1881 | Pirelli & C | \$6.4 | \$28.8 M | \$9 | \$4.1 |