

Riccardo Ruggeri



“Le nubi di tanto in tanto
ci danno riposo
mentre guardiamo la luna”

Matsuo Bashō (1644-1694)



www.grantorinolibri.it
editore@grantorinolibri.it

ISBN 978-88-99582-18-0

Edizione Gennaio 2025

Tutti i diritti riservati
Copyright © 2010 Grantorino Libri Srl Editore
Piazza Maria Teresa, 3 - 10123 Torino

Progetto grafico e art direction: Franco Lima

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail: segreteria@aidro.org e sito www.aidro.org.

Riccardo Ruggeri

IDEA



Grantorino libri

A Virginia, a Carla Maria, a Jacopo, a Ada Rosa

PERCHÉ IL LIBRETTO “IDEA”?

Quando mi trovo di fronte a un problema di grande complessità, rispondo scrivendo un “Libretto”.

L’ho sempre fatto, o insieme ai miei colleghi nel “*The New Holland Case*”, o quando sono stato colpito da un brutto carcinoma, presentandolo al Circolo dei Lettori di Torino insieme al professor **Umberto Ricardi** e al professor **Dario Fontana** due amici che mi hanno salvato la vita, o un anno dopo la decisione dell’Europa di imporre le auto elettriche dal 2035, senza rendersi conto delle implicazioni (titolo del libretto “*C’è un malinteso. Finiremo tutti in rovina?*”).

Tutti e tre i Casi sono stati affrontati applicando le logiche alla base di **IDEA**.

Raccontare la propria impresa, la propria attività, scrivendone, ha un’alta carica motivazionale, perché i simbolismi dei nostri comportamenti sono alla base delle nostre azioni collettive. Per esempio, iniziare il mio Grand Tour da un luogo, per me ex operaio Fiat iconico come il Politecnico di Torino, ha un enorme impatto psicologico.

Dedicare il mio novantunesimo anno a fare il cantastorie medioevale dei miei pensieri e delle strategie di vita lavorativa attuate, oltre a regalare a me autostima, amplifica la mia credibilità nel lettore-ascoltatore.

LA TECNICA DI COMUNICAZIONE LIBRETTO-VOCE

Questa è la prima volta, dopo averla messa a punto anni fa, che adotto la tecnica “Libretto-Voce”.

Prevede la scrittura di un “**Libretto**” (in circa dodicimila battute) che guidi la presentazione nella sua configurazione strutturale, facendo intervenire la “**Voce**” per i passaggi più delicati, soprattutto negli esempi operativi.

Questi ultimi possono avere sfumature e accenti diversi a seconda della tipologia di pubblico. Quindi nessun incontro di **IDEA** sarà uguale a nessun altro.

Vorrei far notare l’impaginazione del **Libretto**, il linguaggio adottato, l’uso delle maiuscole, delle virgolette, del corsivo, del grassetto hanno tutte una loro valenza comunicazionale.

IL MIO SECONDO LAVORO

Per tutta la vita ho fatto un secondo lavoro, segreto, lo “**scavatore**”.

Un lavoro tutto basato sulla ricerca continua di materiale negli infiniti cunicoli delle miniere del pensiero organizzativo, la sua estrazione, la sua raffinazione.

IDEA è stata la “terra rara” emersa dai miei scavi.

IDEA mai sarebbe emersa senza scoprire i contro comandamenti contenuti nel “**TABERNACOLO**”. Questo oggetto-mito, di cui non c'è uno straccio di documentazione (ovvio il mio copyright), nessuno ne parla, è spesso presente in molte organizzazioni umane, di cui vi farò, sempre e solo a voce, esempi riferiti ai Casi che presenterò.

Operare tenendo conto del “**TABERNACOLO**” è strategico.

GLI INTERESSATI AL GRAND TOUR

Tutte le esistenti Organizzazioni: Università, Giornali e TV, Organizzazioni imprenditoriali di ogni tipo, Sindacati, Partiti politici, Centri culturali, Istituti religiosi.

La modalità scelta è quella di fornire ai partecipanti, anticipatamente all'incontro, questo **Libretto** digitale, in modo da semplificare per me e per loro il processo comunicativo.

Una tecnica di comunicazione mista ove allo "scritto" è delegata la narrazione, alla "voce" l'approfondimento e le esemplificazioni.

ASSUMPTION

Ormai da quarant'anni ragiono e opero da "scenarista", mai da "analista". L'ho imparato dai militari, frequentando per 7 anni gli Stati Maggiori di vari Paesi.

Sono esente da qualsiasi ideologia politica. Sono un apòta di nascita venendo da una famiglia operaia antifascista, anticomunista, anti partito d'azione.

Il mio modello organizzativo basico di riferimento è quello della Chiesa Cattolica dei primi tre secoli.

Oggi il mio riferimento organizzativo è il monaco benedettino **Elmar Salmann** (secondo alcuni la persona vivente più intelligente) con la sua sintesi organizzativa suprema *Un Convento saggio elegge sempre un Abate che abbia caratteristiche opposte al suo predecessore*. Così il "cambiamento" discenderà dal nuovo Abate e non dalla Curia, per definizione conservatrice.

Perché? Ricordo che i primi 32 vescovi di Roma che succedettero a San Pietro furono tutti martirizzati. Occasione per fare una riflessione profonda sui valori e le idee che li guidavano. In parallelo riflettere sulle quattro parole chiave di **IDEA**.

Due furono i momenti storici che dettero origine a radicali cambiamenti delle enfasi operative sul modello organizzativo: 1 Scoperta dell'America; 2 Rivoluzione Francese.

Privilegio il primo, perché il secondo, in termini organizzativi e di modelli di leadership, per me ha troppe ombre.

Mi sono sempre chiesto: sarà stata una vera "Rivoluzione" o un banale "Colpo di Stato", ove "alto borghesi colti" hanno sostituito "aristocratici ormai bolliti arrivati a fine ciclo"?

La loro genialità sarà mica stata semplicemente inventarsi una spaccatura della Plebe, trasformando i loro

maggiordomi e servitù in una classe sociale intermedia, detta media, che avrebbe permesso loro di mantenere nel tempo il potere?

Nel 1967 recepisco nel mio schema concettuale un'invenzione fondamentale per la mia **IDEA** organizzativa, nella quale la comunicazione diventerà organizzativamente strategica (pensiamo banalmente al video *On the Move* del primo Caso). **Marshall McLuhan** scopre che “**il mezzo è il messaggio**”. Quasi sessant'anni dopo siamo arrivati al caso della tribù amazzonica **Marubo** che merita profonde riflessioni.

E scopro che, secondo alcuni studiosi, non è la rete, quindi i social dei giovani, che ci porteranno all'estinzione, perché “**lo smartphone è il messaggio!**” Perché sono gli adulti ad essersene ormai impossessati in modo totalizzante, peggio, ne sono totalmente dipendenti, spesso a loro insaputa. Vietare ora lo smartphone sarebbe assurdo, come vietare la coca in un mondo ove tutti fossero dipendenti dalla cocaina.

Così nel Grand Tour mi faccio “cantastorie medievale” per andare a portare, di persona e con la sola voce, “**IDEA**”

Perché nel caso di “**IDEA**”, “**la Voce è il messaggio**”. Infatti questo libretto senza il contributo della mia **Voce** e delle vostre domande che “a voce” interagiscono rappresentano la “ciccia” del messaggio che intendo condividere con gli “ascoltatori-lettori.

I CASI PRESENTATI

I Casi presentati non hanno la dignità di business case, perché l'unico business case è “**IDEA**”, senza “**IDEA**” i tre Casi, e i successivi, non esisterebbero.

Il celebre *The New Holland Case* non sarebbe mai nato senza l'applicazione radicale di “**IDEA**”, attraverso lo scioglimento dei lacci e laccioli del **TABERNACOLO**.

In questo modo viene costruito un campo simbolico al fine di distribuire nell'organizzazione i valori e i modi “giusti” di percepire i fenomeni e di individuare soluzioni, sempre in un'atmosfera di estrema leggerezza.

La leggerezza è fondamentale per essere **un'organizzazione che crescendo impara**. Il *The New Holland Case* lo ha certificato.

COME NASCE L'IDEA DI "IDEA"

Nasce in officina e negli uffici di officina della Fiat di Valletta, nella seconda metà degli anni Cinquanta.

Una sua prima configurazione l'ottengo lavorando con i Consulenti americani **Warren & Risberg** chiamati da **Umberto Agnelli** per smontare la Fiat di Valletta, quella dei mitici "Cavalieri".

Per me cambiò tutto: in una notte l'ascensore sociale mi porta dal piano terra all'attico, senza fermate intermedie.

Il mio secondo lavoro (**IDEA**) mi migliora, accentuando l'integrità percepita e l'autostima che ne segue, fondamentali per occupare posizioni di potere.

COME EVOLVE “IDEA”?

Una domanda mi turbò per molti anni: con la scoperta dell’America, la Chiesa ebbe la necessità di diventare una “multinazionale” capace di operare in un mondo globalizzato. Come risolse organizzativamente gli infiniti problemi connessi?

Nel mio studio, giocherà un ruolo fondamentale il **Cardinale Silvestrini**, che mi racconterà il ruolo del suo predecessore alla Segreteria di Stato al tempo della scoperta dell’America. Capiro finalmente come declinare le quattro parole chiave di **IDEA** e come interpretare la quinta.

Le quattro parole chiave di “**IDEA**” **Leadership, Selezione, Formazione, Delega**, prendono così forma. Così la parola **Controllo**.

Negli anni 80 per sette anni ho un ruolo strategico per l’Italia nel mondo degli armamenti militari. Accumulo profonde ricadute, culturali e professionali, che saranno fondamentali per configurare **IDEA**.

Soprattutto saranno fondamentali per capire il ruolo del **TABERNACOLO**.

**INTELLIGENZA ARTIFICIALE (IA)
E IL CONTROLLO**

IA concepita come avatar del CFO.

Intendo svolgerla solo a voce, nel Caso Editoria.

IL THE NEW HOLLAND CASE

Le organizzazioni umane più sofisticate hanno quello che ho chiamato il **TABERNACOLO**. Cosa c'è dentro? Non le ostie benedette, piuttosto le “ostie innominabili”, quelle che garantiscono il potere a quelli che già sono al potere.

La mission diceva “Ristrutturare”, sapendo che non sarebbe stato fattibile, opto per “Rifondare”.

Il primo atto è tener fuori dall'operazione il **TABERNACOLO**. A “voce” illustro quattro mosse che si riveleranno determinanti per il successo:

1 la scelta paradigmatica del CFO;

2 il rifiuto di incontrare la Triplice;

3 comunicare attraverso il video On the move mettendo in contatto diretto il CEO e tutti i dipendenti.

4 come strutturare i bilanci dopo il raggiungimento del BEP con un uso attivo di IA

Il management di vertice diventa “una sporca dozzina” con una sola alternativa di vita, un successo strepitoso in tempi brevissimi (1.800 giorni) per quotare New Holland a Wall Street.

Affitto un piano di un anonimo palazzo uffici adiacente all'aeroporto di Heathrow per le 20 persone del HQ (*management in flight*).

Alla fine il mio licenziamento è un atto dovuto, lo condivido, non potevano fare diversamente: non si può impunemente aggirare il **TABERNACOLO** senza pagare pegno.

Umberto Agnelli, da anni ormai fuori dalla stanza dei bottoni, trova la locuzione giusta per anticiparmelo “**Ti licenzieranno per eccesso di successo.**”

Mi sono spesso chiesto: le aziende che operano con alle spalle un **TABERNACOLO** a gioco lungo possono fallire più facilmente, qualora lo stesso diventi un ricettacolo di potenziali metastasi cultural-comportamentali?

Bella domanda. Nessuno può dirlo con certezza. Io penso di sì. Anche se, in effetti, Fiat Auto è poi morta, sciogliendosi tristemente in Stellantis, dopo essersi prima diluita altrettanto tristemente in FCA, perdendo la sua “anima” migliore, quella italiana, oserei dire quella piemontese. Nei primi Novanta i CEO dei tre settori chiave (Auto-Iveco-NH) di Fiat erano tutti figli di operai Fiat, tutti piemontesi, mentre il CEO della Holding era romano e il padrone occulto siciliano. Solo una curiosità, null’altro.

ALLA RICERCA DI UN SECONDO CASO

Mi poni una domanda. È applicabile “**IDEA**” a un’azienda che nasce nuova in un settore di alto lignaggio, culturale e non solo, ma destinato presto a entrare in crisi?

Rispondo sì. Fissato come sono per *l’execution* fondo **Grantorino Libri** e creo il modello “Libroincipit” (un flop). Siamo negli anni Dieci.

Creo allora **Zafferano News**, l’unico giornale al mondo senza direttore, senza redazione, senza giornalisti professionisti. Un caso da scuola di giornalismo.

Un successo strepitoso: in cinque anni supera i 20.000 abbonati.

E’ stato concepito per non fallire e per escludere, passatemi la battuta, qualsiasi attenzione-rapporti con l’Agenzia delle Entrate e la Magistratura, adottando **IA** con CFO. (lo spiego a voce).

Nasce esente da **TABERNACOLO**.

ALLA RICERCA DEL TERZO CASO

Nasce per caso, a fronte di un problema sanitario che riguarda la mia famiglia di cui non riuscivo a venirne a capo.

Ne parlerò solo on demand con specialisti di organizzazione di aziende sanitarie, o con persone amiche, perché non è facile separare l'aspetto organizzativo (unica caratteristica che culturalmente mi interessa) da quello sanitario (che rifiuto di prendere in considerazione stante la mia assoluta fiducia nei medici).

Mi rendo conto dell'enorme impatto comunicazionale che avrebbe questo Caso, essendo un bisogno autentico che riguarda praticamente ogni famiglia.

Intendo però assolutamente dissociarmi in partenza da qualsiasi applicazione di **IDEA** in tal senso, perché la sofferenza richiede sensibilità umane che i modelli organizzativi non hanno. Quindi i modelli organizzativi che coinvolgono la sanità devono essere trattati e comunicati con modalità molto diverse da quelle in uso. Quindi mi fermo qui.

“IDEA” È APPLICABILE ANCHE AI PROCESSI
DECISIONALI MOLTO COMPLESSI?

Assolutamente sì!

Quando la Commissione Ursula, i 27 capi di Stato, quindi il Parlamento hanno preso la decisione di “Emissioni Zero dal 1935” ho scritto un **Libretto** come questo titolandolo “*È un malinteso. Finiremo in rovina?*”

Lo scenario prevedeva la “rovina” in tre momenti successivi.

La prima parte del mio scenario si è già verificata. Mi auguro che ciò non avvenga negli altri due casi.

Sto provando a usarla per scrivere *Camei* senza però mai dire che è stata utilizzata **IDEA**, per non correre il rischio di far passare un messaggio sbagliato.

CI SARÀ UN QUARTO CASO?

C'è già.

Lo studio da anni, è affascinante, però molto molto complesso.

Bisogna fare un grande lavoro sugli specifici **TABERNACOLI** su cui si poggia l'attività del Quarto Caso.

CONCLUSIONI

Il valore di “IDEA” trova la sua eccellenza se la “Delega” si avvicina il più possibile a quella che assegniamo all’“Anestesista” prima di entrare in camera operatoria.

La mia idea è che **IDEA** diventi uno strumento per ripensare in modo radicale le nostre organizzazioni pubbliche e private.

Si sono trasformate in statue di gesso. E il gesso non si può modellare, solo spezzare e poi frantumare fino a farne polvere.

Quando ci accorgeremo che il modello *CEO capitalism* ci sta trasformando in burocrati guidati da élite burocratiche sempre più culturalmente sofisticate sul nulla?

Mi auguro che giovani e non giovani forze dell'accademia, delle aziende, delle organizzazioni statali abbiano uno scatto di orgoglio per approfondire i temi che dovranno portare tutte le organizzazioni umane a rifiutare il cancro della burocrazia, quindi a declinare correttamente le quattro parole chiave di **IDEA: selezione, formazione, delega, leadership**. E affidare a un **Lord di IA** la declinazione del **controllo**.

Prosit!

