

funzionasse su una striscia di carta con le modalità che aveva in mente lui? E sarebbe stata interessata a quel progetto?

Drew tornò al laboratorio della 3M e iniziò una lunga ricerca sui materiali e sul processo produttivo che avrebbero potuto risolvere il problema di quel carrozziere e dei suoi colleghi. Ma non faceva progressi significativi. A un certo punto il presidente, William McKnight, gli disse di tornare a dedicarsi alla sua missione principale: migliorare l'efficacia della carta vetrata. Ma Drew continuò a operare sotterraneamente, sottraendo fondi e tempo al suo lavoro sugli abrasivi. Alla fine McKnight si rese conto che quel collaboratore non aveva ottemperato ai suoi ordini, ma non prese mai dei provvedimenti punitivi nei suoi confronti. Fu una decisione molto benefica per la 3M, perché Drew stava per realizzare un'invenzione che l'avrebbe portata al successo.

Dopo due anni di sperimentazione su vari tipi di carta e su varie formule di adesivo, la tenacia di Drew venne finalmente premiata dalla realizzazione di un nuovo prodotto vincente: il nastro protettivo, che ha portato abbondanti ricavi nelle casse della 3M per oltre sette decenni. Ma soprattutto, le ha aperto la strada al business dei nastri adesivi, che conta attualmente più di 700 prodotti specializzati per applicazioni mediche, elettriche, domestiche e industriali. E Dick Drew divenne un autentico eroe dell'azienda: una sorta d'icona, e un modello per le generazioni successive di manager, tecnici e ricercatori della 3M.

L'esempio di Drew suscitò un'impressione duratura anche nel suo capo, lo stesso William McKnight, che continuò a sviluppare le pratiche di management finalizzate a incoraggiare il comportamento innovativo dei dipendenti, e a fare in modo che l'exploit di Drew con il nastro adesivo protettivo - e successivamente con il nastro cellophanato - non restasse un caso isolato, ma divenisse un comportamento ripetitivo. L'obiettivo di McKnight era creare un clima in cui l'innovazione fosse un processo naturale e continuativo; e lo realizzò sotto fantasmatici aspetti. Nel 2001 la 3M era un'azienda globale con un fatturato superiore ai 16 miliardi di dollari e una posizione di leadership in vari mercati altamente diversificati. E l'innovazione su svariati fronti ha alimentato quella crescita nell'arco dei decenni.

NEL LONTANI ANNI '20, UN GIOVANE RICERCATORE DELLA 3M DI nome Dick Drew visitò una carrozzeria di St. Paul, nel Minnesota. La 3M produceva e distribuiva carta vetrata, e Drew era andato a visitare quella carrozzeria per sperimentare un nuovo tipo. Quando entrò, gli operai erano in piedi intorno a un'auto, e imprecavano perché si era formata una striscia azzurra. Era un problema di distribuzione della vernice. Per lavorare sulle carrozzerie bicolore in voga in quegli anni, i carrozzieri dovevano applicare un colore alla volta, coprendo le altre superfici con della carta da macellaio che veniva tenuta ferma da un pesante nastro adesivo. In quel caso, come in molti altri, togliendo il nastro veniva via anche la vernice, creando una striscia di colore diverso che comportava molte ore di rilavorazione.

Drew avrebbe potuto dire: "C'è poco da fare" e procedere al suo incarico, ossia testare il nuovo tipo di carta vetrata. Invece studiò il problema del cliente e si rese conto della necessità di un nastro adesivo un po' meno... adesivo, in grado di bloccare la carta da macellaio senza portarsi dietro la vernice. La sua azienda, in quanto produttrice di carta vetrata, aveva un ottimo know-how sugli adesivi; ma era in grado di metterne a punto uno che