

IDEE › STRATEGIE › INNOVAZIONE

Harvard Business Review



aprile 2009 n.4

UN GRUPPO DEI PIÙ IMPORTANTI
ESPERTI DI MANAGEMENT DEL MONDO
HA IDENTIFICATO LE SFIDE PIÙ AMBIZIOSE
CHE DOVRANNO ESSERE AFFRONTATE
PER REINVENTARE LA GESTIONE AZIENDALE
E RENDERLA PIÙ ADEGUATA
A UN MONDO SEMPRE PIÙ VOLATILE.

Le **grandi sfide** per il management del **XXI secolo**

di Gary Hamel

UN GRUPPO DEI PIÙ IMPORTANTI
ESPERTI DI MANAGEMENT DEL MONDO
HA IDENTIFICATO LE SFIDE PIÙ AMBIZIOSE
CHE DOVRANNO ESSERE AFFRONTATE
PER REINVENTARE LA GESTIONE AZIENDALE
E RENDERLA PIÙ ADEGUATA
A UN MONDO SEMPRE PIÙ VOLATILE.

Le grandi sfide per il management del **XXI secolo**

di Gary Hamel

La gestione aziendale è indubbiamente una delle invenzioni più importanti dell'umanità. Per più di un secolo, i progressi compiuti nel campo del management – le strutture, i processi e le tecniche usati per aggregare gli sforzi umani – sono stati il motore dello sviluppo economico. Il problema è che le più importanti innovazioni nella gestione aziendale sono avvenute decenni fa. La progettazione dei flussi di lavoro, il budgeting annuale, l'analisi della redditività degli investimenti, il project management, l'organizzazione per divisioni, il brand management: questi e molti altri strumenti indispensabili erano stati inventati già ai primi del Novecento.

L'evoluzione della gestione aziendale ha seguito una classica curva a S: dopo un rapido inizio ai primi del ventesimo secolo, il ritmo dell'innovazione ha decelerato gradualmente, fino ad assumere un andamento molto lento in anni recenti. La gestione aziendale,

come il motore a combustione, è una tecnologia matura che deve essere reinventata per far fronte alle esigenze di una nuova era. Con questo scopo, nel maggio 2008 un gruppo di accademici e leader d'azienda si sono riuniti per definire una «road map» per reinventare il management. (Per un elenco dei partecipanti, si veda il riquadro a margine «Un programma per l'innovazione manageriale»).

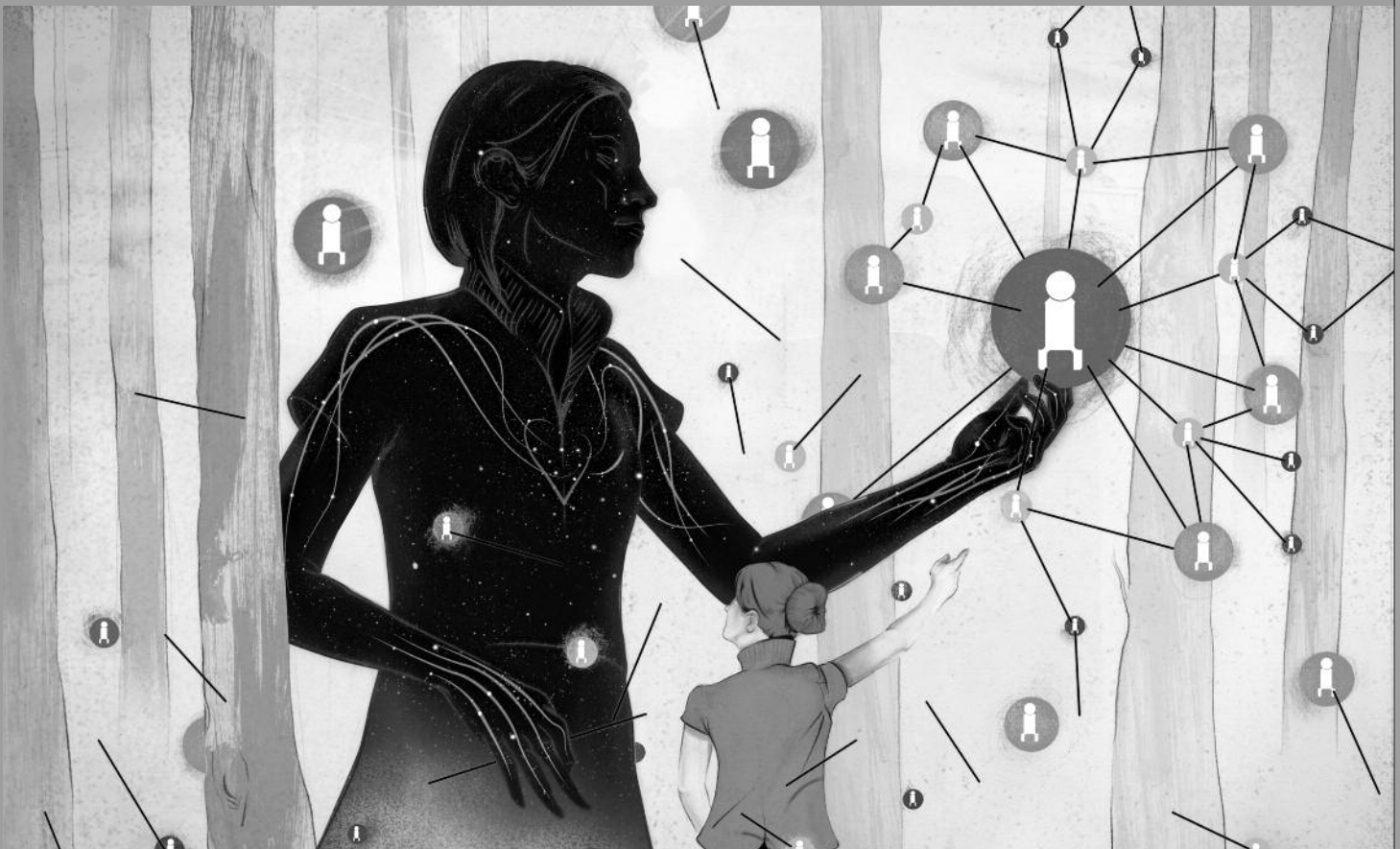
L'obiettivo immediato del gruppo era quello di stilare un elenco di sfide decisive per la gestione aziendale sulle quali concentrare le energie degli innovatori manageriali di tutto il mondo. I partecipanti hanno presto spunto, in parte, dalla U.S. National Academy of Engineering, che recentemente ha proposto 14 sfide epocali in campo ingegneristico per il ventunesimo secolo, come effettuare il reverse engineering del cervello umano, fare progressi nel campo dell'informatica sanitaria e sviluppare metodi per il

sequestro dell'anidride carbonica (per conoscere l'elenco completo, si visiti il sito www.engineeringchallenges.org). Così, ci siamo domandati: perché i manager e gli studiosi di gestione aziendale non possono darsi obiettivi altrettanto ambiziosi?

Nuove realtà, nuovi imperativi

Sebbene ciascuno di noi avesse un diverso motivo per sentirsi frustrato dalla solita maniera di fare management, eravamo tutti accomunati da uno stesso convincimento: per dotare le aziende degli strumenti necessari per affrontare il futuro occorre una rivoluzione nella gestione aziendale non meno radicale di quella che ha dato origine all'industria moderna.

In origine, il management è stato inventato per risolvere due problemi: il primo, indurre i dipendenti semispecializzati a eseguire mansioni ripetitive in modo competente, diligente ed effi-



LUKE BEST

ciente; il secondo, coordinare queste mansioni in modo da riuscire a produrre beni e servizi complessi in grandi quantità. In breve, i problemi da risolvere erano l'efficienza e la scala di produzione, e la soluzione prescelta è stata la burocrazia, con una struttura gerarchica, obiettivi a cascata, una precisa definizione dei ruoli e regole e procedure complesse.

Oggi i manager si trovano ad affrontare una serie di nuovi problemi, prodotti da un ambiente volatile e spietato. Alcuni dei più cruciali sono: in un'epoca di rapido cambiamento, come si possono creare organizzazioni che siano tanto adattabili e flessibili quanto focalizzate ed efficienti? In un mondo in cui i venti di distruzione creativa soffiano con l'impeto di un uragano, come può un'azienda innovare velocemente e coraggiosamente, in modo da restare redditizia e al passo coi tempi? In un'economia creativa dove il genio imprenditoriale è il

segreto per il successo, come si possono ispirare i dipendenti a portare a lavoro ogni giorno i doni dell'iniziativa, dell'immaginazione e della passione? In un'epoca in cui i costi nascosti dell'industrializzazione sono diventati sgradevolmente evidenti, come si incoraggiano gli alti dirigenti a farsi carico delle responsabilità verso tutti gli *stakeholder*?

Per affrontare con successo questi problemi, i top manager e gli esperti devono prima ammettere di aver raggiunto i limiti di «Management 1.0», ovvero il paradigma dell'epoca industriale basato sui principi di standardizzazione, specializzazione, gerarchia, controllo e supremazia degli interessi degli azionisti. Devono ammettere, cioè, che gli imperativi aziendali di domani giacciono al di fuori dell'inviluppo della performance delle prassi manageriali odierne, così permeate di burocrazia.

In secondo luogo, devono coltivare,

anziché reprimere, l'insoddisfazione rispetto allo status quo. Ciò che serve è un po' di sana ribellione. Per esempio, chi dice che deve essere necessario un corpo contundente come una crisi di performance per scatenare il cambiamento? Chi dice che le aziende dovrebbero essere molto più capaci di operare anziché di innovare? Chi dice che così tante persone debbano lavorare in aziende poco stimolanti? Chi dice che il primo impulso

Gary Hamel

(ghamel@mlab.org) è visiting professor di management internazionale e strategico alla London Business School e direttore di The Management Lab (www.managementlab.org), un'organizzazione di ricerca no-profit della Silicon Valley, specializzata nell'innovazione manageriale. Il suo ultimo libro (con Bill Breen) si intitola *Il futuro del management* (Etas, 2008)

dei manager debba essere quello di evitare le responsabilità sociali anziché farsene carico? Sicuramente possiamo fare di meglio.

Infine, chiunque abbia a cuore la gestione aziendale deve avere il coraggio di puntare in alto. Che si tratti di mandare l'uomo sulla Luna, decifrare il genoma umano o costruire un supercollisore in grado di svelare i misteri dell'universo, i grandi risultati hanno inizio da grandi aspirazioni. Lo stesso dicasi per il management. Troppo spesso gli accademici si accontentano di codificare le migliori prassi esistenti, anziché guardare oltre. I professionisti sono generalmente più portati a domandarsi «Qualcun altro ha già fatto questo?», piuttosto che «Vale la pena di provare questo?». Ciò che serve, oggi più che mai, sono obiettivi ambiziosi per stimolare la ricerca di modi radicalmente innovativi per mobilitare e organizzare le abilità umane.

Obiettivi ambiziosi

Incoraggiati da questi pensieri, la nostra brigata di accademici, CEO, consulenti, imprenditori e *venture capitalist* ribelli si è posta le seguenti domande: che cosa si deve fare per creare organizzazioni adatte per il futuro? Quali dovrebbero essere le priorità fondamentali dei pionieri della gestione aziendale di domani? Gli ambiziosi obiettivi emersi dall'incontro non si escludono a vicenda, né sono esaustivi. L'attuale modello di management è un tutto integrato che non può essere suddiviso facilmente in tanti moduli; ecco perché c'è un certo grado di sovrapposizione tra le diverse sfide. Tuttavia, ciascun obiettivo ambizioso illustra un percorso cruciale nel

viaggio che conduce al «Management 2.0» ed è opinione condivisa che i primi dieci siano i più importanti.

Fare in modo che il lavoro del management serva un fine più elevato. Le aziende cercano perlopiù di massimizzare la ricchezza degli azionisti, un obiettivo che appare inadeguato sotto molti aspetti. Come catalizzatore emotivo, la massimizzazione della ricchezza non ha il potere di mobilitare appieno le energie umane; è una difesa insufficiente contro i critici che mettono in dubbio la legittimità del potere societario; e non è abbastanza specifica o pressante da spronare al rinnovamento. Per tutte queste ragioni, le prassi manageriali di domani dovranno concentrarsi sul conseguimento di obiettivi nobili e socialmente rilevanti.

Incorporare a pieno titolo le idee di comunità e cittadinanza nei sistemi di gestione. Nel mondo interdipendente di domani, i sistemi fortemente collaborativi avranno la meglio sulle organizzazioni caratterizzate da relazioni antagonistiche in cui o si vince o si perde. Eppure oggi le strutture di *corporate governance* spesso acuiscono il conflitto promuovendo gli interessi di alcuni gruppi, come alti dirigenti e apportatori di capitale, a spese di altri, solitamente i dipendenti e le comunità locali. In futuro, i sistemi di management dovranno riflettere uno spirito di comunità e di cittadinanza, riconoscendo in tal mondo l'ineluttabile interdipendenza di tutti i gruppi di *stakeholder*.

Ricostruire le fondamenta filosofiche del management. Le aziende di domani dovranno essere capaci di

adattarsi, innovare e ispirare, tenere un comportamento socialmente responsabile e perseguire l'eccellenza operativa. Per infondere nelle imprese tali qualità, gli studiosi e i professionisti del management devono ricostruire le basi della gestione aziendale. Per far questo, dovranno andare alla ricerca di nuovi principi nelle aree più diverse, quali l'antropologia, la biologia, il design, le scienze politiche, l'urbanistica e la teologia.

Debattere le patologie della gerarchia formale. Anche se la gerarchia sarà sempre una caratteristica delle organizzazioni, c'è il bisogno impellente di limitare le conseguenze associate alle strutture autoritarie e verticistiche. Tra i problemi più comuni, riscontriamo la tendenza ad attribuire troppo peso all'esperienza a scapito del pensiero innovativo, a non dare ai seguaci sufficiente voce in capitolo nella scelta del leader, a perpetuare disparità di potere che non possono essere giustificate dal divario delle competenze, a dare ai manager un incentivo ad accentrare l'autorità quando invece dovrebbe venire distribuita, e a indebolire l'autostima degli individui che hanno poco potere formale. Per superare questi difetti, la piramide organizzativa tradizionale deve essere rimpiazzata da una gerarchia «naturale», dove lo status e l'influenza sono correlati al contributo dato all'azienda anziché alla posizione occupata. Le gerarchie devono essere dinamiche, di modo che il potere affluisca rapidamente a coloro che creano valore a scapito di quanti non lo creano. Infine, anziché una singola gerarchia, è opportuno che ce ne siano molte, ciascuna delle quali sia un barometro della perizia in qualche area cruciale.

Combattere la paura e aumentare la fiducia. I sistemi autoritari riflettono una profonda mancanza di fiducia verso la serietà e la competenza dei dipendenti, e tendono anche a esagerare l'importanza delle sanzioni quale strumento per costringere alla conformità. Ecco perché molte impre-

L'idea in breve

- Il management «moderno», gran parte del quale risale alla fine del diciannovesimo secolo, non può essere ulteriormente perfezionato.
- Per formulare una «road map» allo scopo di reinventare il management, un gruppo di studiosi e di CEO ha individuato 25 sfide ambiziose.
- Se gli innovatori della gestione aziendale non affrontano tali questioni, le aziende non riusciranno a destreggiarsi nel mondo volatile di domani.

se sono piene di dipendenti ansiosi, che hanno paura di prendere l'iniziativa o di fidarsi della propria capacità di giudizio. La capacità di adattarsi, l'innovazione e l'impegno dei dipendenti verso l'azienda possono prosperare soltanto in una cultura fondata sulla fiducia, dove non trovi spazio la paura. In un simile ambiente si condivide ampiamente l'informazione, si esprimono liberamente le opinioni controverse e si incoraggia l'assunzione di rischi. La mancanza di fiducia demoralizza e la paura paralizza, perciò entrambe devono essere estromesse dai sistemi di gestione di domani.

Reinventare gli strumenti di controllo. I sistemi di controllo tradizionale garantiscono alti livelli di conformità, ma al costo di inibire la creatività, l'imprenditorialità e l'impegno dei dipendenti. Per superare il trade-off tra disciplina e innovazione, i sistemi di controllo del futuro dovranno fondarsi di più su valutazioni tra pari (*peer review*) e di meno sulla supervisione esercitata dall'alto; dovranno far leva sul potere delle aspirazioni e dei valori condivisi, allentando al tempo stesso la camicia di forza delle regole e delle restrizioni. Obiettivo: aziende dotate di dipendenti perfettamente capaci di esercitare l'autodisciplina.

Ridefinire il lavoro di leadership. Le gerarchie naturali richiedono leader naturali, cioè individui che sappiano mobilitare gli altri anche in assenza di autorità formale. Nel «Management 2.0» i leader non saranno più visti come grandi visionari, capaci di decidere senza mai sbagliare e di mettere in riga i dipendenti con il pugno di ferro. Dovranno, invece, diventare «architetti sociali», «estensori di costituzioni» e «imprenditori di significato». In questo nuovo modello, il compito del leader è creare un ambiente in cui tutti i dipendenti abbiano l'opportunità di collaborare, innovare ed eccellere.

Espandere e sfruttare la diversità. La diversità non è soltanto essenziale per la sopravvivenza di una spe-

cie, ma è anche un presupposto per la vitalità a lungo termine di un'organizzazione. Le aziende che non sposano, non incoraggiano e non sfruttano una diversità di esperienze, di valori e di capacità non riusciranno a generare una ricca varietà di idee, opzioni ed esperimenti, tutti ingredienti essenziali per un rinnovamento strategico. I sistemi manageriali del futuro dovranno attribuire un alto valore alla diversità, al disaccordo e alla divergenza, tanto quanto al conformismo, al consenso e alla coesione.

Reinventare il processo di formulazione della strategia come processo in divenire. In un mondo turbolento, la previsione è difficile e la pianificazione a lungo termine ha poco valore. I processi gestionali che cercano di pervenire alla «strategia migliore» attraverso metodi analitici di tipo top-down devono lasciare il posto a modelli basati sui principi biologici della varietà (generare numerose opzioni), della selezione (ricorrere a esperimenti a basso costo per sottoporre rapidamente a verifica le ipotesi cruciali) e ritenzione (riversare risorse nelle strategie che hanno maggiore presa nel mercato). In futuro, la dirigenza non formulerà la strategia, ma si impegnerà a creare le condizioni nelle quali le nuove strategie possano emergere ed evolvere.

Destruire e disaggregare l'organizzazione. Per intercettare le opportunità che appaiono e scompaiono alla velocità della luce, le organizzazioni devono essere in grado di riconfigurare rapidamente le capacità, le infrastrutture e le risorse. Sfortunatamente, in molte organizzazioni i rigidi confini tra un'unità e l'altra, i «silos» funzionali e i feudi politici ostacolano il rapido riallineamento delle capacità e delle attività. Le grandi unità organizzative che racchiudono centinaia o migliaia di dipendenti pongono un altro pericolo, perché spesso portano al pensiero di gruppo su grande scala. Per sviluppare la capacità di adattarsi, le aziende devono organiz-

zarsi in unità più piccole e creare strutture fluide, basate su progetti.

Ridurre sensibilmente l'influsso del passato. I processi di management spesso contengono sottili distorsioni che favoriscono la continuità a scapito del cambiamento. Per esempio, i processi di pianificazione rafforzano una visione datata dei clienti e dei concorrenti; i processi di preparazione dei bilanci preventivi non aiutano le idee rischiose a ottenere i finanziamenti iniziali; i sistemi di incentivo premiano più i manager amministratori che gli imprenditori interni; i sistemi di misurazione sottostimano il valore di creare nuove opzioni strategiche; e i processi di assunzione attribuiscono un peso eccessivo alle capacità analitiche, sottovalutando quelle concettuali. Nonostante la creatività sia importante, queste preferenze impercettibili per lo status quo devono essere portate alla luce, esaminate e, se necessario, espunte.

Condividere il lavoro di stabilire la direzione. Man mano che il ritmo del cambiamento accelera, e che l'ambiente di business si fa più complesso, sarà sempre più difficile per un piccolo gruppo di alti dirigenti tracciare la rotta del rinnovamento aziendale. Ecco perché la responsabilità di stabilire la direzione deve essere ampiamente condivisa. Inoltre, soltanto un processo di partecipazione può produrre un impegno sincero a un cambiamento proattivo. La lungimiranza e l'intuito, anziché il potere e la posizione, dovranno determinare il grado di influenza nel definire la direzione in cui dovrà muoversi l'azienda.

Sviluppare misure di performance olistiche. I sistemi di misurazione esistenti hanno molti difetti: tendono a enfatizzare eccessivamente alcuni obiettivi, come il raggiungimento dei target di profitto di breve periodo, sottovalutando altri obiettivi importanti, come la costruzione di nuove piattaforme di crescita; inoltre, spesso non tengono conto dei fattori impercettibili

li, eppure cruciali, che stanno alla base del successo competitivo, come il valore dell'innovazione generata dai clienti. Per superare questi limiti, le aziende dovranno creare sistemi di misurazione più olistici.

Allungare gli orizzonti temporali e la visione prospettica dei dirigenti. I sistemi di retribuzione e di incentivo spesso accorciano artificialmente gli orizzonti temporali e distorcono la prospettiva. Per esempio, la ricerca suggerisce che la maggior parte dei dirigenti non è disposta a finanziare una nuova iniziativa redditizia se, così facendo, si riducono gli utili correnti. Costruire un nuovo sistema di incentivi che riporti l'attenzione dei dirigenti sul creare valore a lungo termine per tutti gli *stakeholder* è una priorità cruciale per l'innovazione manageriale.

Creare una democrazia dell'informazione. Il potere manageriale dipende tradizionalmente dal controllo dell'informazione. Eppure, sempre più spesso, la creazione di valore ha luogo in corrispondenza dell'interfaccia tra dipendenti di primo livello e clienti. Gli addetti della prima linea devono essere informati e responsabilizzati, in modo da fare tutto il meglio per il cliente senza il bisogno di chiedere l'autorizzazione. Anche la capacità di adattamento dipende dalla trasparenza dell'informazione. Negli ambienti volatili, ai dipendenti servono la libertà di muoversi rapidamente e i dati per agire in modo intelligente. Se devono riferire le decisioni ai propri superiori, la capacità di adattamento risulta attenuata. Ecco perché i costi di accentrare l'informazione stanno diventando insostenibili. Per prendere decisioni tempestive nel migliore interesse dell'intera azienda, i dipendenti di livello più basso devono essere gli individui più informati all'interno dell'organizzazione. Perciò, le aziende devono creare sistemi di informazione «olografici», che diano a tutti i dipendenti una visione tridimensionale delle misure cruciali della performance e delle priorità fondamentali.

Dare potere ai ribelli e disarmare i reazionari. I monarchi in carica non si mettono, di solito, a capo di una rivoluzione. Eppure, la maggior parte dei sistemi di gestione conferisce una fetta sproporzionata di influenza sulla strategia e la politica a un piccolo numero di alti dirigenti. Ironia della sorte, questi sono gli individui che hanno un maggiore interesse nello status quo e sono, dunque, più portati a difenderlo. Ecco perché le aziende consolidate spesso consegnano il futuro nelle mani delle start-up. L'unica soluzione è sviluppare sistemi gestionali che redistribuiscano il potere a coloro che hanno investito nel futuro

la maggior parte del proprio capitale emotivo, e che hanno meno da perdere dal cambiamento.

Espandere la portata dell'autonomia del dipendente. I dipendenti alla base e ai livelli intermedi della piramide organizzativa spesso sentono di non avere il potere di avviare il cambiamento. Rigide linee di condotta, limiti di spesa stringenti e mancanza di tempo da dedicare al perseguimento dei propri obiettivi riducono la loro autonomia e inibiscono la capacità dell'organizzazione di rinnovare se stessa. Le aziende devono riprogettare i sistemi gestionali in modo che favoriscano la sperimentazione locale e le iniziative prese dal basso.

Le grandi sfide del management

1 Fare in modo che il lavoro del management serva un fine più elevato. Il management, tanto nella teoria quanto nella pratica, deve orientarsi al conseguimento di obiettivi nobili e socialmente rilevanti.

2 Incorporare a pieno titolo le idee di comunità e cittadinanza nei sistemi di gestione. Occorrono processi e prassi che riflettano l'interdipendenza di tutti i gruppi di stakeholder.

3 Ricostruire le fondamenta filosofiche del management. Per creare organizzazioni che siano ben più che semplicemente efficienti, avremo bisogno di attingere agli insegnamenti di campi come la biologia, le scienze politiche e la teologia.

4 Debellare le patologie della gerarchia formale. Le gerarchie naturali, dove il potere procede dal basso verso l'alto e i leader emergono anziché essere nominati, comportano numerosi vantaggi.

5 Combattere la paura e aumentare la fiducia. La diffidenza e la paura sono tossiche per l'innovazione e il coinvolgimento, e devono essere estromesse dai sistemi manageriali di domani.

6 Reinventare gli strumenti di controllo. Per superare il trade-off tra disciplina e libertà, i sistemi di controllo devono incoraggiare il controllo dall'interno anziché i vincoli imposti dall'esterno.

7 Ridefinire il lavoro di leadership. La nozione di «il» leader come eroico decisore è indifendibile. I leader devono essere rimodellati come architetti di sistemi sociali che favoriscono l'innovazione e la collaborazione.

8 Espandere e sfruttare la diversità. Dobbiamo creare una sistema manageriale che dia valore alla diversità, al disaccordo e alle divergenze tanto quanto alla conformità, al consenso e alla coesione.

9 Reinventare il processo di formulazione della strategia come processo in divenire. In un mondo turbolento, la formulazione delle strategie deve riflettere i principi biologici della varietà, della selezione e della conservazione.

10 Destruire e disaggregare l'organizzazione. Per diventare più capaci di adattarsi e di innovare, le grandi organizzazioni devono essere disaggregate in unità più piccole, più malleabili.

Creare mercati interni per le idee, il talento e le risorse. Nelle aziende, le decisioni di finanziamento vengono generalmente prese al vertice e sono pesantemente condizionate da fattori politici. Ecco perché le imprese tendono a investire eccessivamente nel passato e a finanziare in misura inadeguata il futuro. Per contro, l'allocazione delle risorse in un sistema basato sul mercato, come il New York Stock Exchange, è decentralizzata e apolitica. Sebbene i mercati siano chiaramente vulnerabili alle distorsioni di breve periodo, nel lungo periodo riescono ad allocare le giuste risorse alle giuste opportunità meglio di come farebbe

una grande organizzazione. Per rendere l'allocazione delle risorse più flessibile e dinamica, le aziende devono creare mercati interni dove i programmi ereditati dal passato e i nuovi progetti competano in condizioni di parità per il talento e i finanziamenti.

Depoliticizzare i processi decisionali. La qualità dei processi decisionali ai più alti livelli è spesso compromessa dall'arroganza dei dirigenti, da pregiudizi inespressi e da dati incompleti. Inoltre, il numero di variabili che devono essere prese in considerazione nelle decisioni cruciali continua ad aumentare. È raro che i top manager cerchino il consiglio dei

dipendenti di base per decidere se spendere o meno milioni di dollari per entrare in un nuovo mercato o appoggiare una nuova tecnologia. Tuttavia, chi lavora sul campo è spesso nella migliore posizione per valutare gli aspetti che possono decretare il successo o l'insuccesso di una nuova strategia. Le aziende avranno bisogno di nuovi processi decisionali che sappiano cogliere una molteplicità di punti di vista, mettano a frutto la saggezza collettiva dell'organizzazione e siano liberi da distorsioni legate alla posizione.

Ottimizzare al meglio i trade-off. Negli anni a venire il successo delle aziende dipenderà dalla capacità dei

11 Ridurre sensibilmente l'influsso del passato. I sistemi di management esistenti spesso rafforzano, senza volerlo, lo status quo. In futuro, dovranno facilitare l'innovazione e il cambiamento.

12 Condividere il lavoro di stabilire la direzione. Per coinvolgere i dipendenti, la responsabilità della definizione degli obiettivi deve essere distribuita attraverso un processo nel quale il grado di influenza sia proporzionale al discernimento, non al potere.

13 Sviluppare misure di performance olistiche. Le misure di performance esistenti devono essere ripensate, perché non prestano sufficiente attenzione alle competenze umane fondamentali che stanno alla base del successo in un'economia creativa.

14 Allungare gli orizzonti temporali e la visione prospettica dei dirigenti. Scoprire alternative ai sistemi di retribuzione e ricompensa che incoraggiano i manager a sacrificare gli obiettivi a lungo termine per i guadagni di breve periodo.

15 Creare una democrazia dell'informazione. Le aziende hanno bisogno di sistemi di informazione olografici, che diano a tutti i dipendenti gli strumenti di cui hanno bisogno per agire nell'interesse dell'intera impresa.

16 Dare potere ai ribelli e disarmare i reazionari. I sistemi di gestione devono dare maggiore potere ai dipendenti che hanno investito il proprio capitale emotivo nel futuro anziché nel passato.

17 Espandere la portata dell'autonomia del dipendente. I sistemi di gestione devono essere progettati in modo da favorire le iniziative dal basso e la sperimentazione locale.

18 Creare mercati interni per le idee, il talento e le risorse. I mercati riescono ad allocare le risorse meglio di quanto non facciano le gerarchie, e i processi di allocazione delle risorse aziendali devono riflettere questo dato di fatto.

19 Depoliticizzare i processi decisionali. I processi decisionali devono esseri liberi da distorsioni legate alla posizione e devono sfruttare la saggezza collettiva dell'intera organizzazione, e anche oltre.

20 Ottimizzare meglio i trade-off. I sistemi di gestione tendono a imporre degli aut-aut. Ciò che serve sono sistemi ibridi che ottimizzino più gradualmente i trade-off.

21 Dare libero sfogo all'immaginazione umana. Molto si sa dei fattori che stimolano la creatività umana. Queste conoscenze devono essere applicate meglio alla progettazione dei sistemi manageriali.

22 Favorire le comunità di interessi. Per massimizzare il coinvolgimento dei dipendenti, i sistemi manageriali devono facilitare la formazione di comunità di interessi spontanee.

23 Riattrezzare il management per un mondo aperto. I network che creano valore spesso trascendono i confini dell'impresa e possono rendere inefficaci i tradizionali strumenti manageriali basati sul potere. Servono nuovi strumenti di gestione per costruire e modellare ecosistemi complessi.

24 Umanizzare il linguaggio e la prassi del business. I sistemi gestionali di domani dovranno attribuire altrettanta importanza agli ideali eterni dell'umanità, come la bellezza, la giustizia e la comunità, quanta ne ripongono nei tradizionali obiettivi dell'efficienza, del vantaggio e del profitto.

25 Rieducare la mentalità manageriale. Le tradizionali capacità analitiche e deduttive dei manager devono essere integrate da capacità concettuali e di pensiero sistemico.

Un programma per l'innovazione manageriale

Cosa - nel modo in cui le grandi organizzazioni sono gestite, strutturate e dirette - metterà maggiormente a rischio la loro capacità di prosperare nei decenni a venire? In che modo bisognerà cambiare le prassi e i principi manageriali per creare organizzazioni veramente pronte per il futuro? Sono queste le domande poste a 35 studiosi e professionisti del management che si sono ritrovati per due giorni in California per discutere il futuro della gestione aziendale. La conferenza, organizzata da The Management Lab con il supporto di McKinsey & Co, ha visto coinvolti un gruppo eterogeneo di veterani dell'accademia, teorici del management New Age, CEO progressisti e un paio di *venture capitalist*.

Le conversazioni sono state molto vivaci e a tratti combattive. Tuttavia, nel corso nell'evento, nessuno ha mai perso di vista l'obiettivo ultimo: sviluppare un programma coraggioso per spronare la reinvenzione del management nel ventunesimo secolo. Mentre eravamo alle prese con questo compito, ci rendevamo conto che gli esperti di management soffrono spesso di una mancanza di ambizioni. Ci siamo chiesti: quale sarebbe l'equivalente per la gestione aziendale di decifrare il genoma umano, trovare una cura per l'AIDS o arrestare il riscaldamento globale? Dopo l'evento, un gruppo di lavoro ha stilato un primo elenco di sfide traendole dai materiali raccolti durante la conferenza. Il nostro obiettivo non era quello di condensare la lista in un piccolo gruppo di meta-sfide, ma di presentare una raccolta relativamente completa che rendesse omaggio ai variegati, e spesso penetranti, punti di vista di coloro che avevano partecipato. In ultima analisi, ciò che conta non era la conferenza in sé, ma la missione che ci ha portati a riunirci: offrire incoraggiamento, direzione - e un po' di copertura aerea - ai ribelli del management ovunque essi siano.

La brigata dei ribelli

Eric Abrahamson
Columbia Business School

Chris Argyris
Harvard University

Joanna Barsh
McKinsey & Company

Julian Birkinshaw
London Business School

Tim Brown IDEO

Lowell Bryan
McKinsey & Company

Bhaskar Chakravorti
Harvard Business School

Yves Doz Insead

Alex Ehrlich UBS

Gary Hamel
The Management Lab

Linda Hill
Harvard Business School

Jeffrey Hollender
Seventh Generation

Steve Jurvetson
Draper Fisher Jurvetson

Kevin Kelly Wired

Terri Kelly
W.L. Gore & Associates

Ed Lawler
University of Southern California

John Mackey Whole Foods

Tom Malone
MIT Sloan School of
Management

Marissa Mayer Google

Andrew McAfee
Harvard Business School

Lenny Mendonca
McKinsey & Company

Henry Mintzberg
McGill University

Vineet Nayar
HCL Technologies

Jeffrey Pfeffer
Stanford University

C.K. Prahalad
University of Michigan

J. Leighton Read
Alloy Ventures and Seriosity,
Incorporated

Keith Sawyer
Washington University
in St. Louis

Peter Senge
Society for Organizational
Learning e MIT

Rajendra Sisodia
Bentley University

Tom Stewart Booz & Co.

James Surowiecki
autore di *La saggezza della folla*

Hal Varian
University of California, Berkeley

Steven Weber
University of California, Berkeley

David Wolfe
Wolfe Resources Group

Shoshana Zuboff
Harvard Business School
(in pensione)

dipendenti, a tutti i livelli, di gestire trade-off apparentemente inconciliabili: tra utili di breve e crescita di lungo periodo, tra competizione e collaborazione, tra struttura e movimento, tra disciplina e libertà, e tra successo individuale e di squadra. I sistemi tradizionali si basano su linee di condotta grezze, universali che prediligono certi obiettivi a spese di altri. I sistemi di domani dovranno incoraggiare una sana competizione tra obiettivi contrapposti e mettere i dipendenti delle prime linee nella condizione di ottimizzare i trade-off cruciali. L'obiettivo è creare organizzazioni che sappiano coniugare le capacità di esplorazione e di apprendimento dei network decentralizzati con l'efficienza e il focus decisionale delle strutture gerarchiche. Dare libero sfogo all'immaginazione umana. Sappiamo molte cose su come stimolare la creatività umana: fornire agli individui strumenti con cui innovare, permettere loro di trovare il tempo per pensare, non biasimare gli errori e i fallimenti, creare opportunità di apprendimento e di scoperta, e così via. Tuttavia, soltanto una minima parte di queste conoscenze si è infiltrata nei sistemi manageriali. Quel che è peggio è che molte aziende hanno istituzionalizzato una sorta di apartheid della creatività, assicurando a pochi individui ruoli creativi e il tempo di perseguire i propri interessi, e dando per scontato che gli altri dipendenti sono perlopiù privi di immaginazione. I processi manageriali di domani dovranno alimentare l'innovazione in ogni angolo dell'organizzazione.

Favorire le comunità d'interessi.

La passione è un importante moltiplicatore del talento umano, soprattutto quando individui che la pensano allo stesso modo convergono attorno a una giusta causa. Eppure, molti dati suggeriscono che i dipendenti non sono emotivamente coinvolti nel proprio lavoro; non si sentono gratificati e, di conseguenza, le loro organizzazioni hanno una performance insoddisfacente. Le aziende devono incoraggiare

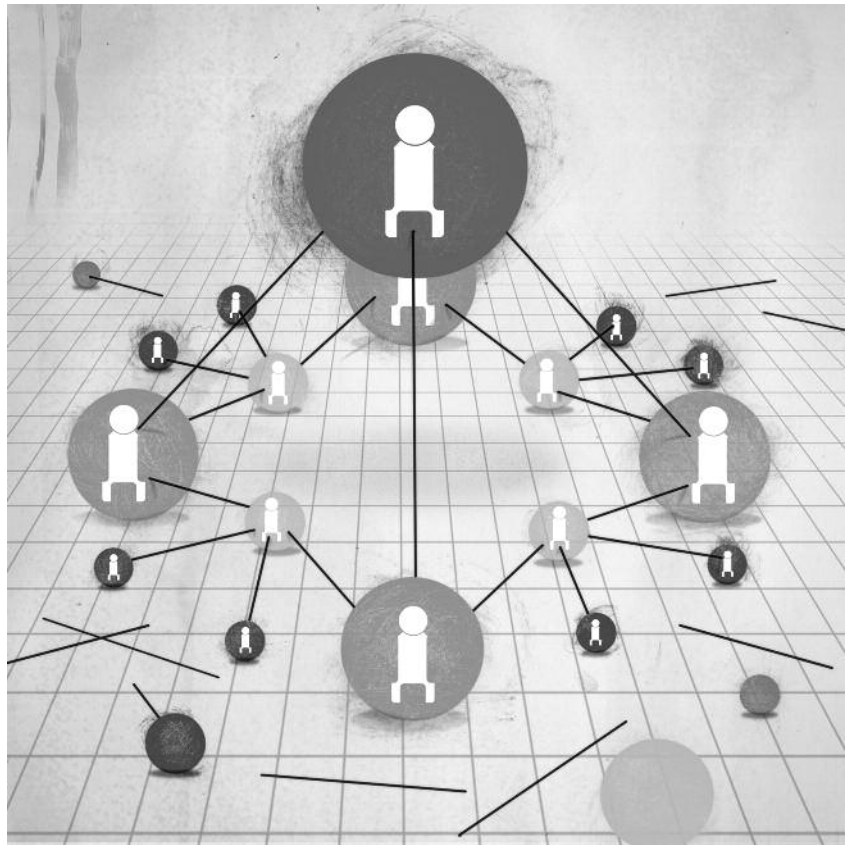
le comunità d'interessi, permettendo agli individui di trovare una più alta vocazione all'interno della propria vita lavorativa, aiutandoli a entrare in contatto con i dipendenti che condividono passioni simili e allineando meglio gli obiettivi dell'organizzazione con gli interessi naturali del personale.

Riattare il management per un mondo aperto.

I modelli di business emergenti si fondano sempre più su reti di creazione del valore e forme di produzione sociale che trascendono i confini organizzativi. In questi ambienti, gli strumenti di management che si basano sull'esercizio del potere posizionale rischiano di essere inefficaci e controproducenti. Nelle reti di volontari o di operatori legalmente indipendenti, il «leader» deve galvanizzare e ampliare la comunità, anziché gestirla dall'alto. Condizione per il successo è pertanto lo sviluppo di nuovi approcci per mobilitare e coordinare le attività umane.

Umanizzare il linguaggio e la prassi del business. Di solito, gli obiettivi del management vengono descritti in termini di «efficienza», «vantaggio», «valore», «superiorità», «focus» e «differenziazione». Per quanto importanti siano, questi obiettivi non hanno il potere di far palpitar i cuori della gente. Per creare organizzazioni che siano quasi umane nella loro capacità di adattarsi, innovare e coinvolgere, i pionieri del management devono trovare il modo di infondere nelle prosaiche attività di business ideali più profondi, toccanti, come l'onore, la verità, l'amore, la giustizia e la bellezza. Queste virtù universali ispirano da tempo immemore gli esseri umani a compiere grandi imprese e non possono più essere relegate ai margini del discorso e dell'azione manageriale.

Rieducare la mentalità manageriale. In passato la formazione manageriale si è concentrata soprattutto sull'aiutare i leader a sviluppare un particolare portafoglio di abilità cognitive: potenziamento delle facoltà governate dall'emisfero sinistro del cervello,



ragionamento deduttivo, risoluzione analitica dei problemi ed elaborazione di soluzioni. I manager di domani avranno bisogno di nuove abilità, come: apprendimento riflessivo o a doppio circuito, capacità di pensiero sistemico, risoluzione creativa dei problemi e capacità di pensiero legato ai valori. Le business school e le aziende dovranno riformulare i programmi di formazione per aiutare i dirigenti a sviluppare tali capacità, e dovranno altresì reindirizzare i sistemi manageriali per incoraggiare la loro applicazione.

Trascendere i trade-off

I progressi fatti nel conseguimento di questi obiettivi ambiziosi contribuiranno a de-burocratizzare le aziende e a liberare le capacità umane. Il fine ultimo, tuttavia, è quello di superare i limiti delle prassi manageriali odierne senza perdere i benefici che ne conseguono. Non avrebbe senso, per esempio, cercare una cura per la pavidità e l'inerzia se gli effetti collaterali fossero l'imprudenza e l'inefficienza. Le

imprese devono diventare molto più capaci di adattarsi, innovare e ispirare senza per questo diventare meno focalizzate, disciplinate o orientate alla performance.

Per risolvere questo paradosso bisognerà operare una chiara distinzione tra fini e mezzi. I dirigenti spesso difendono prassi logorate dal tempo perché non riescono a immaginare procedure meno burocratiche per conseguire obiettivi essenziali. Per esempio, molte aziende hanno regolamenti molto dettagliati che disciplinano i viaggi d'affari. Per intraprendere un viaggio i dipendenti devono ottenere un'autorizzazione preventiva, rispettare rigidi limiti di spesa e presentare un resoconto delle spese di viaggio per l'approvazione. Quasi tutti sono d'accordo con l'obiettivo di tenere i costi sotto controllo, ma potrebbe esserci una maniera meno burocratica per ottenere questo risultato. Un possibile approccio è quello di pubblicare i resoconti di spesa di ciascun dipendente sull'intranet societario, facendo leva

sulle pressioni dei pari per tenere a freno i dipendenti spendaccioni. Spesso la trasparenza è altrettanto efficace quanto un regolamento applicato alla lettera, ma è anche più flessibile e meno costosa da amministrare. Ricorderete certamente la reazione di sdegno dell'opinione pubblica quando nel settembre 2008 si è saputo che i dirigenti della AIG avevano

speso 400.000 dollari in un'esclusiva località turistica pochi giorni dopo che il Governo era intervenuto a salvare la compagnia di assicurazione con una manovra da 85 miliardi di dollari. Difficilmente i dirigenti della AIG si comporteranno di nuovo in modo così prodigo.

Ciò nonostante, chiunque nel 2008 abbia osservato a bocca aperta le fiam-

me dell'avidità consumare il settore dell'investment banking sarà scusato per aver pensato che il problema, forse, potrebbe essere stato un livello di burocrazia insufficiente. Dopo tutto, gli ingranaggi burocratici – procedure operative dettagliate, ruoli strettamente definiti, attenta supervisione e chiari criteri di approvazione – servono a tenere i dipendenti sotto



IL COMMENTO

Strategie radicate nel reale

di **Antonio Martelli** / Docente di Strategia e Politica aziendale, Università Bocconi

>> Nella produzione scientifica di Gary Hamel, professore di Strategia alla London Business School e riconosciuta autorità internazionale sul tema, la progressiva atrofizzazione del management e delle sue teorie è un tema ricorrente. Già nel 1994, nel suo libro *Alla conquista del futuro*, scritto in collaborazione con G. K. Prahalad, egli aveva levato il dito accusatore contro questo perverso fenomeno, con particolare riferimento a quell'area particolarmente sensibile del management che è la strategia. La causa principale di ciò, che poi era ed è alla radice di tanti insuccessi aziendali, era da ricercare nella ristrettezza delle basi concettuali della strategia fin dal livello teorico. La stragrande maggioranza di quelli che se ne occupavano erano economisti e tecnologi, mentre brillavano per la loro assenza gli esperti di altre discipline, che pure avrebbero potuto allargarne ampiamente e soprattutto utilmente i confini.

In *Leader della rivoluzione*, uscito nel 2000, Hamel aveva rincarato la dose, sostenendo che i teorici e i manager non avevano capito come il discrimine non fosse tanto fra vecchie e nuove aziende, e neppure fra le imprese dell'era industriale e le nuove imprese dot com, ma fra coloro che sono in grado di introdurre profonde innovazioni e coloro che non lo sono. Per cui, a fare la differenza sono non i miglioramenti incrementali, le innovazioni continue, e nemmeno i nuovi prodotti, ma le «rivoluzioni», ossia le innovazioni radicali nei modelli e nei concetti di business.

Hamel torna ora sul tema con questo articolo (forse preludio a un nuovo libro) nel quale propone dei *moon shots*, delle fotografie lunari del management del futuro. Alla redazione di questa sorta di manifesto hanno

partecipato in totale 35 teorici e pratici del management e della strategia fra i più eminenti, visto che includono nomi quali Chris Argyris, Henry Mintzberg, Tom Malone, C. K. Prahalad e Peter Senge, tutti uniti dal desiderio di voltare finalmente pagina e di redigere infine l'agenda del rinnovamento del management. Il manifesto contiene anche un elenco delle 25 principali sfide che teorici e pratici del management dovrebbero – dovranno – affrontare a questo scopo.

Sarebbe difficile non concordare sul fatto che le principali innovazioni teoriche sono state realizzate nel management prima del 1950. Successivamente gli apporti sono diventati sempre più incrementali: sempre più numerosi, ma via via anche sempre più minuscoli. Perfino nel segmento concettuale e pratico più vivace del management, quello della strategia appunto, si ha la sensazione di essere di fronte a un fenomeno statico, come hanno rilevato fra gli altri anche David J. Collis e Cynthia Montgomery (si veda l'articolo «Risorse per competere», in *Harvard Business Review Italia*, settembre 2008). Anche qui si tratta, infatti, quasi esclusivamente di perfezionamenti di concetti già noti, di ritocchi magari importanti, ma pur sempre ritocchi a un quadro che nelle sue linee essenziali rimane inalterato. E che, per tornare a Hamel, è ormai chiaramente insufficiente.

La preoccupazione di base che ha mosso i 35 «ribelli» è quindi più che fondata. Resta però l'interrogativo se il tipo di soluzione che viene proposto sia proprio quello che dà le maggiori garanzie di successo: se cioè il management possa essere riformato, per così dire, dall'interno, riflettendo su sé stesso e con un ancoraggio molto forte all'ambiente manageriale americano. E qui

controllo. Indubbiamente oggi staremmo tutti meglio se i banchieri a caccia di bonus fossero stati controllati più strettamente.

Il controllo è un fattore essenziale, ma troppo spesso viene esercitato a scapito dell'iniziativa, della creatività e della passione, che sono gli ingredienti cruciali per il successo di un'organizzazione. Negli ambienti dinamici, come nel

mondo iper-reattivo della finanza moderna, l'autorità decisionale deve essere ampiamente distribuita e quindi il controllo deve provenire dalle norme organizzative, non da procedure di revisione sclerotiche.

La centralizzazione e il controllo draconiano probabilmente non sono il modo migliore per evitare che gli individui si assumano rischi imprudenti nel

lungo periodo. I dipendenti delle prime linee – i «cervelloni» che creano e vendono strumenti finanziari sofisticati – devono essere chiamati a rispondere dell'impatto delle loro azioni sul rischio patrimoniale e sulla redditività a medio termine della banche. In anni recenti, tuttavia, la loro unica responsabilità è stata quella di sfornare prodotti finanziari a getto continuo. I ban-

può valere il confronto con i problemi che si posero i suoi fondatori intorno agli inizi del Novecento, i vari Frederick Taylor, Henry Fayol e via elencando. Essi non avevano strumenti di analisi concettuale altrettanto raffinati quanto quelli degli esperti di oggi, ma avevano capito a fondo il senso della rivoluzione industriale, che aveva poi già più di un secolo di vita, e i suoi effetti sull'economia e sulla società del loro tempo.

Oggi una rivoluzione del management può avvenire solo se si parte dalle mutate condizioni in cui dirigenti, consulenti e accademici devono operare e riflettere: e queste nuove condizioni si chiamano anzitutto globalizzazione, parola che praticamente non compare nell'articolo di Hamel.

Il concetto di management, oggi, è una estensione di quello di strategia: e la strategia vincente è quella che punta a rendere una azienda capace di competere su scala globale. Per mettere le cose in prospettiva: attualmente, il 20% circa del prodotto lordo mondiale, vale a dire 15 mila miliardi di dollari su 60 mila, viene prodotto e consumato su mercati globali. Ma entro 15 anni molti altri Paesi (e molti altri prodotti e servizi) entreranno a far parte dei mercati globali, per cui quella percentuale salirà del doppio e forse anche del triplo. A quell'epoca il PIL del mondo sarà probabilmente intorno a 90 mila miliardi di dollari (a valori 2007), per cui l'area globale accessibile sarà pari a 40 mila miliardi e forse più. Superata la crisi economico-finanziaria in corso, e anche a causa di essa, l'ulteriore balzo in avanti dell'integrazione economica imporrà una forte accelerazione al ritmo delle trasformazioni economiche, per cui assisteremo a

ristrutturazioni radicali in ogni settore e in ogni economia nazionale.

Di conseguenza, i principi manageriali e strategici di cui si avrà bisogno saranno certo radicalmente diversi da quelli attuali ma, soprattutto, nel senso che dovranno basarsi sull'integrazione delle culture e, allo stesso tempo, su quegli aspetti delle singole culture nazionali che più possono contribuire a mantenere gli specifici vantaggi competitivi. Un compito, questo, al quale i teorici e pratici del management e della strategia non si sono finora dedicati con neppure una frazione dell'impegno che sarebbe necessario. Si deve certo concordare con Hamel sull'idea che il rinnovamento del management dipenderà dalla capacità di costruire proposte di valore, oltre che dall'assicurarsi l'accesso ai mercati ed «esserci». Ma queste proposte di valore non potranno prescindere dall'integrazione fra le culture e da aspettative elaborate a livello planetario. Il manifesto di Hamel e soci, per quanto ricco di suggestioni – a cominciare da quelle relative alla necessità di rinsaldare le basi etiche del management – soffre ancora un po', magari inconsapevolmente, di monoculturalismo.

Una delle ragioni per cui Peter Drucker è stato il teorico del management che, nella seconda metà del Novecento, è ricaduto meno negli stereotipi tradizionali e ha elaborato idee che sono in buona parte tuttora valide è che egli aveva assorbito l'esperienza manageriale degli Stati Uniti nell'ambito della cultura europea di cui era profondamente imbevuto. Eppure oggi neppure questo basterebbe più. Per far fronte alle nuove sfide, il pensiero manageriale e strategico ha soprattutto bisogno di aprire una finestra sul mondo. <

chieri hanno bisogno di incentivi che li inducano a considerare il successo in un'ottica di lungo periodo. Devono cominciare a vedersi come amministratori, responsabili per la salvaguardia degli interessi di quanti ripongono fiducia in loro, anziché come mercenari motivati soltanto da retribuzioni milionarie. Controlli dall'interno anziché dall'esterno, orizzonti temporali che si estendano oltre i dodici mesi, il perseguimento di uno scopo nobile, lo spirito di comunità: questi obiettivi ambiziosi dovranno essere gli ingredienti essenziali di qualsiasi alternativa di lungo periodo al ciclo di eccessi e pentimenti che ha caratterizzato il settore dei servizi finanziari statunitense per la maggior parte dell'ultimo secolo.



Non tutti gli obiettivi ambiziosi sono nuovi; molti affrontano problemi che sono endemici nelle grandi organizzazioni. Li abbiamo evidenziati con l'obiettivo di ispirare nuove soluzioni a problemi che si vanno preparando da tempo. La Fondazione Gates si è dedicata a combattere la malaria, che non è affatto un obiettivo nuovo. Eppure coloro che hanno promosso l'iniziativa sono convinti che nuove idee, nuove terapie e nuovi metodi di somministrazione daranno risultati di importanza storica. Analogamente, nuove menti sgombre da vecchi pregiudizi e nuovi strumenti come quelli che hanno dato vita a una rivoluzione sociale sul web potrebbero permetterci di sottrarci alle restrizioni di prassi manageriali incrostate dalla tradizione.

L'obiettivo di Management 2.0 è di rendere tutte le organizzazioni genuinamente umane, tanto quanto le per-

sone che ci lavorano. Le persone sanno adattarsi: ogni giorno, migliaia di individui in tutti i continenti iniziano un nuovo lavoro, ritornano a scuola per acquisire nuove capacità, cambiano carriera a metà della propria vita o cercano di barcamenarsi nelle



situazioni di crisi familiare. Le persone sono innovative: ogni giorno, milioni di individui pubblicano nuovi post sui blog, inventano nuove ricette, scrivono poesie o ridipingono le pareti di casa. Le persone sono attente alle esigenze della comunità: pensate a tutti coloro che conoscete che fanno volontariato nella scuola dei figli, danno una mano all'ospedale locale, allenano una squadra di quartiere o fanno la spesa per chi non può muoversi da casa. Sfortunatamente, la tecnologia gestionale spesso drena dalle organizzazioni le qualità che ci rendono umani: la nostra vitalità, la

nostra inventiva e il nostro senso di solidarietà. Ciò che le aziende un tempo consideravano soltanto un imperativo morale – creare organizzazioni che siano genuinamente umane – è diventato un ineludibile imperativo di business.

È una sfida da far tremare, ma non perdetevi d'animo. I primi pionieri del management hanno dovuto trasformare esseri umani ostinati e abituati a pensare con la propria testa in dipendenti obbedienti e rispettosi, lavorando contro l'essenza della natura umana. Noi, invece, lavoriamo con la natura umana stessa: il nostro obiettivo è rendere le organizzazioni più umane, non meno. McCallum, Taylor e Ford ci invidierebbero questa opportunità.

(Traduzione di Adele Oliveri/Shake)
Ristampa n. 09021

LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguire a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).