



INNOVATORI. Gary Hamel e il management del futuro

Un'innovazione a testa

La cosa più importante che potete fare per la vostra azienda è dare la possibilità ai dipendenti di manipolare i processi di management, spiega Gary Hamel a Elin Miroddi

Gary Hamel, un nome che non ha bisogno di presentazioni. Insegna Strategic and International Management alla London Business School. E del professore ha il piglio. Nei convegni internazionali è uno degli oratori più richiesti e quando sale sul palco incanta le platee. I suoi libri vendono milioni di copie. Ha coniato concetti nuovi, entrati ormai a far parte del gergo aziendale: *core competence* o intento strategico, per citare i più noti. È un visionario con la passione per il futuro, non a caso il suo primo libro (scritto nel '94 insieme a C.K. Prahalad) si intitolava *Alla conquista del futuro*. Come consulente ha lavorato per aziende del calibro di General Electric, Nokia, Nestlé, Shell, Procter & Gamble. Ma anche le sue previsioni, come quelle di altri suoi colleghi illustri, qualche volta hanno fatto cilecca. In *Leader della rivoluzione* ha speso parole di elogio per la strategia Enron. Poi quella storia sappiamo come è andata a finire. E anche il suo libro non ha conosciuto ristampe. La sua ultima fatica, *Il futuro del management*, è anche il tema della conferenza che ha tenuto al World Business Forum di Milano (organizzato da Hsm il 28-29 ottobre scorso) dove lo abbiamo intervistato. La sua ultima scoperta è che l'innovazione operativa, di prodotto/servizio e strategica sono importanti, ma quella che genera valore e difendibilità strategica, quella insomma che fa la differenza, è *l'innovazione manageriale*.

«Per innovazione manageriale – spiega – intendo tutto ciò che altera sostanzialmente il modo in cui si esercita il lavoro del management o modifica significativamente le forme organizzative tradizionali e, così facendo,

promuove il perseguimento degli obiettivi aziendali e il miglioramento della performance. Il suo principale ostacolo all'innovazione è il nostro modo di pensare».

C'è chi dice che la crisi che stiamo attraversando sia generatrice di opportunità. È così?

Una crisi ha sempre degli effetti collaterali positivi, per varie ragioni. Anzitutto perché spinge l'azienda a fare quello che avrebbe dovuto fare prima e che ha trascurato. Ad esempio, vendere gli asset che non garantiscono performance adeguate. Oppure, rendere più efficace l'organizzazione per accelerare la realizzazione dei suoi progetti. Inoltre, la crisi costringe ad affrontare nuove soluzioni, e questo è un forte stimolo all'innovazione. Le aziende che riusciranno a superare questa fase, e a trarne profitto, sono quelle dove il management è attento a cogliere le opportunità e reagisce rapidamente, preservando i propri investimenti, motivando e fidelizzando le persone migliori. Quando la recessione cesserà, le aziende guidate da quei manager saranno pronte a cavalcare l'onda positiva. Ma ora bisogna stare attenti a distinguere due diversi ordini di problemi: la recessione e i cambi di rotta (o di paradigma) dell'economia globale. Le recessioni sono fenomeni ciclici, le abbiamo avute in passato, si ripeteranno in futuro. Sono processi naturali. Quella che oggi dobbiamo fronteggiare è qualcosa di diverso: è un *cambio di rotta* dell'economia globale, un *nuovo paradigma* che sovverte le regole e il mercato. Sono tre i cambi di rotta che colpiscono in modo profondo le imprese: 1) un'accelerazione del cambiamento che mina alla radice modelli di busi-



ness consolidati; 2) una concorrenza pressante che riduce i margini di profitto; 3) infine, la conoscenza diventa sempre di più una commodity ed erode i vantaggi competitivi del know how, un tempo fattore distintivo delle imprese di successo. Quando la recessione avrà terminato il suo ciclo, queste tre sfide non spariranno. Faranno parte della nuova realtà che avremo di fronte. Perciò non concentratevi solo sulla recessione... prestate attenzione anche ai cambi di rotta e attrezzatevi sin da ora a gestirli.

Quali aziende hanno saputo gestire la crisi in modo innovativo? E come?

La gestione innovativa della crisi è venuta dalle aziende che, per anni, si sono concentrate sulla creazione del valore per i propri clienti e hanno mantenuto una buona politica dei prezzi. Hyundai, tanto per fare un nome. Nel 2008 l'azienda coreana ha guadagnato grosse fette di mercato. Altro caso, Apple che offre prodotti e servizi unici, ad alto tasso d'innovazione. Durante la recessione ha registrato trimestri quasi da record. Quindi sono questi due gli elementi che determinano il successo in tempi di crisi: la struttura dei costi e l'innovazione dei prodotti.

In tempi di recessione quali sono le innovazioni manageriali auspicabili e soprattutto possibili?

La cosa migliore che le aziende possono fare è coinvolgere i propri dipendenti, a tutti i livelli gerarchici, nella ricerca dei modi per migliorare il problema dei costi e individuare le innovazioni manageriali su cui intervenire. Troppo spesso in azienda vige una sorta di *apartheid creativo* nei confronti dei dipendenti di livello inferiore. Ma la creatività è un'attitudine umana. Certo, alcuni sono più creativi di altri. Tuttavia nei grigi corridoi delle aziende, quasi nessuno mette in atto il suo potenziale creativo perché ai lavoratori non vengono dati gli strumenti, né il tempo per esercitare queste capacità. Tanto meno sono responsabilizzati sull'importanza della creatività. Conseguenza: le imprese sprecano enormi quantità d'immaginazione; uno sperpero difficile da giustificare quando i venti della distruzione soffiano con forza. Se Toyota è diventata una delle aziende più apprezzate al mondo sfruttando la capacità di problem-solving dei propri dipendenti, immaginate cosa potreste ottenere se utilizzaste appieno le capacità creative di tutti i vostri collaboratori! Il segreto è: fare dell'innovazione il compito di ciascuno. Tra l'altro i livelli più bassi sono quelli che comprendono meglio la crisi, forse perché la vivono più da vicino. E dovrebbero essere i primi a essere coinvolti nei tentativi di far uscire l'azienda dalla crisi. Occorre





Elin Miroddi è partner Inalto, consulente in Innovation Management
e.miroddi@inalto.it

l'engagement dei nostri dipendenti perché solo un personale *engaged* potrà dare il meglio di sé, in termini di prestazioni, creatività, risultati economici. Oggi il compito del management non è far sì che i dipendenti servano l'organizzazione, semmai creare un ambiente lavorativo coinvolgente, tanto che le persone siano motivate a portare i loro talenti sul lavoro tutti i giorni. Le ricerche internazionali sull'employ engagement ci dicono che oggi solo una piccola parte (il 20% circa) dei lavoratori si sente engaged. C'è da chiedersi come possa migliorare la performance in un ambiente così poco coinvolgente.

L'innovazione manageriale da chi deve partire e cosa deve riguardare?

La cosa più importante che potete fare per aiutare la vostra azienda a reinventare i suoi processi di management è dare la possibilità ai dipendenti "comuni" e ai manager di livello inferiore la possibilità di manipolare quei processi. Naturalmente ciò non significa lasciare agli addetti alla portineria la libertà di modificare le procedure aziendali. Semmai creare un forum interno in cui tutti i dipendenti si sentano liberi di proporre alternative allo status quo. Rivolgendo alle persone domande forti come: *quale comportamento manageriale contribuisce a far uscire i talenti dalla nostra azienda?* Oppure: *quale delle nostre pratiche manageriali limita principalmente l'iniziativa dei dipendenti?* Chi propone le idee più interessanti dovrebbe ricevere un premio e la possibilità di partecipare direttamente alla reinvenzione del processo critico. Ad esempio in Google, una delle aziende più innovative, ci sono vari meccanismi che tengono insieme tutti i team indipendenti e gli ingegneri accomunati da un'elevata autonomia operativa. Uno di questi è MiscList, un tabellone elettronico che raccoglie idee e commenti in continua evoluzione ed è a disposizione di tutti i dipendenti dell'azienda. L'innovazione manageriale è troppo importante per essere lasciata in mano agli esperti. L'innovazione deve nascere dal basso, contribuire a sollecitarla e a legittimarla è il compito del management del futuro.



Il futuro del management, Gary Hamel, Etas, 2009

Quali sono gli strumenti più potenti per fare innovazione manageriale?

Ne *Il futuro del management* ho parlato di Manager 2.0 poiché credo che la Rete sia oggi la cosa più adattabile, più innovativa e coinvolgente che sia mai stata creata. Per certi aspetti considero il web la nuova tecnologia del management. Mentre gli strumenti tradizionali sono nati per risolvere problemi di controllo e di efficienza, il web nasce per amplificare la creatività e aggregare lo sforzo umano attraverso una connettività pervasiva in tempo reale. Nella Rete i processi orizzontali di controllo e di coordinamento sostituiscono in parte i processi verticali. Per migliaia di anni le gerarchie sono state l'unica risposta all'aggregazione dello sforzo umano. Oggi c'è una nuova opzione: i network distribuiti che operano in tempo reale. È significativo che internet non sia stato creato, e non sia gestito, da una gerarchia. L'efficacia di internet risiede nella sua capacità di facilitare il coordinamento senza produrre gli effetti inibenti della burocrazia. Se il web si è evoluto rapidamente forse è proprio perché non è una gerarchia. In questo senso, contraddice tutti i vecchi modelli dell'organizzazione e del management. Purtroppo molti manager vedono ancora internet come uno strumento di produttività o di assistenza ai clienti 24 ore su 24. Pochi hanno capito che capovolgerà il nostro modello di management.

Come generare una cultura dell'innovazione comune in aziende sempre più multi-etniche?

Viaggiando per il mondo ciò che osservo è che, pur nella loro diversità, tutti gli esseri umani sono uniti da valori che li accomunano: la bellezza, la fiducia, la giustizia, il senso di comunità; valori che trascendono concetti di nazionalità o cultura. Pensiamo alla Disney, che per anni ha avuto il compito di portare il sorriso sul volto dei bambini di tutto il mondo o la Apple che ha la mission di rendere elegante e facilmente fruibile la tecnologia. Per costruire società meta-nazionali abbiamo bisogno di far leva su questi valori universali che aggregano culture diverse. La minaccia più grossa alle aziende moderne semmai è il pensiero unilaterale. ■