

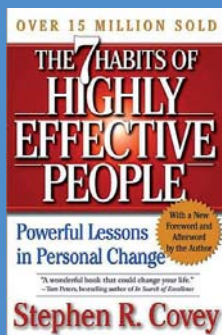
# Management, dall'efficienza all'empowerment

Negli ultimi cinque anni il mondo è cambiato in modo esponenziale. Oggi i modelli manageriali sono diventati più fluidi, spesso si sovrappongono, altri nascono e spariscono senza poterne approfondire la conoscenza e valutare la solidità. Benvenuti nell'era del 'VUCA'.

di Raul Alvarez ed Elin Miroddi

“Il cambiamento è una sfida quotidiana. I salti epocali sono all'ordine del giorno, i modelli manageriali hanno vita breve. Se fino a ieri potevamo distinguere le 'ere' grazie a un modello manageriale più stabile, oggi diventa sempre più difficile. Siamo entrati nell'era dell'inafferrabile”.

Cinque anni fa terminavo così il mio articolo *Le ere del business* pubblicato in occasione del numero speciale per i 30 anni di *Media Key*. Ne avevo individuate 5: l'era della Qualità Totale, dei Servizi, della Lean Production, dell'Apprendimento organizzativo, del Knowledge management. Adesso è difficile fare distinzioni così nette. Oggi i modelli manageriali sono diventati più fluidi, spesso si sovrappongono, altri nascono e spariscono senza poterne approfondire la conoscenza e valutare la solidità. È un segno di questi tempi definiti 'VU-



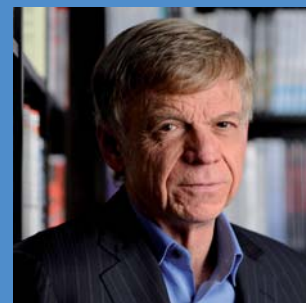
**STEPHEN R. COVEY**  
Nel 1989 esce negli Stati Uniti *The Seven Habits Of High Effective People*: fra i libri di business più influenti del XX secolo,

tradotto in 35 lingue, vende 35 milioni di copie. E le 7 abitudini sono considerate fra i più efficaci processi di empowerment, nonché fonte ispiratrice di una leadership autentica, centrata sui principi e sull'etica delle relazioni umane.



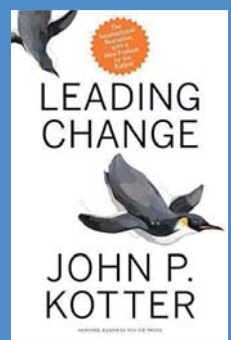
1989

“LEADERSHIP È COMUNICARE ALLE PERSONE IL LORO VALORE E IL LORO POTENZIALE IN MODO TALMENTE CHIARO CHE POSSANO VEDERLO”



1996

**JOHN P. KOTTER**  
Con *Leading Change*, John P. Kotter indica gli 'otto stadi di cambiamento'(dalla visione all'azione, sino all'integrazione del processo di change nella cultura aziendale) e si rivela uno dei testi sacri del management, fra i più accreditati dalle business school e dalle società di consulenza.

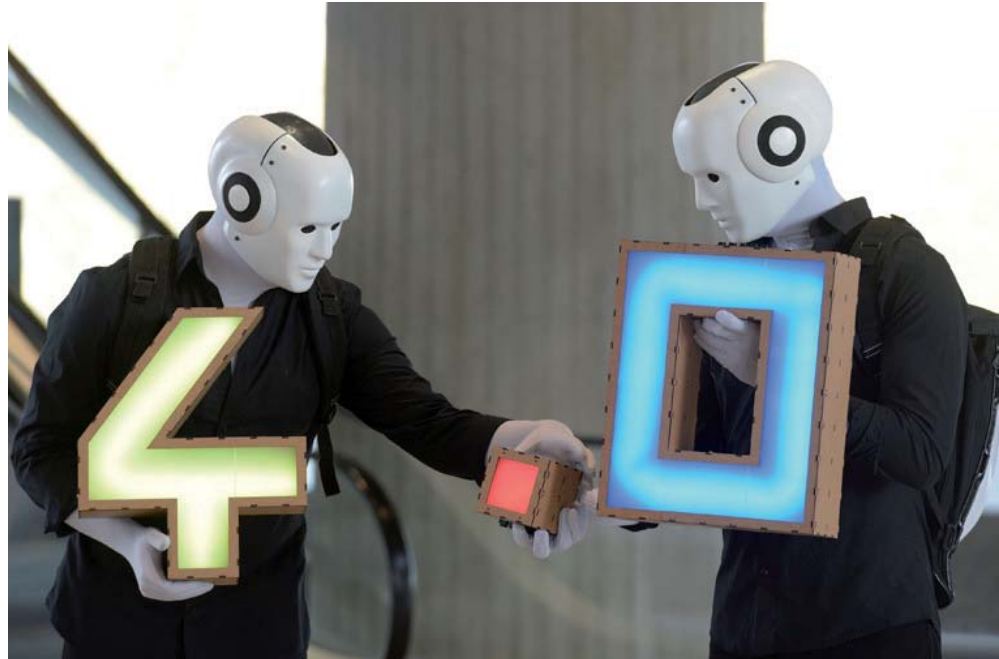


CA' (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), termine introdotto dal US Army War College e diffuso poi nelle business school per indicare come, a partire dalla fine della Guerra Fredda, il mondo sia diventato sempre più: *volatile* (il cambiamento è accelerato in frequenza e dimensione) *incerto* (difficile comprendere il presente e i possibili sviluppi futuri), *complesso* (aumenta il numero dei fattori da considerare per avere il quadro chiaro della situazione), *ambiguo* (uno stesso fenomeno può essere letto in diversi modi, persino opposti fra loro). Siamo entrati nell'era del cambiamento esponenziale. I manager devono ripensare il proprio ruolo, coltivare nuovi mindset, adottare nuove skill per far fronte a un futuro dove i successi di ieri non sono più best practices per il mondo di domani.

### Scenari dirompenti

In un contesto che evolve così rapidamente è difficile stabilire quali siano i modelli manageriali che caratterizzano quest'epoca. Tuttavia, in base alle ricerche condotte da Deloitte (il report annuale Human Capital Trends 2017), dall'Asfor (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale) e da AIDP (Associazione Italiana Direttori del Personale), sembra di poter intravedere alcuni punti di frattura che segnano delle fasi. Superata l'era dell'Efficienza e dell'Efficacia (focalizzata sui processi) prevalente sino agli anni '80, si è passati all'era dell'Eccellenza dove la competizione si è spostata sulla qualità dei prodotti-servizi e sull'innovazione. Innovare, offrire sempre qualcosa in più, o di meglio, ha comportato ingenti investimenti in Ricerca & Sviluppo. Erano gli anni '90, inizio 2000. Poi la qualità diventa una commodity ed è cominciata la guerra dei prezzi. Finché è arrivato il 2008, e il mondo è cambia di colpo.

Le risorse finanziarie si riducono, la propensione al rischio anche. Prevala la prudenza. Tutti fermi in attesa che la crisi finisca. Finché ci si rende conto che nulla sarebbe stato più co-



COME CAMBIA IL MANAGEMENT NELL'ERA DELL'INDUSTRIA 4.0. LE INTELLIGENZE ARTIFICIALI SUPERERANNO LE INTELLIGENZE UMANE? LA SFIDA È INIZIATA.

me prima. Intanto i Paesi del BRIC avevano cominciato a erodere interi mercati, a offrire manifattura a basso costo. Competere è impossibile. La Cina diventa la meta più ambita. Molte aziende tentano la carta della delocalizzazione, non sempre con successo. Nel frattempo le tecnologie digitali conoscono una crescita esponenziale.

Nascono piattaforme come Airbnb (2008) o Uber (2009) che, in pochissimo tempo, spazzano via dal mercato aziende tradizionali e persino colossi che credevamo 'too big to fail'. Il fenomeno della digital transformation esplose e diventa digital disruption. L'e-commerce prende piede. Chi non digitalizza il proprio business rischia di uscire dal mercato. C'è sempre più domanda di innovazione radicale. Con il Decreto Crescita 2.0 del Governo (2012) le startup proliferano. Sono soprattutto loro a cavalcare l'onda d'urto dell'innovazione dirompente.

Aziende digitali venute fuori dal nulla, come BlablaCar o WhatsApp, si affermano generando nuovi modelli di business. I clienti diventano sempre più esigenti, l'innovazione più open, le relazioni più peer to peer, il lavoro più smart. Poi è il momento dell'Industria 4.0, delle stampanti

3D, della produzione robotizzata, dei posti di lavoro a rischio, della formazione del personale da reinventare per apprendere a dialogare con le macchine e cooperare con i robot. E così via. Il cambiamento procede a velocità esponenziale. La tecnologia digitale democratizza i rapporti, i clienti diventano più esigenti, non si limitano a comprare, vogliono co-creare il prodotto. Per fidelizzare (sia all'interno sia all'esterno) la parola d'ordine diventa engagement. Ed è imperativo. Ma come riuscire a ottenerlo?

### L'era dell'engagement

L'incentivo economico non basta più a ingaggiare le persone. È l'organizzazione del lavoro che va ripensata, come il lavoro stesso. In che modo? Il guru del management Gary Hamel suggerisce: "Ispirandosi alla filosofia della rete". Negli ultimi cinque anni, con la diffusione dei social le regole del gioco sono cambiate. Per restare in partita bisogna conoscerle e praticarle. A cominciare dalla trasparenza e dalla fiducia, dal ridare un significato al lavoro, dal



### 1995 DANIEL GOLEMAN

L'uscita del libro *L'intelligenza emotiva* ottiene un successo inaspettato. Riconosciuta come principale leva per la qualità delle performance, l'intelligenza emotiva (QE) entra a pieno titolo in azienda, ricercata attraverso gli assessment, richiesta nella formazione. Dopo la pubblicazione di *Essere Leader* (2002), scritto con Richard Boyatzis e Annie McKee, Goleman diventa uno dei consulenti più richiesti al mondo.

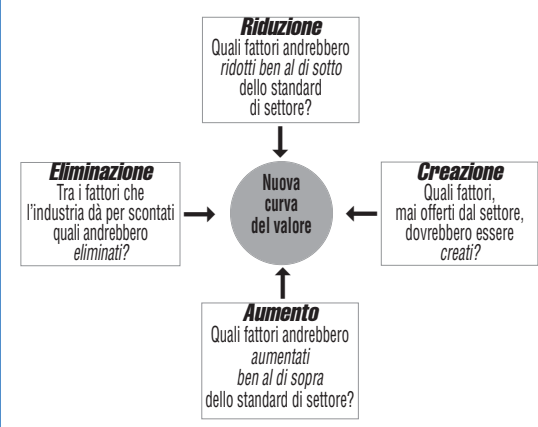


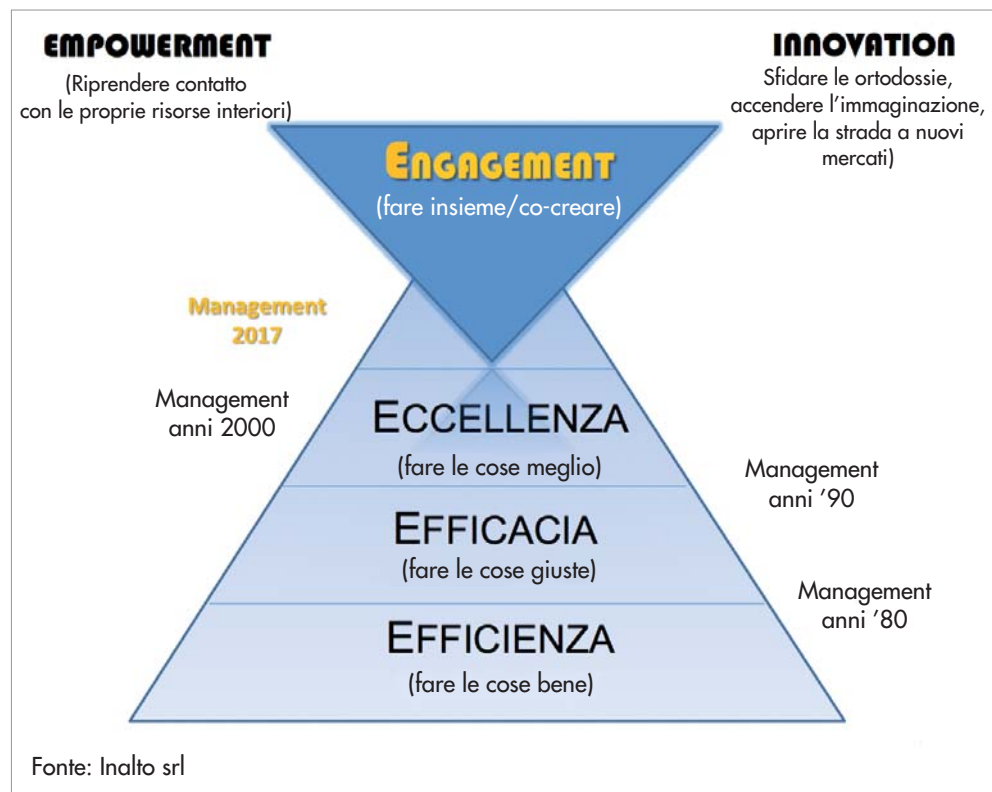
### 1995 W. CHAN KIM E RENÉE MAUBORGNE

*Oceano Blu* è uno dei libri più innovativi in tema di strategia, agevole sul piano metodologico, brillante nella scrittura. Ha subito risonanza mondiale. Il suo messaggio è chiaro e irresistibile: inutile inoltrarsi negli oceani rossi della concorrenza, bisogna individuare nuovi spazi di mercato, i non clienti, e creare così nuove opportunità di business puntando alla innovazione di valore.

2005

### IL FRAMEWORK DELLE QUATTRO AZIONI





far sentire le persone parte viva di un processo e non rotelle di un ingranaggio. Stando ai dati di un'indagine Gallup di qualche anno fa, solo il 30% delle persone si applica attivamente al lavoro. Il 50% si limita a fare il minimo indispensabile, il 20% sfoga il proprio scontento in autentiche forme di contro-dipendenza, influenzando negativamente i colleghi e praticando l'assenteismo. Sintomi di un malessere che fanno riflettere. Il report annuale di Deloitte, Human Capital Trends 2017, avverte: "Le aziende e gli HR non possono più continuare a operare secondo i vecchi paradigmi, devono adottare nuovi modi di pensare applicati a ogni aspetto del business ed essere in grado di assecondarlo nei suoi mutamenti e nella rapidità di evoluzione". Visionando i testi di management che hanno fatto da apripista in questi ultimi 35 anni, i temi più richiesti nei convegni e la domanda di consulenza, sembra di poter intravedere due grandi paradigmi (credenze e valori condivisi da una comunità) che avanzano in questa era guidata dall'engagement: empowerment e innovazione (vedi fig.1).

### IL PARADIGMA DELL'EMPOWERMENT

Cos'è l'empowerment? Lo psicologo Massimo Bruscazioni, che per primo lo ha fatto conoscere in Italia (inizio anni '90), lo definisce "il processo di ampliamento (attraverso il miglior uso delle proprie risorse attuali e potenziali) delle possibilità che il soggetto può praticare e rendere operative e tra le quali può quindi scegliere". Dunque un potenziamento dell'individuo attraverso la consapevolezza delle proprie risorse e responsabilità per essere propositivo anziché solo esecutivo. Obiettivo che ben si sposava con i processi di change management in corso in quegli anni nelle aziende: le strutture si appiattivano, la leadership comando e controllo si riduceva, ai dipendenti veniva chiesta più responsabilità e iniziativa. Era finita l'epoca degli 'yes man'. Alla ricerca dell'eccezione di Tom Peters e Robert Waterman è il principale portavoce dell'empowerment in azienda. Sebbene le ricette in esso contenute abbiano avuto fiato corto. "Dare potere ai di-

pendenti" rischia infatti di restare uno slogan se non si prepara adeguatamente la cultura aziendale a questo cambio di rotta, rassicurando i capi che ciò non comporterà la perdita di potere quanto, piuttosto, un cambiamento nel modo di esercitarlo e la rinuncia alla sua unilateralità. 'Empowerizzare' comporta cambiare mentalità, liberare le persone dalla dittatura delle abitudini. Ma le tecniche di coaching e di counselling, oggi in voga, allora non si praticavano ancora. Il cambiamento agiva in superficie, sui comportamenti, con risultati spesso insufficienti. Occorreva una "rivoluzione interiore" che partisse dall'interno verso l'esterno.

### Il potere rigenerativo delle sette abitudini

Fra i tanti modelli di empowerment ormai dimenticati, solo uno è sopravvissuto e continua a ispirare molte imprese: quello di Stephen R. Covey, *The Seven Habits Of Highly Effective People*, come titola il suo libro più famoso. Il modello di Covey individua nelle abitudini la chiave per comprendere l'essere umano e le sue resistenze al cambiamento, nonché la leva da cui partire per riattivare l'empowerment. Nessuno prima di lui si era inoltrato così a fondo sul tema, sebbene ogni cambiamento sia anzitutto un cambio di abitudini. Eppure la letteratura manageriale e la formazione hanno trascurato questo aspetto, limitandosi a lavorare sui comportamenti. Ma "non si può cambiare il frutto", scrive Covey, "se prima non si cambiano le radici". Le abitudini tornano oggi in auge, le neuroscienze spiegano i meccanismi neurali che le determinano e i loro effetti sul comportamento e sulle motivazioni interne. Se non si parte dalle abitudini, non può esserci cambiamento durevole. Ma cambiarle non è facile. Per Covey tutto ha inizio dalla capacità di mettere in discussione i propri paradigmi (o schemi mentali), "le lenti attraverso le quali vediamo il mondo" che alimentano le nostre credenze e influenzano il nostro agire. Il suo modello è centrato sull'apprendimento di sette nuove Abitudini genera-



**GARY HAMEL**

*Il futuro del management* sostiene la teoria che il principale ostacolo all'innovazione è il management. Ispirandosi alle aziende più innovative illustra in cosa consiste la pratica del management 2.0, un modello ispirato alla logica della rete, più adeguato al cambiamento che stiamo attraversando.



**KARL E. WEICK E KATHLEEN M. SUTCLIFFE**

*Governare l'inatteso* anticipa l'arrivo della crisi introducendo il tema della resilienza delle organizzazioni nel gestire le situazioni impreviste. Studiando le imprese altamente affidabili individuano come anticipare l'imprevisto e contenere i danni.

2007



trici di efficacia operativa, non solo al fine di migliorare le performance, ma soprattutto per acquisire padronanza nella gestione delle emozioni, proprie e altrui; nel riconoscere e affermare i propri valori e vivere in coerenza con questi; nel saper dare priorità alle priorità e rendere i rapporti sinergici (improntati al win-win) affinché entrambe le parti ne traggano vantaggio. Il modello delle Sette Abitudini è uno dei più alti tributi all'empowerment, nonché all'umanità, per il quale ha ricevuto diversi riconoscimenti, perché lavora sulla persona a tutto tondo (mente, corpo, cuore e 'anima') consapevole che "ciascuno di noi è il custode di un cancello", scrive Covey, "che può essere aperto solo dall'interno". La sua forza è nell'aver saputo coniugare filosofia e pragmatismo, esigenze aziendali e bisogni umani. Arrivando al cuore del problema (le abitudini) Covey ha aperto la strada a un empowerment 'aumentato' dove il cambiamento parte dall'interno e va verso l'esterno. Non si limita a un intervento esteriore.

#### Verso un empowerment aumentato

Quando nel '95 uscì *L'intelligenza emotiva*, per Daniel Goleman, psicologo, docente ad Harvard e cronista scientifico per il *New York Times*, fu la svolta. Sdoganare un tema così affascinante, rimasto sino ad allora nel chiuso dei circoli scientifici, e renderlo accessibile ai non addetti ai lavori fu la chiave del suo successo. Con Goleman l'intelligenza emotiva (un mix di consapevolezza di sé, padronanza personale, motivazione, empatia, abilità sociali) entra in azienda e manda in pensione il QI, focalizzato solo l'intelligenza razionale, l'unica riconosciuta sino ad allora dalla comunità scientifica. Il successo è immediato. Non c'è manager al mondo che non si sia lasciato tentare almeno una volta dal frequentare un training di Intelligenza Emotiva. Chade-Meng Tan, Direttore Risorse Umane di Google e autore di *Search Inside Yourself* (2012), cavalca questo filone, introdotto in Google dallo stesso Goleman, e lo spin-



MARC LESSER, CEO DI GOOGLE, ALLA BUSINESS SCHOOL DI DOSHISHA TIENE UNA LEZIONE DI MINDFULNESS SULL'IMPORTANZA DI MANTENERE EQUILIBRIO INTERIORE NELL'AFFRONTARE LE SFIDE DEL NUOVO MILLENNIO.

ge oltre promuovendo la pratica della mindfulness, una tecnica di meditazione di origine orientale che è oggi una fra più diffuse in azienda per gestire lo stress dei dipendenti per mantenere la concentrazione, per entrare in contatto con se stessi e con il proprio ambiente e generare benessere. Emozioni, consapevolezza di sé, risveglio interiore sono le nuove leve di un empowerment 'aumentato' cui le aziende dedicano più cura, nella certezza che il benessere delle persone potrà tradursi in benessere organizzativo e in migliori performance, che è quanto occorre in un'era di minori risorse finanziarie, quando bisogna saper fare di più con meno.

Su questo filone ha fatto poi la sua comparsa la Teoria U, elaborata nel 2000 da Otto Scharmer, professore presso il MIT di Boston, che intreccia il Pensiero sistemico di Peter Senge, autore del famoso best seller *La quinta disciplina* (1990), con pratiche zen e psicologia del profondo. Sorta di viaggio introspettivo che rovescia il processo usuale in base al quale si parte dal passato per realizzare un futuro che finirà per somigliare inevitabilmente al passato. La ricerca scende nel profondo sbarazzandosi di abitudini e idee preconcepite, che sono quello che Scharmer chiama il 'punto cieco', lo spazio interiore da cui prende forma la nostra percezione della realtà. Ancora un modello di empowerment dove il potenziamento della persona parte dall'interno, dalla vera

coscienza di sé. Una sorta di 'viaggio interiore' alla riscoperta del proprio sé profondo (spirituale, in senso laico). Il wellbeing fino a poco tempo era un terreno non coltivato dalle aziende, oggi è recuperato e integrato con le politiche di welfare, forse perché si è capito che, per reggere l'ondata d'urto del cambiamento esponenziale, le persone hanno bisogno di riscoprire le proprie risorse, ritrovare un equilibrio interiore, fare spazio al proprio benessere personale.

#### IL PARADIGMA DELL'INNOVAZIONE

Per stare al passo col cambiamento continuando a sentirsi engaged, la seconda leva è generare ambienti ad alto tasso d'innovazione. Per anni l'innovazione si è concentrata sui prodotti/servizi e sui processi. Poi si è spostata sulla strategia.

#### Innovare la strategia

E qui il punto di svolta è venuto da *Oceano Blu*, il libro di Renée Mauborgne e W. Chan Kim che ha venduto milioni di copie nel mondo ed è divenuto la bibbia degli innovatori.



2012

“ È PIÙ FACILE CAPIRE SE UNA COSA È FRAGILE CHE PREVEDERE IL VERIFICARSI DI UN EVENTO CHE POTREBBE DANNEGGIARLA. LA FRAGILITÀ PUÒ ESSERE MISURATA, IL RISCHIO NO ”



#### NASSIM TALEB

Dopo aver preannunciato il rischio dei *Cigni neri*, Taleb racconta come sopravvivere alle crisi diventando *Antifragile*, adattivo al cambiamento e offrendo una chiave di lettura originale al tema della resilienza.



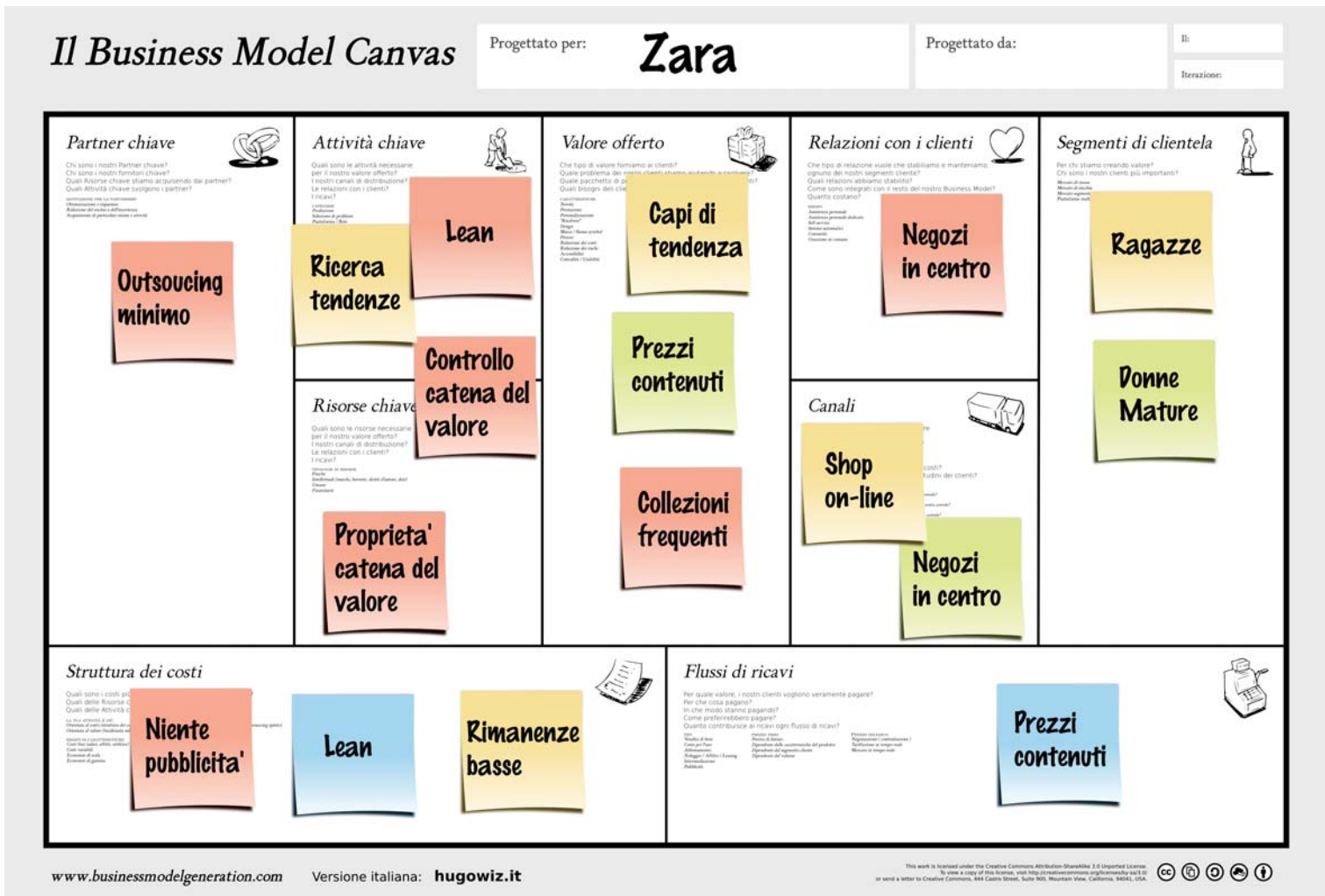
“ INNOVAZIONE INVERSA È QUALSIASI INNOVAZIONE ADOTTATA PRIMA NEL MONDO IN VIA DI SVILUPPO. FATTO SORPRENDENTE, SPESSO QUESTE INNOVAZIONI SFIDANO LA LEGGE DI GRAVITÀ E RISALGONO A MONTE ”

#### VIJAY GOVINDARAJAN E CHRIS TRIMBLE

*Innovazione inversa*, rovescia il principio secondo il quale l'innovazione viene esportata dai paesi ricchi e poi adattata. L'innovazione inversa è concepita in loco e può risalire a monte penetrando i mercati marginali nel mondo avanzato.



2012



Molti i suoi pregi: semplifica i piani strategici rendendoli schemi maneggevoli e di facile comprensione, sviluppa nuovi concetti come l'innovazione di valore, che non significa aggiungere valore, ma crearne uno che prima non esisteva. Invita a spostare la competizione dagli 'oceani rossi', dove tutti si misurano con le stesse armi per vendere lo stesso prodotto, lottando con i prezzi sino a dissanguarsi, agli 'oceani blu' dove si annidano nuovi mercati ancora ignoti alla concorrenza. Precisando che si può parlare di innovazione di valore solo quando l'azienda unisce l'innovazione all'utilità e alle voci di costo. La sfida è vincere massimizzando le opportunità e minimizzando i rischi riducendo i costi. Come non restare affascinati da un messaggio talmente dirompente da aver svecchiato e semplificato un tema complesso e talvolta contorto come la strategia?

**Innovare il management**

Gary Hamel, Professore di Management Strategico alla London Business School, si è spinto oltre con il famoso libro *Il futuro del management* (2008), sostenendo che il problema è a monte: occorre innovare anzitutto i modelli di management. Il problema principale è lì. I dirigenti parlano di innovazione, ma non la fanno perché non si considerano inventori, dubitano sia possibile una vera innovazione manageriale, si considerano operativi e non sognatori. Come scuotere i loro paradigmi obsoleti? "Portando a galla le convinzioni radicate che ostacolano l'innovazione", consiglia Hamel, "e dopo aver individuato cinque ortodossie perniciose andare su intranet e raccogliere idee da tutta l'azienda su come smontarle". Un consiglio controcorrente per l'epoca. Oggi non stupireb-

be più nessuno. In seguito Gary Hamel e altri colleghi della London School hanno steso un manifesto del Manager 3.0 da cui emerge la necessità di ridefinire la funzione della leadership. Fra i primi punti si legge: "Devono diventare architetti sociali, autori di strutture e imprenditori di significato, capaci di creare ambienti dove ciascun collaboratore possa partecipare e distinguersi". Ma per riuscirci occorrerebbe un'iniezione di empowerment, magari 'aumentato'.

**Innovare i modelli di business**

I modelli di business hanno avuto cambiamenti relativamente lenti fino agli anni '90, poi con la rivoluzione digitale si sono aperti nuovi spazi di mercato e le innovazioni scardinanti hanno avuto una crescita esponenziale.



**NAVI RAJOU, JAIDEEP PRABHU E SIMONE AHUJA**

Quando in Occidente la crisi è in pieno corso, la sfida lanciata da tre consulenti indiani della Silicon Valley, con il libro *Jugaad innovation*, che mostra che è possibile 'fare di più e magari anche meglio con meno', suscita un grande interesse e apre le porte ad una nuova visione del business: l'innovazione frugale.



2012



Con *Creare Modelli di business*, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur realizzano uno dei libri più originali del primo decennio di questo XXI secolo e lanciano la sfida dell'innovazione con il metodo del Business Model Canvas che, nel giro di pochissimo tempo, diventa uno dei modelli più popolari e inflazionati dalla consulenza aziendale.

2010



**ALEXANDER OSTERWALDER E YVES PIGNEUR**

Ma non era facile lavorare sui modelli di business con i vecchi metodi, troppo complessi e farraginosi. Nel 2010 esce *Creare modelli di business*, lo ha scritto Alexander Osterwalder (classe '74, svizzero) insieme al suo ex professore di dottorato alla Hec di Losanna, Yves Pigneur. Un sodalizio che ha portato alla realizzazione di uno degli strumenti manageriali oggi più in voga: il Business Model Canvas. La sfida era arrivare ad un concetto semplice, significativo, comprensibile in modo intuitivo del funzionamento di un'impresa e di ciò che crea valore. La rappresentazione grafica della strategia, elaborata su un canvas composto di 9 elementi (1. Segmenti di clienti, 2. Valore offerto, 3. Canali, 4. Relazioni con i clienti, 5. Flussi di ricavi, 6. Risorse chiave che possono essere fisiche, finanziarie, intellettuali, umane, 7. Attività chiave, 8. Partnership chiave, 9. Struttura dei costi), semplifica il processo di ragionamento che ha portato a formularla, rendendola facilmente comprensibile. Può migliorare un business esistente o idearne uno ex novo e offre una visione olistica della propria strategia. Per gli innovatori questo rappresenta uno degli strumenti oggi più diffusi e praticati, che ha il pregio di facilitare un processo altrimenti complesso e alleggerirlo anche con il Design Thinking.

### Innovare l'organizzazione

Ispirate forse alla 'logica delle rete' auspicata da Gary Hamel, negli ultimi anni (2012-2014), molte aziende cominciano a sperimentare innovazioni dirompenti nella struttura organizzativa che portano all'estremo l'appiattimento delle gerarchie (iniziata negli anni '90) ed enfatizzano il self-management. È il caso della holocracy, un modello sviluppato da Brian Robertson e raccontato nel libro *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. Al posto della gerarchia top-down, Robertson suggerisce un nuovo sistema peer-to-peer che aumenta la trasparenza e l'agilità organizzativa, facendo



UN GRUPPO DI MANAGER ALL'OPERA CON IL LEGO SERIOUS PLAY, IDEATO DA PER-KRISTIANSEN (AL CENTRO) UNO DEI METODI OGGI PIÙ DIFFUSI IN AZIENDA PER STIMOLARE IL PENSIERO CREATIVO E FARE INNOVAZIONE.

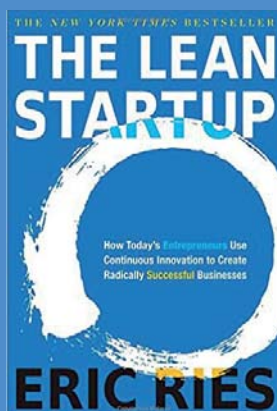
leva su team operativi, soprannominati 'cerchi', che sostituiscono le vecchie funzioni gerarchiche. Sono composti da team autonomi, liberi di discutere e decidere in che modo l'obiettivo (ribattezzato 'proposito') verrà conseguito, con quali azioni, con quali progetti o persino valutando se valga la pena ristrutturarsi per raggiungere il proposito.

In linea con quest'approccio che polverizza la piramide, fino a ieri solo 'rovesciata', è la cosiddetta 'organizzazione Teal' illustrata, attraverso 12 casi illuminanti, da Fedric Laloux, ex consulente McKinsey, nel libro *Reinventare l'organizzazione*, sbandierato da molti come la bibbia delle nuove generazioni manageriali. Anch'essa, come l'holocracy, punta all'auto-organizzazione, privilegia relazioni peer-to-peer, la leadership diffusa e presidia i conflitti interni attraverso il controllo sociale dei pari stessi. Non ultimo, aspira a far sentire le persone sul lavoro libere di essere se stesse, autentiche, senza doversi nascondere dietro la 'maschera' del ruolo e della convenienza. Una libertà che porta a sentirsi in sintonia con se stessi e con l'ambiente per poter sprigionare il proprio empowerment. Una visione dell'azienda lontana anni luce da quella finora conosciuta. Funzionerà? Sarà davvero la ricet-

ta del futuro o un'ennesima utopia? I successi di Netflix, Morning Star e molte altre che per prime hanno sposato queste filosofie, o Semeco che l'ha persino anticipata, fanno ben sperare. Staremo a vedere.

### In conclusione

La nuova era del management converge in due direzioni che finiscono per incontrarsi: quella che lavora sul potenziamento degli individui, grazie all'empowerment 'aumentato', per affrontare i cambiamenti dirompenti con la forza necessaria a fronteggiarli e con l'immaginazione creativa per riuscire a vedere nuovi mondi e prefigurare nuovi business. Attraverso questo viaggio nelle ere del management del Terzo Millennio scopriamo che non è più tempo di teorie o di modelli manageriali rigidi. Nella società liquida tutto scorre velocemente e si trasforma. Ciò che conta è poter raccogliere l'eredità del passato, senza rimanerne intrappolati, riuscendo a guardare al futuro come a un nuovo mondo, ricco di imprevedibili opportunità.



2011

“Oggi vince chi impara più in fretta”

ERIC RIES

Il metodo *Lean startup* è un sistema veloce e a minor costo per fare innovazione (non solo nelle startup) e avere la certezza che risponderà ai bisogni dei clienti. Il suo metodo ha dato il via ad un movimento diffuso in tutto il mondo e il libro *Partire leggeri* è diventato la bibbia di tutti gli strapupper.



2014

FREDERIC LALOUX

Ideatore del modello Teal, per un'organizzazione capace di dare il meglio di sé utilizzando l'auto-organizzazione e facendo emergere il sé autentico delle persone. Autore di *Reinventare l'organizzazione*, uno dei testi più di moda in questo momento.

“È POSSIBILE CREARE ORGANIZZAZIONI LIBERE DALLA BUROCRAZIA, DAI GIOCHI POLITICI, DALLA RASSEGNAZIONE, DAL RISENTIMENTO E DALL'APATIA?”

