



I NUOVI ORIZZONTI DEL MANAGEMENT

NON È FACILE RIPERCORRERE I MODELLI MANAGERIALI DEGLI ULTIMI ANNI. TANTO MENO VALUTARE QUALI ABBIANO RETTO AI CONTINUI CAMBIAMENTI DIROMPENTI; NON ULTIMO, QUESTA PANDEMIA CHE STA SCONVOLGENDO LE PERSONE, IL LAVORO, LE ORGANIZZAZIONI, COSTRINGENDOCI A RIPENSARE IL MONDO CONOSCIUTO E LE NOSTRE VITE.

DI RAUL ALVAREZ ED ELIN MIRODDI

SIAMO DI FRONTE A UN NUOVO ANNO ZERO. OCCORRE RESETTARE I NOSTRI MODELLI MENTALI E INTERCETTARE GLI SCENARI ALL'ORIZZONTE PER SAPERE COME MUOVERSI.

Anche il linguaggio è cambiato. Parole come Disruption, Smart, Agile, Co-opetition, Business design, Minimum Viable Product sono sulla bocca di tanti, ma non sempre in modo appropriato. Dopotutto non si tratta solo di aggiornare il lessico, le parole rappresentano un modo diverso di pensare e dare senso a ciò che ci circonda. Siamo entrati nell'era dell'accesso, della dematerializzazione, del deep learning, dei big data, del lavoro da remoto. E per governare questo nuovo mondo occorrono altre chiavi. Quelle che hanno funzionato fino a ieri ignorate. Il futuro è una terra sconosciuta.

Accendiamo allora i riflettori su alcuni modelli manageriali che stanno mandando in pensione i vecchi. E scopriamo che, anche se applicati in ambiti diversi (marketing, innovazione, organizzazione del lavoro ecc.) s'ispirano a principi e metodologie derivati da un medesimo paradigma culturale dove agilità, sperimentazione, feedback in itinere, misurazione, approccio data driven sono gli assi portanti. Parliamo allora da qui per esplorare il nuovo orizzonte del management.

AGILE Molte imprese attuali sono state progettate per un ambiente stabile che non esiste più. Servono nuovi requisiti. Primo fra tutti, la velocità: solo così si potrà aspirare a essere fast forward, ovvero un passo

avanti al futuro. Il project management, noto come 'modello a cascata' (waterfall) ha avuto successo in passato, ed era diffuso. Il processo è sequenziale, rigido, sottoposto alla dittatura dei diagrammi Gant; terminata una fase ne inizia un'altra, e non si torna indietro. Elaborare il feedback degli utenti richiede tempi lunghi e, quando finalmente arrivano, a lavoro ormai concluso, il rischio è che il prodotto non risponda più ai bisogni del mercato o che la concorrenza ne abbia già sfornato uno migliore. Per stare al passo col cambiamento occorre un modello diverso, più agile. E finalmente è arrivato.

Il manifesto agile

Il problema fu avvertito prima di tutto dal mondo IT. A fine anni '90, c'era grande richiesta di software, ma spesso uscivano difettosi. Conseguenza, più del 50% delle funzionalità non venivano utilizzate dagli utenti. Così, nel 2011, 17 softweristi illuminati si riunirono nell'Utha per affrontare il problema. Ispirati dal metodo giapponese Lean Thinking (un modello manageriale di ieri, oggi ancora attuale) elaborarono un Manifesto, composto da 11 principi, che sono diventati punto di riferimento per chiunque voglia abbracciare l'Agile Thinking. I suoi valori esprimono nuovi modi di organizzare il lavoro e di gestire le relazioni professionali. Un obiettivo già dichiarato nei primi quattro punti: 1) sono gli individui e le interazioni a generare valore, non i processi; 2) un software funzionante conta di più di una documenta-

zione esaustiva; 3) rispondere al cambiamento conta più di seguire alla lettera un piano; 4) la nostra priorità è soddisfare il cliente, fin da subito e in maniera continuativa.

Il metodo SCRUM

Dunque, pianificare è saggio, seguire ciecamente i piani è follia perché, come sostiene Jeff Sutherland, innovatore tecnologico, firmatario del Manifesto e autore di un libro leggendario, *Fare il doppio in metà tempo*, edito da Rizzoli/Etas, “quando i piani incontrano la realtà vanno in pezzi. Meglio adottare un metodo che consenta di fermarsi a brevi cicli di produzione e ispezionare, rivedere ciò che si è fatto, considerare se è ancora valido e se si potrebbe farlo meglio”.

È sui cicli di lavoro brevi e sui feedback iterativi per cambiare direzione in corso d'opera che si fonda SCRUM, uno dei metodi Agile più popolari. Jeff Sutherland l'ha ideato traendo ispirazione dal Toyota Production System di Taiichi Ohno. SCRUM prende il nome dalle 'mischie del rugby', dove tutti i giocatori spingono nella stessa direzione verso il medesimo obiettivo, come i team Agile.

I team sono auto-organizzati, veloci, altamente produttivi, le comunicazioni simmetriche e frequenti. Il metodo di lavoro segue uno schema semplice e chiaro. Un leader-facilitatore organizza le attività in cicli brevi (detti Sprint). In ogni ciclo, un team cross-funzionale decide come affrontare al meglio ciascuno Sprint, come gestire il carico di lavoro e distribuirlo. Durante riunioni (brevi ma frequenti) ognuno estrae dalla lista delle priorità ciò su cui si impegnerà nelle due settimane successive. Lo scrive su un post-it e lo appende al muro. Quando i team si incontrano verificano cosa si è portato a termine, quali impedimenti hanno rallentato il lavoro, come si pensa di superarli. Basta riunioni fiume lente e inefficienti. Con SCRUM tutto è più rapido, cadenzato, monitorato, trasparente, collaborativo, efficace. Un metodo oggi diffuso, anche da noi, in aziende come Banca Sella, Credem, Vodaphone, SKY.

Agile è un Mindset

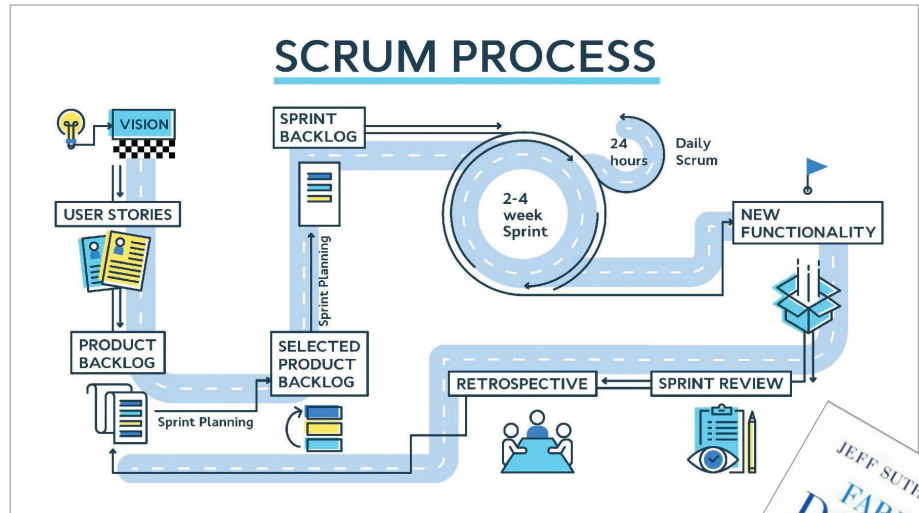
Sotto il cappello 'Agile' si annidano diverse tecniche o framework. Fabio Lisca, fra i maggiori esperti in Italia sul tema e fondatore della Agile School di Milano, ne ha individuate più di 80, di cui alcuni persino antecedenti alla stesura del Manifesto, a conferma che non tutti i modelli del passato sono da archiviare. “Quando l'introduzione dell'Agile fallisce”, spiega, “è quasi sempre perché, l'azienda, affascinata dalla novità, si limita ad adottarne le tecniche (Scrum in primis) senza averne compreso in pieno la filosofia, né aver preparato le persone a sviluppare il giusto mindset”.

L'Agile Thinking richiede infatti un cambiamento profondo nel modo di affrontare e risolvere i problemi e di concepire il proprio ruolo. La leadership, ad esempio, non è più prerogativa del capo, ma una competenza diffusa. Mentre l'appiattimento delle gerarchie favorisce il self-management e l'auto-organizzazione.

Un punto di svolta non da poco per realizzare il quale non basta fare Agile, occorre qualcosa in più: bisogna essere Agile. E per riuscirci Lisca indica i passi falsi da evitare (Tabella 1).

Nella sua evoluzione, l'Agile ha conosciuto tre ondate. La prima (2001) puntava a diffondere nuove modalità di lavoro

A DESTRA, FABIO LISCA, FONDATORE DELLA AGILE SCHOOL DI MILANO E AUTORE DEL LIBRO *BUSINESS AGILITY*.



SOPRA, IL METODO 'SCRUM PROCESS', A DESTRA IL LIBRO DI JEFF SUTHERLAND *FARE IL DOPPIO IN METÀ TEMPO*.

nei team. La seconda (2011) si è spostata sull'organizzazione. Con la terza (2018), la Business Agility, l'approccio Agile si estende a tutta l'organizzazione come sistema, diventa un modo di pensare e di fare business diffuso, di produrre innovazione, di generare una nuova cultura organizzativa. L'Agile comincia a ricevere attenzione anche da noi. Infatti il Tavolo di lavoro Agile degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano segnala che in Italia, se nel 2017 il 20% delle imprese dichiarava di non utilizzare l'Agile, nel 2018 la percentuale è scesa al 10%, mentre è salita dal 2% al 10% la percentuale di quelle che dichiara d'aver diffuso l'Agile a tutta l'organizzazione. A questo balzo di notorietà hanno contribuito anche l'intensa attività di divul-



I 13 ERRORI PIÙ COMUNI NEI PROGETTI DI TRASFORMAZIONE AGILE

TAB.1

1. NON PARTIRE DAL MINDSET AGILE
2. NON INIZIARE CON UNO O PIÙ PROGETTI PILOTA
3. NON AGIRE SULL'ORGANIZZAZIONE COME SISTEMA
4. NON FORMARE ADEGUATAMENTE AL MINDSET AGILE E ALLE NUOVE COMPETENZE
5. NON PARTIRE DAL VALORE PER IL CLIENTE FINALE
6. NON LASCIARE CHE I TEAM SI AUTO-GENERINO
7. NON LAVORARE AL DI LÀ DI PIANI, BUDGET, TARGET E OBIETTIVI
8. NON IMPARARE DAGLI ERRORI
9. NON LASCIARE AUTONOMIA DECISIONALE E CONTROLLO AI TEAM
10. NON CONSIDERARLO UN VIAGGIO SENZA UNA FINE (MIGLIORAMENTO CONTINUO)
11. NON DOTARSI DI AGILE COACH INTERNI DURANTE LA FASE DI SCALE-UP
12. NON AIUTARE I MANAGER A CAMBIARE RUOLO
13. NON DISFARE I SILOS ORGANIZZATIVI

Fonte Fabio Lisca, 'BUSINESS AGILITY', FRANCO ANGELI 2020

gazione dell'Associazione Italian Agile Movement (nato nel 2002) e i risultati di aziende leader del settore come Agile Realoded.

DESIGN Altra metodologia emergente viene dal Design, e si sta estendendo a macchia d'olio in vari ambiti. Oggi si parla di Business Design, di Ux Design, di Behavior Design, persino di Conversation Design. Cosa rende questo concept così attraente e versatile? "Spesso il Design era associato al concetto di 'disegno'", spiega Debora Bottà, UX Designer, autrice di uno dei migliori manuali sul tema, User Experience Design, edito da Hoepli, "con l'inevitabile malinteso di ridurlo a grafica e ad estetica anziché a un approccio progettuale". Ma per Bottà il design è qualcosa di più: un metodo per risolvere problemi, una prospettiva human centred, un approccio empatico, una risorsa per il futuro che merita di essere ai tavoli in cui si definiscono le strategie aziendali, perché può contribuire in modo decisivo al successo di un progetto. Il business incontra il design per riportare la persona al centro delle proprie strategie; il design incontra il business per collegare il proprio operato a risultati più tangibili e misurabili". Il sodalizio è in atto, ma la convergenza più proficua è nel Design Thinking.

Il Design Thinking

David Kelly, professore alla Stanford University e fondatore di Ideo, la più grande azienda di product design al mondo, è l'artefice di questo approccio human centred, multidisciplinare e collaborativo, che

coinvolge designer, esperti di marketing, ingegneri e clienti nel processo di co-creazione e validazione di un'idea. È un processo iterativo che alterna divergenza (pensiero creativo) e convergenza (pensiero logico) e si sviluppa in 5 fasi.

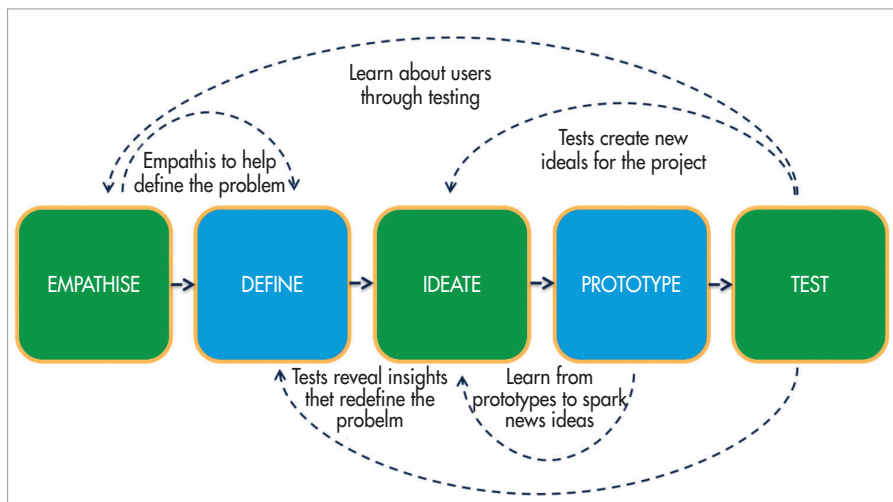
- 1) Empatizzare: si inizia con una serie di interviste etnografiche per comprendere il contesto (i fattori che minacciano il proprio business) e il cliente (ciò che ha valore per lui).
- 2) Definire: in base a quanto appreso dai dati raccolti viene definita la sfida/ problema da affrontare.
- 3) Ideazione: il momento della generazione delle idee che potrebbero portare alla soluzione. Le idee sono rappresentate con disegni o schizzi, perché i visual sprigionano la creatività. Elaborato un primo prototipo, lo si sottopone a crash test.
- 4) Prototipazione: le idee che hanno superato il test finale danno forma al prototipo definitivo
- 5) Test: fase di consegna (delivery) delle soluzioni. E il gioco è fatto.

Design thinking è una metodologia che si fonda sulla sperimentazione e che, usando gli strumenti tipici del design (prototipazione veloce, co-creazione, customer journey ecc), migliora la qualità delle decisioni, riduce i costi, ottimizza i processi, genera ambienti di lavoro che favoriscono l'emersione spontanea della leadership. Lo hanno adottato con successo Coca-Cola, Nintendo, Sap, Alliance, Volkswagen, e molte altre. Fra le esperienze più interessanti, quella di IBM.

Il think tank IBM Design

"Nel 2013 Big Blu decide di adottare il design thinking", racconta Raoul C.D. Nacamulli, Professore di Organizzazione Aziendale all'Università degli Studi di Milano Bicocca, "per affrontare le sfide della trasformazione digitale, del dinamismo dei mercati e per eccellere in aree quali il cloud, il mobile, l'Intelligenza Artificiale, lasciandosi alle spalle il time-to-market.

Nasce IBM Design, un think tank per promuovere un linguaggio comune, capace di integrare i bisogni delle persone e le opportunità tecnolo-



A SINISTRA, IL PROCESSO DI DESIGN THINKING. SOPRA, UNO DEI METODI UTILIZZATI NEL DESIGN THINKING: RAPPRESENTARE LE IDEE GRAFICAMENTE FAVORISEC IL PENSIERO CREATIVO. SOTTO, IL LIBRO PICCOLO MANUALE DI DESIGN THINKING.





SOPRA, RAFFAELE GAITO, AUTORE DEL LIBRO *GROWTH HACKING MINDSET*. A DESTRA, IL CICLO DEL *GROWTH HACKING MINDSET*.



giche; sviluppare nuovi modelli HR, secondo la prospettiva human-centred; ripensare l'organizzazione del lavoro; enfatizzare il co-working con i colleghi e incoraggiare la partnership e la co-creazione con i clienti. Nasce così la Design Academy IBM. Un progetto da 100 milioni di dollari. Ciò che IBM porta a casa è "un incremento del 75% nella velocità di progettazione e di esecuzione; un risparmio di 20,6 milioni di dollari e un ritorno degli investimenti cresciuto negli ultimi tre anni del 300%". Numeri che fanno riflettere. Il progetto diventa uno storytelling, diffuso su YouTube, che valorizza i risultati di quest'impresa.

Design thinking è una nuova frontiera del management, un modo per cogliere le opportunità dentro la nebbia dell'incertezza e per fare innovazione permanente. Ma radicarlo nella cultura aziendale non è cosa da poco. "Occorre avere all'interno persone con 'mentalità designer' e che credono in questo metodo", afferma Patrick van der Pijl, consulente, designer e autore di *Design a Better Business*, edito da Franco Angeli "disposte a sostenerlo e a diffonderlo in azienda, con una conoscenza delle pratiche Lean e Agile e passione per i nuovi metodi di lavoro, disponibili ad assumersi i rischi, cui piace lavorare in gruppo, perché il design non si porta avanti da soli".

Un'altra metodologia di grande attrattiva s'affaccia all'orizzonte e impone al marketing un ridimensionamento del proprio ruolo: il Growth Hacking.

GROWTH HACKING Parola ambigua e misteriosa, associata spesso al marketing. Nulla di più inesatto. Il Growth Hacking include il marketing, ma va oltre. Può essere adottato da qualunque azienda che punti a massimizzare il profitto e crescere con investimenti limitati. Non a caso è nato in ambito startup.

Il suo primo obiettivo è la crescita del business che, stando a Sean Ellis, CEO di GrowthHackers.com e ideatore del metodo, è un obiettivo per tutti i reparti, specie per chi si gestisce lo sviluppo dei prodotti, il marketing digitale e l'analisi dei dati. Secondo obiettivo: abbattere i tradizionali silos dipartimentali e, soprattutto, liberare la crescita del business dall'egemonia del marketing. "È un metodo di lavoro multidisciplinare improntato all'analisi e alla sperimentazione continua", spiega Ellis, "che testa le idee più promettenti, le valuta con metriche oggettive, raccoglie feedback dagli utenti, intercetta il 'tesoro nascosto nei dati', individua nuove opportunità di crescita.

Il Growth Hacking Mindset

Raffaele Gaito, fra i massimi esperti italiani sul tema e autore di *Growth Hacking Mindset*, edito da Franco Angeli, sostiene che il growth hacking è anzitutto un mindset composto da 4 elementi di pari im-

portanza che si influenzano a vicenda: 1) Sperimentare con metodo, continuamente e velocemente, prima di averne bisogno perché quando arriva la crisi è tardi. Ma bisogna anche evitare la paralisi da dati e mantenere sempre il cliente al centro di ogni decisione. 2) Lasciarsi guidare dai dati, non dalle supposizioni, dopotutto: "La crescita è il motore, i dati il carburante". 3) Creatività: sperimentare e raccogliere dati per generare nuove idee per prodotti o servizi. 4) Porsi domande fuori dal coro per sfidare le ortodossie aziendali. Dopotutto, qualunque innovazione nasce sempre da una domanda contro-intuitiva che apre nuovi orizzonti. Senza domande scardinanti non fioriscono nuove idee, senza nuove idee non può esserci innovazione e senza innovazione, non c'è crescita.

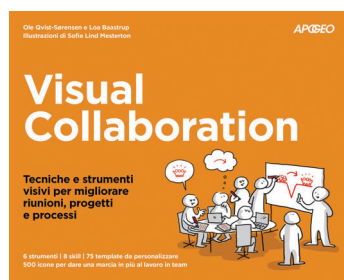
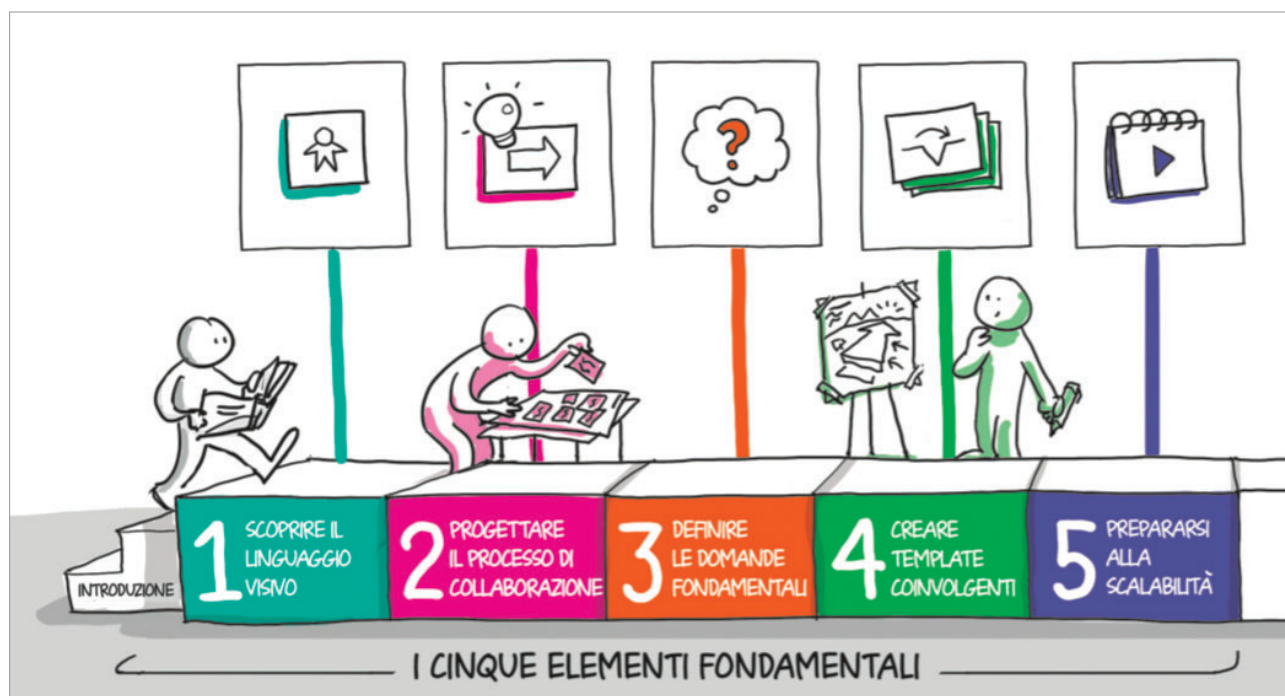
Come già il Design Thinking e l'Agile, anche il Growth Hacking segue un ciclo iterativo che parte dall'analisi dei dati, seguita dall'ideazione (raccolta delle idee), della prioritizzazione (si selezionano quelle cui dare priorità), e dall'esecuzione. Dopodiché il ciclo riprende tornando all'analisi per sapere cosa ha funzionato e cosa no, e proseguire sempre con nuovi esperimenti.

Il Growth Hacking sta ridefinendo le logiche per la crescita del business e generando nuovi modelli di gestione dell'innovazione. È il ciclo iterativo, e la logica che lo sottende, ad essere uno di principi che porta tutti questi diversi metodi a riconoscersi in un paradigma comune.

ALTRI TREND EMERGENTI A fronte di questi tre principali modelli, altri stanno emergendo velocemente, imponendo ai leader di ripensare la propria leadership, il proprio approccio all'organizzazione e al business.

Entrepeneurship

L'era 'comando e controllo' è in via d'estinzione, sostituita dall'era del 'sense and respond': meno attenzione alla previsione e al controllo degli scostamenti, più attenzione all'apprendimento e all'adattamento rapido. Siamo diventati tutti change agent, chiamati a dare un contributo di idee al processo di crescita dell'impresa, a metterci in gioco, a immaginare soluzioni innovative dimostrando *entrepeneurship*. L'auto-imprenditorialità rimpiazza il vecchio modello gerarchico. È una competenza o, piuttosto, un nuovo modo di concepire e di svolgere il proprio lavoro che richiede un diverso mindset. Nei programmi di formazione delle principali business school è entrato a pieno titolo. C'è di più. "L'entrepeneurship deve cominciare a essere parte integrante del Dna delle aziende", estremizza l'imprenditore Eric Ries, ideatore della Lean Startup, "per questo c'è necessità di una 'area de-



SOPRA, I CINQUE ELEMENTI FONDAMENTALI DELLA VISUAL COLLABORATION, TRATTI DAL LIBRO VISUAL COLLABORATION, A SINISTRA.

dicata'. Bisognerebbe assegnarle un posto nell'organigramma aziendale, al pari di funzioni quali il marketing, le vendite o l'HR. Solo un'entrapeneurship diffusa potrà garantire la crescita e l'innovazione permanente oggi necessarie per continuare a prosperare". È questo il tema del suo ultimo libro, *La Startup Way*, edito da Franco Angeli, dove l'autore ridisegna una nuova forma organizzativa nella quale l'entrapeneurship ha il ruolo di incubatore di nuove culture manageriali.

Co-opetition

Anche l'era del 'vantaggio competitivo' è tramontata. Siamo entrati in quella del vantaggio transitorio. Conseguenza: per competere occorre riconfigurare continuamente i modelli di business, ripensare prodotti /servizi, ampliare lo sguardo sui nuovi mercati, intercettare opportunità sino a ieri impensabili. C'è dell'altro. La competizione si sposta dal superare i concorrenti all'impegnarsi nel creare 'una relazione unica' con i clienti. Continuare a pensare il mercato come un campo di battaglia è anacronistico. Il focus si sposta così dal 'compriamo e togliamole dal mercato prima che siano troppo grandi' a 'uniamoci e sfruttiamo le rispettive competenze in sinergia'.

"Siamo nell'era della co-opetition (sintesi di cooperazione e competizione)", osserva Fabio Lisca, "ciò significa che le aziende non smettono di competere fra loro ma, contemporaneamente, trovano aree di cooperazione per ampliare il mercato e offrire maggiori opportunità a tutti. I vantaggi sono considerevoli, dalla condivisione dei costi comuni allo scambio di conoscenze". I casi di successo non mancano, da Peugeot 107-Citroen C1 all'accordo fra le rivali storiche IBM e Oracle.

Self-management

Se ieri gli organigrammi si andavano appiattendendo, oggi si vanno dissolvendo. La distruzione intacca le strutture organizzative. Sono sempre

di più le aziende che tentano la strada del self-management, ovvero destrutturazione dei ruoli, autonomia condivisa, autogestione. Attenzione, questo non significa anarchia, bensì empowerment e fiducia nelle capacità dei collaboratori di prendere decisioni assumendosene i rischi, affidarsi alle competenze, anziché ai ruoli gerarchici. In alcune di queste 'organizzazioni fai-da-te' anche il processo di assunzione è affidato ai colleghi e così gli aumenti, le azioni o i bonus sono decisi collegialmente. I dipendenti sono liberi di lavorare quando vogliono, come vogliono e su cosa vogliono. L'importante è raggiungere l'obiettivo nei tempi fissati. Il modello più noto di organizzazioni fai-da-te è la Olocrazia, ideata da Brian J. Robertson, diffusa dalla sua società, HolocracyOne, e raccontata nel suo libro *Holocracy*, edito da Guerini Next.

In Virgin, il CEO Richard Bronson ha abolito i cartellini d'ingresso e i dipendenti scelgono quanti giorni di ferie prendere. In Gore non ci sono manager, le informazioni scorrono liberamente in tutte le direzioni. I team auto-organizzati vanno direttamente da chiunque nell'organizzazione per ottenere ciò di cui hanno bisogno. L'abolizione della burocrazia rende i processi più agili. In Haier, colosso cinese degli elettrodomestici, s'incoraggiano le iniziative di open innovation dei dipendenti. Quando un lavoratore identifica un'opportunità può proporre la sua idea. Quelle migliori vengono decise in base al voto di altri dipendenti, nonché da fornitori e clienti. Il vincitore diventa project leader e decide chi reclutare per formare un team di progetto. Gli impiegati sono liberi di entrare o uscire da un team e di muoversi agevolmente. Il lavoro dei team fa sempre più ricorso alla visual collaboration e al gaming, nella convinzione che la creatività e il divertimento siano risorse indispensabili per generare nuove idee, far star bene le persone, ingaggiarle sui progetti. Tuttavia le organizzazioni fai-da-te non fanno per tutti. Anche aziende innovative come Google hanno tentato questa strada, per poi abbandonarla. In fondo si tratta di rivoluzionare un intero sistema. In alcuni casi, piuttosto che convertire un'azienda già esistente, a volte è più facile partire da zero con una ex novo.

Ma una cosa è certa: la rivoluzione digitale, il potere dei network, la collaborazione e la conoscenza diffusa, il bisogno crescente di autonomia condivisa porteranno sempre più le imprese a ripensare i propri modelli manageriali per renderli più agili, economici, profittevoli, visionari. Il mondo di domani è già oggi. Non ci sono 'istruzioni' su come governarlo. Ma i modelli manageriali fin qui illustrati possono indicare una possibile direzione da intraprendere. Ricordandosi, comunque, che anche il modello più promettente avrà vita breve.