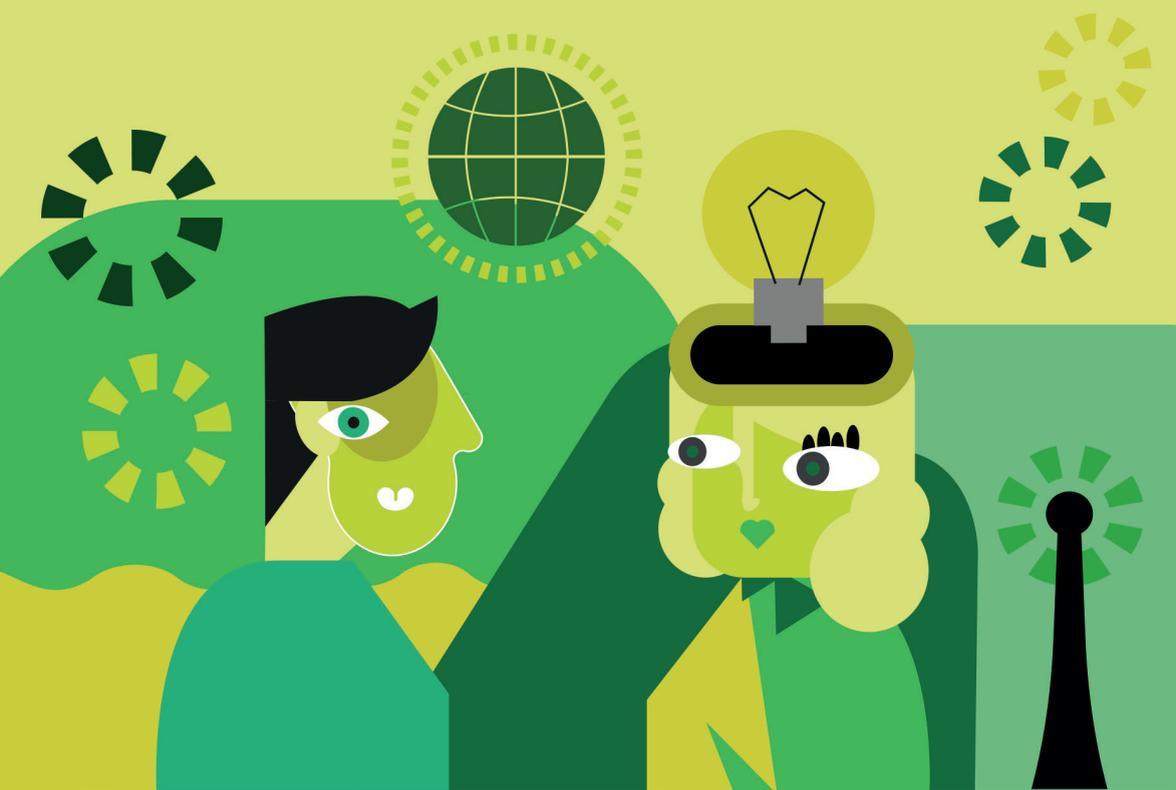


MANAGEMENT INNOVATION

COME DIVENTARE DEI
MANAGER INNOVATORS

Vittorio D'Amato, Elena Tosca

Introduzione di Nicola Spagnuolo



.....
Terziario Futuro

FrancoAngeli 

 **cfmt**
FORMAZIONE UNICA. COME TE

Cfmt – Centro di formazione management del terziario si affianca ai Soci di riferimento, Confcommercio e Manageritalia, nella promozione culturale ed economica del settore Terziario.

Nato quasi 30 anni fa ha ampliato e modificato la propria offerta di prodotti e servizi con l'obiettivo di mantenere alta l'employability dei dirigenti e di conseguenza la competitività delle Aziende.

Pronto a cogliere gli stimoli della contemporaneità anticipando i trend del futuro è diventato il punto di riferimento per i suoi dirigenti associati.

Conta una Community di più di 28.000 dirigenti e 9.000 aziende associate: una rete aperta di manager, specialisti e professionisti uniti dalla passione per l'innovazione e lo sviluppo delle conoscenze, capaci di creare valore attraverso la collaborazione e lo scambio di esperienze.

Promotore della logica dell'apprendimento continuo, a discapito di una formazione saltuaria, propone un'offerta formativa di alto livello innovativa e personalizzata sia per il singolo dirigente che per le aziende associate.

Ogni momento formativo è unico nel suo genere: format sempre nuovi che spaziano dall'aula classica agli eventi esperienziali, dai podcast alle ricerche, dai master agli incontri con speaker di fama internazionale; metodologie all'avanguardia e collaborazioni di eccellenza.

Il Centro edita due collane: la collana T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova e Terziario Futuro Open Access che propone contributi, in partnership con esperti e Università, utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.

Sedi

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano – Tel 02.5406311

Via Palestro, 32 – 00185 Roma – Tel. 06.5043053

Email: info@cfmt.it



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

<https://www.francoangeli.it/autori/21>

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

MANAGEMENT INNOVATION

COME DIVENTARE DEI
MANAGER INNOVATORS

Vittorio D'Amato, Elena Tosca
Introduzione di Nicola Spagnuolo

FrancoAngeli 

.....
Terziario Futuro

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

OMIT – Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario	pag. 7
Introduzione <i>di Nicola Spagnuolo</i>	» 11
1. La sfida: innovare il Management <i>di Vittorio D'Amato</i>	» 15
1. Perché bisogna reinventare il Management	» 15
2. La fine del Management 1.0	» 21
3. Lo scopo ultimo del nuovo Management 2.0	» 23
4. Humanocracy: le persone realmente al centro	» 25
2. Management Innovation <i>di Vittorio D'Amato</i>	» 31
1. Cos'è l'innovazione manageriale?	» 31
2. La piramide della innovazione	» 35
3. Management Innovation: il Caso HCL Technologies	» 37
3.1. La storia	» 37
3.2. Un sistema unico di ricompensa e di comunicazione	» 38
4. Management Innovation: il caso Nucor	» 41
4.1. La storia: un'acciaieria unica	» 41
4.2. Basta alla burocrazia	» 42

3. Il Modello di Management	pag. 47
di <i>Elena Tosca</i>	
1. Cos'è il Modello di Management?	» 47
2. I pilastri del Modello di Management	» 49
2.1. Decisioni	» 50
2.2. Autonomia	» 51
2.3. Obiettivi	» 52
2.4. Informazioni	» 54
2.5. Motivazione	» 55
2.6. Apprendimento e crescita	» 57
3. Gli Archetipi del Modello di Management	» 58
3.1. Hierarchical	» 59
3.2. Involving	» 60
3.3. Changing	» 60
3.4. Serving	» 61
4. Come generare innovazione manageriale	» 65
di <i>Elena Tosca</i>	
1. Come diventare un Management Innovator	» 65
2. La Management Innovation Map	» 68
2.1. Cosa sono le ortodossie organizzative	» 68
2.2. Sfidare le ortodossie: processo e strumenti	» 69
3. Come misurare la Management Innovation	» 72
Allegati	» 77
Allegato 1. Identificare le ortodossie	» 77
Allegato 2. Sfidare le ortodossie	» 78
Biografia degli autori	» 79

OMIT – Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario

L'Osservatorio, nato su volontà del CFMT (Centro Formazione Management del Terziario) in partnership con AIADS (Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi) e AKRON srl – Centro per lo Sviluppo e l'Innovazione Manageriale ha come scopo principale quello di aiutare le aziende del terziario a costruire organizzazioni “*human centric*” in grado di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo attraverso l'innovazione manageriale.

L'Osservatorio, oltre a monitorare il livello di innovazione manageriale delle imprese del Terziario in Italia, svilupperà e **offrirà agli associati del CFMT strumenti, modelli interpretativi, assessment e benchmark di innovazioni manageriali nonché occasioni di knowledge sharing.**

In particolare, l'osservatorio si pone i seguenti obiettivi:

- favorire il processo di transizione da “azienda tradizionale” a “human centric organization” capace di ottenere il meglio dalle persone;
- divulgare conoscenza e casi aziendali di Management Innovation;
- imparare a riconoscere il proprio modello di management e la sua coerenza con la strategia e il contesto competitivo;
- favorire momenti di confronto e di scambio di esperienze con aziende del terziario che hanno attuato innovazioni manageriali;
- identificare il livello di innovazione delle aziende del Terziario.

Le attività previste dall'Osservatorio sono:

- attivare una **ricerca** periodica che consenta di analizzare l'impatto dei cambiamenti del contesto (digital transformation, sostenibilità, ecc.) sul modello di management;

- creare una **banca delle innovazioni manageriali** che raccolga innovazioni sia di aziende del terziario che di esempi tratti dalla letteratura;
- organizzare un **convegno annuale**, in cui presentare i risultati delle ricerche; presentare i casi più interessanti di Management Innovation, fornire spunti sulle ultime evoluzioni/trend inerenti ai pilastri del modello di management e della Management Innovation;
- organizzare **momenti di confronto** e di scambio di esperienze con aziende del terziario che hanno attuato innovazioni manageriali;
- pubblicare **articoli** sui temi dell'innovazione manageriale e del modello di management;
- identificare un indicatore in grado di valutare il livello di Management Innovation delle aziende del Terziario (**Management Innovation INDEX**).

Ricerca

L'attività di ricerca dell'Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario si articola nelle seguenti tematiche:

- approfondimento di trend emergenti che potrebbero impattare sul modello di management;
- **identificazione di un indicatore in grado di misurare il livello di innovazione manageriale delle aziende del terziario.**

La ricerca utilizzerà diverse metodologie qualitative e quantitative:

- monitoraggio della letteratura (nazionale e internazionale) per identificare i trend più significativi;
- interviste semi-strutturate a colleghi di altri Centri di Ricerca;
- interviste e focus group ai dirigenti del terziario.

La ricerca sarà condotta in collaborazione con il Prof. Julian Birkinshaw della London Business School.

Banca delle innovazioni manageriali

La banca delle innovazioni manageriali sarà di anno in anno arricchita con casi di aziende italiane del Terziario. Per ogni caso verrà fornita una breve descrizione della storia della azienda, alcuni dati caratterizzanti l'azienda, il problema analizzato e la Management Innovation sviluppata.

Convegno annuale

Ogni anno verrà organizzato un convegno, in cui presentare:

- i risultati della ricerca;
- i casi più interessanti di Management Innovation oltre che premiare la Management Innovation dell'anno;
- le ultime innovazioni inerenti ai pilastri del modello di management e della Management Innovation.

Momenti di confronto e di training

Organizzare **momenti di confronto, di sviluppo delle competenze** e di scambio di esperienze con aziende del Terziario che hanno attuato innovazioni manageriali.

Pubblicazioni

Tra gli obiettivi dell'Osservatorio c'è anche quello di divulgare il sapere e generare nuova conoscenza.

Prof. Vittorio D'Amato
Direttore Scientifico OMIT

Introduzione

di Nicola Spagnuolo

Innovazione manageriale e innovazione organizzativa sono entrambe forme di innovazione che riguardano l'organizzazione e la gestione delle attività all'interno di essa.

Tuttavia, nell'attuale economia della conoscenza dove le organizzazioni che riescono a creare, acquisire, utilizzare e diffondere la conoscenza in modo efficace acquisiscono un vantaggio competitivo su altre organizzazioni e le informazioni sono diventate risorse critiche, ci si concentra principalmente sulle innovazioni organizzative intese, in ultima analisi, come l'ideazione e l'introduzione di nuove strutture, processi e tecnologie all'interno dell'organizzazione per migliorarne l'efficienza e l'efficacia complessiva.

Questo è ovviamente comprensibile poiché l'attuale ambiente economico VUCAD impone inevitabili ripensamenti rispetto ai modelli organizzativi fino ad oggi utilizzati, rivelatisi gradualmente inefficaci nel governare l'attuale complessità sistemica e i repentini cambiamenti che in esso intervengono.

Le aziende oggi sono sempre più organizzazioni a legame debole, poiché si basano sulla cooperazione tra individui o gruppi indipendenti, piuttosto che sulla gerarchia e sulla struttura organizzativa tradizionale.

La teoria delle organizzazioni a legame debole di Weick è una teoria che studia le relazioni tra organizzazioni che non hanno un legame forte tra loro, come ad esempio le organizzazioni di volontariato o i gruppi di interesse. Weick sostiene che queste organizzazioni si basano su relazioni tra individui o sistemi che si uniscono per raggiungere un obiettivo comune.

Secondo lui, le organizzazioni a legame debole sono in grado di adattarsi più facilmente ai cambiamenti del contesto in cui operano, grazie alla loro flessibilità e alla capacità di creare relazioni con altre organizzazioni e individui a seconda delle contingenze e in tempi rapidi. Questo le rende particolarmente adatte ad affrontare situazioni di crisi o di cambiamento rapido.

La teoria delle organizzazioni a legame debole di Weick è stata originaria-

mente sviluppata per spiegare le relazioni tra organizzazioni con scopi diversi, tuttavia, molte delle idee sottostanti a questa teoria possono essere applicate anche alle aziende e al loro funzionamento.

Le aziende che attualmente operano in contesti economici dinamici e in rapido cambiamento possono trarre beneficio dal sistema di relazioni deboli poiché in grado di costruire reti di contatti più ampie e attivabili “all’occorrenza”, scambiando rapide informazioni a valore aggiunto con altre organizzazioni e sviluppando nuove idee in ottica win-win.

Tuttavia, la mancanza di una struttura gerarchica chiara in tali organizzazioni potrebbe portare a difficoltà di gestione, se non addirittura a una confusione gestionale, a discapito dell’engagement dei collaboratori. Per questo motivo le aziende devono, oggi più che mai, utilizzare le relazioni deboli stando attente a gestirle in modo appropriato e sviluppando strategie coerenti con il loro utilizzo.

Negli ultimi 10 anni, e in particolare a seguito delle accelerazioni che il periodo pandemico ha imposto ai cambiamenti già in corso da tempo, i sistemi aziendali si sono modificati a tal punto che probabilmente si rende necessario intervenire parallelamente non solo sull’innovazione prettamente organizzativa, ma anche su un altro livello di innovazione nel quale nuove idee, processi e pratiche che i manager utilizzano per migliorare le prestazioni dell’organizzazione, assumano un valore strategicamente più rilevante che in passato. L’innovazione manageriale si rende dunque indispensabile poiché la gestione e l’organizzazione del lavoro devono essere svolte in modo flessibile e adattivo per facilitare la collaborazione tra i membri dell’organizzazione e tra le organizzazioni attive all’interno dello stesso ecosistema, secondo logiche e dinamiche mai presentatisi in passato.

Così, come la teoria organizzativa giunta fino ad oggi poco si presta a interpretare le mutevoli e fluide esigenze delle aziende attualmente impegnate in continue evoluzioni, allo stesso modo l’innovazione manageriale richiede nuovi apporti, nuovi contributi e nuovi modelli interpretativi per divenire realmente efficace.

In sostanza, sia l’innovazione manageriale che organizzativa devono contribuire alla creazione di organizzazioni più agili e flessibili, in grado di utilizzare in modo efficace la conoscenza e le informazioni per creare e mantenere un vantaggio competitivo per sé e per l’intero ecosistema nel quale sono attive.

Mentre però molti studiosi sono impegnati nel delineare nuovi modelli organizzativi, spesso traendo spunti più o meno virtuosi da teorie già note, poco si è ancora fatto nell’ambito dell’innovazione manageriale, le cui teorie serberebbero cristallizzate a tal punto da ritenersi quasi inconfutabili, nonostante l’e-

videnza imponga riflessioni che interrompano la linearità nell'evoluzione delle teorie esistenti.

Le teorie sull'innovazione manageriale devono evolversi per affrontare le sfide e le opportunità dell'attuale ambiente economico e sociale, inclusa la crescente complessità, la sostenibilità, la responsabilità sociale e la digitalizzazione.

Non dobbiamo infatti dimenticare che le teorie sull'innovazione manageriale sono state sviluppate in un'epoca in cui l'innovazione e lo sviluppo dei prodotti erano i principali driver del successo aziendale.

L'attuale ambiente economico è caratterizzato da una crescente incertezza e complessità, che rende difficile prevedere le tendenze del mercato e le esigenze di clienti e stakeholders. Questo rende le teorie sull'innovazione manageriale meno efficaci nel guidare lo sviluppo aziendale.

Ripercorrendo brevemente la storia delle teorie dell'innovazione manageriale, senza ovviamente alcuna pretesa di esaustività, ci si rende immediatamente conto come le fasi storiche che hanno ispirato le teorie esistenti siano troppo diverse dal momento storico attuale per non pensare di apportarvi innovazioni significative.

La teoria dell'innovazione manageriale ha avuto origine negli anni '50 e '60, quando il management scientifico e l'approccio alla gestione basato sulla razionalità e sull'efficienza erano predominanti e i teorici del management si concentravano principalmente sul miglioramento dei processi produttivi e sulla gestione delle operazioni.

Negli anni '70 e '80, l'attenzione si spostò sull'innovazione dei prodotti e dei servizi, con l'emergere di approcci come la gestione della qualità totale. Questo periodo vide anche l'ascesa della teoria del "management dell'innovazione", che enfatizzava l'importanza della creatività e dell'innovazione nella gestione delle organizzazioni.

Negli anni '90, la teoria dell'innovazione manageriale si sviluppò ulteriormente, con l'emergere di approcci come la gestione della conoscenza e l'innovazione aperta. Questi approcci riconoscevano l'importanza della collaborazione e dell'apertura all'esterno per promuovere l'innovazione all'interno delle organizzazioni.

Più recentemente, la teoria dell'innovazione manageriale si è concentrata sull'importanza dell'innovazione sociale e ambientale, riconoscendo che le organizzazioni devono anche considerare l'impatto delle loro attività sulla società e sull'ambiente.

Prima Schumpeter, poi Drucker, Rogers, Porter, Christensen, solo per citarne alcuni, hanno apportato grandi contributi al pensiero organizzativo e manageriale ma a ben vedere le teorie si susseguono linearmente lungo un ipotetico continuum temporale, interpretando cambiamenti certamente epocali ma

graduali. La situazione VUCAD nella quale operano attualmente i sistemi di impresa, impone un momento di rottura rispetto alle gradualità evoluzioni del passato.

Se è vero che oggi le imprese devono affrontare una serie di sfide, tra cui la crescente competizione globale, la digitalizzazione dell'economia, la necessità di innovare in modo sostenibile e responsabile e la sempre maggior richiesta di flessibilità e personalizzazione da parte dei consumatori, l'innovazione manageriale non può essere vista come una mera questione di tecnologie o di processi. È necessario reinterpretarla adottando un approccio olistico, integrato e interdisciplinare alla gestione dell'impresa, che tenga conto delle mutevoli dinamiche sociali, economiche e ambientali in cui l'azienda opera.

Questo libro intende apportare nuove prospettive e approcci alle teorie esistenti, offrendo un valore aggiunto alle pratiche dell'innovazione manageriale.

1. La sfida: innovare il Management

di Vittorio D'Amato

What we need now more than ever are organizations that allow human beings to do just that. An organization will never be fully capable unless it's fully human.

Gary Hamel

1. Perché bisogna reinventare il Management

Il tema di reinventare il management dovrebbe essere al primo posto nelle agende di tutti i manager di ogni azienda senza distinzione tra settori e dimensioni. Da decenni si sente ripetere la stessa “cantilena”: le persone al primo posto, le persone sono la cosa più importante, le persone fanno realmente la differenza, ma è vero? Ai buoni propositi seguono azioni concrete? Veramente le aziende sono fatte per permettere alle persone di lavorare al meglio e utilizzare il loro pieno potenziale? Le persone stanno bene nel luogo in cui trascorrono la maggior parte della loro vita? Come è il rapporto capo-collaboratore?

I risultati delle principali ricerche internazionali ci dicono che alle parole non sono seguiti i fatti a eccezione dei soliti nomi: W.L. Gore & Associates, Whole Foods Market, 3M, DuPont, Procter & Gamble, Nucor, Haier.

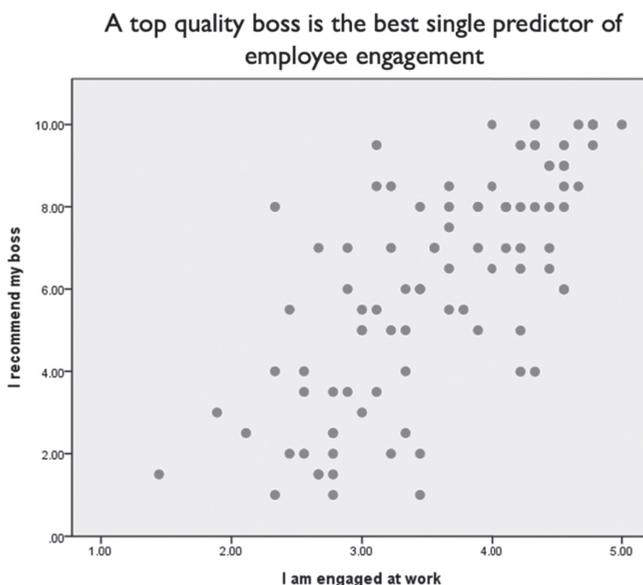
Analizzando lo *State of the Global Workplace: 2022 Report* stilato da Gallup, una delle Società di teoria del campionamento statistico e di indagini d'opinione più accreditata a livello internazionale, emerge da oramai oltre 10 anni come solo mediamente il 20% dei lavoratori al mondo è engaged, senza distinzione tra nazioni, settori e dimensioni aziendali e che solo il 33% ritiene di svolgere un lavoro significativo ed è fiducioso circa il futuro. I mantra della maggior parte dei lavoratori sono: “Vivere per il fine settimana”, “Guardare l'orologio che scorre”, “Il lavoro è solo una busta paga”.

In Italia c'è il tasso di engagement dei dipendenti più basso del mondo. Solo 4 lavoratori su 100 si sentono coinvolti nel proprio lavoro. Questo è il dato allarmante emerso dal Report 2022 State of the Global Workplace che pone tristemente l'Italia all'ultimo posto. In Europa il tasso più alto lo ha la Romania (33%), tra le altre Danimarca (22%), Svezia (21%), Norvegia (19%), Germania (16%), Olanda (12%), Spagna (9%) e Francia (6%). Nel mondo la

percentuale più alta è del Mali (43%). Interessanti anche, tra gli altri dati, quelli di Brasile (29%), India (26%), Emirati Arabi (25%), Russia (22%), Stati Uniti (19%), Cina (18%). L'Italia, in questa classifica negativa, è preceduta solo dal Giappone con il 5%.

Un altro dato disarmante che emerge da una ricerca condotta dal Prof. Julian Birkinshaw della London Business School è la stretta correlazione esistente tra il livello di engagement e la propensione a consigliare il proprio capo come un buon capo con cui lavorare. In altre parole, **il capo è il principale artefice del livello di engagement dei collaboratori** (Birkinshaw, 2010).

Figura 1



Fonte: Birkinshaw, Rollins, Turconi, 2008, p. 11.

Inoltre, ciò che è particolarmente preoccupante è la diversa percezione esistente tra capi e collaboratori; infatti, quando è stato chiesto ai manager se si considerassero dei “buoni capi”, il 97% ha risposto “SÌ”, mentre quando è stato chiesto ai collaboratori se consigliassero i loro capi, il 70% ha risposto “NO”.

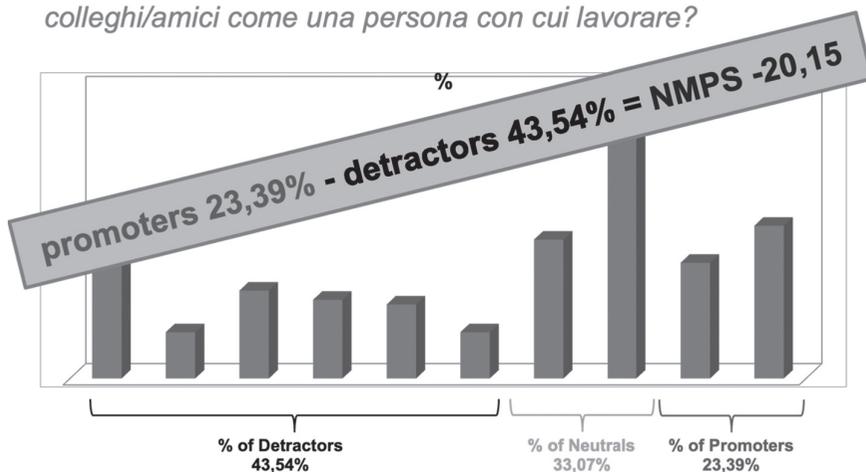
Una ricerca condotta nel 2020 dalla AIADS – Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi – su un campione di oltre 12.000 lavoratori italiani e avente come obiettivo quello di comprendere il grado di propensione dei lavoratori italiani a consigliare il proprio capo ad amici, colleghi e/o familiari come

una persona con cui lavorare bene, oltre che quello di individuare una lista di comportamenti chiari e concreti, che i manager dovrebbero attuare per permettere ai collaboratori di lavorare al meglio, ha confermato come l'opinione dei lavoratori italiani a consigliare il proprio capo non si discosta dai risultati ottenuti dalle principali ricerche internazionali.

Figura 2 – Risultati del NMPS (Net Management Promoter Score) per l'Italia

NMPS – Net Management Promoter Score Italia

Quanto è probabile che lei raccomandi il suo capo a dei colleghi/amici come una persona con cui lavorare?



Fonte: AIADS (Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi)

Infatti, la propensione a consigliare il proprio capo, definita per la prima volta dal Prof. Julian Birkinshaw della London Business School, con il NMPS (Net Management Promoter Score), che si basa sul NPS (Net Promoter Score) del Prof. Frederick F. Reicheld della Harvard University, che misura la propensione dei consumatori a consigliare un prodotto a un conoscente/amico come un buon prodotto, e si basa su un punteggio da 1 a 10 (dove i valori da 1 a 6 corrispondono ai detrattori, coloro che non consiglierebbe il loro capo come persona con cui lavorare bene insieme, mentre i valori da 7-8 corrispondono ai neutrali e i valori 9-10 i promotori) si attesta su un valore dei Promoters pari al 23,39%, confermando quanto già emerso dalle principali ricerche internazionali.

In un sondaggio del 2009 pubblicato da Management Today, il 31% degli intervistati affermava di avere scarsa o nessuna fiducia dei propri manager.

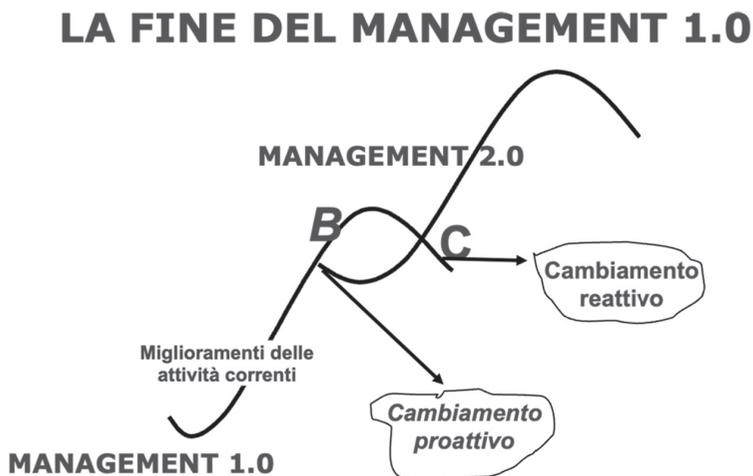
Dai sondaggi dell'economista Richard Layard (2005), autore del libro

Happiness, emerge che le persone preferirebbero stare da sole piuttosto che dedicare del tempo a interagire con il proprio capo.

Questi dati ci fanno chiaramente comprendere che il management, così come lo conosciamo, sia giunto al capolinea. Siamo giunti oramai all'apice della curva ad S. Questa curva schematizza l'evoluzione naturale delle cose: il ciclo di vita dei prodotti, l'evoluzione dei mercati, la curva d'apprendimento. All'inizio l'ascesa è rapida e piacevole per tutti. In prossimità del punto più alto le persone sono contente e soddisfatte. Poi, quasi all'improvviso, l'inspiegabile declino. Oggi molte aziende si trovano nella fase discendente della curva e molte altre non si sono ancora rese conto che per loro la curva discendente inizierà tra poco. Ottenuta la padronanza del settore si sono inebriate del successo, ma, l'improvviso declino della quota di mercato, o della fedeltà dei clienti, le fa cadere in una spirale pericolosa. Questo è quello che è successo anche al Management 1.0: i dati ci confermano che **il management, così come lo conosciamo, ha raggiunto i limiti della sua migliorabilità e non è ancora riuscito a cavalcare una nuova curva.**

Uno studio della curva a S dimostra che è fondamentale giocare d'anticipo sull'inevitabile declino.

Figura 3 – Curva a S del Management



Il punto B è il punto fondamentale di svolta. In questa fase forze che sino ad ora erano rimaste nascoste diventano trasparenti e pericolose. Nel nuovo mondo VUCAD miglioramenti incrementali delle pratiche del "vecchio" management, anche se fondamentali per garantire la sopravvivenza nel presente,

sono ben poco utili per vincere le sfide imposte dal nuovo Management 2.0: sostenibilità, engagement, welfare, employees experience, employer branding, employee value proposition, legendary service.

È giunta l'ora di cavalcare una nuova curva a S, è giunta l'ora di innovare il management.

Con questo non vogliamo dire che il management, così come lo conosciamo, non abbia funzionato, ma che così come siamo arrivati alla Industry 5.0, forse il management si è fermato al Management 1.0. Come afferma il guru del management Gary Hamel, nel suo libro *Il futuro del management*, il management fino ad oggi ha risolto enormi problemi: migliorare l'efficienza dei processi, suddividere attività complesse in compiti semplici e ripetibili, imporre il rispetto di procedure standard, misurare la produttività attraverso chiari KPI, controllare i costi. Tuttavia, il prezzo che tutti noi abbiamo e stiamo ancora pagando è enorme. **Se da un lato abbiamo migliorato enormemente la produttività e ridotto i costi ciò è avvenuto a scapito del pianeta e delle persone.** La creatività e l'iniziativa delle persone è stata imbrigliata all'interno di regole, procedure, organigrammi di sapore feudale. Inoltre, i dati ci dicono che anche se il vecchio management ha reso le aziende più efficienti ed efficaci, non sembra proprio le abbia rese più etiche. **È sicuramente venuta l'ora di rinegoziare il patto, di reinventare un nuovo scopo per un nuovo management umanocratico, etico e sostenibile.**

Il management così come lo conosciamo è giunto al capolinea.

Tuttavia, esiste una scuola di pensiero che afferma che il management non può essere reinventato. Questa posizione si basa principalmente sul fatto che il management riguarda fundamentalmente il modo in cui le persone lavorano insieme e le leggi di base della interazione sociale sono le stesse da secoli. È vero che il contesto socioeconomico evolve ma i principi di fondo del management, quali stabilire gli obiettivi, coordinare le attività e controllare il lavoro eseguito, non cambieranno mai. Harold Leavitt nel suo libro *Top Down* sostiene che la gerarchia rimarrà la forma fondamentale di ogni organizzazione. A questa scuola di pensiero appartengono numerosi studiosi, tra cui Henry Mintzberg e Peter Drucker. Henry Mintzberg nel suo libro *Managing* sostiene che la natura del lavoro manageriale è la stessa da decenni. In effetti, è interessante notare che quasi tutte le maggiori innovazioni manageriali come la produzione di massa, il decentramento, il brand management sono avvenute prima del 1930, la maggior parte delle innovazioni recenti quali il Six Sigma, la Learning Organization,

la Balanced Scorecard e il Reengineering sono stati miglioramenti incrementali di idee già esistenti. L'idea che le leggi di base del comportamento umano non siano destinate a cambiare ha evidentemente una sua validità. Tuttavia, il management è fortemente influenzato dal contesto socioeconomico e di conseguenza sembra logico pensare di poter reinventare il management (Birkinshaw, 2012; Hlupic, 2014; Hamel, 2020). Sicuramente ci sarà sempre bisogno di una qualche forma di gerarchia, ma come avremo modo di discutere in seguito è lo scopo ultimo della gerarchia e del management che devono cambiare. Una seconda scuola di pensiero, altrettanto influente, sostiene che ci sia bisogno di un modello di management completamente diverso. Il motivo è dovuto al fatto che il management che conosciamo è stato sviluppato per l'era industriale, ma oggi, dopo aver superato l'era delle informazioni, ci troviamo nell'era della conoscenza e dei significati. Il vantaggio competitivo risiede nelle competenze e nella creatività delle persone. Tom Malone del MIT (MIT Sloan School of Management) sostiene che la nuova rivoluzione digitale renderà possibile la nascita di nuovi modelli di management. Concordando con quanto affermato da Julian Birkinshaw nel suo libro *Reinventare il Management*, non crediamo che ci si debba arrendere e che il management sia perfetto così come lo è oggi. Nello stesso tempo non crediamo alla utopia di un modello di management completamente diverso. Per esempio, si potrebbe lavorare sul modo in cui vengono prese le decisioni e se le decisioni importanti dovranno sempre essere prese dal vertice o potranno vedere il contributo dei collaboratori, o se il vero ruolo dei manager sia quello di controllare o di essere di supporto ai collaboratori e di creare un contesto capace di liberare l'energia e la creatività delle persone, oltre che a farle sentire totalmente engaged.

Crediamo che non esista il modello di management perfetto, e che esista un management situazionale. Il modello giusto è quello più adeguato a seconda delle decisioni da prendere, del livello di competenza dei collaboratori, delle dimensioni aziendali e della cultura dell'impresa.

La scelta del modello di management da adottare deve essere fatta basandosi sulla maturità dei collaboratori e sulla architettura manageriale complessiva.

In accordo con quanto affermato da Julian Birkinshaw il miglior modello di management dipenderà sia dalla maturità dei collaboratori sia dalla architettura manageriale complessiva.

La scelta inerente alla miglior architettura manageriale comprende 3 step fondamentali:

- *Capire*: è indispensabile essere molto chiari e trasparenti sui principi di management adottati per gestire l'azienda.
- *Valutare*: è fondamentale valutare se i principi di management siano adatti all'ambiente competitivo in cui opera l'azienda.
- *Sperimentare*: è essenziale ricercare e sperimentare nuove pratiche manageriali che vi distinguano nettamente dai competitor in modo che il modello di management adottato possa essere una fonte reale di vantaggio competitivo.

2. La fine del Management 1.0

- *Come sarà il futuro del management?*
- *Come saranno gestite e organizzate le organizzazioni vincenti del futuro?*
- *Come cambierà il modo di fare strategia e di prendere le decisioni?*
- *Che cosa cambierà nel modo di selezionare le persone e di valutare le performance?*
- *Come riuscire ad avere persone engaged e a mobilitare la loro passione in un mondo che richiederà sempre più innovazione?*
- *Riuscite a immaginare cambiamenti radicali nella innovazione di management in grado di ottenere il meglio dalle persone?*

Non dovete spaventarvi se la vostra risposta è no. Infatti, la maggior parte dei manager adotta ancora metodi, pratiche e strutture organizzative vecchie di almeno 50 anni.

Non vi è dubbio che se paragoniamo le innovazioni attuate sui metodi, pratiche e processi di management con quello che è avvenuto nel mondo della IT, del marketing, della finanza e della supply chain emerge in modo lampante come non si possa più fare a meno di innovare il management.

Se analizziamo quali reali cambiamenti sono avvenuti nel modo di fare management nel corso degli ultimi 50 anni, scopriamo che, a eccezione di poche imprese alla frontiera (W.L. Gore & Associates, 3M, Whole Foods Market, Nucor, HCL Technologies), la maggior parte delle pratiche e dei processi che governano il modo con cui si gestiscono le aziende non è cambiato molto. Le gerarchie si sono appiattite, ma non sono scomparse. Le persone di front line hanno ottenuto maggiore libertà di azione, ma devono ancora rivolgersi alla dirigenza per ogni decisione importante che devono prendere in merito al cliente, la strategia viene ancora definita esclusivamente dal vertice, i manager di livello inferiore vengono ancora selezionati e nominati dai manager di livello superiore.

Come afferma Gary Hamel nel suo libro *Il futuro del management*, il management sembra essere imprigionato in una capsula del tempo.

Se analizziamo il management, non è difficile scoprire come la maggior parte delle tecniche, dei metodi e delle pratiche di management sia il frutto di pionieri illuminati, quali Frederik Taylor, Henry Ford, Lilian Gilbreth ed Henri Fayol nati circa 100 anni fa.

Questi pionieri del management inventarono e svilupparono le strutture, i processi e i sistemi di controllo che vengono utilizzati ancora oggi da moltissime aziende:

- job description;
- strutture organizzative, inclusa una struttura di base di organizzazione multidivisionale;
- protocolli per la programmazione e standardizzazione della produzione;
- sistemi di contabilità industriale e di analisi del profitto;
- sistemi di capital budgeting;
- schemi di incentivazione del personale;
- obiettivi a cascata.

Pensando agli ultimi 10-20 anni di storia del management risulta difficile se non impossibile trovare innovazioni manageriale simili. Forse **siamo arrivati alla fine del management così come lo conosciamo**. Come abbiamo già avuto modo di sottolineare, siamo arrivati sulla parte finale della curva a S dove il miglioramento continuo non serve più e dove si dovrebbe effettuare un cambiamento radicale, discontinuo. **È giunto il momento di cavalcare una nuova onda del management.**

Se il modello di management industriale ha avuto un incredibile successo e ha contribuito al successo di molte grandi aziende nel corso del XIX secolo, ha tuttavia avuto alcune controindicazioni:

- *quella di renderci ciechi nei confronti di altri possibili modelli di management;*
- *quella di far associare il concetto di management a quello di gerarchia e burocrazia.*

Max Weber, il famoso sociologo tedesco contemporaneo di Taylor, teorizzava in questo modo le caratteristiche della organizzazione ideale:

- *la divisione del lavoro e delle responsabilità doveva essere chiaramente delineata;*
- *le posizioni devono essere organizzate in una gerarchia che da' origine a una scala di autorità;*

- *i lavoratori devo essere assegnati alle loro posizioni sulla base delle competenze tecniche;*
- *i manager lavorano per i proprietari dell'impresa;*
- *tutti i lavoratori devono essere soggetti a controlli in relazione alla loro mansione specifica.*

Nell'elenco di Weber non c'è nulla che potrebbe sorprendere un manager del XXI secolo. Controllo, stabilità, obbedienza, disciplina sono tuttora “virtù cardinali” del cosiddetto management moderno. **La burocrazia costituisce ancora un principio fondativo della maggior parte delle aziende e delle organizzazioni pubbliche.**

Il nuovo modello di management dovrà anche imparare a far condividere gli opposti. È indispensabile imparare ad abbattere la tirannia della O e passare al vantaggio competitivo della E. Si deve imparare a coordinare migliaia di collaboratori e a far in modo che liberino le loro energie senza creare un'opprimente gerarchia; controllare i costi senza soffocare la responsabilizzazione delle persone; decidere senza deresponsabilizzare le persone. Il management moderno richiede di trascendere gli opposti solo apparentemente inevitabili che rappresentano il fardello del “vecchio” management.

Per prosperare in questo nuovo mondo le aziende devono imparare a lavorare contemporaneamente sia sul loro modello di business sia sul loro modello di management. Per ottenere dei vantaggi competitivi sostenibili devono diventare centri di innovazione manageriale.

3. Lo scopo ultimo del nuovo Management 2.0

Le implicazioni di tutto ciò nella creazione di un nuovo management sono evidenti. Prima di formulare una proposta per reinventare il modello di management, vogliamo effettuare alcune riflessioni di base per la costruzione del nuovo modello di management. Il primo passo potrebbe essere quello di dare una definizione di management diversa dal solito. Tale definizione deve partire dalla missione del management, da qual è lo scopo del management. **Dallo scopo ultimo del management, dal perché il management ha senso di esistere.** Prima di formulare la nostra proposta vogliamo riportare alcune tra le più “famose” definizioni di management.

L'attività del manager, soprattutto come direzione di una società, di un'impresa commerciale o industriale, volta al conseguimento del massimo profitto (Enciclopedia Treccani).

È l'insieme delle azioni da porre in essere affinché un'organizzazione, ad esempio un'azienda, possa perseguire gli obiettivi prefissati nella pianificazione aziendale e compiere scelte riguardanti le relazioni tra i suoi elementi costitutivi (Wikipedia).

Un ottimo modo per capire la differenza tra management e leadership è questo: immaginate un gruppo di professionisti che creano un sentiero nella giungla a colpi di machete. Sono coloro che agiscono, quelli che risolvono i problemi. Si aprono la strada nel sottobosco, tagliando arbusti e liane. A seguire arrivano i manager, che affilano i loro machete, scrivono manuali organizzativi e di procedure, implementano programmi per lo sviluppo della muscolatura, introducono tecnologie innovative e fissano orari di lavoro e programmi di svago per i collaboratori. Il leader è quello che sale sull'albero più alto, esamina l'intera situazione e grida: è la giungla sbraghiata! (Covey, 1989).

Il Management è conseguire gli obiettivi aziendali (Koontz, O'Donnell, 1955).

Il management è l'arte di prendere decisioni sulla base di informazioni insufficienti (Roy Rowan, 2001).

Il compito del management è trovare il giusto equilibrio fra istanze diverse e destreggiarsi tra le contraddizioni (Philip Kotler, 2003).

L'organizzazione e il coordinamento delle attività di un business al fine di conseguire gli obiettivi definiti. (Peter Druker, 2004).

Dall'analisi delle principali definizioni di management, e non solo da quelle qui riportate, emerge chiaramente **come lo scopo ultimo del management sia quello di ottenere i risultati e di massimizzare il profitto**. Sembra che lo scopo ultimo del management sia quello di conseguire i risultati a discapito di tutto il resto. Potremmo dire che purtroppo il risultato di questa convinzione ci ha portato a devastare il pianeta e ad avere collaboratori disengaged. Ma è proprio vero che lo scopo di un manager sia quello di conseguire i risultati? Ma questo è ciò che fa un professional e non un manager. **I manager non dovrebbero occuparsi dei risultati ma dei collaboratori, o meglio di tutti gli stakeholder.**

Siamo convinti che lo scopo fondamentale del management non possa essere quello di conseguire gli obiettivi aziendali o di massimizzare il profitto. Crediamo che **lo scopo principale del management** e dei manager non sia quello di fare le cose bene, o di saper gestire la complessità, ma di **fare di tutto per permettere alle persone di lavorare al meglio nel massimo rispetto di tutti gli stakeholder**. Ottenere il meglio dalle persone significa soprattutto avere persone engaged. Il termine engagement può avere differenti significati come:

commitment nei confronti dell'organizzazione, forte legame con l'azienda, impegno nella attuazione del proprio lavoro. **Una persona è engaged quando è fisicamente, intellettualmente ed emotivamente attaccata al proprio lavoro e all'azienda per cui lavora.**

Il nuovo modello di management dovrà porre le persone al centro, vedendo il loro engagement come risultato imprescindibile.

Dalle ricerche condotte insieme al Prof. Julian Birkinshaw nel corso degli ultimi anni emerge chiaramente come l'engagement si basi su alcuni pilastri:

- *responsabilità di fare qualcosa di utile;*
- *avere un alto grado di libertà nel modo in cui raggiungo i risultati;*
- *opportunità di crescere professionalmente e di aumentare le mie competenze;*
- *possibilità di lavorare con persone professionali;*
- *riconoscimento per aver fatto un buon lavoro.*

Tra gli elementi non compare l'aspetto economico. Questa non è una grande sorpresa, in quanto da tempo si sa che mentre i soldi possono essere una fonte di demotivazione, non sono generalmente considerati un fattore motivante. Allo stesso modo nessuno degli intervistati ha posto l'accento sul "physical working environment". Infatti, come dimostrato da numerosi studi, sia la retribuzione che l'ambiente di lavoro fanno parte di ciò che Frederik Herzberg definiva "fattori igienici"; se sono percepiti al di sotto di un certo livello creano insoddisfazione, ma non sono fonte di motivazione.

4. Humanocracy: le persone realmente al centro

L'assunto tayloriano che vedeva le persone come non competenti e non professionali ha portato le aziende a costruire mansioni estremamente semplici e parcellizzate in modo da ridurre al massimo la discrezionalità delle persone (Taylor, 1911). Questo ha portato alla costruzione di strutture organizzative e di processi estremamente complessi che devono essere gestiti da altrettanto complesse e costose strutture centrali di controllo. Tali processi e strutture sono tuttora adottati dalla maggior parte delle organizzazioni.

Le aziende dovrebbero rivedere il loro scopo, la loro visione e i loro valori.

Se le aziende sono inumane è perché noi le abbiamo costruite così. Strutture, processi, strategie, sistemi di performance appraisal e sistemi premianti sono stati realizzati sulla base di missioni, visioni e valori che non rispettano più i tempi attuali.

È necessario un cambiamento radicale che parte dalle fondamenta. Le aziende dovrebbero rivedere il loro scopo, la loro visione e i loro valori. Come afferma Gary Hamel, nel suo libro *Humanocracy*:

There was a time when most of the world was ruled by tyrants, but today, billions of human beings live in freedom. This shift from autocracy to democracy didn't occur spontaneously, nor was it led from the top. Instead, it was the work of a sprawling confederation of philosophers, protesters, and patriots who were inspired by the promise of self-governement. We must be no less radical in rethinking the foundations of human organizations. Like our forebears we must do our part to emancipate the human spirit (Hamel, Zanini, 2020, p. 5).

Ci troviamo in una epoca di cambiamenti continui e costanti. Il mantra è che l'unica cosa certa è che non c'è nulla di certo. Purtroppo, i dati ci suggeriscono che le aziende non sono state capaci di adattarsi al nuovo mondo:

- *solo 11% delle aziende presenti nella classifica di Fortune 500 nel 1955 è ancora nell'elenco;*
- *la vita media delle imprese italiane è di 12 anni: le più longeve sono quelle del mondo agricolo (16 anni). La vita delle aziende è mediamente più lunga nel Nord-Est (13,3 anni), a seguire, il Nord-Ovest (12,4 anni), il Centro (12,1 anni) e il Mezzogiorno (11,7 anni);*
- *la durata media della vita delle aziende continua a diminuire. Secondo una ricerca statunitense (condotta da Innosight), la durata media di 33 anni rilevata tra le imprese facenti parte del paniere di S&P 500 nel 1964 si è ridotta a 24 anni nel 2018, e lo stesso studio prevede che entro il 2027 la durata media scenderà a soli 12 anni.*

Non vi è ombra di dubbio che le aziende non riescano a stare al passo con i tempi. Innovazione radicale è l'unica leva di salvezza.

Da una ricerca condotta dal Boston Consulting Group nel 2021 emerge come il 79% dei CEO abbia indicato l'innovazione come priorità assoluta. Nell'odierna economia "frenetica", le aziende devono innovare continuamente per sopravvivere. Per vincere la sfida dell'innovazione, le aziende devono imparare a innovare l'intero sistema aziendale fatto da business model e da management model, eliminare i confini dei loro team, ed essere sempre ricettive rispetto al lavoro di squadra e alle nuove idee.

È giunto il momento di invertire questa logica. I nuovi collaboratori sono generalmente più competenti, flessibili e capaci di assumersi responsabilità che vanno ben oltre dei mansionari restrittivi. Ciò significa che ai collaboratori non vanno affidati compiti elementari e ripetitivi ma job allargati. Non compiti ma obiettivi e sfide. Nel nuovo modello di management il paradigma si deve completamente capovolgere, **dall'attenzione al compito si deve passare a una responsabilizzazione sul risultato**. Il cambiamento è epocale in quanto per il conseguimento di un risultato è necessario saper lavorare in squadra e collaborare.

Si passa quindi da una logica di management quasi esclusivamente individuale a una basata sul concetto di responsabilizzazione di un team di persone. Un team investito della responsabilità collettiva di generare valore per il cliente nell'assoluto rispetto, troppo spesso dimenticato, di tutti gli stakeholder, primo fra tutti la madre terra.

Il nuovo modello dovrà consentire un'ampia autonomia decisionale e una significativa responsabilità ai collaboratori in modo da poter prendere decisioni velocemente. **Un modello totalmente diverso e rovesciato dove il principale compito dei manager non è più quello di dirigere e di controllare ma di supportare e creare un ambiente di lavoro che consenta alle persone di esprimere il loro massimo potenziale.**

Il management delle nuove organizzazioni diventa quindi essenzialmente un ruolo al servizio di professionisti sempre più competenti. Il management come idea in sé, e come componente dominante dell'azienda, è vecchia e obsoleta. **Il management diventa quindi una professione con una propria vera identità e non semplicemente uno status se si è stati dei bravi professional.** Il compito dei manager sarà quello di mettersi al servizio dei collaboratori e di sviluppare un contesto che permetta di lavorare al meglio e di liberare il loro massimo potenziale.

Abbiamo bisogno di mettere al centro delle organizzazioni le persone, non le strutture, i processi o i sistemi. Invece di un modello di management che cerchi di massimizzare il profitto e il controllo per il bene dell'efficienza organizzativa, ne abbiamo bisogno uno che cerchi di massimizzare il contributo delle persone. Dobbiamo sostituire la burocrazia con l'umanità. In una azienda burocratica le persone sono risorse, assunte da un'organizzazione per vendere e sviluppare prodotti e servizi.

In una azienda umanocratica l'organizzazione è lo strumento per migliorare la loro vita e quella di coloro che servono.

La domanda principale al cuore della burocrazia è "Come le persone possono servire al meglio l'azienda?". **La domanda principale al cuore dell'umanocrazia è "Quale tipo di organizzazione merita il meglio che gli esseri umani possono dare?"**.

Bibliografia

- Birkinshaw J. (2012), *Reinventare il Management*, FrancoAngeli, Milano.
- Birkinshaw J. (2013), *Becoming a Better Boss: Why Good Management is so Difficult*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Birkinshaw J., Rollins V., Turconi S. (2009), "Employee-Centred Management", *Research Report by Management Innovation LAB*, London Business School.
- Boyatzis R., McKee A. (2005), *Resonant Leadership*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Covey M.R.S. (2008), *La sfida della fiducia. Velocità ed efficacia nelle relazioni di business e nella vita privata*, FrancoAngeli, Milano.
- Covey S. (1989), *Le 7 regole per avere successo*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amato V. (2007), *Passione, unicità, competenza e valore. Come svilupparli nell'era dell'ipercompetizione*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amato V. (2014), *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un Manager 3.0*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amato V. (2021), *Una nuova leadership per un mondo VUCA*, FrancoAngeli, Milano.
- Decastri M. (a cura di) (2011), *Leggere e progettare le organizzazioni*, Guerini Editore, Milano.
- Decastri M. (a cura di) (2015), *Leggere le organizzazioni, Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale I*, Guerini Editore, Milano.
- Decastri M. (a cura di) (2015), *Progettare le organizzazioni, Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale II*, Guerini Editore, Milano.
- Drucker P. (2004), *The Effective Executive*, Harper Collins, London, UK.
- Finkelstein S. (2016), "Managing Yourself. Secret of the Superbosses", *Harvard Business Review*, January-February Issue, pp. 104-107.
- Garzoni A. (2006), *Competitive intelligence e strategia aziendale. Strumenti per l'analisi dell'ambiente competitivo*, Egea, Milano.
- Garzoni A. (2010), *Corporate Entrepreneurship. Stimolare l'imprenditorialità all'interno delle aziende complesse*, Egea, Milano.
- Goffee S.R., Jones G. (2015), *Why should anyone work here?*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Gratton L. (2004), *The Democratic Enterprise: Liberating Your Business with Freedom, Flexibility and Commitment*, Pearson Education, London, UK.
- Gratton L. (2011), "Workplace 2025: what will it look like?", *Organizational Dynamics*, 40, pp. 246-254.
- Greenleaf R. (1977), *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, Paulist Press, Mahwah, NY.
- Hamel G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Hamel G. (2008), *Il futuro del management*, Etas, Milano.
- Hamel G. (2009), "Moon Shots for Management", *Harvard Business Review*, 87, pp. 91-98.

- Hamel G. (2012), *What Matters Now. How to Win in a World of Relentless Change. Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Harper J. (2020), "Historic Drop in Employee Engagement Follows record Rise", *Gallup*, July 2, <https://www.gallup.com/workplace/313313/historic-drop-employee-engagement-follows-record-rise.aspx>.
- Hayes M., Chumney F., Buckingham M. (2020), *Global Workplace Study 2020*, ADP Research Institute.
- Hlupic V. (2014), *The Management Shift. How to Harness the Power of People and Transform Your Organization for Sustainable Success*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Johnson R.E., Yang L.Q. (2010), "Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus", *Academy of Management Review*, 35, pp. 226-245.
- Koontz H., O'Donnell C. (1955), *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Kotler P. (2003), *Il marketing dalla A alla Z*, Il Sole 24 ore, Milano.
- Kotter L.P. (2009), *È ora di cambiare*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- Layard R. (2005), *Happiness*, Pinguins Book, London, UK.
- Mintzberg H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Mintzberg H. (2013), *Simply Managing: What Managers Do-and Can Do Better*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Raelin J.A. (2012), "The manager as facilitator of dialogue", *Organization*, 20, pp. 818-839.
- Reichheld F.F. (2003), "The One Number you need to Grow", *Harvard Business Review*, 81, pp. 46-55.
- Schein E. (2018), *Culture d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Sinek S. (2009), *Start with Why*, Penguin Group, New York, NY.
- Solomon M., Sridevi M.S. (2010), "Employee Engagement: The Key to Improving Performance", *International Journal of Business and Management*, 5, pp. 89-96.
- Sutton R. (2010), *Good Boss, Bad Boss. How to Be the Best... and Learn from the Worst*, Grand Central Publishing, Hachette Book Group, New York, NY.
- Weber M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, Hodge, London, UK.

2. Management Innovation

di Vittorio D'Amato

This was a world where order and change, autonomy and control were not the great opposites that we had thought them to be.

Margareth Wheatly

1. Cos'è l'innovazione manageriale?

Secondo il Manuale di Oslo (OCSE, 2005), un'innovazione è l'implementazione di un prodotto (bene o servizio) o processo nuovo o significativamente migliorato.

Esistono centinaia di pubblicazioni e libri sul tema dell'innovazione. Tuttavia, la quasi totalità delle pubblicazioni si concentra sull'innovazione tecnologica, solamente nel corso degli ultimi 15 anni studiosi e ricercatori hanno incominciato a esplorare altre forme di innovazione: innovazione di processo, innovazione di servizio, innovazione strategica e innovazione organizzativa, al fine di comprendere meglio come gestire tali forme di innovazione e quale sia il valore generato all'interno delle aziende. Recentemente, a queste forme di innovazione si è aggiunta una nuova forma di innovazione, quella manageriale. Tra i primi a parlarne in un articolo comparso nel 2008 su una delle riviste scientifiche più prestigiose al mondo, la *Accademy of Management Review*, sono stati Julian Birkinshaw, Gary Hamel della London Business School e Michael Mol della University of Reading. **L'innovazione manageriale viene definita come l'invenzione e l'implementazione di pratiche, processi, strutture o tecniche di management che sono nuove allo stato dell'arte e che contribuiscono al conseguimento degli obiettivi aziendali.**

L'innovazione manageriale rappresenta quindi, in un certo senso, un cambiamento organizzativo, una innovazione di tipo soft. Al vecchio paradigma di innovazione industriale, principalmente incentrata sulla innovazione tecnologica, si affianca una nuova forma di innovazione non tecnologica ma organizzativa.

Un'innovazione organizzativa è l'implementazione di un nuovo metodo organizzativo nel modo di gestire l'azienda, nell'organizzazione del lavoro o nelle relazioni esterne (OCSE, 2005). Esistono numerose pubblicazioni che dimostrano come l'innovazione organizzativa sia una fonte di creazione di valore (Liao, Wu, 2010).

Un possibile punto di partenza per distinguere una innovazione di processo da una innovazione organizzativa è il tipo di attività svolta: le innovazioni di processo riguardano principalmente l'implementazione di nuove apparecchiature, software e tecniche o procedure di business, mentre le innovazioni organizzative, come l'innovazione manageriale, riguardano principalmente le persone e l'organizzazione.

L'innovazione organizzativa consiste quindi nel cambiamento di responsabilità, nella ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità, nel flusso delle informazioni o nella struttura organizzativa aziendale.

Seguendo il manuale di Oslo (OCSE, 2005) esistono tre tipi di innovazione organizzativa:

- le innovazioni organizzative nelle pratiche commerciali che comportano l'implementazione di nuovi metodi per organizzare le routine e le procedure per lo svolgimento del lavoro. Tra cui l'implementazione di nuove pratiche per migliorare l'apprendimento e la condivisione delle conoscenze all'interno dell'azienda;
- le innovazioni nell'organizzazione del lavoro tra cui modifiche nel processo decisionale, l'implementazione di nuovi metodi per distribuire le responsabilità, nonché nuovi concetti per la strutturazione delle attività, come l'integrazione di diverse attività aziendali;
- nuove modalità organizzative nelle relazioni esterne di un'impresa che comportano l'implementazione di nuove modalità di relazionarsi con gli stakeholders.

L'innovazione manageriale rientra in una particolare forma di innovazione organizzativa. Come afferma Gary Hamel, della London Business School:

A Management Innovation can be defined as a marked departure from additional management principles, processes, and practices or a departure from customary organizational forms that significantly alters the way the work of management is performed. Innovation in management principles and processes can create long-lasting advantage and produce dramatic shift in competitive position.

Tabella 1 – Definizioni di Management Innovation

Definizioni di Management Innovation	Autore
L'innovazione che si riferisce ai cambiamenti nel modo in cui i manager definiscono la direzione, prendono le decisioni, coordinano le attività e motivano le persone.	Hamel (2006)
L'innovazione manageriale si riferisce alla adozione e alla modifica da parte di una organizzazione di nuove tecnologie, nuove idee e processi (sistemi amministrativi, sistemi premianti, sistemi di training & development).	Vijjande, Gonzales (2007)
La creazione e l'implementazione di una pratica, processo, struttura o tecnica di gestione che è nuova allo stato dell'arte e ha l'obiettivo di contribuire al conseguimento dei risultati aziendali.	Birkinshaw <i>et al.</i> (2008)
Strutture organizzative nuove o significativamente migliorate (gestione della conoscenza, riorganizzazione del posto di lavoro o relazioni esterne)	DG Enterprise and Industry (2009)
Nuovi modi di progettare una strategia o una struttura organizzativa, modificare i processi di gestione, motivare e premiare i collaboratori.	Walker, Damnpour, Devece (2011)
Implementazione di una pratica gestionale, di un processo o di una struttura che è nuova per l'organizzazione adottante. Nuove pratiche, processi e strutture che cambiano la natura del lavoro manageriale a livello aziendale.	Vaccaro <i>et al.</i> (2012)
L'innovazione manageriale presuppone che gli individui chiave all'interno delle organizzazioni introducano deliberatamente nuove pratiche, processi o strutture, al fine di migliorare i risultati aziendali.	Vaccaro <i>et al.</i> (2012)
L'innovazione manageriale si riferisce all'innovazione nei sistemi di gestione e nelle attività di supporto al business.	Kraus, Pohjola, Koponen (2012)
L'introduzione di nuove pratiche manageriali è una forma di innovazione manageriale. Questa forma di innovazione implica un cambiamento nell'organizzazione, e di conseguenza una sua evoluzione.	Perello-Marin, Marin-Garcia, Marcos-Cueva (2013)
Cambiamento nelle pratiche organizzative e gestionali dell'azienda che segna un significativo allontanamento dallo status quo – cambiamento organizzativo che è nuovo (almeno per l'azienda), e ha l'obiettivo favorire il conseguimento degli obiettivi aziendali.	Hecker, Ganter (2013)

Negli anni '20, ad esempio, l'invenzione dell'organizzazione divisionalizzata da parte di General Motors l'ha aiutata a superare Ford per diventare l'azienda automobilistica leader a livello mondiale. Negli anni '30, il brand management sviluppato da Procter & Gamble ne fece una forza dominante nei mercati dei beni di consumo. Negli anni '70 il metodo Toyota contribuì a rivoluzionare il modo di produrre le automobili. Innovazioni gestionali di successo come queste hanno cambiato il modo fare management.

L'innovazione manageriale si ottiene modificando significativamente i **“compiti” che i manager devono svolgere (strutture organizzative, decisioni e processi di management)**.

Nel lontano 1917, Henry Fayol, uno dei padri fondatori del management, identificò i compiti del management nelle attività di pianificazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo. Se una simile differenziazione può sembrare sicuramente un po' datata, non vi è dubbio che sia possibile riassumere di seguito, basandosi sulle più recenti pubblicazioni, ciò che costituisce il lavoro principale dei manager:

- definire gli obiettivi;
- motivare le persone;
- coordinare e controllare le attività;
- costruire e mantenere le relazioni;
- prendere le decisioni.

Potremmo dire che tutto ciò che modifica sostanzialmente il modo in cui si svolge il lavoro dei manager, generando un valore significativo per l'impresa, si può definire innovazione manageriale.

L'innovazione manageriale è l'ideazione e l'implementazione di pratiche, processi, strutture o tecniche manageriali nuove o significativamente migliorate che generino valore per l'organizzazione nel rispetto di tutti gli stakeholder.

L'innovazione manageriale include anche i cambiamenti apportati alle strutture e ai ruoli organizzativi allo scopo di creare valore. Le aziende sono composte da dipartimenti, business unit, reparti, task force, partnership con i fornitori e i clienti. *Un approccio diverso in grado di identificare nuove modalità di allineamento degli sforzi, coordinamento delle attività e applicazione delle conoscenze può costituire un'innovazione manageriale.*

Una terza forma di innovazione manageriale è costituita da una *modificazione significativa dei principali processi gestionali dell'azienda:*

- pianificazione strategica;
- capital budgeting;
- sistema premiante;
- processo di selezione;
- comunicazione interna;
- knowledge management;
- performance appraisal.

Questi processi fissano protocolli standard per compiti routinari del management. In termini esemplificativi si potrebbe affermare che i processi di management trasformano i principi di management in pratiche quotidiane.

Una volta compreso cos'è l'innovazione manageriale è indispensabile affrontare il tema di quanto “nuova” deve essere l'innovazione.

Alcuni studiosi, incluso Abrahamson (1996), affermano che l'innovazione deve essere «*new to the state of the art*», cioè deve essere qualcosa di effettivamente originale e che prima non esisteva. Tuttavia, numerosi ricercatori vedono l'innovazione come l'applicazione di un “qualcosa” di nuovo in una organizzazione che prima non lo aveva. In tal senso, l'applicazione della Mappa Strategica, della Balanced Score Card o del TQM (Total Quality Management) in una azienda che prima non li aveva, può essere considerata come innovazione manageriale.

Noi crediamo che la vera innovazione manageriale sia rivolta a qualcosa che prima non esisteva e di conseguenza per noi **l'innovazione manageriale è l'ideazione e l'implementazione di pratiche, processi, strutture o tecniche manageriali nuove o significativamente migliorate che generino valore per l'organizzazione nel rispetto di tutti gli stakeholder.**

Nei capitoli successivi proporremo un nostro modello di management innovation, con l'obiettivo di chiarire cosa significhi effettivamente fare innovazione manageriale, come poter misurare il grado di innovazione oltre a identificare alcuni archetipi che caratterizzino differenti modelli di management.

2. La piramide della innovazione

Perché i manager dovrebbero occuparsi di fare innovazione manageriale? Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, i manager devono occuparsi della innovazione manageriale perché **l'innovazione manageriale è l'unico vero vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.** Esistono infatti differenti tipi di innovazione: operativa, di prodotto/servizio, strategica e ovviamente manageriale. Ogni tipologia di innovazione fornisce un suo contributo nel generare un vantaggio competitivo, tuttavia, come afferma Gary Hamel (2007) nel suo libro *Il futuro del management*, se dovessimo organizzare queste forme di innovazione in una gerarchia piramidale, l'innovazione di management si posizionerebbe al livello più alto per creazione di valore e difendibilità competitiva. Alla base della piramide troviamo l'innovazione operativa. In un mondo sempre più VUCAD (volatile, uncertain, complex, ambiguous, digital) e ipercompetitivo, l'eccellenza operativa è essenziale, ma in assenza di innovazione di management come quella di Toyota o di un modello di business innovativo

come quello di IKEA, l'innovazione operativa non produce quasi mai un vantaggio competitivo significativo. Risalendo la piramide troviamo l'innovazione di prodotto. È fuori di dubbio che un prodotto "icona", quale l'aspirapolvere senza sacchetto Dyson, possa contribuire al successo aziendale. Tuttavia, l'accelerato ritmo tecnologico e l'assenza di una tutela brevettuale quasi sempre consentono alle aziende neocostituite di superare i "pionieri di ieri". Prodotti innovativi non assicurano quasi mai alle aziende una leadership duratura all'interno del loro settore.

Per esempio, è bastato poco tempo perché Hoover lanciasse l'aspirapolvere Cyclonic e in altrettanto poco tempo i competitor delle famose mazze da Golf Big Bertha Callaway sono stati in grado di replicarle. Procedendo nella piramide, troviamo l'innovazione strategica. Un nuovo modello di business può generare una crescita economica significativa per l'azienda innovatrice (Ryanair, Zara, il negozio virtuale iTunes di Apple) ma in linea generale, come afferma Julian Birkinshaw (2012) nel suo libro *Reinventing Management*, un modello di business distintivo è sicuramente più facile da decodificare e contrattaccare di un modello di management innovativo.

Figura 1 – La piramide dell'innovazione



La presunta leadership di Wall-Mart non ha impedito ad altre catene distributive come Costco e Target di prosperare. Le tante compagnie aeree low cost hanno ricalcato intere strategie, un tempo innovative, di Southwest Airline. L'aspetto cruciale è che non tutti i tipi di innovazione sono uguali. L'innovazione manageriale possiede la particolare capacità di creare un vantaggio competitivo difficilmente replicabile, come scopriremo tra poco.

3. Management Innovation: il Caso HCL Technologies

3.1. La storia

HCL Technologies è il quinto fornitore di servizi IT in India con quasi 1 miliardo di dollari di ricavi annuali e oltre 30.000 dipendenti. Il suo Presidente Vineet Nayar è entrato in HCL nel 1985 come apprendista e si è fatto strada fino a diventarne il Presidente.

Nayar è nato e ha trascorso la maggior parte della sua infanzia a Pantnagar, una città ai piedi dell'Himalaya nello stato di Uttarakhand. Ha completato gli studi presso la Campus School Pantnagar. Ha studiato per un B. Tech in ingegneria meccanica presso il College of Technology della G.B. Pant University of Agriculture and Technology e un Master in Business Management presso la XLRI (Xavier School of Management), Jamshedpur in India. Attualmente, Nayar è Senior Advisor di HCL Corporation. È entrato in HCL nel 1985 dopo aver conseguito il suo MBA da XLRI. Nel 1993, ha fondato Comnet, che è cresciuta fino a diventare un leader dominante da 1 miliardo di dollari nel settore della gestione della tecnologia. Ha contribuito a far crescere i ricavi e la capitalizzazione di mercato di sei volte, il che ha portato HCL a vincere premi per il posto di lavoro più democratico del mondo, certificato da WorldBlu, il premio Optimas per la gestione della forza lavoro per l'innovazione delle risorse umane negli Stati Uniti, i migliori datori di lavoro britannici, il miglior datore di lavoro in Asia e molti altri.

Nayar è stato scelto da Fortune Magazine per il suo primo "Executive Dream Team" nel 2012, che è stato descritto come una "leadership all-star" che "potrebbe fondersi e dominare in qualsiasi settore". alla sua inclusione nell'élite "Thinkers 50 List", che è un elenco dei 50 migliori pensatori di business del mondo.

Nayar ha quindi potuto vivere la storia dell'azienda. Ha vissuto il boom degli investimenti IT, il passaggio all'outsourcing e all'offshoring e alla graduale maturazione del settore dei servizi IT. Come ricorda Nayar:

La storia di HCL è una scommessa sulla crescita dei servizi tecnologici. Alla fine degli anni '90, il 45% dei nostri ricavi proveniva dallo sviluppo tecnologico. Siamo stati molto bravi in quello che abbiamo fatto. Ma quando nel 2000 si verificò il tracollo tecnologico, la spesa tecnologica svanì dall'oggi al domani. Quindi abbiamo dovuto reinventare il nostro modello di business. Abbiamo analizzato il nostro spazio di mercato e la nostra strategia di allora si concentrava sui volumi e le persone avevano dimenticato il concetto di valore. Tutti correvano in India, ma nessuno si chiedeva, sto ottenendo valore? Ero convinto che i clienti, nel lungo periodo, avrebbero chiesto valore.

Nayar decise di posizionarsi come un'azienda incentrata sul valore, piuttosto che un'azienda incentrata sul volume. *«Abbiamo deciso di perseguire accordi in cui eravamo importanti per il cliente e creavamo valore per loro»,* spiega Nayar, *«e lo abbiamo annunciato in un incontro globale con i clienti. Abbiamo detto: vogliamo essere percepiti dai nostri clienti come partner di valore».*

Ciò significava rinunciare a 35 milioni di dollari di ricavi, ma ha permesso all'HCL di concentrarsi sui clienti allineati alla sua strategia.

La seconda mossa strategica di HCL fu quella di identificare uno spazio di mercato offrendo un servizio diverso da tutti i competitor. HCL è stata la prima azienda a sviluppare la gestione remota delle infrastrutture dei propri clienti. Offrendo flessibilità e trasparenza al cliente, HCL ha evitato la concorrenza frontale con i big player come IBM ed EDS (il loro approccio consiste nel togliere l'intero sistema dalle mani del cliente).

3.2. Un sistema unico di ricompensa e di comunicazione

Per mantenere la promessa di una posizione di mercato distintiva, Vineet Nayar ha capito di dover apportare alcuni cambiamenti fondamentali all'interno dell'azienda. *«Stavamo creando un'azienda innovativa, ma non puoi farlo a meno che la tua struttura organizzativa non sia innovativa. Se non perpetui l'innovazione, non accadrà».*

Nayar voleva invertire la piramide e mettere il potere nelle mani dei dipendenti e rendere i manager responsabili nei confronti dei loro collaboratori, piuttosto che il contrario. Il credo di Nayar è sempre stato *«Employees first, customer second»*. La risorsa scarsa non sono i clienti, ma i collaboratori capaci ed è quindi necessario che HCL sia un ottimo posto dove lavorare, dove le persone possono generare valore.

La trasparenza riduce il divario tra il manager e il dipendente. Molte organizzazioni tradizionali creano problemi limitando il flusso di informazioni e creando confini artificiali tra le persone. Aumentando la trasparenza, questi limiti vengono rimossi e i dipendenti hanno maggiori probabilità di agire in modo responsabile e creativo.

Non ci sono mezze misure. L'opinione di Nayar è che non fosse possibile cambiare una cultura aziendale di 30 anni senza misure estreme. Sono necessari cambiamenti drammatici per far oscillare il pendolo.

Nayar implementò le quattro innovazioni manageriali seguenti.

Feedback a 360°

Nayar introdusse un sondaggio annuale rivolto a tutte le persone dell'azienda al fine di fornire un feedback su 1.500 manager basato su 20 aspetti: visione strategica, capacità di comunicare, capacità di risoluzione dei problemi, capacità di ascolto e reattività e così via. I risultati del sondaggio venivano pubblicati online e potevano essere consultati da tutti. Ad esempio, secondo i suoi dipendenti, il punteggio complessivo di Nayar era di 7,8 su una scala di 9 punti.

Si tratta di un semplice cambiamento nella pratica, ma con profonde conseguenze. Per i manager non c'è nessun posto dove nascondersi se ricevono un feedback negativo. La maggior parte dei manager prende molto sul serio il feedback e apporta le modifiche necessarie.

Come osserva Nayar:

Questo sistema è importante perché mostra che il manager è responsabile nei confronti dei collaboratori e non il contrario. Stiamo cercando di aggiungere una nuova definizione alla parola responsabilità. E, soprattutto, il feedback a 360 gradi non è legato alla valutazione annuale o al pacchetto retributivo. È aperto a tutti e questo è sufficiente per incoraggiare cambiamenti nel comportamento.

Service tickets

Qualsiasi dipendente con una domanda, un problema o una lamentela è incoraggiato ad aprire un ticket con il dipartimento competente. Se c'è un problema con l'aria condizionata, apre il ticket con lo sportello servizi delle strutture; se non gli piace il suo nuovo stipendio, apre il ticket con il service desk HR.

Non appena il ticket viene aperto, «la gente inizia a correre in giro cercando di risolvere quel problema». E, soprattutto, l'unica persona che può chiudere un ticket è il dipendente che lo ha aperto. I service desk, come le risorse umane, vengono misurati in base alla loro capacità di risolvere i ticket e ci si aspetta che i ticket vengano chiusi entro due giorni. I rapporti giornalieri elencano il numero di biglietti aperti e da quanto tempo sono stati aperti per i 15 sportelli di servizio.

Quando è stato introdotto il sistema dei service tickets, c'erano 30.000 biglietti aperti al mese, per tutta una serie di questioni, dalle sedie rotte, alle politiche di viaggio fino agli aspetti retributivi.

L'introduzione dei ticket di servizio ha contribuito enormemente a ridurre la demotivazione delle persone, migliorando quello che Herberg chiamava i "fattori igienici", cioè quei fattori che non sono motivanti ma se non soddisfatti sono fonte di grande demotivazione.

Le persone si sentono ascoltate in quanto vedono che l'azienda si attiva concretamente per risolvere i loro problemi.

In secondo luogo, i ticket di servizio sottolineano il concetto di responsabilità inversa, l'idea che i manager e le funzioni di supporto siano al servizio dei collaboratori, non il contrario. Afferma Nayar:

Stiamo viziando i dipendenti. È come un trattamento a cinque stelle; si stanno abituando a un certo livello di servizio e hanno difficoltà a rivolgersi ad altre aziende dove non possono nemmeno sollevare questi problemi. Quindi stiamo creando un'esperienza unica per il dipendente.

Un terzo vantaggio del sistema dei ticket di servizio è che funge da barometro dei malumori o dei problemi nell'organizzazione. Come ha commentato Siddiqui, il responsabile delle risorse umane del Regno Unito: «*Ogni volta che introduciamo una nuova politica delle risorse umane, il volume dei biglietti aumenta. Sappiamo dal volume dei biglietti se abbiamo comunicato in modo efficace o meno*».

Ovviamente l'obiettivo è arrivare a non avere tickets, questo non significa eliminare i problemi: significa che bisogna essere proattivi con i propri dipendenti in modo che non abbiano bisogno di aprire un ticket.

Riconoscere il valore aggiunto di tutti

Nayar è sempre stato contrario alla retribuzione variabile legata ai risultati aziendali in quanto sarebbe stato difficile se non impossibile capire il reale contributo fornito dalla maggior parte dei dipendenti. Nayar sviluppò un sistema di riconoscimento basato sul valore generato per il cliente. Ovviamente il miglior giudice non poteva essere che il cliente stesso. Si è quindi pensato di sviluppare uno strumento semplice, in modo che ogni volta che un dipendente pensa di aver fatto qualcosa che va al di là del dovuto lo registra all'interno del "portale del valore" che emette una nota al cliente che descrive ciò che è stato fatto. Il cliente risponde su una scala da uno a cinque, i risultati vengono reimmessi nel sistema e alla fine di ogni trimestre si contano quanti "punti di innovazione" ha ricevuto ogni dipendente. Questi punti di innovazione possono essere incassati nella forma di un regalo (una bicicletta, una vacanza, ecc.). Questo sistema di riconoscere il valore generato per il cliente è enormemente simbolico; tuttavia, dal momento che non tutti possono generare direttamente valore per il cliente finale tale sistema non rientra direttamente nel sistema di compensation delle persone.

Linea diretta con il Presidente

Un'altra innovazione manageriale introdotta da Nayar è l'aver introdotto una linea diretta, disponibile a tutti, di domande e risposte con il Presidente stesso.

HCL è sicuramente un caso significativo di come l'innovazione manageriale sia fonte di un reale vantaggio competitivo. Utilizzando le stesse parole di Nayar:

Sono frustrato dal modo in cui le aziende si sono avvicinate all'innovazione e al cambiamento. Tutti sanno come inventare un nuovo prodotto. Ma come cambiare radicalmente il modello di management di un'azienda con 30.000 dipendenti, penso che siano davvero pochi quelli che l'hanno fatto. Si spera che quando avremo finito, le persone avranno una migliore comprensione di come farlo.

4. Management Innovation: il caso Nucor

4.1. La storia: un'acciaieria unica

Nucor, costituita nel 1955, è l'azienda di acciaio e prodotti siderurgici più diversificata e sostenibile del Nord America. Fa parte delle aziende inserite nella classifica Fortune 500. Come afferma il Presidente della Nucor, Leon Topalian: *«Il nostro team è forgiato attorno a una visione per guidare il nostro settore fornendo un'assistenza clienti senza pari, costruendo partnership affidabili e creando valore duraturo».*

Dalle automobili, alle centrali nucleari, all'acciaio. La storia di Nucor parla della capacità di adattarsi ai tempi che cambiano. La cultura innovativa e incentrata sui compagni di squadra dell'azienda ha catapultato Nucor da una piccola azienda siderurgica al più grande produttore e riciclatore di acciaio in America.

Il modello di management della Nucor è stato sviluppato per massimizzare la creatività, la competenza, la collaborazione, la responsabilità e il coraggio. Rimanendo fedele allo spirito della humanocracy, il modello di management della Nucor non spinge i dipendenti a fare di più, ma dà loro opportunità per essere di più che operai, più che commessi, più che semplici operatori, più che semplici impiegati.

Nucor ha dimostrato in modo inequivocabile che ogni lavoro può essere un buon lavoro, indipendentemente dal settore.

4.2. Basta alla burocrazia

Il modello di management della Nucor sfida le principali ortodossie manageriali legate alla burocrazia: stratificazione, standardizzazione, specializzazione, formalizzazione.

NO Stratificazione

Alla Nucor esiste una gerarchia, ma la catena gerarchica è molto corta. Il potere di decidere è stato principalmente affidato ai membri del team di prima linea dando loro ampi poteri decisionali oltre a una voce sostanziale nella scelta del proprio leader. Alla Nucor non c'è un sistema di caste, nessuna distinzione tra chi pensa e chi fa.

NO Standardizzazione

La standardizzazione forzata soffoca l'innovazione e trasforma i dipendenti in automi, in meri esecutori. Ecco perché Nucor ha sempre resistito alla tentazione di dettare standard operativi dall'alto verso il basso. Ogni impianto è libero di sviluppare le proprie procedure e protocolli. Non ci sono tentativi di imporre l'uniformità solo per amore dell'ordine e non ci sono rigide politiche volte a rendere l'azienda più omogenea e quindi più facilmente gestibile dal top management. Il tutto è facilitato da una cultura della trasparenza e della condivisione che facilita il confronto tra sistemi e procedure differenti.

NO Formalizzazione

Ogni organizzazione ha bisogno di una certa struttura organizzativa, che chiarisca e delinea ruoli e responsabilità. Tuttavia, nonostante le sue oltre 100 divisioni, Nucor non è ingessata in una rigida struttura organizzativa. Piuttosto che utilizzare direzioni centrali, Nucor si affida ai social network, il coordinamento avviene in modo organico quando i team identificano un interesse comune. Il coordinamento è il prodotto della collaborazione, non della centralizzazione.

NO Specializzazione

Le persone della Nucor sono estremamente competenti, ma sono anche polyvalenti. Obiettivi condivisi e ruoli flessibili li aiutano ad affrontare e risolvere problemi che tagliano trasversalmente più funzioni e più ruoli. Non ci sono limiti su dove e come i membri dei team possono contribuire.

Come sempre è l'insieme delle parti che fa la differenza, che fa della Nucor un modello innovativo di management. Come dicono alla Nucor: «*Noi non fabbrichiamo acciaio, fabbrichiamo persone*».

Bibliografia

- Abrahamson E. (1996), "Management fashion", *Academy of Management Review*, 21, pp. 254-285.
- Beer M., Walton A.E. (1987), "Organization change and development", *Annual Review of Psychology*, 38, pp. 339-367.
- Bennett N., Lemoine J. (2014), "What VUCA really means for you", *Harvard Business Review*, 92(1/2), p. 27.
- Birkinshaw J. (2012), *Reinventare il Management*, FrancoAngeli, Milano.
- Birkinshaw J. (2013), *Becoming a better boss*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Birkinshaw J., Ridderstrale J. (2017), *Fast/ Foreword. Make your company fit for the future*, Stanford Business Books, San Francisco, CA.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.M. (2008), "Management innovation", *Academy of Management Review*, 33(4), pp. 825-845.
- Blanchard K.H., Zigarmi P., Zigarmi P. (1985), *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow, New York, NY.
- Block P. (1993), *Stewardship*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Boyatzis R., McKee A. (2005), *Resonant Leadership*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- D'Amato V. (2006), *Gestire il presente e creare il futuro*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amato V. (2014), *Management 3.0*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amato V. (2015), *Management Innovation Road Map*, Egea, Milano.
- De Geus A. (1999), *L'azienda del futuro*, FrancoAngeli, Milano.
- Decastri M. (a cura di) (2015), *Leggere le organizzazioni, Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale I*, Guerini Editore, Milano.
- Decastri M. (a cura di) (2015), *Progettare le organizzazioni, Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale II*, Guerini Editore, Milano.
- DG Enterprise and Industry (2009), *Innobarometer*, European Commission, Brussels.
- Drucker P. (2004), *The Effective Executive*, Harper Collins, London, UK.
- Flik E. (1990), *The Ameba Concept*, W.L. Gore & Associates GmgH, West-Germany.
- Goffee S.R., Jones G. (2006), "Extraordinary leadership", *London Business School Review*, 17, pp. 30-33.
- Gratton L. (2004), *The Democratic Enterprise: Liberating Your Business with Freedom, Flexibility and Commitment*, Pearson Education, London, UK.
- Gratton L. (2011), "Workplace 2025: what will it look like?", *Organizational Dynamics*, 40, pp. 246-254.
- Gratton L., Ghoshal S. (2005), "Beyond Best Practice", *Sloan Management Review*, 46, pp. 49-57.

- Hamel G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hamel G. (2006), “The Why, What, And how of Management Innovation”, *Harvard Business Review*, 84(2), pp. 72-83.
- Hamel G. (2009), “Moon Shots for Management”, *Harvard Business Review*, 87, pp. 91-98.
- Hamel G. (2012), *What Matters Now. How to Win in a World of Relent-less Change. Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass, New Jersey.
- Hamel G., Zanini M. (2018), “The end of Bureaucracy”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Hamel G., Zanini M. (2020), *Humanocracy*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Hecker A., Ganter A. (2013), “The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation: Firm-Level Evidence from a Large-Scale Survey”, *European Management Review*, 10(1), pp. 17- 33.
- Hlupic V. (2014), *The Management Shift. How to Harness the Power of People and Transform Your Organization for Sustainable Success*, Palgrave Macmillan, UK.
- Hope J., Fraser R. (2003), *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Krasnicke T., Gtod W., Wronka-Pospiech M. (2016), “Management innovation and its Measurement”, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), pp. 95-122.
- Kraus S., Pohjol M., Koponen A. (2012), “Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success”, *Review of Managerial Science*, 6, pp. 265-286.
- Leidner D., Preston D., Chen D. (2010), “An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals”, *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(3), pp. 154-170.
- Leiponen S., Helfat C.E. (2010), “Innovation objectives, knowledge sources, and he benefits of breadth”, *Strategic Management Journal*, 31(2), pp. 224-236.
- Liao S.H., Wu C.C. (2010), “System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation”, *Expert Systems with Applications*, 37(2), pp. 1096-1103.
- López-Nicolás C., Meroño-Cerdán Al. (2011), “Strategic knowledge management, innovation and performance”, *International Journal of Information Management*, 31(6), pp. 502-509.
- Malone T. (2019), *Superminds: The Surprising Power of People and Computers Thinking Together*, Little, Brown Spark, Boston, MA.
- Mintzberg H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Nayar V. (2010), *Employees First Customer Second*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- OECD – Statistical Office of the European Communities (2005), “Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data”, 3rd ed., *The measurement of scientific and technological activities*, OECD Publishing, Luxembourg.

- Perello-Marin M.R., Marin-Garcia J.A., Marcos-Cuevas J. (2013), "Towards a path dependence approach to study Management Innovation", *Management Decision*, 51(5), pp. 1037-1046.
- Peters T. (2003), *Re-imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*, Dorling Kindersley Limited, London, UK.
- Raelin J.A. (2012), "The manager as facilitator of dialogue", *Organization*, 20, pp. 818-839.
- Stacey D.R. (1993), *Managing Chaos*, Kogan Page, London, UK.
- Stacey D.R. (1996), "Management and the science of complexity: if organizational life, can business strategies prevail?", *Research and Technology Management*, 39(3), pp. 2-5.
- Sumantra G. (1995), *The Smell of the Place*, Davos, www.youtube.com/watch?v=YgrD7yJwxAM.
- Sutton R. (2010), *Good Boss, Bad Boss. How to Be the Best... and Learn from the Worst*, Grand Central Publishing, Hachette Book Group, New York, NY.
- Taylor F. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York, NY.
- Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2012), "Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size", *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Vermeer A., Wenting B. (2018), *Self-Management, Come funziona realmente*, Guerini Next, Milano.
- Vermeulen F. (2012), *Business Exposed: The Naked Truth About What Really Goes on in the World of Business*, Pearson, London, UK.
- Vermeulen F., Puraman P., Gulati R. (2010), "Change for Change Sake", *Harvard Business Review*, June.
- Walker R.M., Damanpour F., Devece C.A. (2011), "Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), pp. 367-386.
- Wheatly M. (1992), *Leadership and the New Science*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.

3. Il Modello di Management

di Elena Tosca

[...] asking, What is your management model? Is as important as asking What is your Business Model?

Julian Birkinshaw

1. Cos'è il Modello di Management?

Difficile immaginare di creare una start-up o prendere in mano la gestione di un'azienda senza preoccuparsi di definire e chiarire il così detto Modello di Business.

In letteratura, si parla per la prima volta di Modello di Business alla fine degli anni '50 (Bellman, Clark, 1957), senza però avere una specificazione chiara di cosa si intendesse, per poi crescere negli anni e, letteralmente, esplodere dal 2000 in poi, con l'avvento e lo sviluppo delle tecnologie informatiche e la necessità di sviluppare uno strumento di gestione strategica.

Come già descritto in precedenza, il Modello di Business descrive come l'azienda crea, distribuisce e cattura valore (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005). Si può quindi affermare che il Modello di Business definisce in modo chiaro quali sono i clienti di riferimento e come ci si relaziona, quali sono i fornitori e come vengono coinvolti, il tipo di processo di trasformazione/produzione attuato, la scelta dei processi e canali distributivi, i rapporti con i diversi stakeholder dell'azienda. In sintesi: come e dove l'azienda compete e quale valore crea.

È facile, quindi, dedurre che un tale modello non possa rimanere stabile e invariato nel tempo, dato che, per continuare a produrre valore, l'azienda è portata a modificare il proprio modello di business al fine di rispondere ai cambiamenti sociali, economici e competitivi del contesto e dell'ambiente nel quale opera.

A fianco del Modello di Business, in tempi ben più recenti, si è iniziato a parlare di Modello di Management (Management Model).

È il 2009 quando Julian Birkinshaw e Jules Goddard della London Business School mettono in risalto la rilevanza di un chiaro Modello di Management per poter sostenere in maniera coerente un buon Modello di Business.

In questo capitolo approfondiremo il concetto di Modello di Management, identificandone le componenti e proponendone degli archetipi di riferimento.

Per capire meglio di cosa si parla, riprendiamone la definizione. Secondo Birkinshaw (2009), il Modello di Management è l'insieme delle scelte fatte dal vertice aziendale riguardanti come vengono definiti gli obiettivi, come si motivano le persone, come si coordinano le attività e come si allocano le risorse; in altre parole, come viene definito il lavoro del management.

Il Modello di Management evidenzia quindi l'approccio, condiviso e diffuso nell'organizzazione, che caratterizza il modo di operare del management, da scelte di più lungo respiro (impostazione sistemi premianti, processi decisionali strategici ecc.), a quelle di gestione manageriale quotidiana.

Il Modello di Management è rappresentativo della cultura aziendale e, come tale, spesso deriva da una storia che molti hanno dimenticato o neanche vissuto ma che ormai ha dato vita a modi inconsci di agire, ad abitudini consolidate e, purtroppo, non più messe in discussione (Denning, 2021).

Si rischia quindi di trovarsi con delle spaccature e incoerenze tra Modelli di Business che, per esempio, richiedono flessibilità, agilità e velocità e Modelli di Management, derivanti da un contesto del passato molto diverso, che prevedono tempi decisionali lunghi, elevata burocrazia e controllo, scarsa autonomia lasciata a ruoli operativi. Se i due elementi sono in contraddizione, e il Modello di Management non è in grado di supportare il Modello di Business, ogni investimento e sforzo profuso per ottenere i risultati sperati, sarà vano. Si tratta di trovare la giusta combinazione, il giusto equilibrio tra queste due dimensioni, tenendo conto che il passato, la storia e la cultura aziendale hanno un fortissimo impatto sulla definizione e l'evoluzione del Modello di Management, e che, nel contempo, le dinamiche del contesto competitivo e socioeconomico, ne influenzano le linee di sviluppo.

Malgrado l'importanza ricoperta dal Modello di Management, troppo poco spesso il management di un'azienda si interroga per metterne in luce le assunzioni di base ed effettuare un'analisi critica al fine di verificarne la coerenza con quanto richiesto per sostenere il business e affrontare le sfide competitive.

Perché oggi è ancor più importante riflettere sul Modello di Management? Come evidenziano Michael Y. Lee e Amy C. Edmondson, dell'Harvard Business School (2017), le aziende devono considerare 3 trend evolutivi importanti: il primo è legato al tasso di cambiamento e come questo è influenzato dall'aumento della velocità dei flussi informativi e dalle innovazioni tecnologiche; il secondo è la crescita dell'economia della conoscenza, in cui la fonte principale di creazione di valore deriva da idee, esperienze e conoscenze; il terzo trend riguarda lo sviluppo della concezione del posto di lavoro come luogo in cui il singolo ritrova un significato personale.

Questi trend portano a sollecitazioni importanti all'interno delle organizzazioni e fanno assumere una rilevanza particolare ad alcuni meccanismi decisionali e operativi.

Per esempio, cambiamenti rapidi nell'ambiente e nei bisogni dei clienti richiedono la possibilità di avere persone che riescano a dare risposte efficaci velocemente, senza doversi perdere nei labirinti di procedure eccessivamente lunghe e contorte. Inoltre, a fronte di un ruolo sempre più crescente dell'esperienza e delle competenze dei singoli nella creazione di valore, che caratterizza l'economia della conoscenza, è difficile che la risposta a questioni e problemi dell'organizzazione possa sempre arrivare da una persona sola. Spesso si richiede il coinvolgimento di persone diverse, di differenti parti dell'organizzazione con profili ed esperienze diverse, per giungere a una decisione efficace. Infine, la presenza delle nuove generazioni e ciò che ricercano nel contesto lavorativo (Hauw, De Vos, 2010), porta a interrogarsi su come poter dar riscontro alla richiesta di un maggior coinvolgimento e di attribuire un senso e significato al proprio lavoro.

Si può quindi concludere dicendo che le organizzazioni possono aver successo solo quando definiscono un Modello di Business adatto al contesto (cosa fare) e un Modello di Management coerente e sostenibile (come fare le cose) (Mládková, 2021).

2. I pilastri del Modello di Management

La letteratura sul tema offre numerosi e differenti spunti sui quali lavorare per identificare delle dimensioni chiave alle quali ricondurre le principali aree di azione del management.

Ci si è quindi basati sulla letteratura e una serie di ricerche, iniziando da quella condotta dai professori Julian Birkinshaw e Jules Goddard (2009), integrando, negli anni, questi contributi con altri lavori, interviste e focus group specifici, i cui risultati sono dettagliatamente riportati nel libro *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un manager 3.0* (D'Amato, 2014).

Si sono identificati così 6 pilastri, che verranno illustrati di seguito:

- decisioni;
- autonomia;
- obiettivi;
- informazioni;
- motivazione;
- apprendimento e crescita.

2.1. Decisioni

Questa dimensione è rivolta all'analisi del processo decisionale. Si tratta di identificare come vengono prese le decisioni all'interno dell'organizzazione. Il processo è centralizzato e le decisioni vengono prese da poche persone o si prevede il coinvolgimento allargato di diversi individui che concorrono alla presa della decisione? Herbert Simon definì la presa di decisioni come il processo razionale di selezione dell'alternativa che meglio permette di raggiungere il risultato desiderato. Questo implica che sia necessario identificare le alternative, stimarne le conseguenze e confrontarne l'efficacia e l'efficienza. L'organizzazione è rappresentabile, quindi, come una rete di decisioni che è opportuno strutturare nel modo più coerente possibile rispetto ai risultati che si intendono raggiungere.

Per tale motivo la scelta del processo da utilizzare è da ponderare in funzione della complessità del contesto, della tecnologia disponibile e del risultato atteso.

Negli ultimi anni si sono fortemente diffusi strumenti decisionali basati sull'Intelligenza Artificiale, che si possono integrare all'interno dei processi già utilizzati. Forniscono sicuramente un valido supporto e non sempre possono considerarsi un mero sostituto.

Shrestha, Ben-Menahem e von Krogh (2019) hanno messo a confronto le caratteristiche del processo decisionale "umano" con quello "artificiale", fornendo interessanti considerazioni.

Tabella 1 – Confronto tra decisioni basate sull'intelligenza artificiale e decisioni umane

Elementi del processo decisionale	Decisione "artificiale"	Decisione "umana"
Specificità del campo di ricerca	È necessario definire in modo molto chiaro i requisiti e gli ambiti all'interno dei quali svolgere l'analisi	Il campo di ricerca si adatta liberamente
Interpretabilità del processo e del risultato	La complessità delle formule e principi inseriti nel modello decisionale rendono difficile interpretare il processo e i risultati	Pur lasciando spazio a una parte di interpretazione a posteriori, la maggior parte del processo e dei risultati può essere illustrata
Ampiezza delle alternative proposte	Possibilità di considerare un'ampia gamma di alternative	Possibilità limitata nel confrontare un'ampia gamma di alternative
Velocità	Tendenzialmente veloce. Scarso trade-off tra velocità e accuratezza	Tendenzialmente lento. Elevato trade-off tra velocità e accuratezza.
Replicabilità dei risultati	Alta replicabilità del processo e dei risultati	Bassa replicabilità del processo e dei risultati

Fonte: tratto da Shrestha, Ben-Menahem, von Krogh, 2019.

Sappiamo che le nostre decisioni contengono una certa dose di irrazionalità (Ariely, 2009) e sono fortemente condizionate da bias che possono portarci lontano dalla risposta “migliore”. Nella definizione del Modello di Management è quindi fondamentale considerare quali elementi caratterizzano il contesto decisionale, in termini di complessità, dinamicità, velocità e impatto delle scelte, per strutturare il processo più adeguato.

2.2. Autonomia

Questo pilastro è legato al grado di autonomia lasciato al collaboratore nello svolgimento del proprio lavoro.

Nel 1985 Richard Ryan e Edward Deci, due psicologi americani che svilupparono la teoria dell’auto determinazione, definirono l’autonomia come «*il desiderio di essere l’elemento scatenante della propria vita*».

Se pensiamo quindi al contesto lavorativo, l’autonomia diventa relativa al margine di libertà che i collaboratori hanno nella loro quotidianità, nel decidere cosa e come fare per ottenere i risultati attesi.

Per poter conferire autonomia nell’agire, è importante che vengano seguiti tre principi base.

- **Definire linee guida, non direttive:** la differenza tra le due è sostanziale. Le linee guida definiscono i confini entro i quali l’azione deve essere compiuta, mentre le direttive indicano il comportamento preciso da tenere.
- **Investire in competenze:** la capacità di definire cosa e come agire è fortemente legata al livello di competenze possedute dalla persona. Affinché la libertà di scelta non diventi un problema, è opportuno fornire il bagaglio di competenze necessarie.
- **Fornire gli strumenti necessari e potere di agire:** al pari delle competenze, è difficile poter avere dei margini d’azione nel momento in cui vengono a mancare gli strumenti utili allo svolgimento delle attività. Il potere di agire, invece, è relativo al poter avere la possibilità di avere le autorizzazioni necessarie per poter accedere a strumenti, procedure e processi.

In altri termini, l’autonomia deriva dal grado con cui il collaboratore può compiere delle scelte senza dover aver prima l’autorizzazione o il consenso di altri (Brock, 2003). Nel momento, quindi, in cui è necessario ottenere un permesso (formale o informale), o un consenso (da un superiore, da un esperto, da un comitato, o da qualsiasi altra persona), l’autonomia della persona è automaticamente limitata.

Ancora una volta, per definire il grado di autonomia utile all'efficacia dell'organizzazione, bisogna riferirsi alla strategia e al Modello di Business di riferimento (Govindarajan, 1986). Nel momento in cui la strategia è maggiormente orientata all'innovazione, c'è sicuramente bisogno di lasciar il maggior margine di libertà e spazio di azione diffuso all'interno dell'organizzazione, per permettere la sperimentazione e la velocità delle decisioni. Strutture che concedono bassi livelli di autonomia sono generalmente strutture fortemente burocratizzate, con processi scarsamente flessibili e con intense attività di controllo.

2.3. Obiettivi

Questo pilastro fa riferimento sia alle caratteristiche del processo di definizione, sia alla natura stessa degli obiettivi.

Per quanto riguarda il processo, la principale distinzione riguarda gli attori principalmente coinvolti: il vertice/management (*top-down*) o i collaboratori (*bottom-up*).

Nel processo *top-down*, il vertice definisce gli obiettivi aziendali e, a cascata, questi vengono declinati e articolati in obiettivi di direzione/funzione, ufficio/gruppo fino ad arrivare alla singola persona, in un processo di comunicazione lungo la scala gerarchica.

Nel processo *bottom-up*, invece, all'interno di quelle che sono le macrostrategie aziendali, i collaboratori delineano e propongono gli obiettivi che intendono porsi.

La natura degli obiettivi include diverse dimensioni. Innanzitutto, è legata all'orizzonte temporale di riferimento, si distinguono, così, obiettivi di breve, di medio o di lungo termine. Vi è poi l'oggetto, cioè cosa riguardano: possiamo quindi trovare obiettivi di performance, di efficacia o efficienza interna, di gestione degli stakeholder (fornitori, clienti, partner, ecc.), di innovazione, di crescita e sviluppo. Vi sono poi i parametri attraverso i quali si possono misurare che possono essere di carattere quantitativo o qualitativo.

Lo psicologo Gary P. Latham (2003) pone l'attenzione sull'importanza di partire da quelli che definisce "obiettivi di grado superiore", vale a dire un obiettivo molto generale ma capace di coinvolgere emotivamente le persone. Una sorta di "intento strategico", per esempio l'idea di "boundaryless organization" promossa da Jack Welch, dal quale partire e ispirarsi per poi andare a specificare obiettivi più concreti e SMARTIE (Specific, Measurable, Action oriented, Reachable, Time-bound, Inclusive, Equitable), all'interno delle diverse unità organizzative, con una logica bottom-up. In questo modo si dà spazio alla concretezza, al coinvolgimento, spingendo le persone a porsi delle sfi-

de nelle quali riconoscersi. Questo approccio favorisce la motivazione e l'empowerment (Hrablyuk, Latham, McCarthy, 2012) e permette anche di gestire eventuali cambiamenti in corso d'opera, permettendo di essere flessibili e di adattarsi velocemente ai nuovi contesti.

È tuttavia necessario che siano rispettate alcune condizioni affinché il processo funzioni: *coerenza, accessibilità e misurazione*.

In primo luogo, ci si deve assicurare che il comportamento dei leader sia coerente con i macro-obiettivi e gli obiettivi concreti, definiti e concordati. Per essere sicuri che non vi siano comportamenti distonici, è utile che i leader instaurino incontri frequenti anche di carattere informale per verificare se non vi siano incongruenze. Domande di riflessione potrebbero essere: l'obiettivo di ordine superiore è ancora attuabile? Gli obiettivi concreti e SMARTIE sono coerenti, troppo semplici o difficili da raggiungere? Sono sorti ostacoli particolari? C'è qualcosa che, io leader, posso fare per supportarvi?

Con queste domande il leader si mette al servizio dei suoi collaboratori, contribuendo a creare le migliori condizioni affinché questi possano riuscire negli intenti.

I leader devono inoltre essere accessibili e presenti. Questo consente ai collaboratori di sapere che il loro lavoro viene considerato degno di attenzione e agevola il confronto, quando necessario.

Infine, la misurazione permette di far leva su ciò che è realmente importante. Se qualcosa non è misurato, vuol dire che non è considerato rilevante (Wood, Whelan, Sojo, Wong, 2013). È infatti dimostrato che le persone tendono a concentrarsi e focalizzarsi su ciò che viene misurato. In altre parole, se si vogliono indirizzare azioni e comportamenti in modo che possano supportare il conseguimento degli obiettivi, è fondamentale identificare criteri e modalità di misurazione adatti.

Negli ultimi anni ha preso piede il metodo degli OKR (Objectives and Key Results) per la definizione degli obiettivi e il monitoraggio degli avanzamenti, utile per creare allineamento e coinvolgere le persone (il sistema fu introdotto in Google, nel 1999, da John Doerr, un investitore e venture capitalist statunitense). La pratica è stata ampiamente introdotta in aziende come Amazon, Spotify, LinkedIn, e tantissime altre.

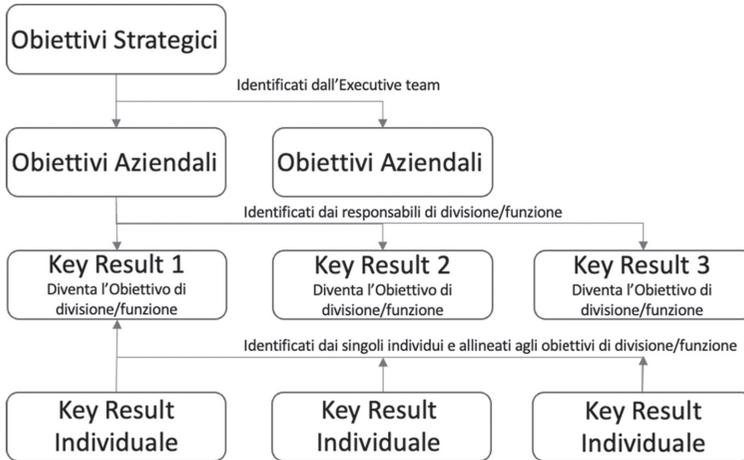
Il principio è simile a quello citato in precedenza. Si parte dall'obiettivo macro di più lungo periodo, qualitativo e ispirazionale, da cui derivano altri obiettivi, significativi non solo per l'organizzazione ma anche per le singole persone. A fianco degli obiettivi così definiti, si delineano i risultati chiave (generalmente da tre a cinque per ciascun obiettivo), che servono per comprendere se si sta procedendo nella direzione giusta.

La creazione degli OKR avviene attraverso un lavoro di squadra nel quale

ciascuno è sia coautore, sia responsabile per il raggiungimento degli obiettivi. Periodicamente viene svolta una revisione e monitoraggio degli stati d'avanzamento finalizzata a verificare se è necessaria una revisione o se è opportuno proseguire con quanto previsto. Il metodo così concepito permette di unire l'approccio *top-down* con quello *bottom-up*, creandone una buona integrazione.

Lo schema riporta la struttura del processo.

Figura 1 – Il processo di creazione degli OKR



Un esempio: se il macro-obiettivo strategico è “rafforzare la competitività nei business emergenti”, uno degli obiettivi aziendali potrebbe essere “definire strategie per trattenere le risorse chiave”. A questo punto, a livello funzionale, per quanto riguarda la funzione HR, questo si potrebbe tradurre in “creare un sistema di compensation in grado di trattenere i top performer”. A sua volta, questo obiettivo può declinarsi in diversi Key Results, per esempio: ridurre il turnover dei top performer dal 18% al 6%, aumentare l’employee net promoter score (eNPS) dal 65% al 78%, raccogliere 15 feedback positivi da parte dei top performer, all’interno di tutta l’organizzazione, riguardo la nuova strategia di compensation.

2.4. Informazioni

Questo pilastro si riferisce a se e come le informazioni vengono diffuse all’interno dell’organizzazione e rese disponibili per agevolare lo svolgimento del lavoro.

Sempre di più le aziende puntano sulla trasparenza, diffondendo informa-

zioni che fino a qualche tempo fa risultavano riservate a pochi eletti (dati di fatturato, quote di mercato, obiettivi e risultati ecc.). Ci si è resi conto che le persone si sentono maggiormente coinvolte quando conoscono il contesto nel quale operano, quando non sono circondate da segreti o informazioni confidenziali che magari ostacolano lo svolgimento della loro attività.

To retain employees, organizations need to evolve their approach to building community, cohesion, and a sense of belonging at work.

Sicuramente ci sono informazioni che rimangono attorno ad alcuni tavoli ed è giusto che non vengano diffuse. Non tutti devono sapere tutto. Ma per il resto, rendere le informazioni e i dati disponibili genera sicuramente dei benefici e dei vantaggi: aiuta a rafforzare il clima di fiducia, è fonte di motivazione, rafforza il commitment e l'engagement, supporta il corretto andamento del proprio lavoro, sviluppa una cultura collaborativa, garantisce l'allineamento all'interno dell'intera organizzazione.

Siamo sicuri che le persone conoscano il contesto dove lavorano (qual è la visione della nostra azienda? La sua missione? Quanto fattura? Chi sono i principali clienti e concorrenti? Quali sono le performance dell'ultimo periodo? Le ricerche non mancano e i numeri sono rassicuranti. Una ricerca di Deloitte, *Power of Purpose* (2022), che ha raccolto l'opinione di oltre 4.000 collaboratori all'interno del Regno Unito, ha messo in evidenza come, pur ritenendo fondamentale poter lavorare in un contesto dove venga dato un senso al proprio lavoro (per l'84% dei rispondenti), meno della metà dei collaboratori (48%) conoscono lo scopo dell'organizzazione, mentre oltre l'85% lo capisce solo marginalmente.

Sentirsi parte di qualcosa richiede conoscere, essere informato. Il contrario implica sentirsi escluso (D'Amato, 2021), sempre di più. Soprattutto in un periodo in cui trattenere le persone sembra risultare particolarmente difficile anche a seguito del fenomeno della Great Resignation che ha portato le aziende a riflettere sulle loro modalità di gestione e sull'importanza di creare un vero senso di appartenenza.

2.5. Motivazione

Un altro elemento sul quale riflettere nella definizione del Modello di Management è legato all'identificazione dei fattori che maggiormente incidono sulla motivazione delle persone.

La motivazione può essere vista come il desiderio di conseguire qualcosa, raggiungere risultati o soddisfazione. È la spinta ad agire, il motivo, la causa, la ragione per cui si svolge una certa attività.

Diverse sono le teorie che negli anni si sono sviluppate relativamente al tema della motivazione. La principale contrapposizione, che ha portato a diversi dibattiti, è tra motivazione estrinseca (derivante da fattori esterni all'individuo) e motivazione intrinseca (derivante dall'individuo stesso). Molti manager ritengono che le persone si devono motivare da sole, devono quindi trovare in loro stesse le spinte all'azione. Per molti la giustificazione risiede nel fatto che è sempre più difficile riuscire a personalizzare la gestione della motivazione, essendo i fattori motivazionali così diversi e soggetti a cambiamenti continui.

Sicuramente la motivazione intrinseca porta le persone a indentificare autonomamente il motivo per cui compiono delle azioni e le loro azioni non sono fini a se stesse, ma sono un mezzo per conseguire qualcos'altro (soddisfazione personale, conseguimento di un obiettivo, ecc.). L'azione stessa che compiono è fonte di motivazione per quello che permette loro di ottenere. Quando una persona è intrinsecamente motivata, nel compiere l'azione prova forti emozioni e sensazioni. Generalmente le persone, in questo caso, si sentono galvanizzate, interessate, incuriosite o anche rilassate, provano piacere nel fare (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin, Malorni, 2010).

La motivazione intrinseca deriva dal rapporto tra l'attività e lo scopo finale per cui viene svolta. Se il rapporto è percepito forte, allora la motivazione intrinseca sarà più alta.

La motivazione estrinseca deriva invece dal fare qualcosa per conseguire obiettivi o traguardi definiti o imposti da altri, come ottenere un premio o una ricompensa di qualsiasi genere. Questo avviene solo nel momento in cui la persona dà un valore al riconoscimento previsto. La vera soddisfazione, quindi, deriva dall'ottenimento della gratifica, piuttosto che dallo svolgimento dell'azione.

Non sempre però le persone sono pienamente consapevoli delle loro motivazioni intrinseche quindi capita che, nel momento in cui convivano contemporaneamente fattori interni e fattori esterni, le persone tendono a minimizzare i fattori interni (interesse e piacevolezza) a favore di quelli esterni (riconoscimento o premio) (Hennessey, Moran, Altringer, Amabile, 2014).

Una ricerca di Deloitte, svolta prima della pandemia, ha messo in luce che, nei lavoratori statunitensi, solo il 13,9% del campione metteva nello svolgimento del proprio lavoro la "passione dell'esploratore", vale a dire aveva la spinta ad agire che lo portava a superare difficoltà e ostacoli pur di conseguire un certo risultato. In un contesto che richiede sempre più di aver persone disposte a dover affrontare sfide, a doversi confrontare con l'incertezza, dove non ci sono sempre risposte chiare e definite, diventa importante per i leader capire

come riuscire a fare in modo che i collaboratori siano appassionati e, quindi, motivati ad agire superando le difficoltà che possono incontrare.

Secondo gli autori della teoria dell'autodeterminazione (Deci, Ryan, 1985), vi sono tre elementi che guidano la motivazione intrinseca (e che ci permettono di ricollegarci a concetti espressi precedentemente): l'autonomia, la relazionalità e la competenza.

L'autonomia riguarda il poter scegliere, decidere e agire senza dover dipendere da altri. La relazionalità fa riferimento al desiderio di trovare una connessione e sentirsi in relazione con altri. La competenza è legata al sentirsi preparati e capaci nello svolgere la propria attività.

Come riuscire a sviluppare l'auto determinazione e incrementare la motivazione nelle aziende?

Innanzitutto, spingendo le persone ad avere un ruolo attivo, dando loro autonomia. Poi, lavorando sulle competenze per portarli a sentirsi pronti per assumere anche nuove responsabilità. Anche offrire supporto e incoraggiamento contribuisce a rafforzare la componente relazionale, di considerazione da parte degli altri, che si può ulteriormente accrescere attraverso feedback di valore. Infine, evitare di sovrapporre fattori motivazionali estrinseci laddove esistono già fattori intrinseci. Quest'ultimo fenomeno, l'*overjustification effect* (che potremmo tradurre con "effetto di giustificazione eccessiva), porta a una riduzione della motivazione complessiva.

2.6. *Apprendimento e crescita*

L'ultimo pilastro si riferisce alle opportunità di apprendimento e crescita che vengono proposte e fornite ai collaboratori.

Nell'era della conoscenza, le aziende di maggior valore sono quelle che hanno la conoscenza come loro elemento cardine. Sappiamo ormai molto bene che la differenza non la fanno i prodotti o i servizi, ma la fanno le persone, che con le loro competenze e capacità sono in grado di aggiungere valore.

Il manager si deve quindi preoccupare di definire la modalità più idonea per far crescere le proprie persone.

Diventa importante capire quali possano essere i fattori che spingono sull'apprendimento e sulla crescita delle persone, in pratica cosa porta le persone a essere orientate all'apprendimento e a trarre il meglio dalle occasioni e opportunità che vengono loro proposte e concesse.

«*L'apprendimento non è uno sport da spettatori*», affermavano Chickering e Gamson (1987) in un loro studio. Questo significa che le persone apprendono meglio quando sono attivamente coinvolte nel processo.

«L'apprendimento è potenziato attraverso opportunità di riflessione», sostengono Bowden e colleghi (2000) evidenziando quanto la riflessione permetta di effettuare un discernimento tra ciò che può essere ritenuto rilevante e ciò che non lo è, facendo acquisire consapevolezza di quanto realmente si sta apprendendo e dell'utilità che questo ha nell'esercizio della propria attività.

L'apprendimento è, inoltre, tanto più efficace quanto più si riesce a collegare le nuove conoscenze ed esperienze a quanto già si possiede, sia per metterlo in discussione, sia per rafforzarlo o integrarlo. Il riferimento a qualcosa di preesistente aiuta a comprendere e rafforzare i nuovi concetti.

Non possiamo non considerare l'elemento motivazionale. Le persone imparano meglio quando sono motivate a farlo. Ci si ricollega facilmente alla teoria della motivazione intrinseca, legata alla crescita e sviluppo personale. Nel momento in cui l'apprendimento è una fonte di motivazione, le persone sono spinte a trarne il massimo possibile e questo è, già di per sé, fonte di soddisfazione.

Le persone apprendono meglio anche quando lo scopo dell'apprendimento è chiaro. Ritorna il senso del perché si fanno le cose. Troppo spesso si trovano partecipanti a corsi o programmi che non sanno bene perché sono lì, se non perché qualcuno ha detto loro di partecipare. Quindi è opportuno dare significato anche alle iniziative di apprendimento, per far sì che le persone si preparino in modo adeguato e siano consapevoli del motivo per il quale lo stanno facendo.

Un'ultima considerazione che merita di essere fatta riguarda la dimensione collettiva dell'apprendimento. Si deve infatti considerare che i benefici che un'azienda riesce a ottenere sono tanto più elevati quanto più l'apprendimento è diffuso al suo interno e non riguarda solo l'individuo, bensì tutta l'organizzazione. La cultura dell'apprendimento diffuso, dello scambio di conoscenze e del confronto è uno dei motori della crescita e dell'innovazione (Qingying, 2017). Grazie a un processo continuo di condivisione e generazione di nuovo sapere, l'organizzazione riesce così a rispondere meglio alle sfide esterne, migliorare i risultati e incrementare la soddisfazione delle persone.

3. Gli Archetipi del Modello di Management

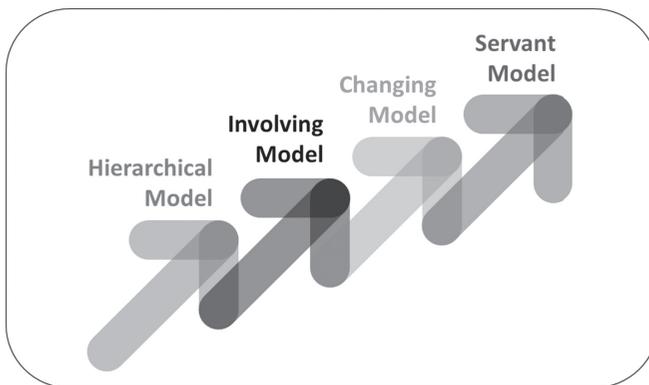
Partendo dai pilastri illustrati nel paragrafo precedente, l'obiettivo è di delineare degli archetipi di riferimento per sintetizzare differenti Modelli di Management. Da studi, ricerche compiuti negli ultimi anni e confronti con il prof. Julian Birkinshaw della London Business School, si è giunti a identificare 4 tipologie di riferimento:

- hierarchical;
- involving;
- changing;
- servant.

I 4 archetipi possono essere letti come un percorso evolutivo, partendo da quello più rappresentativo di un approccio manageriale di vecchio stile (hierarchical), fino ad arrivare all'approccio più evoluto (servant).

È opportuno specificare che non esiste un modello di management valido in assoluto o migliore degli altri. Il modello di management riflette la cultura dell'organizzazione, ed è frutto della sua storia e del contesto nel quale è inserita. Quindi, più che di giusto o sbagliato, si può parlare di adeguatezza del modello di management in relazione al modello di business e alle sfide competitive.

Figura 2 – I quattro archetipi



3.1. Hierarchical

Il Hierarchical Model è tipico delle aziende dove il potere viene accentrato in poche persone che prendono le decisioni lasciando ben poco all'autonomia dei collaboratori. Le persone sono chiamate a eseguire scelte fatte da altri, facendo leva sulla posizione gerarchica. Gli obiettivi sono definiti con un approccio puramente top-down, spesso sono relativi alla performance, di carattere quantitativo e di breve periodo. Le informazioni vengono mantenute riservate e i collaboratori devono ricercare quelle necessarie allo svolgimento del lavoro. La motivazione è essenzialmente estrinseca, basata sull'approccio “se

fai questo ti viene riconosciuto un premio”. L’apprendimento non viene visto come opportunità di crescita dell’organizzazione, bensì come mera necessità per compensare una mancanza individuale di competenze.

Un modello di questo tipo potrebbe essere adatto a un contesto maturo e stabile, con collaboratori con scarsa scolarizzazione e capi poco orientati a uno stile di gestione coinvolgente e partecipativo.

3.2. Involving

L’*Involving Model* prevede un ruolo maggiormente attivo dei collaboratori anche se le decisioni chiave rimangono in mano a pochi. Si lascia un po’ di spazio e di autonomia ai collaboratori nel definire come conseguire gli obiettivi definiti dai capi. Gli obiettivi sono anche di medio periodo e iniziano a considerarsi elementi di carattere qualitativo. La diffusione delle informazioni rimane limitata ma vi è una certa libertà nella ricerca delle informazioni strettamente necessarie per lo svolgimento delle attività. Si inizia ad aiutare le persone a riflettere su ciò che fanno, e non a essere meri esecutori, anche se i fattori motivazionali rimangono principalmente estrinseci. I processi di sviluppo e crescita sono ancora incentrati sulle singole esigenze e fabbisogni formativi. Comincia a vedersi alcuni segni di maggior coinvolgimento delle persone.

Un modello di questo tipo si può adattare a contesti in cui le dinamiche competitive sono note, i capi considerano i collaboratori come aiuto nell’esercizio della loro funzione.

3.3. Changing

Nel *Changing Model* si osserva un maggior coinvolgimento dei collaboratori nella presa di decisioni operative, all’interno delle proprie responsabilità e del proprio ruolo, mentre quelle più strategiche rimangono in capo a un numero limitato di persone al vertice.

Le informazioni circolano facilmente e le persone vengono messe a conoscenza di fatti e dati riguardanti l’azienda. L’autonomia viene incoraggiata e i collaboratori possono intervenire nella definizione dei propri obiettivi, concordandoli successivamente con i responsabili. La motivazione si basa prevalentemente su fattori intrinseci, avendo dato l’opportunità alle persone di dare un significato al loro lavoro.

La diffusione della conoscenza e le opportunità di apprendimento che vengono create supportano una cultura orientata all’innovazione e allo sviluppo.

3.4. *Serving*

Nel *Serving Model*, il fulcro è creare le migliori condizioni che possano permettere ai collaboratori di essere pienamente engaged. Nella presa delle decisioni viene lasciato ampio spazio ai contributi di tutti coloro che, per competenza ed esperienza, possono dare valore, indipendentemente dal ruolo ricoperto. Il principio della trasparenza fa sì che solo poche informazioni rimangono riservate e sono utilizzati strumenti utili a favorirne la diffusione all'interno di tutta l'organizzazione. Il dialogo costante tra capi e collaboratori permette ai primi di conoscere le proprie persone e ai secondi che trovino ciò che maggiormente è in linea con i loro interessi e le loro soddisfazioni. I collaboratori partecipano attivamente alla definizione degli obiettivi che non riguardano solo le performance interne, ma considerano anche i diversi stakeholder e sono sia quantitativi sia qualitativi.

L'apprendimento viene diffuso all'interno di tutta l'organizzazione ed è finalizzato a favorire l'innovazione, la crescita e lo sviluppo sostenibile.

Questo modello è sicuramente il più adatto nel rappresentare la cultura delle organizzazioni che si devono muovere velocemente e agilmente in contesti fortemente dinamici e imprevedibili, dove è importante fare rete con partner, fornitori e clienti, e che sono dedicate a creare valore sostenibile nel tempo.

Se questi sono i quattro archetipi di riferimento, è facile pensare che, riflettendo sul proprio modello di management, analizzando i diversi pilastri, ci si trovi in situazioni ibride, in cui alcune dimensioni corrispondono magari a un modello di fase evolutiva più avanzata, e altre no. È normale, la cultura è qualcosa che si evolve, lentamente, il cui cambiamento richiede tempo. Come in ogni processo di cambiamento culturale, la trasformazione di un modello di management richiede tempo e costanza nell'applicazione quotidiana di quei comportamenti cruciali per creare le condizioni che mettano effettivamente l'individuo al centro e portino a valorizzarne i contributi.

Bibliografia

- Ariely D. (2009), *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions* (1st ed.), Harper Collins, UK.
- Bellman R., Clark C. *et al.* (1957), "On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game", *Operations Research*, 5(4), pp. 469-503.
- Birkinshaw J., Goddard J. (2009), "What is your management model?", *MIT Sloan Management Review*, Winter.

- Bowden J., Hart G., King B., Trigwell K., Watts O. (2000), "Generic Capabilities: A Framework for Action", *Generic Capabilities of ATN University Graduates*, Canberra, AU.
- Brock D.M. (2003), "Autonomy of Individuals and Organizations: Towards a Strategy Research", *Agenda International Journal of Business and Economics*, 2(1), pp. 57-73.
- Brown P.C., Roedigger III H.L., McDaniel M.A. (2014), *Make it stick: The science of successful learning*, Belknap Press, Cambridge, UK.
- Chickering A., Gamson Z. (1987), "Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education", *AAHE Bulletin*, 39(7).
- D'Amato V. (2014), *Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un manager 3.0*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amato V. (2021), *Una nuova leadership per un mondo VUCAD*, FrancoAngeli, Milano.
- De Hauw S., De Vos A. (2010), "Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?", *Journal of Business and Psychology*, 25, pp. 293-302.
- Deci E., Ryan R. (1985), *Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior*, Springer Science+Business Media, New York, NY.
- Deloitte (2020), *Passion of the explorer: How companies can instill the motivation to learn, develop, and grow*, www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/passion-in-the-workplace-uncertain-times.html.
- Deloitte (2022) *Power of Purpose survey*, www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/majority-of-employees-consider-an-organisations-purpose-before-choosing-to-join.html.
- Denning S. (2010), *The Leader's Guide to Radical Management: Reinventing the Workplace for the 21st Century*, Jossey-Bass, New Jersey.
- Doerr J. (2018), *Measure what matters: OKRs: the simple idea that Drives 10x growth*, Penguin Books, London, UK.
- Gagné M., Forest J., Gilbert M.H., Aubé C., Morin E., Malorni A. (2010), "The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages", *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), pp. 628-46.
- Govindarajan V. (1986), "Decentralization, Strategy, and the Effectiveness of strategic Business Units in Multibusiness Organizations", *Academy of Management Review*, 11, pp. 844-856.
- Hennessey B., Moran S., Altringer B., Amabile T.M. Wiley (2014), *Encyclopedia of Management*, edited by Professor Cooper C.L., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Herbert A.S. (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice", *The Quarterly Journal of Economics*, 69/1, pp. 99-118.
- Hrabluik C., Latham G.P., McCarthy J.M. (2012), "Does Goal Setting Have a Dark Side? The Relationship Between Perfectionism and Maximum Versus Typical Employee Performance", *International Public Management Journal*, 15(1), pp. 5-38.
- Latham G.P. (2003), "Goal Setting: A Five-Step Approach to Behavior", *Change Organizational Dynamics*, 32(3), pp. 309-318.

- Lee M.Y., Edmondson A.C. (2017), "Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing", *Research in Organizational Behavior*, 37, pp. 35-58.
- Mládková L. (2021), "Innovative management models, examples of three companies", *Acta academica karviniensia*, XXI(1), pp. 56-66.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept", *Communications of the Association for Information Systems*, 16, pp. 1-25.
- Qingying D. (2017), "A Study of the Influence of Learning Organization on Organizational Creativity and Organizational Communication in High Tech Technology", *Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), pp. 1817-1830.
- Reisinger H., Fetterer D. (2021), "Forget Flexibility. Your Employees Want Autonomy", *Harvard Business Review*, October.
- Shrestha Y.R., Ben-Menahem S.M., von Krogh G. (2019), "Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence", *California Management Review*, 61(4), 66-83.
- Shrestha Y.R., Ben-Menahem S.M., von Krogh G. (2019), "Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence", *California Management Review*, July, pp. 1-18.
- Toward M.H. (2012), "A synthesis of cognitive biases: how noisy information processing can bias human decision making", *Psychological bulletin*, 138(2), pp. 211-37.
- Wirtz B.W. (2020), "The Business Model Concept", *Part of the Springer Texts in Business and Economics book series (STBE)*, October, Switzerland AG.
- Wood R.F., Whelan J., Sojo V., Wong M. (2013), "Goals, goal orientation, strategies, and performance", in Locke E.A., Latham G.P. (eds.), *New developments in goal setting and task performance*, Routledge, New York, NY.

4. Come generare innovazione manageriale

di Elena Tosca

The natural dynamics of simple dissipative structures teach the optimistic principle of which we tend to despair in the human world: the more freedom in self-organization, the more order.

Erich Jantsch

1. Come diventare un Management Innovator

Abbiamo visto che apportare innovazioni manageriali significa agire su processi, pratiche, strutture e tecnologie. La spinta ad agire può essere dettata da fattori esterni (criticità evidenti nel conseguire gli obiettivi di business delineati), oppure derivante da una spinta interna, vale a dire dal porsi una visione dell'organizzazione e delle sfide da conseguire (accrescere la produttività, rafforzare il livello di engagement, migliorare la qualità del lavoro, incrementare la collaborazione ecc.), che si possono realizzare solo attraverso una profonda revisione della cultura manageriale. Vi sono inoltre dei fattori di contesto che, prima di iniziare il processo, devono essere considerati come, per esempio, le dimensioni dell'organizzazione, la situazione congetturale nella quale si trova ecc.

Esistono, inoltre, delle condizioni che sembrano favorire la Management Innovation. Alcuni studi hanno cercato di identificare se vi fossero collegamenti tra le **caratteristiche del management** (seniority nel ruolo, formazione ecc.) e il livello di Management Innovation (Mihalache, 2012). In un altro studio, (Vaccaro *et al.*, 2012) si è messo in evidenza come l'adozione di una **leadership trasformativa** permetta di facilitare l'innovazione manageriale attraverso un insieme di comportamenti che spingono verso il conseguimento dei risultati e incoraggiano la sperimentazione di nuovi processi, pratiche e strutture. I leader trasformativi sono in grado di essere grandi ispiratori e capaci di costruire un clima di fiducia e di forti relazioni, supportando l'intero processo di cambiamento. Per questo si considera che la presenza di una massa critica di **agenti del cambiamento** all'interno dell'organizzazione sia un

fattore fondamentale per la realizzazione dell'innovazione manageriale (Mol, Birkinshaw, 2009). Fonti d'ispirazioni esterne, derivanti dal mondo accademico o da best practices (dello stesso settore di appartenenza o di altri settori), possono indurre e spingere ad attuare innovazione (Hollen *et al.*, 2013).

Fatta questa premessa, è opportuno quindi chiedersi, come in tutti i processi di cambiamento, se esiste e da dove deriva il “senso dell'urgenza”. Non è possibile pensare di portare un'innovazione se non si percepisce un forte bisogno di agire, subito. Questo bisogno impellente può nascere da uno stimolo che deriva dall'esterno (l'affacciarsi di un nuovo concorrente o il modificarsi delle regole di mercato), o dall'interno (possiamo pensare al fenomeno delle grandi dimissioni o a una crisi finanziaria che richiede una drastica riduzione dei costi, recupero di efficienza e incremento della qualità), può derivare da un problema nuovo che richiede di utilizzare nuovi approcci fino ad ora inesplorati e mai contemplati (una richiesta di un cliente o il presentarsi di un'opportunità). Questi motivi possono essere considerati delle questioni importanti da dover affrontare e a cui dare risposta attraverso un ripensamento del “come facciamo le cose”. Ma se non ci troviamo in questa situazione? Se non ci sono grandi problemi da risolvere?

Secondo Gary Hamel (2006) si può trovare l'ispirazione ponendosi alcune domande sfidanti, attraverso le quali poter riflettere sul “se” e “come” portare innovazione manageriale.

- *Quali sono i compromessi che fino ad oggi non siamo riusciti a conciliare?* Si pensi, per esempio, alla riduzione dei costi da un lato e all'investimento in formazione dall'altro, oppure alla contrapposizione tra creare una cultura omogenea e valorizzare le diversità, o ancora, alla conciliazione tra innovazione e tradizione. Spesso si considera più semplice scegliere una delle due strade, rinunciando così all'altra. L'idea invece è quella di utilizzare la logica della “e” e trovare le modalità utili per conseguire entrambi.
- *Cosa non sappiamo fare?* Ogni azienda ha delle sue incompetenze, cose che non riescono ad attuare o a fare: saper dare seguito velocemente alle decisioni prese, trovare soluzioni innovative da proporre ai clienti, rafforzare il senso di appartenenza, avere una burocrazia meno vincolante... La sfida, quindi, consiste nel capire come trasformare il “non sappiamo fare” in “sappiamo fare”.
- *Quali saranno le sfide che dovremo affrontare nel futuro?* Cosa ci riserva il futuro non è sempre evidente. Ma è opportuno cercare di intravedere cosa potrebbe accadere, magari utilizzando tecniche creative per aiutarci a uscire da schemi concettuali fortemente radicati, e identificare come l'organizzazione si potrebbe attrezzare per darvi risposta.

Qualsiasi sia l'origine e la fonte, il processo di innovazione manageriale deve partire da un senso di insoddisfazione della situazione attuale, accompagnato dalla volontà di crearne una nuova. Birkinshaw e Mol (2006) suggeriscono un processo articolato in quattro fasi: 1) insoddisfazione dello status quo; 2) ricerca di ispirazione; 3) ideazione; 4) validazione.

- **Fase 1. Insoddisfazione dello status quo:** abbiamo visto che questo è il punto di partenza di qualsiasi percorso di cambiamento. L'insoddisfazione può derivare da una minaccia esterna, o da esigenze o problemi interni. Ciò che caratterizza il punto di partenza dell'innovazione manageriale è sicuramente un senso di necessità.
- **Fase 2. Ricerca di ispirazione:** come in tutte le forme di innovazione, è utile andare alla ricerca di spunti e di idee. Le fonti da cui attingere possono essere molto diverse: dai guru di management, alle business school, alle aziende particolarmente all'avanguardia, a esperienze dirette in altri campi. I manager innovatori hanno un'ampia rete di relazioni che continuano ad alimentare, per potersi confrontare con realtà molteplici e conoscere contesti nuovi e differenti dal proprio. Perché cercare l'ispirazione attraverso il confronto? Perché siamo spesso intrappolati nei nostri meccanismi mentali che ci portano a seguire consolidati modelli di riflessione e di ragionamento, da cui, difficilmente, può emergere un'idea innovativa.
- **Fase 3. Ideazione:** il processo che porta alla definizione di un'innovazione manageriale è un processo che prevede diversi momenti di confronto, aggiustamento e riflessione (Camisón, Villar-López, 2014). Una volta accesa la scintilla, si affina l'idea e la si sviluppa, preparandola per la fase di validazione.
- **Fase 4. Validazione:** ogni innovazione richiede un'attenta valutazione di quelli che potrebbero essere vantaggi, svantaggi, rischi e opportunità derivanti dalla sua applicazione. Parlando di innovazioni che vanno a influenzare il modo di lavorare, sicuramente sarà necessario considerare le resistenze al cambiamento che inevitabilmente sorgeranno nel corso dell'attuazione. Se l'intento è di mettere in discussione lo status quo, è importante cercare di valutare quale sarà la reazione delle persone e verificarne il grado di accettazione (Vaccaro et al, 2012). È quindi importante creare, anche se piccola, una massa critica attraverso la quale rendere evidente i benefici e i risultati ottenibili dall'innovazione proposta. Oltre alla validazione interna, spesso le aziende ricercano una validazione esterna, proveniente da una figura autorevole (dal mondo accademico, della consulenza, o di aziende che hanno già intrapreso quella strada), per avvallare e rafforzare la credibilità dell'idea.

A queste fasi segue poi il processo di diffusione, sia interno all'organizzazione, sia esterno, affinché le nuove pratiche, i nuovi processi, le nuove strutture abbiano modo di prendere piede, diventare parte della nuova cultura ed essere un riferimento per altre aziende.

2. La Management Innovation Map

2.1. Cosa sono le ortodossie organizzative

Dal vocabolario Treccani, il termine *ortodossia* viene definito come: *retta credenza, purezza di fede, conformità a una determinata religione o chiesa, della quale si accetta integralmente la dottrina*. Se pensiamo al mondo del business, il concetto non cambia molto. Le ortodossie costituiscono le convinzioni, saldamente sostenute, che guidano le decisioni all'interno delle organizzazioni. Le ortodossie possono essere molto pericolose perché, per chi opera all'interno dell'organizzazione, è difficile metterle alla luce (Marlier, Parker, 2009). Sono come il “mantello dell'invisibilità”, sono implicite e inconsce e per questo raramente messe in discussione. Fungono come una sorta di pilota automatico che impedisce alle persone di immaginare modi diversi di fare le cose (Nagji, Walters, 2011). Di per sé, le ortodossie non sono negative, sono la massima rappresentazione della forza di una cultura diffusa. Il problema sorge quando sono talmente consolidate e calcificate da trasferire un falso senso di sicurezza, anche in un contesto che richiede, invece, un cambiamento e una mentalità differente.

Ma arrivare a riconoscerle non è sufficiente, è necessario mettere in atto un processo periodico in cui si verifica se i fondamenti culturali dell'organizzazione trovano ancora coerenza nel rispetto dell'evoluzione dell'ambiente sociopolitico ed economico nel quale è inserita, prima che diventino “sacre” a un punto tale da non essere più ripensate (Kahneman, Lovallo, Sibony, 2011). Le ortodossie non sono solo interne a una singola organizzazione e quindi strettamente legate alla storia evolutiva di un'azienda (partendo fin dall'impronta culturale del fondatore). Possono anche essere esterne, riferite quindi a un intero settore, a delle regole competitive fino a quel momento assodate, impedendo, per esempio, a tutte le aziende che ne fanno parte di riuscire a intravedere le minacce di nuovi attori (si pensi all'avvento di Netflix prima e Amazon poi nel settore dell'entertainment e dello streaming).

Affrontare le ortodossie può essere come mettersi nei panni del bambino della fiaba di Hans Christian Andersen, *I vestiti nuovi dell'imperatore*, che con la sua innocenza, ingenuità e sguardo avulso da condizionamenti, ha il coraggio di gridare: «*Il re è nudo!*».

Le ortodossie si danno per scontate, sia quelle interne che quelle esterne, e diventano persino dei limiti e dei dogmi da rispettare, limitando la possibilità di intravedere nuove strade, nuovi punti di osservazione. Recuperare un po' di quello spirito di ribellione dei bambini e, ogni tanto chiedersi "perché no?" è sicuramente una buona pratica per non cadere nella trappola delle ortodossie.

2.2. Sfidare le ortodossie: processo e strumenti

Decidere di affrontare, scoprire e mettere in discussione le ortodossie non può essere un processo improvvisato. Bisogna essere consapevoli che è un'attività che richiede tempo e, soprattutto, forte motivazione. Nessuno rimane indifferente nel momento in cui qualcosa in cui si è sempre creduto in maniera cieca, diventa vulnerabile e considerato sorpassato, addirittura da dimenticare.

Il lavoro deve essere strutturato e seguire un iter ben preciso. Può essere utile la presenza di un facilitatore capace di "mettere in discussione l'indiscutibile" attraverso domande mirate.

Una nota particolare riguarda la composizione del gruppo (o dei gruppi, quando si vuole coinvolgere un maggior numero di persone) di lavoro. Inserire persone nuove o mixare generazioni differenti può essere arricchente in quanto, generalmente, chi viene da fuori o è più giovane può avere uno sguardo diverso sulle pratiche consolidate.

Di seguito si propone un processo utile per giungere a sfidare le ortodossie e identificare delle innovazioni manageriali.

La prima fase consiste nell'identificare le ortodossie.

Si suggerisce di utilizzare lo schema (*Allegato 1*) riportato su fogli di grandi dimensioni per facilitare la visualizzazione e la condivisione dei vari concetti man mano espressi.

- **Passo 1:** si parte dalla **definizione del tema** sul quale si vuole attivare la riflessione (il cambiamento, la soddisfazione dei collaboratori, l'ingresso in un nuovo mercato, l'adozione dello smart working come pratica diffusa ecc.).
- **Passo 2:** ogni membro del gruppo identifica e trascrive su dei singoli foglietti, quelle che sono le proprie, **personali, convinzioni** riguardo al tema definito precedentemente. È importante, in questa fase, che il lavoro sia svolto individualmente e che ognuno si senta libero di poter esprimere il proprio punto di vista. I concetti vengono man mano apposti sullo schema, in modo da poter essere visibili a tutti.

- **Passo 3:** i singoli concetti espressi vengono **spiegati e illustrati**, al fine di accertarsi che siano pienamente compresi e non vi siano fraintendimenti.
- **Passo 4:** si ricercano quindi elementi che accomunano la maggior parte delle persone, perché sono quelle **convinzioni diffuse** che rischiano di imprigionare il processo di innovazione. Questi fattori vengono riportati nell'area "Convinzioni condivise" (max 5/6).

La seconda fase consiste nello sfidare le ortodossie emerse.

Questa è sicuramente la parte più difficile. Dietro a ogni convinzione ci sono sicuramente buone motivazioni e giustificazioni, molto spesso sensate e apparentemente vere. Ma se si vuole apportare un'innovazione bisogna essere disposti a sfidare l'insfidabile. Jeff Semenchuk, Chief Innovation Officer alla Hyatt Hotels Corporation sostiene che bisogna essere un "eretico credibile", bisogna innanzitutto riconoscere l'ortodossia e i buoni motivi che ne sono alla base, ma poi avere la forte volontà di sfidarla, in modo aperto, positivo e a volte anche giocoso.

Di fronte alle ortodossie emerse bisogna quindi chiedersi:

- *Questa convinzione ci sta penalizzando o limitando nella possibilità di conseguire gli obiettivi desiderati?*
- *Esiste un'alternativa alla realtà che la convinzione riflette?*

Un esempio che abbiamo vissuto tutti nei tempi recenti riguarda la possibilità di svolgere attività a distanza, in contesti dove non era mai stato fatto. In questo caso l'ortodossia "le persone devono essere presenti in ufficio per poter svolgere il loro lavoro" è stata forzatamente sfidata da fattori esterni e per la maggior parte di noi non c'è stata alternativa. Ma inizialmente molti erano convinti che non fosse fattibile, pur essendoci molte realtà in cui l'utilizzo di strumenti di videoconferenza e il loro impiego in una logica di lavoro diversa era già diffuso da tempo. A volte basta guardare "fuori dalla finestra" per rendersi conto che la risposta è già a disposizione. Si tratta poi di accettare di farla propria, introducendola nei tempi e nei modi utili.

Da un punto di vista pratico, si può procedere nel modo seguente, sempre utilizzando lo schema (*Allegato 2*) riportato su un foglio di grandi dimensioni:

- **Passo 1:** si riportano le **ortodossie condivise** che sono state il risultato della fase precedente, eventualmente riscritte per essere uniformemente comprese.
- **Passo 2:** per ognuna di queste si esplicitano le **assunzioni sottostanti** che, molto spesso sono inconsce e non formalizzate, ma che in questo caso si cer-

ca di mettere in luce. Sostanzialmente si tratta di rispondere alla domanda: perché siamo convinti di questo? Lo scopo è verificare, innanzitutto, se vi sono risposte che si riferiscono a situazioni ed esperienze ormai datate e in realtà non più riscontrabili. In questo caso è facile capire che quell'ortodossia non ha più senso di essere perpetuata. Inoltre, è un modo per acquisire consapevolezza di quali fattori hanno, fino ad oggi, influenzato il modo di agire e le decisioni all'interno dell'organizzazione.

- **Passo 3:** Identificare dei **contro-esempi**. Si tratta di identificare esempi di situazioni in cui quel principio è stato ribaltato, dove si sono trovate soluzioni a cui ci si potrebbe ispirare. Altre realtà e organizzazioni possono già aver dato risposta in passato alle nostre esigenze odierne. Si può citare, per esempio, come la Formula 1 sia stata fonte di ispirazione per le aziende ospedaliere del Regno Unito. Vi era infatti un problema diffuso legato al tasso di mortalità elevato nella fase di trasferimento dalla sala operatoria al reparto di terapia intensiva. Si era capito che il numero elevato di passaggi, scambi, di attrezzature, personale e informazioni ne poteva essere la causa. Ma come risolverlo? Due medici appassionati di F1 hanno trovato analogie con la gestione dei pit-stop e hanno contattato la Ferrari. Da confronti, visioni di video e riflessioni sono nati dei cambiamenti nella gestione dei flussi delle attività e della preparazione degli operatori sanitari. In altri contesti, non solo economici, ma anche politici, culturali e sociali possono essersi trovati in circostanze paragonabili e aver adottato rimedi di valore. Anche la natura può suggerire forme organizzative o di collaborazione. Qualche anno fa, per aumentare la propria brand awareness, Randstad si ispirò al fenomeno dei social e delle web serie e impostò un processo di selezione (nel caso fu per Juventus), come un reality, documentando, a puntate, tutte le fasi, dal primo colloquio alla scelta finale.
- **Passo 4:** Identificazione delle **alternative**. Prendendo spunto dagli esempi identificati, si delineano delle alternative che vanno a mettere in discussione le assunzioni alla base delle ortodossie. Si cerca quindi di dare delle risposte nuove al tema iniziale, individuando idee applicabili.

La terza e ultima fase consiste quindi nell'andare a tradurre queste idee in un progetto di innovazione manageriale concreto.

Per realizzarlo si suggeriscono alcune domande-guida, che aiutano a predisporre tutti gli elementi per rendere efficace l'implementazione (Hamel, 2006).

- *Chi sarà il gestore del processo in grado poter cambiare la situazione? (Qual è la persona più adatta per assumersi la responsabilità del processo di cambiamento?)*

- *Quali saranno gli obiettivi da raggiungere?* (Al di là dell'idea in sé, è opportuno definire degli obiettivi specifici che si intendono conseguire)
- *Come misureremo i risultati?* (La misurazione è il riferimento per avere le indicazioni chiare sulla bontà delle azioni svolte)
- *Chi sono i clienti?* (Chi sono i beneficiari dell'innovazione manageriale?)
- *Come verrà gestito il lavoro?* (Quali saranno i meccanismi decisionali, quali modalità di comunicazione e scambio di informazioni, come verranno pianificati i momenti di verifica dell'avanzamento?)

3. Come misurare la Management Innovation

Gli studi compiuti negli ultimi anni si sono particolarmente concentrati nell'evidenziare le tipologie di innovazione manageriale adottate dalle diverse organizzazioni analizzate.

Una ricerca, condotta dall'Osservatorio sull'Innovazione Manageriale del Terziario, realizzata in collaborazione con CFMT, ha permesso di mettere in luce alcune innovazioni manageriali sviluppate all'interno di aziende del terziario, operanti nel territorio italiano. Se ne riportano alcuni esempi.

- **Arcadis**, multinazionale olandese che si occupa di ingegneria, di progettazione e di consulenza ambientale, per migliorare il livello di analisi e di **condivisione dei principali "intenti" strategici** da conseguire al fine di perseguire la visione aziendale, ha implementato la **tecnica della Transformation Map** (T Map). La T Map è una rappresentazione condivisa, visiva, dinamica e intuitiva delle principali azioni strategiche da compiere al fine di perseguire gli obiettivi aziendali. Nel corso degli incontri per la costruzione della T Map, il Management Team giunge a una condivisione su quali devono essere le azioni strategiche da attuarsi, le priorità e il tempo di conseguimento. La T Map è diventata uno strumento essenziale di riflessione e di pianificazione strategica all'interno del Management Team di Arcadis. Dalla sua applicazione è risultato evidente il miglioramento dell'allineamento e del commitment delle persone riguardo l'implementazione delle priorità strategiche.
- **Edelman**, multinazionale americana leader nel settore della consulenza per le pubbliche relazioni e il marketing, per garantire il miglior servizio al cliente, ottimizzando l'efficacia e l'efficienza del Knowledge Resource Sharing, ha creato la figura del **Resource Manager**. Questa figura, presente in ogni sede, ha l'obiettivo di identificare, all'interno di tutto il Gruppo Edelman, le persone più adatte per risolvere le esigenze di ogni cliente,

avendo a disposizione una mappatura delle competenze e delle disponibilità di ogni collaboratore. Questo processo ha portato ad aumentare la soddisfazione del cliente massimizzando la redditività.

- **Ntt Data**, multinazionale giapponese che si occupa di system integration, servizi professionali e consulenza strategica, per supportare la crescita professionale dei collaboratori, in un ambiente in continuo cambiamento che lavora per progetti, ha introdotto la figura del **Trustee**. Ad ogni persona viene associato un Trustee, figura non legata a un progetto specifico, ma che svolge un ruolo di osservatore e coach, al fine di costruire, insieme ai capi gerarchici, percorsi mirati di crescita e sviluppo dei collaboratori. Questo ha permesso di poter rafforzare la retention dei collaboratori.
- **Panino Giusto**, società che opera nel settore della ristorazione, per stimolare i collaboratori e aiutarli a sollecitare il sense-making rispetto al proprio lavoro, ha dato vita alla **Fabbrica dei Sogni**. Un percorso di apprendimento dedicato a giovani talenti che si sono distinti per entusiasmo, impegno e desiderio di crescita. Questo ha aiutato a lavorare sullo spirito di squadra, a rafforzare il senso di appartenenza e incentivare la proattività verso idee e progetti di supporto alla crescita dell'azienda.
- **SEW Eurodrive**, un'azienda multinazionale tedesca, leader mondiale nella produzione di motoriduttori e partner globale nella progettazione di sistemi di automazione, per far comprendere ai collaboratori come le loro attività giornaliere contribuiscono al conseguimento di uno scopo più ampio, ha **integrato** in un unico strumento di management, la **Mappa Strategica e la Balanced Score Card**. Questo ha permesso di mettere a fuoco dei KPI chiari, di dare concretezza a concetti apparentemente astratti (missione, visione, valori ecc.) e di rafforzare la capacità di ciascuno nel contribuire al risultato aziendale.
- **Wittenstein**, società tedesca, leader nell'automazione di precisione, al fine di garantire il miglior servizio al cliente, ha creato la **Triade di Competenze**. Si tratta di un team di lavoro composto da tre profili: area manager, commerciale interno e agente di vendita esterno che lavorano insieme sul cliente, combinando diverse competenze e permettendo di fornire un ottimo servizio. Questo ha impattato positivamente sulla soddisfazione del cliente e sul livello di collaborazione interna tra colleghi. La Management Innovation, nelle sue varie modalità applicative, possiamo dire che va ad agire su differenti dimensioni: strategica (cultura e processi chiave), strutturale (struttura organizzativa), personale (motivazione e sviluppo), intraorganizzativa (relazioni con clienti, fornitori e altri stakeholder), sistemi informativi (raccolta, elaborazione e trasferimento delle informazioni) (Kraśnicka, Głód, Wronka-Pośpiech, 2016). Per aiutare a riflettere sul

proprio livello di innovazione manageriale, si propone la seguente scheda che identifica, per le dimensioni di cui sopra, delle aree di possibile innovazione manageriale.

Tabella 1 – Le dimensioni della Management Innovation

DIMENSIONE STRATEGICA	<p>Negli ultimi tre anni, abbiamo implementato cambiamenti significativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nell’approccio utilizzato per la definizione e l’implementazione delle linee strategiche • Nei sistemi utilizzati per monitorare l’ambiente e delineare nuove opportunità di sviluppo • Nella modalità utilizzata per diffondere la strategia e i sistemi di condivisione dei risultati
DIMENSIONE STRUTTURALE	<p>Negli ultimi tre anni, abbiamo introdotto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Significativi/radicali cambiamenti nelle procedure • Cambiamenti nella suddivisione di compiti e responsabilità • Nuove soluzioni organizzative • Nuove modalità di comunicazione
DIMENSIONE PERSONALE	<p>Abbiamo introdotto novità e modificato considerevolmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I sistemi retributivi • I sistemi di valutazione • I processi di sviluppo e crescita delle persone
DIMENSIONE INTRAORGANIZZATIVA	<p>Negli ultimi tre anni abbiamo creato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un rapporto unico con i clienti al fine identificare i loro bisogni, rispondere alle loro esigenze e aumentare la fidelizzazione • Nuove forme di cooperazione con i fornitori • Nuove forme di cooperazione con diversi attori (consulenti, scuole di formazione, altre aziende ecc.) per aumentare la condivisione di conoscenza e avere spunti di ispirazione
DIMENSIONE INFORMATICA	<p>Negli ultimi tre anni abbiamo implementato novità o fortemente modificato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I sistemi informativi a supporto del processo decisionale • Strumenti per acquisire, raccogliere informazioni e conoscenze e diffonderli all’interno dell’organizzazione

Da queste indicazioni è possibile identificare degli indicatori di risultato i cui obiettivi saranno il riferimento nel processo di implementazione dell’innovazione manageriale.

Bibliografia

- Camisón C., Villar-López A. (2014), "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance", *Journal of Business Research*, 67(1), pp. 2891-2902.
- Hamel G. (2006), "The Why, What, and How of Management Innovation", *Harvard Business Review*, February.
- Hollen R.M.A., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2013), "The role of Management Innovation in enabling technological process innovation: an interorganizational perspective", *European Management Review*, 10, pp. 35-50.
- Kahneman D., Lovallo D., Sibony O. (2011), "The big idea before you make that big decision", *Harvard Business Review*, June, pp. 51-60.
- Kraśnicka T., Głód W., Wronka-Pośpiech M. (2016), "Management Innovation and its Measurement", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), pp. 95-122.
- Marlier D., Parker C. (2009), *Engaging Leadership: Three Agendas for Sustaining Achievement Mobilizing Teams International*, Palgrave MacMillan, London, UK.
- Mihalache O.R. (2012) "Stimulating firm innovativeness: Probing the interrelations between managerial and organizational determinants", *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, Rotterdam, NL.
- Mol M.J., Birkinshaw J. (2009), "The sources of Management Innovation: when firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, 62(12), pp. 1269-1280.
- Nagji B., Walters H. (2011), "Flipping Orthodoxies: Overcoming Insidious Obstacles to Innovation", *Rotman Magazine Fall*, September.
- Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Van den Boschand F.A.J., Volberda H.W. (2012), "Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size", *Journal of Management Studies*, 49, pp. 28-51.

Allegati

Allegato 1. Identificare le ortodossie

TEMA:	
CONVINZIONI INDIVIDUALI	CONVINZIONI CONDIVISE
	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.4.5.

Allegato 2. Sfidare le ortodossie

TEMA:			
CONVINZIONI CONDIVISE	ASSUNZIONI SOTTOSTANTI	CONTRO-ESEMPIO	ALTERNATIVA
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Biografia degli autori

Vittorio D'Amato: Fondatore e Presidente della AIADS (Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi). Presidente di AKRON srl – Centro per lo Sviluppo e l'Innovazione Manageriale. Direttore Scientifico dell'Executive Master del CFMT (Centro Formazione Management del Terziario). Direttore Scientifico OMIT (Osservatorio Management Innovation del Terziario). Docente di Human Machine Leadership & Decision Making presso l'Università LUM. Visiting Professor presso la IESEG School of Management dove insegna all'IMBA (International MBA). Ha svolto e svolge attività di consulenza e di formazione per numerose aziende tra cui: Gruppo Angelini, Fater, Fameccanica, ACRAF, Gruppo Italmark, i Faber, Canon, Wella, Cadoro, Alcantara, Auchan, Chiesi, Colussi, Best Western, EPSON, FESTO, SEW Eurodrive, Magazzini Gabrielli, KONE, Novartis. È autore di 18 libri e di oltre 50 pubblicazioni su riviste scientifiche internazionali, tra cui le prestigiose MIT Sloan Management Review e California Management Review.

Elena Tosca: Partner di Akron srl – Centro per lo Sviluppo e l'Innovazione Manageriale. Membro del comitato direttivo della Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi. Visiting Professor presso la IESEG School of Management dove insegna all'IMBA (International MBA). Nel corso di questi anni ha svolto numerosi interventi formativi e consulenziali inerenti ai seguenti argomenti: people management, pensiero sistemico, team work, leadership e change management. Autore di numerose pubblicazioni su Riviste Scientifiche internazionali e coautrice con Vittorio D'Amato del volume *Pensiero Sistemico & Management Innovation*, edito da FrancoAngeli (2015).

I leader migliori non perdono mai il gusto di apprendere



Sono superiori ad ogni aspettativa i vantaggi conseguibili mettendo alla prova nuovi approcci e cogliendo nuove idee. Il nostro impegno è selezionare e proporre ai leader e ai manager italiani l'offerta più autorevole di riflessioni, strumenti e casi per ispirarsi professionalmente e contribuire alla crescita propria e della propria organizzazione.

Prendetevi il tempo per arricchire il vostro percorso di carriera scorrendo nelle nostre proposte tutti i temi che possono aiutare le imprese a rinnovarsi con creatività.



Scoprite il nostro catalogo:

Management. Finanza & Amministrazione. Marketing, Pubblicità, Comunicazione, Vendite. Operations. Hr...

Più di 100 novità e oltre 800 titoli
nel più ricco catalogo, scaricabile e sfogliabile gratuitamente:

www.francoangeli.it/cataloghi



Partecipate alla comunità di manager e professionisti che approfitta regolarmente dei nostri aggiornamenti:



Seguici in rete



Sottoscrivi i nostri feed RSS



Iscriviti alle nostre newsletter

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Terziario Futuro

Perché i manager dovrebbero occuparsi di fare innovazione manageriale? Perché l'innovazione manageriale è l'unico vero vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. L'innovazione manageriale possiede la particolare capacità di creare un vantaggio competitivo difficilmente replicabile, come chiaramente dimostrato nel libro attraverso numerosi casi aziendali. L'innovazione manageriale si ottiene modificando significativamente i compiti che il management deve svolgere, le strutture organizzative e i processi di management. Potremmo dire che tutto ciò che modifica sostanzialmente il modo in cui si svolge il lavoro del management, generando un valore significativo per l'impresa, si può definire innovazione manageriale. Il vantaggio competitivo si ottiene quindi non solo con un buon modello di business ma anche con un valido e coerente modello di management. Un modello di business senza un modello di management è pura teoria, così come un modello di management senza un modello di business è perdente. Purtroppo, però, la maggior parte dei manager investe tempo ed energia nella creazione di innovativi modelli di business dimenticandosi di dedicarne al modello di management. Gli autori, dopo avere chiaramente definito cosa si intenda per innovazione manageriale, cosa la distingua dalle altre forme di innovazione, e declinato la differenza tra Business Model e Management Model, identificano chiaramente quali sono i pilastri che costituiscono il modello di management. I risultati delle ricerche promosse da CFMT e condotte dagli autori hanno inoltre permesso di identificare 4 archetipi di modelli di management, oltre alla identificazione di un indicatore in grado di misurare il livello di innovazione manageriale (Management Innovation INDEX). Il libro si conclude con una guida pratica per i manager che vogliono implementare progetti di innovazione manageriale diventando dei manager innovator.

Management Innovation, è il primo libro nato dalla collaborazione tra il CFMT e AIADS - Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi ed AKRON - Centro per lo Sviluppo e l'Innovazione Manageriale, ha come scopo principale quello di aiutare le aziende del terziario a costruire organizzazioni "human centric" in grado di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo attraverso l'innovazione manageriale.