



**JULIAN
BIRKINSHAW**



REINVENTARE IL MANAGEMENT

**PER OTTENERE RISULTATI
CON SCELTE PIÙ INTELLIGENTI**

PREFAZIONE DI *MAURIZIO DECASTRI*

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

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.

JULIAN BIRKINSHAW

**REINVENTARE
IL MANAGEMENT**

**PER OTTENERE RISULTATI
CON SCELTE PIÙ INTELLIGENTI**

PREFAZIONE DI *MAURIZIO DECASTRI*

FrancoAngeli

Titolo originale: *Reinventing Management*

Copyright © 2012 John Wiley and Sons Ltd

Traduzione italiana a cura di Michele Riva, con la
collaborazione di Sara Crimi e Alfredo Guaraldo

Copyright © 2013 by Franco Angeli s.r.l., Milano, Italy.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

*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 www.francoangeli.it.*

Indice

Prefazione	pag.	9
<i>di Maurizio Decastri</i>		
Introduzione	»	13
Ringraziamenti	»	17
1. Perché il management ha fallito	»	19
2. Qual è il vostro Modello di Management?	»	43
3. Coordinare le attività: dalla burocrazia alla partecipazione	»	67
4. Prendere e comunicare le decisioni: dalla gerarchia al sapere collettivo	»	97
5. Fissare gli obiettivi: dall'allineamento all'obliquità	»	127
6. Motivare i dipendenti: dalla motivazione estrinseca a quella intrinseca	»	151
7. Quattro modelli di management	»	177
8. L'agenda dell'agente di cambiamento	»	207
9. L'agenda dei leader	»	225
Epilogo		
Reinventare il management: ampliare il dibattito	»	247

Questo libro è dedicato a Laura, Ross, Duncan e Lisa

Prefazione

di Maurizio Decastri

Manager e leader, due parole che sono a volte confuse, a volte sovrapposte, a volte interpretate con significati analoghi o identici.

Manager e leader, due parole che spesso contengono implicitamente e inconsciamente una classifica di “valore”.

In una stagione di vuoti, di sbando, in cui i riferimenti valoriali e ideologici si sono sbiaditi o addirittura persi, in cui la vita è percepita come un percorso tra le sabbie mobili, in cui i riferimenti meteorologici a nebbia e tempeste di neve sono frequenti, in cui il bisogno di guida è forte e colorato, la leadership è vissuta come una delle possibili fonti di sicurezza, la roccia a cui aggrapparsi, la sorgente di serenità. La leadership è divenuta un bisogno di base, una necessità vitale, è diventata una parola ipnotica, densa di desideri, di “bisogni primordiali”.

La leadership è emozione, è coinvolgimento, è identificazione nel “condottiero”. È una capacità speciale e unica, di pochi, di coloro che riescono a farsi seguire a merito del proprio carisma. Ed è qualcosa di ancora oggi misterioso, complesso e, probabilmente, inestricabile. La difficoltà di proporre una descrizione solida e accurata risulta evidente dalla letteratura manageriale, nella quale sono state offerte parecchie interpretazioni e ne sono state via via sottolineate le molteplici sfaccettature, tanto che nel tempo e nello spazio si sono accumulate innumerevoli definizioni di leader e di leadership. È questa una dimostrazione quasi oggettiva dell’indecifrabilità del tema e dell’inutilità di farne una disciplina e una competenza codificabili e trasferibili.

Questa “valanga emotiva” e questo inarrestabile bisogno di guida “robusta”, di essere follower hanno di fatto travolto il management, hanno tolto attenzione agli studi di management, hanno reso il management residuale, poco rilevante, una disciplina che propone meri strumenti operativi, “solo” *technicalities*. Interessanti a tal proposito sono alcuni schemi offerti dalla letteratura sulla leadership in cui gli autori sintetizzano le differenze tra leader

e manager. Il manager ne esce come un accessorio tecnico del vero numero 1, del vero personaggio che può e sa guidare un'azienda, un ruolo e una competenza rettamente operativi e, in qualche passaggio, persino superati e obsoleti. L'essenziale è avere il leader! Il resto...

Meglio allora guardare al passato e a “non teorici”, alle menti che ci raccontano come le due figure siano ugualmente utili e complementari. Lord Slim a metà del Novecento afferma che: “Esiste una differenza tra il comandare [ossia la leadership, *N.d.R.*] e il dirigere. Il comandante e coloro che lo seguono rappresentano una relazione tra le più antiche, naturali ed efficaci esistenti nel genere umano. Il dirigente e coloro che vengono diretti costituiscono un più recente prodotto, il quale non ha una leggenda ugualmente romantica e ispiratrice. Il comando appartiene al mondo dello spirito, fram-misto a personalità ed intuizione: la sua pratica appartiene al regno dell'arte. La direzione è un fatto cerebrale, è più una questione di calcoli accurati, statistiche, metodi, programmi e routine: la sua pratica appartiene al regno della scienza”.

In questi anni è però prevalso il bisogno del condottiero, del “Marchionne – like”, dell'uomo forte e suggestivo... Si è così perso un pezzo di storia, ma, soprattutto, si sono messi in disparte teorie, modelli e, soprattutto, competenze indispensabili per guidare un'azienda. Teorie, modelli e competenze che sono la vera infrastruttura dell'azienda, i pilastri sui quali si costruisce il successo e la cui insufficienza è l'anticamera della fine dell'azienda.

Teorie, modelli e competenze che trasformano la fragile onnipotenza del singolo in potenza solida e duratura del gruppo.

Tutto ciò non significa che il leader non serva, non sia necessario. Sarebbe altrettanto errato negare l'utilità della conduzione carismatica. È piuttosto necessaria una qualche dose di pragmatismo e occorre accettare l'idea che leadership e management devono coesistere e “darsi una mano”, che sono entrambe competenze utili, necessarie, indispensabili.

Bennis nel 1989 definisce il manager come colui che *fa le cose nel modo giusto* ed il leader come colui che *fa le cose giuste*. In particolare:

- manager è colui che ha una visione focalizzata, chi si occupa del “come”, punta al controllo, gestisce la stabilità e il presente; è colui che amministra, mantiene, controlla, ha una prospettiva a breve termine, accetta lo “status quo”;
- leader invece è chi ha una visione ampia, si occupa del “cosa” e del “perché”, muove e fa muovere verso la visione, pensa in termini di innovazione e sviluppo futuri; è colui che innova, sviluppa, ispira, ha una prospettiva a lungo termine e sfida lo status quo.

Leadership e management si pongono, dunque, su due piani distinti e complementari; le organizzazioni abbisognano di entrambe, perché come è fondamentale guardare avanti, così è essenziale camminare con attenzione. Il management senza la leadership manca di una guida fondamentale e di un riferimento importante nei momenti di cambiamento; dall'altra parte, risulta difficile realizzare una visione in assenza di manager di valore. Purtroppo, è molto difficile ritrovare entrambi i tratti nello stesso individuo: essere un buon leader non implica necessariamente avere solide capacità manageriali, così come non basta essere manager per poter operare da leader. Le organizzazioni, quindi, devono imparare ad avere a disposizione e a far convivere entrambi gli "ingredienti", integrandoli nei meccanismi di governance.

Come rifiutare una visione complementare delle due competenze?

L'errore se mai è aver puntato tutto sulla leadership, dimenticando e mettendo in un cassetto la ricchezza del management.

Un grande leader solitario può fare bene, benissimo, ma per periodi relativamente brevi. Un eccellente manager non guidato dal sogno e dalle emozioni può ottenere ottimi risultati, se non gli cambiano troppo le "carte in tavola"...

Ecco, forse è però importante segnalare un dato quantitativo. Quanti leader ci servono? Di quanti leader ha bisogno un'azienda? Forse uno, al massimo due. Comunque pochi. Quanti manager sono necessari per una impresa "buona" e duratura? Molti, di qualità, con profonde competenze e capaci di usare tecniche e strumenti di qualità.

Se poi aggiungiamo che gli amici psicologi del lavoro tendono a escludere che la leadership si impari... non resta che studiare, imparare e agire il management.

Un'ultima osservazione riguarda la nostra Italia e i suoi mitici imprenditori. Le aziende imprenditoriali italiane sono le migliori al mondo, senza dubbio alcuno. Sono innovative, flessibili, veloci; ma anche efficienti e leggere. Il meglio. Hanno un solo motivo di debolezza, dipendono dall'imprenditore e dalla sua leadership. La loro fonte di successo è anche l'unica area di rischio... Sarebbero invincibili se riuscissero ad aggiungere le competenze manageriali alla lucidità dell'imprenditore. Tant'è che possiamo lanciarsi ad affermare con consapevolezza che le medie e/o "quasi grandi" aziende imprenditoriali italiane sono il nostro futuro, sono il modello di impresa che segnerà la crescita del nostro paese e sarà imitata a livello internazionale.

Il libro che il lettore si appresta ad attraversare è una sorta di "parco giochi" del management, una distesa di campi coltivati dai migliori autori di management, un susseguirsi di scatole di attrezzi commentati "tirati a lucido" che ci aiutano a ritrovarci più solidi e più tranquilli nel lavoro quotidiano.

Dobbiamo in fondo inventarci poco, solo scegliere con cura l'attrezzo giusto (per nulla facile!) e usarlo con saggezza e lucidità (altrettanto difficile...).

Diamo quindi atto a Birkinshaw di aver fatto una meritoria e lucida opera di recupero, di sistematizzazione e di diffusione delle competenze e degli strumenti di management, quelle competenze e quegli strumenti che consentono al disegno della rotta fatto dal leader di diventare realtà, consentono di volare.

Parrebbe meno complicato di quanto immaginiamo! Dopo aver attraversato il libro...

Introduzione

Questo libro spiega che cos'è il management, perché è importante e in che modo, se lo prendete sul serio, potrete generare un vantaggio competitivo per la vostra azienda.

Forse vi aspetterete che sull'argomento esistano già moltissimi libri, almeno a giudicare dal gran numero di persone che fanno questo mestiere e dalla scarsa qualità che contraddistingue il management di molte organizzazioni. Ma la verità è che ben pochi studiosi hanno trattato specificamente la natura del Management. Solo poche voci isolate – su tutte quelle di Peter Drucker e Henry Mintzberg – hanno continuato a ricordarci l'importanza di questa disciplina, mentre la maggior parte degli autori ha preferito dedicarsi a temi più affascinanti, quali la leadership, il cambiamento e la strategia.

Ci sono un paio di pregiudizi sulla pratica del management che possono aiutarci a capire perché questa disciplina abbia faticato a imporsi all'attenzione. Il primo sostiene che il management è una materia semplice, senza tempo e sempre uguale a se stessa. Sin dal tempo delle Piramidi, si dice, ci sono persone che hanno gestito altre persone, e attività come coordinare e controllare gli altri non sono fundamentalmente cambiate da allora. Che cosa ci sarebbe dunque di realmente nuovo da imparare? Eppure, qualcosa c'è. Se è vero che nel corso degli anni le *funzioni* del management (ovvero le cose da fare) sono cambiate ben poco, è anche vero che i *metodi* del management (ovvero il modo di farle) sono cambiati radicalmente. E i mutamenti tecnologici e sociali oggi in atto nel mondo dell'economia comporteranno cambiamenti anche maggiori negli anni a venire.

Il secondo pregiudizio afferma che, in realtà, più che di manager, le organizzazioni hanno bisogno di leader. La leadership probabilmente è il tema più trattato nella letteratura manageriale di oggi e tutte le business school propongono corsi rivolti a migliorare le capacità dei leader. Oscurato dalla leadership, il management è visto spesso e volentieri come un'attività necessaria, ma piuttosto noiosa.

Non pare però di poter dire che tanta attenzione al tema della leadership abbia sortito concreti miglioramenti in fatto di agilità o competitività delle nostre organizzazioni. Anzi, se c'è oggi un problema nel mondo dell'economia, è che le aziende non riescono a implementare i loro grandi piani con l'efficacia che sarebbe necessaria. C'è un gap tra gli obiettivi che ci prefiggiamo e la nostra capacità di raggiungerli. E credo che il compito del management, la disciplina che insegna a raggiungere dei risultati tramite gli altri, sia proprio colmare quel gap.

Management e leadership, in altre parole, sono entrambi ugualmente importanti. Sono due cavalli che tirano lo stesso carro. Dobbiamo dedicare molta più attenzione al management per riportarlo sullo stesso piano della leadership.

Curiosamente, dopo l'uscita della prima edizione di questo libro, nel 2010, c'è stato un vero e proprio ritorno di interesse per la disciplina del management. Fra gli altri titoli usciti nello stesso periodo possiamo ricordare, ad esempio, *Manager Redefined* di Thomas Davenport e Stephen Harding, *The Leaders Guide to Radical Management* di Stephen Denning, *Management Reset* di Ed Lawler e Christopher Worley, *Good Boss, Bad Boss* di Bob Sutton e *Being the Boss* di Linda Hill e Kent Lineback. È troppo presto per cantare vittoria nella battaglia per rimettere il management in posizione paritaria rispetto alla leadership, ma almeno qualcosa si muove. Un altro fatto importante è stata la nascita del management Innovation eXchange (www.managementexchange.com), il primo tentativo serio di creare una comunità online dove le idee di management possono essere discusse e sviluppate in tempo reale, senza mediazione.

Ho iniziato le mie ricerche sul management cinque anni fa, quando ho cominciato a collaborare con Gary Hamel, visiting professor alla London Business School e fondatore di Strategos, una società di consulenza di Chicago. Entrambi interessati ad aiutare le aziende a migliorare la loro capacità di resilienza e la loro imprenditorialità, in breve siamo giunti alla conclusione che il più importante ostacolo al cambiamento nella maggior parte delle grandi aziende fosse rappresentato da un approccio di management antiquato. Nacque così l'idea del Management Innovation Lab (MLab), con il supporto della London Business School, di UBS, della David and Elaine Potter Charitable Foundation, del CIPD e di AIM Research.

Decidemmo che la missione di MLab dovesse essere "Accelerare l'evoluzione del management". Quando iniziammo a parlarne, molti ci guardavano perplessi. Come potete pensare di innovare il management? E comunque, che cos'è il management? Sicuramente intendete riferirvi alla leadership, non

al management, vero? Vennero fuori tutti i vecchi pregiudizi, ma noi restammo sulle nostre posizioni. Cominciammo a lavorare con alcune aziende più illuminate, per aiutarle a immaginare e a testare metodi di management innovativi. Ed entrammo in relazione con persone interessate a innovare il management in decine di aziende di tutto il mondo, persone che avevano messo in atto i loro approcci organizzativi sperimentali e cercavano conferma del fatto di essere sulla strada giusta. Il Management Innovation eXchange (MIX), citato poco sopra, fu una conseguenza naturale di questi sforzi pionieristici di lavorare con le aziende in modo nuovo. Creato da Gary Hamel, il MIX si sta dimostrando una risorsa di autentico valore per tutti coloro che sono alla ricerca di ispirazione e di spunti pratici per sviluppare nuovi modi di lavorare.

Quattro anni fa, con il mio collega Michael Mol, ho pubblicato *Giant Steps in Management*, un tentativo di rintracciare un senso nella storia dell'innovazione manageriale: in quel libro ci domandavamo come le cinquanta innovazioni più importanti, dalla Qualità Totale, al Brand Management all'Activity Based Costing, avessero influenzato lo sviluppo del management come disciplina. Eravamo interessati a capire come ciascuna di queste innovazioni avesse avuto origine e come nel loro insieme avessero prodotto una trasformazione (nell'arco di oltre centocinquant'anni) nella natura del lavoro manageriale.

Con questo libro, rivolgo di nuovo l'attenzione al futuro. Aniché su singole innovazioni organizzative, mi sono concentrato su quello che ho chiamato il *Modello di Management* dell'azienda, cioè sull'insieme di scelte consapevolmente compiute dal vertice per definire come deve essere svolto il lavoro. Credo non basti cercare semplicemente di migliorare singoli aspetti della gestione, ad esempio potenziare il sistema retributivo o rendere più efficiente il processo di pianificazione. La vera sfida consiste piuttosto nell'analizzare come questi elementi discreti si intreccino l'uno con l'altro e nel capire in che modo il Modello di Management, nel suo insieme, sostiene e arricchisce la strategia dell'azienda.

Questo libro può offrirvi la cornice concettuale e gli strumenti necessari per reinventare il management nella vostra azienda. Descrive l'intero ventaglio di metodi che le aziende usano per coordinare le attività, prendere le decisioni, stabilire gli obiettivi e motivare le persone. E vi aiuterà a compiere scelte più intelligenti – nel vostro ambito specifico – per raggiungere i risultati.

Ringraziamenti

Questo libro è il coronamento di un lavoro durato più di cinque anni ed è il frutto di colloqui con centinaia di dirigenti e di conversazioni con decine di colleghi. Sebbene non sia possibile riconoscere il contributo individuale di tutti coloro che mi hanno aiutato a realizzarlo, desidero almeno ringraziare le mie più importanti fonti di spunto e di ispirazione.

È stato Gary Hamel a darmi l'impulso per intraprendere il viaggio che ha condotto alla pubblicazione di questo libro, quando abbiamo iniziato a parlare della necessità di una innovazione nel management, già nel 2004. Ho contribuito con Gary alla creazione del Management Innovation Lab (MIB), che negli anni è diventata un importante banco di prova per testare e mettere a fuoco le nostre idee. Molte delle idee di questo libro sono frutto di conversazioni con Gary, al quale sono veramente grato. Ringrazio anche le altre persone coinvolte nel MLab: Jules Goddard, Jeremy Clarke, Alan Matcham, Lisa Valikangas e Stuart Crainer. MLab è stato sponsorizzato da UBS, dalla David and Elaine Porter Charitable Foundation, dal CIPD e dall'Advanced Institute of Management Research.

Sono in debito con tutti i miei coautori, che mi hanno aiutato a dar forma alle mie idee e a preparare i testi per la pubblicazione sulle riviste accademiche e manageriali. Alcuni dei paper che abbiamo scritto insieme si riferiscono esplicitamente a questo libro; altri lo hanno influenzato in modo più indiretto. Grazie dunque a Tina Ambos, Cyril Bouquet, Andrew Campbell, Cris Gibson, Jules Goddard, Huw Jenkins, Morten Hansen, Suzanne Heywood, Susan Hill e Michael Mol.

Ho intervistato almeno duecento dirigenti per preparare questo libro. Non ho tenuto traccia di tutte le interviste, ma desidero ringraziare le seguenti persone, che mi hanno offerto spunti o esempi di grande utilità: Francesca Barnes, Tod Bedilion, Ed Bevan, Tim Brooks, Randy Chase, Jack Hughes, Lianne Eden, Hari Hariharan, Modestas Gelbudas, Jeff Hollender, Larry Huston, Huw Jenkins, P.V. Kannan, Terri Kelley, Graham Kill, Lars Kolind,

Srinivas Koushik, John Mackey, Dena McCallum, Jim McKeown, Michael Molinaro, Sunil Jayantha Narawathne, Vineet Nayar, Hillary Neumayr, Jeremy Palmer, John Perkins, David Potter, Robyn Pratt, Hema Ravichandrar, Bruce Rayner, Peter Robbins, Eric Schmidt, Art Schneiderman, Ross Smith, Toni Stadelmann, Henry Stewart, Claudius Sutter, Reto Wey, Mike Wing e David Yuan.

La London Business School è la mia casa professionale da dieci anni a questa parte, ed è stata l'ambiente perfetto per scrivere il libro. Il suo duplice focus sul rigore accademico e sull'applicabilità manageriale mi ha aiutato a far sì che le mie idee assumessero una forma il più possibile pratica senza perdere contatto con i dibattiti accademici cui faccio riferimento. Grazie dunque ai rettori Laura Tyson, Robin Buchanan e Andrew Likierman, nonché ai miei colleghi che mi hanno aiutato a dar forma al libro, fra cui Lynda Gratton, Michael Jacobides, Costas Markides, Phanish Puranam, Don Sull e Freek Vermeulen. Anche Sumantra Ghoshal, naturalmente, ha avuto un'influenza di enorme importanza nei miei primi anni alla London Business School, e la sua scomparsa è stata per tutti noi una perdita gravissima. Le scuole dove ho insegnato in precedenza, la Scuola di Economia di Stoccolma, l'Università di Toronto e la Richard Ivey School of Business, sono state altrettanto importanti per plasmare parti del progetto che infine è sfociato in questo libro.

Il processo di stesura del libro in sé e per sé è stato piuttosto veloce: l'ho scritto in circa tre mesi dalla metà di luglio ai primi di ottobre del 2009. Realizzarlo in così breve tempo non sarebbe stato assolutamente possibile senza lo straordinario contributo di Karen Sharpe, che ha convertito la mia prima bozza in qualcosa di coerente e di leggibile, e mi è stata di grande aiuto con molti dei casi di studio aziendali. L'altra ragione che ha consentito una stesura così veloce è che disponevo di un gran numero di casi aziendali raccolti dal team del MLab. Vorrei ringraziare in modo particolare Stuart Crainer, Des Dearlove e Simon Caulkin per il loro aiuto sotto questo aspetto. Nigel Owens, Laura Birkinshaw, Allister Maclellan e Rosie Robertson mi hanno dato il loro prezioso contributo durante la scrittura, rivedendo le bozze dei capitoli e aiutandomi a controllare le informazioni fattuali.

Infine, vorrei ringraziare Rosemary Nixon e Kathe Sweeney di Wiley/Jossey-Bass per avermi dimostrato tanto entusiasmo per il progetto originale del libro nell'estate 2008, e per avermi incoraggiato durante la stesura.

1. Perché il management ha fallito

Ecco un esperimento mentale molto semplice. Tra una quarantina d'anni ricevete un sms dalla vostra nipotina. A scuola le hanno assegnato questo tema: *Quali furono le cause della grande recessione del 2007-2013?* “Tu a quell'epoca lavoravi”, dice la ragazzina. “Mi spieghi che cosa devo rispondere?”

Naturalmente ciascuno di noi si è fatto una sua opinione sulle origini dell'attuale crisi economica; inevitabilmente siamo tutti portati a guardare alle cause prossime, quali l'eccesso di debito, i tassi di interesse bassi e la mancanza di regole finanziarie. Man mano che gli eventi diventeranno storia, però, la nostra comprensione dei fatti è destinata a evolvere. Molte delle cause prossime passeranno in secondo piano. E altre cause meno ovvie e meno prossime assumeranno maggiore evidenza.

Quali sono queste cause sottostanti oggi meno evidenti? Solo il tempo potrà dirlo. Ma credo che parte della risposta consista nel fatto che fino ad ora ci siamo concentrati troppo sull'aspetto “politico” della vicenda: sulle decisioni dei banchieri centrali, dei politici e degli organismi di regolamentazione. Si tratta ovviamente di decisioni importanti, ma questi soggetti non possono fare più di tanto. Stabiliscono le regole, muovono alcune leve vitali di controllo e hanno il diritto di sanzionare chi non rispetta le regole.

Ma in un sistema economico capitalistico credo che *i veri agenti del cambiamento siano le imprese*. Sono loro a produrre i beni e i servizi che guidano la crescita economica. Sono loro a dare lavoro alla maggior parte delle persone. Sono loro ad avere la possibilità di compiere atti decisivi, di puntare del denaro sulle grandi opportunità che si presentano, di investire in persone e in nuove tecnologie. E sono loro ad avere la possibilità di commettere errori su larga scala, destinando risorse a progetti non adeguatamente meditati, consentendo comportamenti negligenti e irresponsabili e creando luoghi di lavoro demotivanti e poco interessanti.

Ed ecco allora una previsione. Fra quarant'anni, quando si discuteranno