

Vittorio D'Amato

# Una nuova leadership per un mondo VUCAD



MANAGEMENT

TOOLS

**FrancoAngeli**



Associazione Italiana  
di Analisi Dinamica  
dei Sistemi

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Vittorio D'Amato

**Una nuova leadership  
per un mondo VUCAD**



**FrancoAngeli**

**TOOLS**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*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](http://www.francoangeli.it)*

*A Lorenza,  
compagna di vita e di lavoro*



---

# Indice

<b>Entra nel mondo dell'apprendimento organizzativo!</b> di <i>Vittorio D'Amato</i>	pag.	9
<b>Prefazione</b> , di <i>Maurizio Decastri</i>	»	13
<b>Introduzione</b> , di <i>Vittorio D'Amato</i>	»	17
<b>1. L'azienda che vorrei</b>	»	19
1. Cosa fare per permettere alle persone di lavorare al meglio?	»	19
2. L'azienda che vorrei	»	26
3. Engagement e l'azienda dei sogni	»	28
4. Bibliografia	»	31
<b>2. Self Management</b>	»	33
1. La fine del "vecchio" management	»	33
2. Ripensare il management	»	37
3. Dalla gerarchia al self management	»	40
3.1. Self management e framework di riferimento	»	44
3.2. Il nuovo ruolo dei manager	»	45
3.3. Discussione qualificata, coaching, servizi di supporto	»	46
4. La Lattice Organization: l'organizzazione non ge- rarchica	»	50
5. Bibliografia	»	54



<b>3. VUCAD World ed una nuova leadership</b>	pag.	57
1. Il nuovo mondo VUCAD	»	57
2. Leadership e VUCAD World	»	60
2.1. Leadership roadmap	»	60
2.2. Il leader nel nuovo mondo VUCAD	»	64
3. Bibliografia	»	67
<b>4. Management 2.0</b>	»	71
1. Management 2.0 & VUCAD World	»	71
2. Management Shift	»	74
3. Holistic Management	»	75
4. Bibliografia	»	78
<b>5. Change Readiness</b>	»	79
1. Tipologie di cambiamento	»	79
2. Il momento giusto per cambiare	»	81
3. Change Readiness	»	85
3.1. Change readiness interna	»	87
4. L'allenamento rende perfetti	»	90
5. Appendice 1	»	91
6. Bibliografia	»	92

---

# Entra nel mondo dell'apprendimento organizzativo!

L'Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi, fondata nel 1987, è un'organizzazione scientifica e senza fini di lucro che, utilizzando un approccio interdisciplinare, si propone di sviluppare una nuova cultura d'impresa basandosi sui principi dell'apprendimento organizzativo, del pensiero sistemico e del dialogo. Crediamo in "aziende intelligenti", guidate dalla passione, dove le persone sono impegnate a conseguire il loro massimo potenziale, dove si dà spazio alla loro creatività e dove l'apprendimento svolge un ruolo fondamentale all'interno della vita aziendale.

Per conseguire la sua missione l'Associazione svolge le seguenti attività:

## **Newsletter Systems Thinking in Action**

È l'organo ufficiale dell'Associazione e viene inviata trimestralmente ai soci. Permette di mantenersi sempre aggiornati sulle ultime novità riguardanti il pensiero sistemico, l'apprendimento organizzativo, il dialogo e, più in generale, su nuove idee e gli strumenti che possono aiutare a sviluppare un nuovo stile di management e di leadership.

## **Collana Learning Organization in Action**

Pubblicazioni monotematiche finalizzate a diffondere ad un vasto pubblico e con un linguaggio semplice ed accessibile, gli strumenti e le competenze dell'approccio sistemico, del dialogo e dell'apprendimento organizzativo per aiutare a meglio comprendere e gestire i sistemi dinamici.

## **I libri dell'Associazione**

Libri che consentono al lettore di approfondire ed ampliare le proprie competenze sulle nuove tematiche manageriali.

## **Club d'Impresa Executive Forum**

Obiettivo del Club è quello di favorire l'incontro ed il dialogo tra imprenditori, executive e responsabili aziendali e offrire un'occasione di confronto con i relatori, testimoni eccellenti nel proprio settore. Il tema ricorrente attorno al quale si svolge ogni incontro sono le persone che esprimono nella cultura, nella comunicazione, nelle emozioni, il loro genio e la loro creatività.

## **Convegno**

L'AIADS organizza ogni anno un Convegno, momento unico di apprendimento, riflessione, crescita personale e professionale. Il Convegno, dall'approccio interdisciplinare, ha come obiettivo quello di sviluppare un nuovo stile manageriale e di leadership basato sul dialogo, sull'apprendimento organizzativo e sul pensiero sistemico. I relatori sono leader indiscussi nei propri campi di ricerca e di lavoro.

Per quanto concerne i contenuti crediamo in un approccio interdisciplinare che favorisca sia l'integrazione tra "mondi" solo apparentemente distanti tra loro, sia l'irrompere nelle scienze organizzative di conoscenze elaborate in altri campi e capaci di allargare i nostri orizzonti culturali.

Sin dall'infanzia ci insegnano a scomporre i problemi con l'illusione di semplificarli e con il risultato che non siamo più in grado di vedere le conseguenze delle nostre azioni sull'intero sistema. Abbiamo diviso le conoscenze in rami separati di sapere perdendo sempre più il concetto di interconnessione. Piuttosto che pensare insieme ed all'insieme preferiamo definire il nostro ambito di conoscenza e di lavoro: "ognuno di noi è ciò che fa".

Di fronte a problemi complessi, tendiamo ad entrare in conflitto, ad assumere posizioni rigide ed a nascondere le vere motivazioni che li hanno generati. Il risultato è spesso quello di giungere a compro-

messi con basso livello di condivisione e di commitment. Il pensiero sistemico, il dialogo e l'apprendimento continuo costituiscono una base indispensabile sia per una crescita individuale ed aziendale che per costruire ciò in cui realmente crediamo.

*Vittorio D'Amato*

(Presidente Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi)

AIADS

Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi

e-mail: [info@aiads.it](mailto:info@aiads.it) - sito internet: [www.aiads.org](http://www.aiads.org)



---

# Prefazione

di *Maurizio Decastri*

C'erano una volta stabilità e programmabilità.

Arrivarono poi dinamismo e variabilità: il mondo cambiava, ma si sapeva, era un dinamismo prevedibile e, conseguentemente, governabile con assetti e modelli coerenti.

Il mitico Sistema Organico di Burns e Stalker, uno dei più celebri contributi che – insieme a tanti altri – ha consentito di “svoltare” rispetto alle teorie precedenti, alla Scuola Amministrativa di Fayol, alla Burocrazia weberiana, al taylorismo dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro e via dicendo, dava certezze: decentramento, scarsa formalizzazione, comunicazione a più vie, obiettivi ampi e definiti solo parzialmente, delega, spazi organizzativi in cui agire la discrezionalità, tutte caratteristiche che erano vissute come certezze. Lo schema di gioco era chiaro, definito, benché lasco. E il mindset delle persone era abituato al dinamismo e alla variabilità: le sole cose che non variavano erano il dinamismo e la variabilità, dinamismo e variabilità erano la certezza.

Tutti sapevano che ambiente, mercato, tecnologie erano variabili e non “stavano fermi”. E tutti erano abituati ad affrontare le loro dinamiche. Erano dinamiche prevedibili, le regole e le modalità per affrontarle erano sempre le stesse. Ed era quasi più difficile affrontare le fasi di tranquillità e di ricerca dell'efficienza. Il caso Tesla dimostra che fino a che era necessario innovare e vivere la variabilità, l'azienda era ed è stata tra le migliori in assoluto. Quando ha dovuto andare alla ricerca dell'efficienza e standardizzare, ha iniziato a “inciampare”, a fare meno bene, ad avere problemi. Tesla stava meglio nella variabilità...

Ora, dobbiamo convivere con una variabilità imprevedibile, un dinamismo incerto. Sono ora tra noi incertezza e imprevedibilità: il mondo non è lineare, non è leggibile e, soprattutto, non ci consente di cogliere le relazioni causa-effetto.

Stabilità, programmabilità, dinamismo, variabilità sono diventati solo una parte del problema. E la risposta tradizionale, ossia la reiterata affermazione secondo cui... l'organizzazione deve essere flessibile... è sufficiente?

Definire in modo univoco la flessibilità è un'impresa non semplice, il suo significato non è unico e condiviso all'interno della comunità scientifica e può assumere *sensi* piuttosto diversi. Si pensi poi alle numerose parole che si assomigliano quali adattabilità, agilità, elasticità, liquidità, plasticità, versatilità. Altri significati, altre mappe cognitive, altri schemi di gioco, simili, ma diversi.

In generale, abbiamo tre possibili definizioni di flessibilità intesa:

- come capacità dell'organizzazione di **adeguarsi** a processi di cambiamento che si producono nell'ambiente esterno (adattamento passivo);
- come capacità dell'organizzazione di **sviluppare** al proprio interno risorse e comportamenti che siano in linea con i cambiamenti che si verificano nell'ambiente esterno (adattamento attivo);
- come capacità di adattamento dell'organizzazione che vuole costruire la possibilità di **approfittare di future opportunità** (innovazione).

Ad esempio, con riferimento alla prima definizione, per Sanchez la flessibilità è "l'insieme delle capacità che permettono all'organizzazione di rispondere alle istanze di cambiamento provenienti da ambienti dinamici e competitivi".

Oppure, per Teece, Pisano e Shuen, è "capacità di scansionare l'ambiente, valutare i mercati (...), per realizzare rapidamente la riconfigurazione e la trasformazione richieste".

O ancora, per il mitico Ansoff, "la flessibilità può essere ben descritta ricorrendo alla massima secondo cui non conviene mettere tutte le proprie uova in un unico cestino".

Sono definizioni che richiamano prevalentemente una accezione di flessibilità come meccanismo per la limitazione dei danni subiti dall'organizzazione a causa dei cambiamenti dell'ambiente esterno.

Qualche studioso ha fatto un passo avanti e ha proposto la seconda accezione di flessibilità, ossia un adattamento attivo, una capacità di attivare risorse e competenze per gestire i cambiamenti. Ad esempio: "La flessibilità di un'organizzazione è il risultato dell'interazione tra (a) la controllabilità e reattività dell'organizzazione e (b) la capacità dinamica di controllo da parte del management" (Albert, Whetten). Questa definizione propone un concetto di flessibilità a "due strati": una che guarda all'esterno e richiede di saper rispondere ai cambiamenti ambientali, l'altra che guarda all'interno e sottolinea la necessità di avere a disposizione capacità manageriali e di gestire del cambiamento. Si ha così un collegamento diretto tra il concetto di flessibilità organizzativa e la competenza dei manager di guidare l'organizzazione: la varietà delle capacità manageriali disponibili e la velocità con cui sono rese attive sono i due nuovi pilastri della flessibilità.

Eppink è ancora più netto e sostiene che la flessibilità è "una caratteristica che rende l'organizzazione meno vulnerabile o mette in una posizione migliore per rispondere con successo a imprevisti cambiamenti ambientali", sottolineando così la capacità anticipatoria dell'organizzazione rispetto ai processi di cambiamento che si producono nell'ambiente esterno.

Infine, la terza definizione di flessibilità può essere riferita alle riflessioni di Priore e Sabel: "è una strategia di innovazione permanente: un incessante adattamento al cambiamento, piuttosto che uno sforzo per controllarlo".

Una totale flessibilità, la ricerca spasmodica dell'innovazione, il tentativo di essere sempre sull'onda che precede la variazione ambientale, può avere un grave rischio, ossia il non potere consolidare il proprio comportamento, non riuscire a costruire i propri standard culturali e smarrire il senso di identità organizzativa. Per non parlare poi dei costi da "perdita di stabilità", ossia la inevitabile riduzione di efficienza... Ci può aiutare l'invito di molti secondo cui il concetto di flessibilità, per avere un valore, deve essere combinato con il concetto di standardizzazione.



Van Ham, Pauwe e Williams hanno addirittura definito la stabilità come una componente della flessibilità, in quanto necessaria per preservare l'identità dell'organizzazione e produrre risultati anche sul versante dell'efficienza.

L'organizzazione per poter essere flessibile, deve saper ricorrere alla standardizzazione, o alternando stabilità e flessibilità, o prevedendo al proprio interno aree di flessibilità e aree di stabilità. Si torna alla differenziazione di Lawrence e Lorsch...

Oggi il mondo economico è multi composito, non è omogeneo, è differenziato.

La novità è la disomogeneità. Sono diventate molte, troppe le dimensioni da tenere sotto controllo. Molte e diverse.

Dobbiamo imparare a vivere in un mondo disomogeneo. Un mondo che sa essere stabile, ma anche variabile, ma anche imprevedibile. "Pezzi" stabili, altri dinamici e programmabili, altri ancora variabili e imprevedibili.

Un mondo che richiede competenze multi composite, differenziate. È il mondo delle competenze disomogenee. Saper affrontare stabilità, dinamismo programmabili e variabilità imprevedibile significa poter contare su competenze manageriali articolate, varie, diverse. Competenze nelle quali prevalgono per rilevanza i tratti attitudinali e, in particolare, la capacità di rispettare e valorizzare la disomogeneità. Ossia far convivere l'innovazione continua, l'adattabilità e la stabilità.

Competenze disomogenee, ma anche intrecciate, incrociate, specializzate e integrate. Una sfida realmente affascinante.

---

# Introduzione

di *Vittorio D'Amato*

Siamo in un mondo VUCAD (volatile, uncertain, complex, ambiguous, digital) dove l'unica certezza è che il futuro sarà diverso dal passato. Ogni organizzazione deve prepararsi ad un cambiamento radicale sia del proprio modello di business che del proprio modello di management.

Il nuovo management dovrà porre le persone al centro, vedendo il loro engagement come risultato imprescindibile. Lo scopo ultimo del management non è quello di ottenere risultati ma è quello fare di tutto per permettere alle persone di lavorare al meglio e di essere totalmente engaged, i risultati verranno di conseguenza.

Questo nuovo modo di lavorare e interpretare il nuovo management richiede un mindset completamente diverso. Siamo convinti che i manager dovrebbero veramente iniziare a mettere al centro i collaboratori, vedendoli non più come dipendenti ma come clienti. I capi devono imparare a considerare i collaboratori come dei clienti e sviluppare sempre di più un “marketing management point of view” dei propri collaboratori. Così come nel marketing si devono conoscere bene i propri clienti, i capi dovrebbero conoscere bene i collaboratori, così come ai clienti bisogna far vivere una esperienza memorabile lo stesso dovrebbero fare i capi con i collaboratori, così come ogni cliente dovrebbe diventare un “promoter” della marca, ogni collaboratore dovrebbe diventare un “promoter” del proprio capo. Queste riflessioni sono molto lontane da una triste realtà che ci dice che a livello mondiale, senza grandi differenze tra paese e paese, il livello di disengagement è intorno all'80% (Gallup, 2020)

ed una ricerca da noi condotta sui capi italiani ha fatto emergere, su un campione di oltre 1.000 capi, come il 73% dei collaboratori non consiglierebbe il proprio capo per lavorarci insieme (NMPS-Net Management Promoter Score).

Il capo del futuro sarà completamente diverso. Come afferma Sumantra Ghoshal piuttosto che occuparsi delle 4 C (constrain, compliance, control, contract) dovrà occuparsi “di aiutarmi a vincere”, a trovare il mio posto nel futuro, dovrà svolgere un ruolo fondamentale di servizio, di supporto e di dare un senso ed un significato al lavoro dei collaboratori. Questo significa inquadrare il compito in un contesto più ampio. Il compito principale di un capo è quello di dare risposta ad una domanda fondamentale: perchè facciamo ciò che facciamo? Il perchè soddisfa uno dei bisogni fondamentali dell’essere umano, quello di capire come il nostro lavoro contribuisca a qualcosa di più grande.

La piramide si è già rovesciata da alcuni anni, sempre di più i capi si devono mettere al servizio di collaboratori sempre più competenti e desiderosi di partecipare e di aggiungere valore a quello che fanno.

Con questo libro affronto questi temi partendo dal cercare di definire l’azienda dei sogni per poi analizzare quali sono le competenze dei nuovi leader ed infine capire quanto le aziende sono pronte a questa nuova rivoluzione.

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

Gary Hamel

## 1. Cosa fare per permettere alle persone di lavorare al meglio?

Numerose società di consulenza e centri di ricerca hanno cercato di identificare quali sono gli elementi che costituiscono l'azienda dove si lavora meglio (Gratton, 2004-2011; Hamel, 2012; D'Amato, 2015; Hlupic, 2014). Tra tutti i contributi quello che ritengo più accreditato è quello di Goffee e Jones (2015). I risultati di una ricerca durata 5 anni sono riportati nel loro libro *Why should anyone work here?*.

Tuttavia, prima di analizzarli è bene riportare alcuni dati che permettono immediatamente di comprendere come la domanda formulata da Goffee e Jones sia più che mai contemporanea. Il tema, infatti, è di sicuro interesse visto che solo 1 dipendente su 3 nel mondo (31%) è engaged e questo risultato si ripete con pochissimo scarto nel corso degli ultimi 10 anni (Gallup, 2020).

Un'altra ricerca della ISR, condotta nel 2006 a livello mondiale su 64.000 dipendenti, evidenzia che le aziende con dipendenti engaged hanno un valore dell'utile netto del 13,2% ed un valore dell'utile per azione del 27,8% superiore alle aziende con un basso livello di engagement.

Non vi è ombra di dubbio che tra il livello di engagement e gli elementi che costituiscono l'azienda dei sogni esista una forte correlazione (Hamel, 2000; Johnson, Yang, 2010; Sutton, 2010; Solomon, Sridevi, 2010).

Intendo quindi esplorare di seguito quali sono gli elementi che compongono l'engagement per confrontarli nel paragrafo successivo con gli elementi emersi dalla ricerca di Goffee e Jones al fine di trovare possibili similitudini. A tal scopo intendo considerare due tra i più accreditati lavori sul tema, quello di Julian Birkinshaw, della London Business School, e quello di Marcus Buckingham, Direttore ADP Research Institute, che ha considerato anche gli effetti pre e post pandemia.

**Essere engaged significa essere fisicamente, intellettualmente ed emotivamente parte dell'azienda per cui si lavora.**

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.** Come afferma Birkinshaw (2013), **“Engagement is concerned essentially with making work more fulfilling and less machine-like”**. Con il termine engagement si intende che le persone devono essere messe al centro e che abbiano con l'azienda un particolare legame fatto da:

- *Soddisfazione personale nello svolgimento del lavoro.*
- *Contributo significativo che si dà all'azienda (valore aggiunto).*
- *Allineamento di significato (missione, visione, valori personali ed aziendali).*
- *Apprendimento inteso come desiderio di imparare e di crescere.*

Per Birkinshaw sono principalmente 8 gli elementi in grado di determinare il livello di engagement delle persone:

**Sono consapevole di ciò che l'azienda si aspetta da me sul lavoro**

È la consapevolezza delle persone che lavorano in azienda di ciò che ci si aspetta da loro. Definire, chiarire e condividere i risultati