

CRISTIANO BOSCATO

IN UNA NOTTE D'ESTATE HO VISTO IL FUTURO

CULTURA, TECNOLOGIA E PERSONE
PER LE AZIENDE DI DOMANI



FrancoAngeli

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

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.

CRISTIANO BOSCATO

**IN UNA NOTTE
D'ESTATE HO VISTO
IL FUTURO**

**CULTURA, TECNOLOGIA E PERSONE
PER LE AZIENDE DI DOMANI**

Prefazione di Gianfranco Damico

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Immagine di copertina e illustrazioni: Margherita Paoletti

Copyright © 2022 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.

Indice

Prefazione. Come Totò e Peppino a Milano 9
di *Gianfranco Damico*

Parte 1 – Cultura

- #1 I fondamenti per cadere in piedi, ogni giorno 15
Antefatto di un viaggio all'insegna dell'equilibrio dinamico
- #2 Quel disegno colorato raffigurante Hank 21
La messa a punto di una tesi per l'evoluzione dell'impresa
- #3 Alla ricerca di un equilibrio dinamico 27
Perché occorre mettere l'impresa nelle condizioni di re-inventarsi, sempre
- #4 In principio sarà cultura 33
Le imprese hanno bisogno di adulti consapevoli e soddisfatti
- #5 Il valore dei valori 41
Come i valori creano un impatto economico e sociale, domani più che mai
- #6 Startup yourself 48
Prendiamo il meglio dal loro modello e facciamolo consapevolmente nostro

Parte 2 – Tecnologia

- #7 Lo sguardo d'insieme sulla tecnologia 57
Capirne i confini e misurarne la velocità
- #8 Al di là delle nuvole 64
Basta farsi domande sul se, chiediamoci un po' meglio come
- #9 I dati lo sanno, l'han sempre saputo 70
Facciamocelo dire come si deve
- #10 Le macchine non capiscono niente, ma cambieranno tutto 75
Per questo servono persone formate sui dati e sul business
- #11 È il Machine Learning, bellezza 83
La grande bellezza dell'Intelligenza Artificiale e il potere di farla fallire

Parte 3 – Persone

- #12 Comunicare è respirare, respirare è vivere 93
Talmente scontato che in azienda non ci abbiamo mai lavorato veramente
- #13 La finestra sul mondo, il mondo alla finestra 100
Della provvisorietà del cliente e dell'importanza di avere un ponte sul mondo
- #14 Un respiro unico, tanti cuori e cervelli 107
I fondamenti dei team per il futuro
- #15 Un cuore, un cervello e l'allenamento che serve 113
I fondamenti dell'organizzazione personale per il futuro
- #16 Non scordiamoci di noi 120
La memoria aziendale tra dati, buone pratiche e l'anima
- #17 Si vive una volta sola 126
Ma possiamo vivere tante vite (lavorative)

Appendice

Meet You #1 139

Abbiamo bisogno di una tecnologia ai confini dei nostri bisogni

Una chiacchierata con *Francesco Casoli*, Presidente di Elica

Meet You #2 144

Siamo solo all'inizio di una nuova era

Una chiacchierata con *Riccardo Donadon*, Founder & Chairman H-FARM

Meet You #3 149

Un'impresa deve continuare a crescere per creare valore

Una chiacchierata con *Luca Foresti*, CEO Centro Medico Santagostino

Ringraziamenti 155

Prefazione

Come Totò e Peppino a Milano

C'è qualcosa che mi accade, o, sarebbe meglio dire, che lascio accadere. E la cosa incredibile è che mi accade sempre, sistematicamente. Quando, dalla mia Siracusa, in Sicilia, nella bella stagione, devo recarmi in qualche zona del nord Italia, soprattutto d'alta collina o di quasi montagna – e ultimamente mi capita spesso di andare sia in Trentino sia in Veneto – mi dico: “lassù farà più freschetto, soprattutto la sera... mi porto una giacca, e il maglioncino”. Arrivo persino a chiedere a chi sarà con me, ovvero all'indigeno di turno: “me lo porto un maglioncino, vero?”. “Ma no, non credo ce ne sia bisogno”, è di solito la risposta. E persino in questi casi, comunque, mi ritrovo a pensare: “mah... io me lo porto. E quasi quasi ci metto anche le altre scarpe”. Ed è così che in quello zainetto che potrebbe, e dovrebbe, restare leggero, senza che io abbia a costipare le cose o a dover acquistare dalla compagnia low cost un altro bagaglio dalle misure più ampie, ci finiscono anche una giacca, un maglioncino e delle scarpe. Tutta roba che, in tutte le ultime occasioni – ma tutte tutte eh! – se n'è rimasta poi inutilizzata, non senza avermi recato peso evitabile e stropicciature che non hanno nulla di buono. Inutilità e ingombro.

Perché questo mi accade? A quali potentissime forze avverse soccombo? E perché accade proprio a me, che dovrei essere uno che della presenza, del presidio mentale, e delle decisioni strategiche e funzionali, ha fatto la sua bandiera, il suo vessillo?

La risposta è semplice. Perché in me vivono ancora Totò e Peppino a Milano. Ve li ricordate? Totò e Peppino in pelliccia

e colbacco davanti al Duomo di Milano in *Totò, Peppino e la malafemmina*. Sudati. Smarriti. “*Noio volevon savuar l’indiriss...* per andare dove dobbiamo andare; per dove dobbiamo andare?”. Indimenticabili!

Perché in me, e in Totò e Peppino, e dentro di noi, gente del sud, vive indelebilmente scolpita una credenza: al nord fa più freddo che al sud. E chi è cresciuto al sud e ha una certa età, questa credenza ce l’ha così radicata da avere preso un posto d’onore nel nostro subconscio culturale ed esperienziale. Quando si va “al nord” bisogna vestirsi più pesanti. Perché al nord, fa più freddo.

Nel frattempo, il pianeta è cambiato. Nel frattempo, il flusso si è mosso. Nel frattempo, mentre a Milano ci sono 39 gradi, a Siracusa ce ne sono 33 (ora, mentre scrivo). Nel frattempo, la siccità – problema endemico delle campagne assolate siciliane – si è mossa verso i grandi fiumi della pianura padana. Ma quella credenza, quella visione, quella mappatura del mondo è ancora lì, dentro di noi. E come buona parte delle credenze che abbiamo faticosamente costruito o introiettato nel nostro passato, non ne vuol sapere – a meno di un rigoroso e faticoso lavoro su se stessi – di sloggiare. E fa danni. E, sebbene portarsi della roba inutile in uno zainetto che scoppia sia fastidioso, ma non gravissimo, e l’immagine di Totò e Peppino ci procuri ancora adesso solo un grande sorriso, di una tenerezza quasi nostalgica per l’intero corpo di credenze ormai datate, false, inutili che ci trasciniamo dietro – il passato! Oh, il passato, le radici! – gli esiti sono sempre un po’ meno “leggeri”. Spesso dannosi. A volte letali.

Noi viviamo di mappe. Sono le mappe mentali che ci costruiamo, frutto per l’appunto di quel passato, con le sue *routine*, consuetudini, “certezze”, e che ci dicono com’è il mondo. Sono le stesse mappe che poi noi consultiamo, che seguiamo, e da cui ci facciamo guidare per muoverci nel territorio-realtà, per prendere lì decisioni congrue che ci permettono di arrivare dove vogliamo arrivare. Ma se la mappa è sbagliata, se non “rispecchia” in qualche modo la realtà nel suo divenire, se non ne ha rispetto, allora cominciano i guai, perché non solo non arriveremo alla meta, o se ci arriveremo avremo speso un mucchio di tempo ed energia in più, ma potremmo trovarci completamente fuori strada, sperduti, smarriti, o persino arrivare a sbattere da qualche parte.

Questo, tutto questo, non sta accadendo adesso solo sul piano dei cambiamenti climatici: “al nord fa meno caldo che a Siracusa, c’è meno afa e non ci sono problemi di acqua” è una

mappatura sbagliata che può portare a decisioni sbagliate. Questo sta accadendo in molti altri ambiti. E uno degli ambiti in cui sta accadendo in modo lampante è quello del mondo imprenditoriale, dell'universo della produzione, del management. Forse ancor più precisamente, di che cosa è chiamata ad essere l'unità che sta prima di questa vasta costellazione, ovvero l'impresa.

È su tale terreno che il bel libro di Cristiano Boscato che avete tra le mani fa una cosa fondamentale. Prende atto del movimento tellurico in atto là fuori, nel mondo delle cose, in ciò che chiamiamo "realtà", e cambia le coordinate per tracciare una mappa funzionale. Il che è come dire che opera un processo di revisione e aggiornamento in quel complesso sistema di credenze che sin qui ci hanno guidato nel mondo dell'impresa e delle organizzazioni; soprattutto, quando dobbiamo decidere quale impresa vogliamo mettere su per affrontare le sfide che quel movimento ci pone, pena l'essere sbalzati gambe all'aria.

Lo fa in perfetto accordo e sintonia con quanto sta accadendo nell'area più avanzata del management nell'intero pianeta. Esistono cioè una sensibilità e una consapevolezza che stanno crescendo sempre più in molti tra i più attenti osservatori e studiosi – penso al Frederic Laloux di *Reinventare le organizzazioni*, o al Gary Hamel di *Humanocracy* – cui migliaia, decine di migliaia, di imprenditori in tutto il mondo aderiscono, costruendo organizzazioni che hanno a che fare sempre meno con quanto si è pensato sin qui debba essere un'impresa, ovvero un puro soggetto economico atto a produrre e a generare profitto.

Produrre, e in modo efficace ed efficiente, è bene, è ok, è l'obiettivo primo, la *conditio sine qua non*; così come generare profitto. Ma non basta. Non basta più. Ciò che serve è produrre in un'ottica di sostenibilità ambientale – ovvero in accordo con gli equilibri del pianeta – generando benessere e senso e per chi lavora dentro le organizzazioni, così come per le comunità in cui quelle organizzazioni operano. È questo l'orizzonte. Un orizzonte che ci chiama, che ci attira a sé, che deve essere sempre più spinta e presenza operante. In gioco è il senso stesso della nostra esistenza, e la possibilità stessa che quell'esistenza possa continuare a svolgersi, tout-court.

Cristiano Boscato conosce perfettamente la portata e il senso di quelle sfide, e le conseguenze pratiche che esse recano nella nostra vita, non solo aziendale, non solo nel lavoro. E ciò che rende ancor più convincente la sua proposta è che non le conosce

solo sul piano teorico o teoretico, ma le vive quotidianamente, giorno dopo giorno, da imprenditore, e da imprenditore dell'innovazione tecnologica e digitale con un solido retroterra che sa molto del miglior Umanesimo. Insomma, è il cartografo giusto!

Succosissimo anche lo stratagemma narrativo – e che volete? Le storie lo dicono sempre meglio – attraverso il quale ci propone la sua visione della “nuova azienda”. Un viaggio in Sicilia con la famiglia. Un viaggio che si snoda attraverso le tre punte della Trinacria. A ognuna di queste punte Boscato associa uno dei tre pilastri della sua mappa, una delle tre dimensioni fondamentali che, sole, possono fare di un'azienda odierna, un'azienda che opera nell'eccellenza. I tre pilastri sono Cultura, Tecnologia e Persone (le persone! Le persone al centro! Ma per davvero, fuori da ogni slogan).

Molto da dire ci sarebbe su come questi tre pilastri sono sviluppati; ma questo lo fa benissimo Cristiano nel dipanarsi fervido, vivissimo e godibile delle sue pagine, a cui vi lascio senza indugio, poiché io credo che i prefatori di un libro non dovrebbero mai dire del libro in sé, soprattutto se quel libro è un libro riuscito, un libro che stimola, che offre idee, che propone soluzioni ragionate. Insomma, è un libro felice.

Quelle pagine vi recheranno un dono inestimabile: quello di evitare di ritrovarvi, come Totò e Peppino ostinatamente e ciecamente napoletani a Milano, smarriti e sudaticci in un territorio che si pone davanti come estraneo e inaccessibile, e sul quale non avete la minima idea di come muovervi verso i vostri obiettivi. Quello di dover affrontare con idee ormai superate dal flusso dell'evoluzione, un futuro che è già qui, tra noi.

In questo periodo di grandi incertezze ed enormi transizioni in ogni campo, in questo momento che definire *storico* non è affatto esagerato, questo splendido libriccino di Boscato vi darà una visione chiara e una direzione precisa, aiutandovi così ad essere gli artefici di un mondo nuovo, diverso e certamente migliore, che siamo tutti chiamati a costruire.

Ma, soprattutto, e molto pragmaticamente – che poi è su questo piano che viviamo giorno dopo giorno le nostre vite – a mettere su e a nutrire imprese... che funzionano. Per tutti. Per l'imprenditore. Per le persone che vi lavorano. Per le comunità. Per il pianeta.

Gianfranco Damico

Parte 1 | Cultura



#1

I fondamenti per cadere in piedi, ogni giorno

Antefatto di un viaggio
all'insegna dell'equilibrio dinamico

*La vita è come andare in bicicletta.
Per mantenere l'equilibrio devi muoverti.*

Albert Einstein

“Desidera uno snack?”.

La domanda mi giunge come il gong alla fine di una ripresa di boxe. Non tanto per il tono della hostess, decisamente cortese. Piuttosto perché va a interrompere il match che i miei sentimenti stanno disputando nella mia testa. Gioia per tornare a viaggiare. Cruccio per alcuni lavori lasciati in sospeso. Serenità perché starò insieme alla mia famiglia. Fastidio per la conferma che gli spazi nelle compagnie low-cost sono sempre più stretti o io troppo ingombrante.

Guardo fuori. Cielo e nuvole in alto, giù terra e mare. Siamo a metà di questo volo. Tra poco meno di 50 minuti atterreremo all'aeroporto Fontanarossa di Catania. Guardo alla mia destra per vedere cosa stanno facendo Giada, Bianca e Greta. Le bambine stanno giocando tra loro e Giada è in modalità fermo immagine: cuffie alle orecchie, occhi chiusi e testa leggermente piegata sul finestrino e ben adagiata sul suo pullover rosa, che le fa da cuscino.

Messi da parte i pensieri, torno a sfogliare la guida della Sicilia che ho acquistato in libreria a Bologna l'altra sera, tornando dal lavoro. Mi sto appuntando un po' di cose da vedere, in questo viaggio di un mese che mi vedrà percorrere la Sicilia in lungo e in largo. Ci vengo da diversi anni e quest'anno vogliamo prenderci il tempo di gustarcela a fondo, di assaporarne quanti

più dettagli possibile. Seguiremo i tre lati del triangolo della Trinacria. L'obiettivo è raggiungere i 3 vertici che sono poi anche tre promontori: capo Passero a sud, capo Lilibeo a Ovest e capo Peloro a Est.

Ma non è l'unico percorso che voglio intraprendere durante questo soggiorno in Sicilia. L'altro è la scrittura di questo libro. Come è che si dice? L'importanza di un viaggio non è la meta? Ecco, credo sia arrivato il momento di raccogliere e di mettere su carta gli anni delle mie esperienze di lavoro con molte delle più importanti aziende italiane, ma anche con tante PMI e start-up, oltre a ciò che condivido durante le mie lezioni nelle business school. Anni durante i quali mi sono interrogato, e spaccato la testa, nel cercare di rispondere alla domanda sul modo migliore con cui un'azienda, un team o un singolo possano rispondere ai sobbalzi e alle sfide che li attendono.

Alla pagina "Diario di Sicilia", così è chiamata questa appendice della guida dall'editore stesso, scrivo alcune parole che poi unisco con una riga, così come si fa nell'enigmistica quando si presenta il gioco di unire i puntini: velocità, lentezza, persone, tecnologia, Intelligenza Artificiale, rivoluzione, trasformazione, paura, disruption, business model. Cambiamento.

Cambiamento. Che cosa significa veramente cambiare? C'è un tema centrale che tocca tutte le organizzazioni: la loro reazione ai cambiamenti in atto, a quelli che ci saranno, a quelli che non si possono impedire o semplicemente a quelli che vanno, nel migliore dei modi, gestiti. È un tema che riguarda la crescita di un'impresa e la sua stessa sopravvivenza. In questi anni ne ho viste di ogni. Spesso le aziende hanno provato a cambiare seguendo i trend del momento sperando fossero rivelatori, senza però metterli realmente in atto. Perché, appunto, per cambiare non basta visitare luoghi nuovi, ma avere occhi diversi. C'è stato il trend della rivoluzione digitale o digital transformation a tutti i costi, poi quella della tecnologia *first*. Ogni giorno una nuova buzzword con relativo progetto-pilota da far partire a corredo. Ora è il momento dello *human first*, senza avere una vera idea di che cosa significhi. Tanta confusione, tanti abiti indossati, ma pochi cambiamenti reali, di quelli solidi e duraturi che rendono un'azienda, come una nave, resistente alle intemperie che "per sua natura normalmente

attirerà”. Già, perché oggi il cambiamento è, prima di tutto, normalità. È un dato di fatto, uno stato naturale delle cose.

E, allora, quello che voglio cercare di trasmettere con questo libro sono i fondamentali, cioè le poche importanti azioni necessarie per affrontare questo cambiamento e saperlo gestire nel tempo. Le cose che bisogna saper fare bene. Come nello sport. I fondamentali nel basket sono palleggio, passaggio, tiro. Più un atleta è forte nei fondamentali, più sarà alta la probabilità che diventi un campione. Tennis? Servizio, dritto, rovescio. Poi cambiano gli schemi di gioco, si vivono momenti diversi, ma i fondamentali sono quelli che ci fanno vincere e quelli che ci tengono a galla quando siamo in difficoltà.

Ci sono i fondamentali per gestire le nostre aziende, ma anche quelli per gestire i nostri team o il nostro lavoro individuale.

Non riesco a parlare di azienda senza parlare di team o di singoli, non ci riesco proprio. Quello che ritengo importante è, prima di tutto, che le organizzazioni sempre più dovranno assomigliare ad ecosistemi in grado non solo di adattarsi a repentine sollecitazioni che arrivano dall'esterno, ma anche di reagire tempestivamente per trovare un nuovo equilibrio. Un equilibrio che non può che essere che dinamico, cioè in continua trasformazione e movimento.

In questo viaggio voglio esplorare proprio questa dimensione, che è fatta di tre elementi interconnessi: cultura, tecnologia e persone. Come i tre vertici di un triangolo.

Mi piacerebbe che diventasse una sorta di manifesto di un nuovo intendere il fare impresa e l'essere nell'impresa. In cui la sfera professionale del singolo non può essere disgiunta da quella personale, perché, alla fine, gli esseri umani sono alla continua ricerca di uno stare bene, di un sentirsi bene, che non può avere confini tra ciò che si è e ciò che si fa. Dove c'è un cambio di paradigma tra il fare “un lavoro” e il fare “il lavoro”, “il proprio lavoro”. Non è una semplice sfumatura grammaticale, ma è un cambio di prospettiva, che vede l'impresa seriamente interessata al *ben-essere* delle proprie persone. Consapevole che ciò ha una ricaduta positiva sulla produttività, oltre a essere l'unica strada etica da intraprendere. Organizzazione e cultura aziendale

creano le condizioni per il benessere, ma sono le persone ogni giorno che, nel loro collaborare, ne determinano la riuscita. Intrinsecamente legate insieme.

Per realizzare tutto ciò la tecnologia, ma soprattutto la consapevolezza delle sue possibilità e dei suoi limiti, deve essere diffusa all'interno del sistema impresa e non materia da confinare alla Funzione IT. La persona è al centro, è l'elemento guida grazie a cui trasformare i propositi in azioni concrete e traghettare l'organizzazione aziendale da un verticalismo ingessato a un ecosistema virtuoso capace di reagire ai cambiamenti, se non di anticiparli.

Guidare le organizzazioni in questa nuova dimensione non è facile. Nulla può cambiare in un solo giorno. Si tratta di intraprendere una serie di piccoli passi nella giusta direzione. Occorre allenarsi per due diverse distanze: lo sprint del centometrista, con un allenamento quotidiano per un miglioramento costante, e la lunga distanza, con la perseveranza e la resistenza del maratoneta. Una visione d'insieme di dove si vuole andare e una pratica quotidiana per arrivarci. Piccole vittorie quotidiane e grandi cambiamenti. Senza nemmeno, alla fine, rendersene conto.

È chiaro che un percorso come questo ha bisogno di un coinvolgimento da parte di tutti: una dichiarata volontà da parte della direzione e una piena disponibilità da parte dei collaboratori, i quali devono essere consapevoli che la strada tracciata dall'azienda necessita anche di azioni concrete. “Che cosa posso fare per migliorare e abbracciare il cambiamento in arrivo?” è la domanda che dovrebbero rivolgersi tutti. Non solo i manager, ma anche tutte le persone di un'azienda, comprese quelle la cui direzione sembra non essere così propensa a innovare. Già, perché questa è la forma più potente per innovare: il cambio di *forma mentis*.

Solo così si può parlare di ecosistema. Un ecosistema che, così come è strutturato il nostro cervello, dovrebbe essere la nuova organizzazione di un'impresa. Un'organizzazione pensante, dove i neuroni sono i nostri team di lavoro e le sinapsi le connessioni che permettono la comunicazione tra essi. Dove la comunicazione

diventa centrale, trasparente, immediata e capace di trasformare i dati e le migliori pratiche in valore nel tempo. Le peculiarità vincenti – oltre che etiche – per essere a tutti gli effetti un ecosistema in grado di trovare un suo equilibrio dinamico, sono la serenità nella pratica e la rivoluzione nel suo approccio.

Questo è il punto focale che intanto mi appunto su questa guida alla pagina “Diario di Sicilia”: il vero punto di rottura. Perché l’equilibrio dinamico ha a che fare con l’organizzazione, la cultura d’impresa, la tecnologia e, naturalmente, le persone. Comprende la ricerca di un equilibrio vita/lavoro, ma pure anima/lavoro. In ogni azienda orientata al business e alla performance, dove le tecnologie imperano, il lato professionale e quello privato sono completamente intrecciati. Non si capisce più dove inizi uno e finisca l’altro. Le tecnologie abilitano nuove forme di comunicazione nello spazio e nel tempo. L’inevitabile crescita dello smart working, apprezzato dalla gran parte delle persone, che cosa è se non l’attestazione esplicita che i confini tra i due mondi sono labili?

E il rifiutare di applicare lo smart working nella propria azienda cosa è se non il far finta di non vedere che il cambiamento è con noi ogni giorno e che non si può arrestare, ma va organizzato? Proprio per questo vorrei che, più che un libro, questa diventasse una dichiarazione d’intenti rispetto a un modo nuovo di essere azienda e di stare in essa.

“Signore desidera giocare con noi?”

È sempre l’hostess di prima. Secondo gong. Ormai sono un pugile suonato. Questa volta mi fa cenno, con in mano una serie di cartoline colorate. È il momento del gratta e vinci a bordo. Mi sbottono il colletto della camicia, souvenir di una giornata passata al lavoro. Sorrido e declino gentilmente l’invito. Ora chiudo gli occhi e mi rilasso. Mi godo questa ultima manciata di minuti che mi dividono da Catania. Sarà un’estate calda. Così dicono i meteorologi. Così ne ho la percezione. Un caldo piacevole. Un caldo che, speriamo, sia uno stimolo per mettere su carta questo manifesto d’amore legato alle persone e al loro essere parte di una storia comune chiamata impresa.

Appunti di viaggio

- 1 Oggi il cambiamento è prima di tutto normalità. Tutte le aziende devono affrontarlo, dal come lo fanno dipende la loro crescita e sopravvivenza.
- 2 Il cambiamento si affronta con la pratica quotidiana, il coinvolgimento da parte di tutti e la visione d'insieme.
- 3 Le organizzazioni devono puntare a essere in equilibrio dinamico, un equilibrio che deriva dalla trasformazione e dal movimento.
- 4 L'equilibrio dinamico è proprio delle organizzazioni concepite come ecosistemi pensanti, dove i neuroni sono i team di lavoro e le sinapsi le connessioni che permettono la comunicazione tra essi.
- 5 L'ecosistema è fatto di tre elementi in equilibrio: cultura, tecnologia e persone.

#2

Quel disegno colorato raffigurante Hank

La messa a punto di una tesi
per l'evoluzione dell'impresa

Il destino è cieco, Facchinetti, McGregor.

Marracash

Prima tappa: Scicli. Mi sono bastate 36 ore. Il giusto intervallo per disfare le valigie e immergermi nella dimensione vacanze. Il primo giorno è sempre quello più faticoso. L'ambientamento. Prendere coscienza di ritmi diversi. L'abbassarsi del cortisolo e di conseguenza delle barriere di difesa dello stress. È un po' come togliersi l'armatura, forse per questo si modifica anche l'abbigliamento. La t-shirt prende il posto della camicia e l'adorato pantaloncino della mia vecchia divisa da rugby quello del pantalone classico. In tutto questo anche la sfera personale trova un nuovo punto di equilibrio. Il trascorrere del tempo con la famiglia assume un significato diverso: il tempo è più lento. Svestito anche lui dalle problematiche quotidiane, è pronto a far assaporare i singoli momenti. Come se i fotogrammi della vita rallentati permettessero di notare piacevoli sfumature prima sfuggite.

Fuori dal lavoro mi piace introdurre anche nuove routine. Il risveglio posticipato. La colazione tutti insieme vista mare. Dopodiché prendermi del tempo per pensare. Il mattino per me è rimettere insieme tutti i pezzi che servono non tanto a darmi risposte, ma a fornirmi nuovi interrogativi. Un'allargata lettura dei quotidiani. Immergermi in libri in maniera selettiva. Rileggere report di vecchi progetti realizzati nelle aziende. Alla ricerca di ciò che mi serve, di ciò che può confermare o smentire alcune mie tesi. Poi come spesso accade, per un principio che rasenta la serendipità, vengo condotto non solo a scoprire nuove

cose, ma a trascrivere idee e suggestioni che non aspettano altro che essere messe insieme. Come i tasselli di un puzzle.

Quello che volevo ricomporre durante queste vacanze ce l'avevo ben presente. Era legato a tutti questi anni di esperienza sul campo. Quale campo? Lo chiamerei campo dell'innovazione, in cui i soggetti sono le imprese e l'antropologia si mescola con le leggi del mercato, la capacità di adattamento, l'anticipazione del futuro e l'adozione della tecnologia come spinta per la crescita. Detto così sembra una miscellanea di temi male assortito. Invece è ciò che si può nominare *darwinismo aziendale*, in cui non c'è un punto di arrivo, ma la ricerca di continui nuovi equilibri, per creare un valore che abbia un impatto economico e sociale.

Sono anni che lavoro con aziende diverse in termini di dimensione, tipo di business e di mercato, prestando la mia consulenza, realizzando attività progettuali, fornendo servizi dalla forte connotazione tecnologica, ma soprattutto capaci di rispondere a esigenze di innovazione e miglioramento. Progetti semplici o complessi, o vari gradi di soddisfazione finale, ma sempre focalizzati nel perseguire un obiettivo: il cambiamento.

C'è un però. Lavorando con le aziende, che siano piccole, medie o grandi, mi è apparso evidente che molte di queste presentano caratteristiche di fondo che ne minacciano la loro stessa sopravvivenza. Fanno fatica, infatti, a reagire alle trasformazioni che vengono dall'esterno e che hanno le sembianze dei cambiamenti dei consumatori o della stretta dei competitor. La velocità con cui arrivano le minacce, che è esponenzialmente aumentata negli ultimi anni, sotto la spinta della tecnologia e dei conseguenti cambiamenti delle abitudini, non ha una corrispondenza nella velocità di reazione.

La maggior parte delle imprese si muove alla ricerca di una ricetta magica per rimanere competitiva sul mercato. Una ricerca spasmodica, simile a quella che caratterizza ognuno di noi nella ricerca della felicità. Diverse di queste imprese si rendono conto che c'è un cambiamento in atto, ma non sanno come affrontarlo. Vanno per tentativi, rimanendo spesso impantanate nelle sabbie mobili della paura, della tradizione o del mantenimento dello *status quo*. Altre non si rendono nemmeno conto del cambiamento

o lo sottovalutano, cosa molto pericolosa: rasenta l'incoscienza e non prevede una seconda possibilità.

Prendendo in prestito le parole di Lev Tolstoj che così apre *Anna Karenina*: “Tutte le famiglie felici si assomigliano fra loro, ogni famiglia infelice è infelice a suo modo”. Ecco, ci sono mille modi in cui le aziende sperimentano le difficoltà e l'infelicità. Di certo, non esiste la ricetta della perfetta felicità. Ciò che possiamo fare è analizzare senza paura i difetti “di progettazione” del tradizionale modello organizzativo e culturale aziendale, farne una sintesi e concentrarci sul modo migliore di superarli.

In questo mese di soggiorno in Sicilia voglio dedicarmi a questo. Analizzare e riprogettare. Definire quale potrebbe essere il detonatore capace non solo di generare una consapevolezza sul tema, ma anche di creare il piano d'azione per una svolta vitale. La pratica abbinata all'esperienza mi porta sempre all'interrogativo principe: “Perché a distanza di anni in cui l'innovazione è diventata un mero intercalare ed espressioni come *Work Transformation*, *Artificial Intelligence*, *Machine Learning*, *Data Management* e *Cloud Transformation* sono diventati dei mantra, la maggior parte delle aziende non sa ancora come gestire tutto ciò? Dove si inceppa il meccanismo? Perché a parole siamo tutti d'accordo che si debba cambiare e innovare, ma poi ognuno porta avanti il suo “pezzo” di azienda senza avere una visione di insieme di come si incastra con gli altri?”.

Tutti i giorni incontro imprese che hanno fatto esperienze a livello tecnologico e hanno messo in fila diversi “piloti”. Facendo però ciò che per me rimane un errore grave: non lavorare sull'aspetto organizzativo e culturale, che rimane in superficie, sperando che sia la tecnologia a risolvere magicamente ogni problema. Ragionare a silos, senza informare largamente delle progettualità in corso e senza ampliare la visione agli altri team e all'azienda intera. Rimanere in balia degli eventi, senza fissare a monte KPI univoci e senza dare una chiara definizione di successo. Rimanere passivi, lasciando che sia un problema altrui.

Sintetizzando: l'errore consiste nel lasciare incautamente una forma di membrana protettiva tra la tecnologia e le persone, senza aver presente che un'impresa può evolvere se – e solo se –

la tecnologia diventa un “sottopelle” dell’impresa stessa e di tutte le persone che vi lavorano. E se essa non viene confinata a una funzione aziendale, ovvero all’IT, ma diffusa omogeneamente all’interno della struttura organizzativa, così che le persone possano diventarne interpreti e decisori. Solo così si avrà una struttura organizzativa sì “umanocentrica”, ma anche tale per cui ognuno è punto di snodo di una comunicazione virtuosa che consente il prender forma di azioni che incidono sul cambiamento organizzativo.

In questo sistema intellettuale connesso, i concetti di divisione e unità vengono sostituiti semplicemente dal termine “team” o “gruppo”. L’accento va però posto sulla sinapsi, punto di snodo comunicativo che è il vero elemento di connessione tra i team. Lì passano l’informazione e il valore. La tecnologia in quest’ottica non può che essere facilitatrice della comunicazione, ancor prima di parlare di grandi rivoluzioni tecnologiche e progetti innovativi. Dall’Information Technology alla Communication Technology, potremmo dire. Questa è la direzione da intraprendere.

È chiaro che una visione d’impresa evolutiva richiede un sistema snello, dove si pensa al nuovo eliminando le zavorre di dogmi e bias consolidati: non c’è spazio per il “si è sempre fatto così”. L’immobilismo delle divisioni organizzative in un’azienda tradizionale, concentrata più a mantenere il proprio *status quo* che a progredire per il proprio bene, lascia il posto a team veloci, dinamici e orientati al risultato, connessi e comunicativi tra loro, in grado quindi di dare risposte precise e complete alle sfide.

Mia figlia Bianca oggi mi ha lasciato un disegno sul tavolo della cucina, prima di scendere giù in spiaggia con la mamma e la sorella. È una creatura marina. Penso che abbia usato tutta la varietà cromatica delle matite che aveva a disposizione. Lo riconosco: è Hank, quello del cartone animato di Nemo. Chissà come le è venuto in mente. Lo trovo buffo. Originale, seppur assai lontano dalla realtà. Ma è questa la bellezza della fantasia. Hank è un polpo e non ho potuto non associarlo a un articolo che ho conservato tra i miei appunti. È una ricerca condotta da una filosofa, studiosa di epistemologia della scienza, e di un docente

dell'Università di Oxford, che parla, appunto, di polpi¹. Tra le straordinarietà di questo essere vivente ce n'è una che può essere da esempio per ripensare al sistema organizzativo aziendale.

Il sistema nervoso centrale del polpo conta un totale di circa mezzo miliardo di neuroni, ma la cosa interessante è un'altra. A differenza degli altri animali, buona parte dei suoi neuroni e delle sue sinapsi sono sparse per l'intero corpo. Un prezioso sistema di Rete diffusa che fa sì che il polpo sia di per sé un essere intelligente e pensante nella sua totalità fisica. Neuroni sparsi per tutto il corpo in costante e continua comunicazione l'uno con l'altro, come un cervello grande come tutto il corpo, sempre pronto a reagire alle sollecitazioni esterne coordinando all'unisono tutte le sue parti. Come una danza tentacolare.

Questo è il modello a cui ispirarsi. Le organizzazioni dovrebbero essere un sistema neurale diffuso. Solo così tutte le parti possono collaborare e comunicare virtuosamente innescando un processo innovativo per l'azienda stessa.

È mezzogiorno. Sorrido e ripenso alla prima volta in cui Bianca ha visto *Alla ricerca di Nemo*. Credo che ormai siamo arrivati alla centesima. L'ho visto anche io con lei diverse volte e mai mi ero soffermato su Hank. Osservare le cose da una prospettiva diversa, capire dov'è la chiave di volta del problema e avere il coraggio di far seguire le azioni al pensiero. Questa è la tesi dalla quale partire. Neuroni e sinapsi, team e comunicazione. Il futuro delle imprese passa da qui.

1. Per approfondire: creatoridifuturo.it/articoli-luca-poma/sistemi-neurali-complessi-dagli-oceani-una-lezione-per-le-aziende/.

Appunti di viaggio

- 1 Per affrontare il cambiamento non si può lavorare solo sull'aspetto tecnologico, ma l'attenzione deve essere posta su quello organizzativo e culturale.
- 2 La tecnologia non può essere delegata solo all'IT ma deve essere diffusa all'interno della struttura organizzativa, in modo che le persone siano interpreti e decisori.
- 3 Le aziende dovrebbero essere come un sistema neurale diffuso: i team sono i neuroni e le connessioni tra loro sono le sinapsi, i punti di snodo di una comunicazione virtuosa da cui partono decisioni e azioni.
- 4 La tecnologia deve essere facilitatore della comunicazione.
- 5 Il polpo è un animale estremamente intelligente, dotato di neuroni e sinapsi lungo tutto il corpo.

#3

Alla ricerca

di un equilibrio dinamico

Perché occorre mettere l'impresa nelle condizioni di re-inventarsi, sempre

Se non fosse per il suo tallone, oggi Achille sarebbe un perfetto sconosciuto.

Stan Lee

Cucinare mi rilassa. Fino a quando si arriva a tavola, poi rimango in apprensione per sapere se quello che ho cucinato sarà apprezzato. Mi piace far stare bene gli altri e il cibo per me è comunicazione. Mettere insieme ingredienti, sapori, aromi, colori, sensazioni alla ricerca di quell'equilibrio del piatto che fa brillare gli occhi all'assaggio. Il cibo che preparo diventa l'attivatore di uno scambio, facilita un dialogo sempre diverso e sempre uguale a se stesso. Parole, emozioni, ricordi e desideri.

Faccio fatica a rifare lo stesso piatto. Mettermi in cucina ha anche le caratteristiche di una scoperta. Nuove ricette. Nuove combinazioni. Piatti tradizionali reinterpretati. Il tutto alla ricerca di quel perfetto equilibrio. Niente di ossessivo, solo continue prove tecniche. Piccoli cambiamenti, per migliorare.

Equilibrio dicevamo. Come quello di Hank, appunto. La struttura virtuosa dell'“equilibrio dinamico” è quella a cui, a mio avviso, dovrebbero tendere le imprese. Dopo tutti questi anni di esperienza su come le aziende possano trovare la giusta spinta attraverso l'innovazione, sono giunto proprio a questa considerazione: nella condizione di complessità dei mercati che caratterizza l'attualità, occorre raggiungere questo equilibrio dinamico. Portare le organizzazioni, attraverso un approccio alle tecnologie e alle persone, a tendere verso questo punto di arrivo. Smettiamo di parlare di “rivoluzione” e di usare parole simili: sono

fuorvianti per quello che dobbiamo fare. L'innovazione, infatti, non è né un momento che si verifica *una tantum*, né un anno bisestile: è un aspetto continuo e, come tale, deve essere endemico nell'organizzazione, che si riassetta e si ridefinisce costantemente, con un movimento perenne. Piccoli e costanti miglioramenti.

Mi viene in mente quello che abbiamo visto l'altro giorno con le bimbe. Oltre al relax della spiaggia, ci piace organizzare delle gite. Scicli è bellissima ed è una continua scoperta. Lo è stata anche quella di visitare un apicoltore della zona. Al di là della qualità del miele di agrumi che produce, è stata l'immagine di questi alveari a rapirmi. All'interno di un alveare, in una situazione di costante cambiamento, tutto mantiene un suo equilibrio. Tutto sembra confuso e frutto del caso e invece è tutto organizzato e gestito. Cambia a seconda di quelli che sono gli stimoli dall'esterno, però tende sempre alla conservazione, all'equilibrio.

Karl von Frisch vinse il premio Nobel per la Biologia e la Medicina nel 1973 grazie ai suoi studi sull'orientamento delle api, rivoluzionando le conoscenze sul loro mondo. Le api possono comunicare fra loro con movimenti del corpo particolari e attraverso il volo, trasmettendo alle compagne la posizione di fonti di nettare e polline particolarmente ricche. Tali movimenti vengono chiamati "danza circolare" e "danza dell'addome". Affascinante.

Equilibrio in movimento e comunicazione. Interazione destrutturata ma naturalmente connessa.

Le imprese avrebbero tutte le condizioni a loro favore per arrivare a questo dinamismo. Le persone e la loro adattabilità. La tecnologia e il suo potenziale. Però, nella maggior parte dei casi, tutto ciò non accade. Non accade perché siamo ancora vittime di un retaggio del passato, che vede le aziende come luoghi in cui eseguire dei compiti e i team aziendali come centri di espressione e conservazione del potere acquisito.

Non si ragiona in termini di ecosistema azienda, dove le persone, i team di lavoro, sono i nostri centri nevralgici e le sinapsi da cui passano tutte le comunicazioni.

Se ci fosse questo equilibrio dinamico, l'azienda sarebbe in grado di sopportare che un'area di business andasse in

sofferenza per un cambiamento di abitudini dei consumatori, dovuto magari a un mutamento tecnologico inaspettato e veloce. Facciamo l'esempio della stampante 3D. Immaginiamo (e vedrete che non sarà un grande sforzo di fantasia) che un'azienda che produce determinati macchinari che realizzano artefatti, si ritrovi da un giorno all'altro nella situazione in cui quella stessa lavorazione viene fatta da una stampante 3D. Magari in maniera più economica e con maggiore possibilità di personalizzazione.

Che scenari abbiamo davanti? Sostanzialmente due. Il primo, decisamente poco entusiasmante ma molto frequente, in cui l'azienda ha la classica organizzazione verticale, tipicamente a silos, con organigramma classico, condizioni che non possono favorire la dinamicità, l'autonomia dei team, la velocità decisionale. L'azienda in questione è lenta e burocratizzata nei processi, poco incline a reagire al cambiamento in atto o senza la cultura per approcciarlo. Poco incline a comunicare e a condividere. Ecco, in questo caso, probabilmente quell'area di business è destinata a chiudere e, ancora peggio, non sarà nemmeno rimpiazzata da un'altra area di business che ha saputo intercettare il cambiamento. Troppo lenta, troppo impantanata nella gestione di se stessa.

Nel secondo scenario, invece, l'azienda è strutturata in team dinamici, snelli, la cui sopravvivenza non è determinata da un organigramma, ma dalla capacità di generare business e dove i team sono connessi da una comunicazione efficace che trasmette informazioni e competenza. In questo caso, appreso che è in atto un cambiamento, il team aziendale coinvolto – poiché autonomo nel processo di innovazione, tecnologico e decisionale – potrebbe iniziare a studiare come adattarsi al cambiamento, magari diventando esperto proprio di stampanti 3D. Oppure, sempre grazie a questo humus fatto di cultura dell'innovazione che permea l'azienda, potrebbe nascere un altro team che inizia a lavorare sulle stampanti 3D, mentre il team delle macchine tradizionali si reinventa, usando le competenze accumulate, per realizzare servizi innovativi in supporto al nuovo team. Un'azienda che si riplasma e si riconfigura in base alla sfida, dove le chiavi sono la cultura innovativa, quella tecnologica e la capacità di mettere a sistema le competenze interne ed esterne, mediante una collaborazione e una comunicazione di qualità.

Ci sono delle evidenti differenze tra questi due scenari. C'è un aspetto su cui è importante riflettere: nel primo scenario, chi è in grado di accorgersi del cambiamento in atto? Chi è sufficientemente “ingaggiato” per trovare nuove soluzioni? Per esperienza pluriennale, purtroppo, so quali sono le dinamiche classiche e dove il meccanismo si inceppa, perché stiamo parlando di innovazione e questa non può essere calata dall'alto. L'innovazione non è un super potere nelle mani di un singolo, a prescindere dal fatto che quest'ultimo sia l'Amministratore Delegato o l'Innovation Manager. L'innovazione cercata e pensata da una sola persona al comando non funziona. L'innovazione passa per le persone che lavorano direttamente a contatto con l'area di business interessata. Queste persone sono le prime ad accorgersi del cambiamento e le prime a reagire, se sono messe in condizione di farlo. È per questo che l'innovazione deve essere pervasiva all'interno dell'intero ecosistema impresa e avere una modalità di approccio esplicita e riconosciuta. Una cultura condivisa per il cambiamento. Solo allora, queste persone saranno motivate a fare innovazione.

Questo è il vero equilibrio dinamico: mettere l'azienda nella condizione di re-inventarsi in questo adattamento incrementale, giorno dopo giorno. Re-inventarsi non significa inserire Superman, fare un innesto “compro la start-up e la integro”, significa cambiare internamente l'organizzazione e la cultura per mettersi nella condizione di farlo. E rifarlo ancora. E ancora.

In tutto questo l'approccio del “fail fast, innovate faster” è fondamentale. Sperimento, faccio errori e ricomincio velocemente. Per far ciò è chiaro che deve esserci anche, da un lato, una cultura aziendale che promuove l'adattabilità e l'agilità e, dall'altro, una sana cultura dell'errore, altrimenti parliamo solo di buoni propositi. Queste attitudini devono essere endemiche nell'impresa e ciò funziona nel momento in cui diamo trasparenza a tutti i flussi comunicativi e formiamo le competenze. In questo modo, diamo fiducia alle persone e le mettiamo nelle condizioni di muoversi liberamente e in modo armonico. Solo allora, saremo in grado di creare quelle danze in cui le parti si riassistono da sole man mano che avanza il cambiamento.

L'equilibrio dinamico è raggiungibile solo attraverso un