

Nico Spadoni

#AGILITÀ

La sfida alla complessità
dei nuovi business



FrancoAngeli

Professioni Digitali

Le professioni di domani, raccontate dai protagonisti di oggi

Direzione di Alberto Maestri

Il paradigma digitale ha aperto opportunità straordinarie, per chiunque. Innovazione, dati, omni-canalità sono solo alcune delle keyword alla base di questa profonda rivoluzione: per i professionisti di oggi e domani diventa fondamentale rimanere aggiornati e competenti in uno scenario così dinamico, fluido, stimolante. In questo contesto Professioni Digitali propone una collezione di guide pratiche raccontate dai protagonisti di oggi: autori che hanno saputo fare la differenza nel proprio settore diventando fonte di ispirazione per tanti. Una Collana dedicata a consulenti, freelancer, professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze e a quanti hanno da poco intrapreso la via del digitale. Libri agili, pratici e concreti, ricchi di consigli, casi studio, testimonianze e contributi di grandi esperti nazionali e internazionali, pensati per approfondire competenze specifiche e le metodologie più innovative.

Il dialogo continua su...

 blog.francoangeli.it/professionidigitali

 FrancoAngeliDigitale



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.

Nico Spadoni

#AGILITÀ

La sfida alla complessità
dei nuovi business

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso
In copertina: © Shutterstock

1a edizione. Copyright © 2019 by FrancoAngeli srl, 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. Agili per scelta	pag.	9
di <i>Alessandro Donadio</i>	»	9
Introduzione. Decisioni migliori in contesti difficili	»	17
1. Perché c'è bisogno di Agilità	»	25
1. Prosperare nella complessità del mondo digitale	»	25
2. Cogliere il valore emergente	»	30
<i>L'empowerment circolare di TIM</i> di Mario D'Angelo	»	34
3. Cambiare il modo in cui cambiamo	»	36
2. Un nuovo modo di pianificare	»	40
1. Dal progetto alla mission	»	40
2. Dal piano alla roadmap	»	45
3. Agili su larga scala	»	54
<i>Raggiungere obiettivi impensabili</i> di Enrico Viale	»	62

3. Team: collaborazione, efficacia e continuità	pag.	66
1. Il valore del gruppo	»	66
2. Puntare all'agilità e non alla performance	»	74
3. Produzione, decisioni e apprendimento continui	»	78
<i>L'agilità è un fenomeno frattale – Intervista a Dan Newman</i>	»	83
4. Le professioni agili	»	87
1. Nuove professioni: dal ruolo al compito	»	87
2. Il <i>mission owner</i>	»	91
3. Il crowder	»	97
<i>L'agilità della folla</i> di Rosario Gambardella	»	103
4. Il coach di agilità	»	105
5. Tecniche di agilità sul campo	»	113
<i>1. Envisioning</i> : allinearsi a un unico scopo	»	113
<i>2. Inception</i> : per una roadmap orientata al valore	»	122
3. Persone e momenti di persone	»	137
6. Sviluppare la cultura dell'agilità	»	153
1. Uscire dalla cultura della delivery	»	153
2. Dubbi e timori del cambiamento	»	159
3. Sulle strade dell'agilità	»	165
Conclusioni. E ora tocca a te	»	173

Postfazione. L'organizzazione agile come "fenomeno", di <i>Luca Solari</i>	pag.	179
Ringraziamenti	»	185
Consigli di lettura	»	189

Prefazione

Agili per scelta

di Alessandro Donadio*

Come professionista del supporto alla trasformazione, non posso che credere fermamente nella enunciazione proposta nel titolo. Ma sempre in forza della mia esperienza sul campo, sostengo che nessuna tecnologia/metodologia di per sé ha la forza sufficiente per produrre trasformazione, nemmeno la più pulita, ingaggiante e finemente progettata.

Anzi, mi spingerei a dire che la trasformazione può avvenire solo a condizione che le persone implicate possano riprogettare continuamente i manufatti (processi e strumenti) che sono a loro disposizione. In questa azione ancestrale, ma anche così quotidiana, di ripensamento della destinazione d'uso di un "utensile", sta una delle compo-

* Associate Partner EY e #socialorg® founder. Ha iniziato a lavorare in azienda nell'ambito dello sviluppo e formazione per poi passare alla consulenza HR. Appassionato di approccio etnologico, esplora le organizzazioni con un occhio attento alle sue *tribù*: le community. Il suo blog Metaloghi organizzativi 2.0 è punto di riferimento sul tema della Social Enterprise, e da lì ha cominciato a costruire un punto di vista innovativo sulla trasformazione della funzione HR, corroborata da esperienze sul campo.

È autore del testo *HRevolution* (FrancoAngeli, 2017), divenuto un caposaldo della letteratura manageriale sul ruolo delle risorse umane nella digital transformation, e di *Smarting Up* (FrancoAngeli, 2018).

È, inoltre, docente per le più importanti Business School italiane nonché columnist per diverse riviste di management.

nenti più importanti della tensione al cambiamento: l'empowerment.

Agili si diventa per scelta, non perché l'umano non lo sia per natura originaria ma perché questi, nelle organizzazioni così come le conosciamo, ha da tempo dovuto contenere questa componente per aderire a forme più prescritte (nel senso di organizzazioni formali, progettate a tavolino, regolate a priori).

D'altra parte, questa scelta non può farla l'organizzazione come entità (facciamo per un attimo finta che esista, sapendo che nella letteratura il tema è dibattuto), perché troppo figlia, ancora oggi, di una prospettiva convintamente *Non-Agile*. Sì, perché si può facilmente osservare come l'evoluzione delle organizzazioni sia andata nella direzione di imbrigliare l'agilità umana attraverso forme sempre più evolute di separazione, contingentamento, verticalizzazione, attraverso le due leve primarie di governo: processi e stili di leadership.

Quindi si è scelto di disegnare organizzazioni *Non-Agili*, per rispondere a una domanda storica di presidio, ripetitività, apprendimento lineare.

Ma non siamo più lì, e questo è evidente. La priorità delle organizzazioni non è più il presidio, ma l'adattamento. La ripetitività è ottima leva di economia di scala, ma queste curve oggi durano pochissimo e fruttano meno. L'apprendimento lineare è la tomba dell'adattabilità, perché pesca nel sapere del passato e si oppone caparbiamente a tutto ciò che è nuovo.

Quindi si tratta di scelta abbiamo detto. Ma scelta di che cosa in concreto?

Di reimparare come agire, quindi. E agire, trasformando competenze, modalità, ma anche, la cultura (so di avere invertito uno standard tipico che prevede che la cultura sia preconditione all'azione, ma l'ho fatto semplicemente perché non credo affatto che sia così!).

La agilità, come viene proposta in questo testo, è con-

certo che supera il mito di riferimento e ritualità connesse all'Agile come format, e si pone domande ulteriori su come questa dimensione possa essere coltivata anziché adottata (d'altra parte Agile viene dal mondo dello sviluppo tecnologico che tipicamente considera l'adoption come fase secondaria a quello della ideazione).

Il mio contributo qui vuole quindi appuntarsi sull'aspetto del mindset che può essere un abilitatore dell'impulso alla trasformazione.

Il mindset non si “regola” a sua volta, ma, più propriamente, si stimola, si suggestiona, si alimenta.

Declinerò questa suggestione in tre principi:

- *Agilità e Visione*, perché un po' dobbiamo fare l'esercizio di “vederla” l'agilità;
- *Agilità e Azione*, per capire su cosa impatta e come la sperimentiamo;
- *Agilità e Persone*, perché l'agilità si allena.

Agilità e Visione

Vedere qualcosa che non c'è, chiedere di provare a immaginarla spulciando fra categorie possibili.

Una prima categoria visiva è quella dello **scatto**. Agilità è *in primis* capacità di portarsi da un punto a un altro con grande progressione. Pensiamo alla soluzione di un problema emergente. Certo che spaccare il capello in fase d'analisi è propedeutico alla migliore realizzazione della soluzione. Ma il fatto è che il tempo non è variabile neutra, anzi. Nello scatto inoltre si rinforzano i muscoli, che imparano a fare cose che prima non facevano. Fuor di metafora lo scatto nel team aiuta a sperimentare velocemente, puntando all'ottimo possibile, imparando a fare cose nuove.

Un'altra categoria è quella dell'**adattabilità**. Qui la pen-

so come la più fluida capacità di usare quello che c'è. Perché quello che c'è è sempre moltissimo anche se in ogni momento di crisi l'obiezione più tipica è: "Se solo avessimo più risorse". Si tratta di imparare a usare in modo più versatile quello che c'è per comunicare meglio, scambiare esperienze e intuizioni, condividere decisioni e sperimentare.

Un'ultima categoria che mi viene in mente è quella dell'**armonia**. Agilità ha a che fare con coordinamento dei movimenti, allineamento dolce che avviene perché "ci si guarda" durante l'azione. L'immagine migliore è quella dei ballerini. Pur essendo vero che quei movimenti sono studiati milioni di volte, sappiamo anche che ogni esibizione è diversa e chiede di fare attenzione a ogni spostamento, micro-variante, improvvisazione, per potersi coordinare velocemente senza spezzare il flusso.

Sembra teorico, ma se guardiamo alle performance artistiche (le preferisco come metafora a quelle sportive) notiamo proprio come questa dimensione dell'osservarsi sia la chiave della agilità agita nel presente.

A cappello di tutto propongo un KPI di osservazione: la **bellezza**. Se nel praticare tutte quelle azioni appena metaforizzate sperimentiamo e facciamo sperimentare bellezza, nel risultato prodotto, nelle relazioni all'interno del team e con i clienti, possiamo arrivare a dire che siamo agili. L'agilità "emana" senso di bellezza. Chi pratica yoga sa con quanta fatica una Asana finisce per sembrare facile, aggraziata, centrata.

Agilità e Azione

Se ora abbiamo cominciato a vederla la agilità, proviamo a praticarla. Un team ha bisogno di agire in contesti abilitati da due elementi: tecnologie e leadership.

La tecnologia, perché dispieghi un effetto aumentante, potremmo dire. La persona si aumenta quando le tecnologie le consentono di:

- **accedere**, a tutte quelle informazioni, strumenti, che le servono per operare;
- **connettersi** a tutte le persone che per sapere specifico o attitudini personali possono aiutarla a fare succedere le cose;
- **collaborare** in forma emergente nel senso di poter agire quando serve con le persone che possono fare la differenza.

Chiaro che questi abilitanti finiscono per impattare proprio sulle dimensioni tradizionali delle organizzazioni: processi stabili, organigrammi, perimetri di ruolo. L'agilità praticata domanda quantomeno di mettere fra parentesi quelle dimensioni a priori per far sperimentare alle persone un contesto di organizzazione liquida, che prende la forma operativa che di volta in volta serve per fronteggiare il tema caldo.

Le tecnologie di collaboration sono il luogo digitale in cui questa liquidità prende forma.

L'altra dimensione è quella della **leadership**, che non può che diventare connettore di conversazioni a valore. Sia one to one fra la persona e il capo che veste il cappello del coach e non più del capitano della squadra. Ma anche agevolando uno scambio professionale continuo che condivide idee, soluzioni, esperienze da cui trarre insegnamento.

Ma anche rinforza, valorizza, supporta perché l'efficacia si costruisce come esperienza di avercela fatta, e/o di potercela fare in quanto so che qualcuno mi può aiutare.

Questo leader non esiste in natura (nell'ecosistema che chiamiamo organizzazioni), però in altri contesti sì e dobbiamo evocarlo con più forza, renderlo capace di svolgere questo ruolo di enzima di conversazioni e conseguente responsabilizzazione.

Agilità e Persone

Qui richiamo la dimensione umana, non tanto come una delle componenti della agilità, ma come l'alfa e omega. Già è risuonata prima in tutte le suggestioni che ho proposto: scatto, adattabilità, armonia, sono possibili solo se le persone le agiscono consapevolmente (se scelgono di farlo).

Ma puoi scegliere, come abbiamo detto, solo se pratici e ti alleni.

L'agilità nelle organizzazioni è oggi controintuitiva e quindi va inoculata, allenata, sperimentando continuamente e condividendo ciò che stiamo imparando.

Qui vedo tre ambiti su cui provare, provare, provare...

Il processo decisionale. Questi non può più essere gerarchico, e lo abbiamo detto. Ma nemmeno lineare. Vuol dire che le escalation sono costose, lunghe, e spesso spostano l'onere di decidere a chi non ha gli strumenti e la prontezza per farlo. Sì, sto dicendo che su scelte operative spesso il capo di oggi ha meno il polso della situazione per decidere, e che lo deve fare chi è sul campo specifico.

Inoltre, non lineare perché le decisioni si siglano con la matita ora, si provano e si ridefiniscono continuamente sfruttando teorie di corto raggio: "E se facessimo così? Proviamo questo! Ha funzionato? mmm... giriamolo dall'altra parte. Meglio? Direi di sì! Andata!".

Un approccio che ho chiamato spesso *climbing wall decision model*, perché per salire devi spostarti spesso ai lati e qualche volta addirittura scendere.

Questo modo di decidere chiede di usare tutte le dimensioni richiamate sopra quando parlavamo di Agilità e Azione, e di sperimentare quel senso di disorientamento che si prova quando ci si affida all'altro. Quello che in quel momento ha la prontezza per farlo. Difficile e meraviglioso allo stesso tempo.

Altro attrezzo di allenamento è il **pensiero divergente**.

Proprio perché diverge ci pare strano in un contesto in cui sul piano culturale e strumentale tutto è sempre dovuto andare come era prescritto che andasse.

Divergere apposta, non come direzione naturale ma occasione di sbandamento dal normale corso, è complicato. Si attivano tanti dubbi e paure.

Quindi non serve lavorare sul pensiero divergente in sé, ma sulle condizioni che lo consentono: fiducia nel team, un leader che incoraggia, un po' di sana ironia.

Ultimo attrezzo da allenamento è lo **scambio senza soluzione di continuità**.

Non è solo la comunicazione nel team, necessaria come l'aria ai polmoni ma anche, e di più, lo scambio professionale. Questo non può più avvenire solo in sessioni preordinate, in cui scambiarsi approcci, idee, dubbi. Ma va resa condizione permanente, senza soluzione di continuità.

Vuol dire, in pratica, raccontare quello che si sta facendo mentre lo si sta facendo. Non penso a una compulsione da informazione, piuttosto a dei canali sempre aperti in cui aggiornare colleghi della visita appena fatta al cliente, dell'idea che mi è balenata nella testa, del problema arrivato a fine turno, e magari della mostra che ho visto e che mi ha sollecitato qualche pensiero (questa magari è troppo, ma forse no).

Allenarsi a raccontare e condividere anche piccole suggestioni perché non sappiamo mai come si possono trasformare nelle mani dei colleghi che le raccolgono.

Agilità è a conti fatti una modalità che ci è congeniale perché agili siamo in molti ambiti della nostra vita, ma il tema è portare tutto questo in contesti che si sono disabituati e allenati a fare il contrario.

Sfida quindi lo è di certo, ma si può vincere. Se non altro perché l'agilità ci è chiesta dal contesto come prova evolutiva delle organizzazioni. E il contesto può essere, a volte, molto convincente.

Introduzione

Decisioni migliori in contesti difficili

Non abbiamo idea di quale sia la vostra attività, e nemmeno di quale sia il settore in cui operate, perciò non avremo la presunzione di insegnarvi come si crea un piano strategico. Ma possiamo dirvi con assoluta certezza che se ne avete uno, è sbagliato.

Eric Schmidt – Executive Chairman di Google

Il futuro ci ha raggiunti di soppiatto. Il progresso è stato più veloce del pensiero e questo ha provocato, in ogni ambito, radicali cambiamenti a cui non eravamo preparati.

Verso la fine degli anni '80 Motorola intuì l'importanza di cavalcare l'onda dell'emergente industria della telefonia mobile. All'epoca il problema principale era la copertura. Gli investimenti necessari erano considerati sostenibili solo nei centri urbani ad alta densità di popolazione. Zone rurali e centri a bassa densità restarono tagliati fuori. Semplicemente i costi erano troppo alti. Motorola, con l'intento di mettere le mani su quel mercato allora vergine, quando ancora nessuno si era mosso, lanciò Iridium¹. Si trattò di un progetto grandioso che prevedeva la messa in orbita di 77 satelliti che garantissero una copertura globale a costo fisso. Motorola stimò che se anche solo un milione di

¹ Salim Ismail, *Exponential Organizations*, Marsilio Nodi, 2014.

utenti di tutto il mondo fossero stati disposti ad acquistare un telefono satellitare, la rete sarebbe presto diventata redditizia.

Iridium fu un fallimento di proporzioni titaniche, cinque miliardi di dollari di investimento bruciati da un grave errore di valutazione. Anche Odyssey e Global Star² furono vittime dello stesso sbaglio. E alla fine dieci miliardi di dollari andarono perduti nella scommessa che, per molto tempo a venire, nessun'altra tecnologia alternativa avrebbe potuto soddisfare quella domanda di mercato.

Col senno di poi potremmo rilevare una scarsa sensibilità all'innovazione e una colpevole incapacità di comprendere cosa stesse per accadere. Probabilmente è vero, ma è tutto qui? Dan Colussy, il CEO di Iridium che nel 2000 ne condusse l'acquisizione da parte di investitori arabi, riferì che all'origine del fallimento ci fu un business plan che non era mai stato aggiornato negli anni che ci vollero a rendere la rete operativa. Il piano messo a punto da Iridium durò dodici anni e in tutto il periodo non fu mai messo in discussione. A progetto concluso la rete fu in orbita, perfettamente funzionante, qualitativamente impeccabile, ma nel frattempo tutti avevano in tasca un cellulare a basso costo che trovava copertura praticamente ovunque. Nessuno aveva più bisogno di telefonia satellitare.

Nel 2007 Nokia spendeva 8,1 miliardi di dollari per accaparrarsi Navteq³, leader assoluta nel settore della sensoristica del traffico automobilistico. L'idea era quella di monopolizzare quel mercato emergente e contrastare il dilagare di Apple e Google. Un'idea che si rivelò sbagliata.

Nel febbraio 2008 nasceva in Israele una piccola startup che lanciò sul mercato Waze, un'applicazione che in-

² Jaejoo Lim, Richard Klein, Jason Thatcher, *Good technology, bad management: a case study of the satellite phone industry*, <http://jitm.ubalt.edu/XVI-2/article5.pdf?cmpid=newscred>.

³ Salim Ismail, *Exponential Organizations*, Marsilio Nodi, 2014.

vece di sfruttare dispositivi hardware e sensori stradali, utilizzava i dati provenienti dai sensori GPS presenti in tutti gli smartphone per catturare informazioni sul traffico in tempo reale. Nel giro di due anni Waze riceveva dati da un numero di sensori pari a quello dei sensori Navteq, nel 2012 i sensori Waze decuplicarono mentre la quotazione di mercato di Nokia precipitò da 140 a 8,2 miliardi di dollari. Un anno più tardi Google comprò Waze per poco più di un miliardo di dollari, che allora non possedeva alcuna infrastruttura, né asset, e consisteva in poco più di cento dipendenti. Ma aveva dalla sua oltre cinquanta milioni di sensori umani nelle strade di tutto il mondo, e tanto bastò.

Nokia aveva ignorato la rivoluzione digitale in atto, puntò tutto sulle infrastrutture fisiche, e seguì le vecchie regole che ne avevano propiziato il successo fino ad allora. Ma il mondo era molto cambiato e **quelle regole non funzionavano più.**

Le storie di Iridium e di Nokia ci insegnano che in un mondo digitale non è il possesso la leva competitiva, ma l'*accesso*.

L'accesso non richiede grandi investimenti, o ingenti costi operativi. L'accesso è semplice, economico, istantaneo. Per contro è effimero e volubile. A differenza del possesso la sua caratteristica principale non è la stabilità, ma l'equilibrio. L'accesso richiede una costante attenzione ai fenomeni in continuo fermento, per trovare istante per istante un equilibrio tra le strategie di business, l'accesso a dati e servizi e le risposte del mercato.

Nessuno si può ritenere al riparo dalla rivoluzione digitale. Non si tratta solo del settore in cui si opera. Le tecnologie digitali hanno cambiato i comportamenti di tutti. Oggi le persone hanno nuove e straordinarie capacità di comunicare tra di loro e con chiunque dia risposta ai loro bisogni. Scambiano messaggi continuamente in tutto il mondo, attivano conversazioni su ogni cosa. Condividono opinioni a casa, in viaggio, a lavoro, su prodotti, servizi,