

**Constantinos C. Markides**

Le  
**ORGANIZZAZIONI**  
e la  
**NUOVA NORMALITÀ**

Prepararsi  
alla disruption continua

**Business** 4.0

**FrancoAngeli**

## 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.

## Sfide e Opportunità per il Business nell'era dell'Industry 4.0

Coordinamento editoriale: **Alessandro Giaume** (BIP)

Come impattano la trasformazione digitale e l'Industry 4.0 sul business? Quali prospettive si aprono per gli operatori dei diversi settori, in particolare in Italia? Quali ostacoli vanno superati? Quali opportunità possono essere colte? E quali temi si possono definire "chiave" per comprendere meglio tutto questo?

Una Collana per definire le tematiche emergenti, capire i cambiamenti in atto e rispondere con proposte, casi e suggerimenti alle evoluzioni che ne derivano. Testi di autori italiani, pensati per il nostro mercato, ma anche traduzioni internazionali, per osservare e comprendere le novità che si dispiegano per il business a livello globale. Destinatari principali i manager e i consulenti che, dentro e fuori le imprese, devono confrontarsi con professionalità forti dal punto di vista tecnico: per condividere il loro linguaggio e muoversi senza imbarazzo su territori nuovi. Una Collana trasversale sui settori (HR, Operations...) e ampia per temi - IoT e business, Robotica e servizi, Artificial Intelligence e Deep/Machine Learning solo per citarne alcuni - che dia ai propri lettori strumenti efficaci per affrontare una nuova era del business.

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”.

Constantinos C. Markides

Le  
**ORGANIZZAZIONI**  
e la  
**NUOVA NORMALITÀ**

Prepararsi  
alla disruption continua

Edizione italiana  
a cura di Alessandro Giaume

Business 4.0

**FrancoAngeli**

Titolo originale: *Organizing for the New Normal*.  
*Prepare your Company for the Journey of Continuous Disruption*

Copyright © Constantinos C. Markides 2021

This translation of *Organizing for the New Normal*  
is published by arrangement with Kogan Page.

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci  
Edizione italiana a cura di Alessandro Giaume

Progetto grafico della copertina: 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).*

# Indice

<b>1 Cavalcare le onde della disruption</b>	pag. 9
L'unicità della sfida	» 10
Di che cosa parleremo in questo libro	» 14
<b>2 L'atteggiamento è tutto: come creare il giusto mindset per il viaggio</b>	» 19
L'importanza del linguaggio che usiamo	» 20
Perché è importante considerare la disruption come una minaccia e un'opportunità	» 27
Come convincere i dipendenti che la disruption è un'opportunità	» 29
<b>3 Creare senso di urgenza per un cambiamento continuo – e farlo nel modo giusto</b>	» 33
Qual è il modo giusto per creare un senso di urgenza?	» 35
Come ottenere un impegno emotivo	» 37
Che cosa determina l'efficacia della vendita	» 42
<b>4 Prepararsi a qualunque tipo di disruption: come sviluppare comportamenti agili</b>	» 45
Che cosa portò Gauss a innovare?	» 45
Quali comportamenti portano all'agilità?	» 48
Come ottenere questi comportamenti da tutti?	» 54
La struttura dell'ambiente organizzativo è fondamentale	» 56
Che cos'è l'ambiente organizzativo?	» 60

<b>5</b>	<b>Sviluppare un ambiente organizzativo di supporto decentralizzato</b>	pag. 63
	Piccoli cambiamenti, impatto profondo	» 64
	L'effetto farfalla	» 67
	Attuare un cambiamento decentralizzato attraverso piccole azioni	» 69
	Alcune piccole azioni hanno più impatto di altre	» 74
<b>6</b>	<b>Come dare autonomia senza perdere il controllo</b>	» 76
	Parametro #1: scelte strategiche chiare	» 77
	Parametro #2: valori forti e uno scopo motivante	» 86
	Altri parametri	» 90
	Che succede se i collaboratori abusano dell'autonomia che hanno ricevuto?	» 91
<b>7</b>	<b>Sfruttare la disruption: l'importanza di una strategia di risposta innovativa</b>	» 94
	Gli ingredienti di una risposta di successo	» 94
	La differenza chiave: attaccare, non limitarsi a difendere	» 105
<b>8</b>	<b>Come sviluppare una strategia di risposta innovativa</b>	» 109
	Assumere una mentalità imprenditoriale	» 110
	Un framework per la strategia di risposta	» 112
	Il segreto è l'innovazione	» 124
	Il principio della varietà	» 126
	La strategia scelta richiede una nuova Business Unit?	» 127
	La nuova strategia funzionerà?	» 130
<b>9</b>	<b>Verificare la propria strategia di risposta: sperimentare con intelligenza</b>	» 133
	Esempio #1: easyCinema	» 133
	Esempio #2: Rent the Runway	» 138
	Sperimentare con intelligenza	» 140
	Perché sperimentare è così difficile	» 142

<b>10 Implementare la nuova strategia: come realizzare la transizione</b>	pag. 146
La transizione ha un effetto dirompente per il core business?	» 148
Come gestire i conflitti	» 153
Altre sfide durante la transizione	» 158
<b>11 Mettere tutto insieme</b>	» 161
L'esperienza di KBC Bank	» 164
Che cosa possiamo imparare da KBC?	» 169
Gli ingredienti di una trasformazione di successo	» 171



# 1

## Cavalcare le onde della disruption

La trasformazione di Microsoft nel periodo 2014-2020 è stata straordinaria. Da tutti i punti di vista. Sotto la leadership di Satya Nadella, che ha assunto la carica di CEO nel febbraio 2014, l'azienda si è trasformata da produttrice di pacchetti software – come Windows e la relativa suite di applicativi Office – a una vera e propria centrale di cloud computing con annessa sezione di noleggio storage online e CPU per le aziende. Nel 2020 il cloud computing le ha garantito maggiori introiti rispetto a Google, e la sua quota di mercato relativa all'infrastruttura del cloud, pari al 17%, era superiore a quella di IBM, Alibaba e Google messe insieme (anche se era comunque inferiore a quella di Amazon, pari al 32%). Un'altra grande trasformazione è stata la decisione di non mettere più in vendita la suite di applicativi business – Word, Excel e PowerPoint – per proporre invece il noleggio attraverso un abbonamento annuale. Opzione che, a oggi, è stata scelta da oltre 200 milioni di persone.

Questa trasformazione non è stata certo indolore; il finanziamento della transizione al cloud computing ha richiesto un taglio netto ai fondi destinati ai progetti Windows. E ha implicato anche l'eliminazione di tutti quegli investimenti che non potevano armonizzarsi con la nuova vision (tra questi ricordiamo per esempio la rinuncia, nel 2015, all'acquisizione Nokia per un valore di 7,6 miliardi di dollari). Ma la cosa più importante è che tale trasformazione ha richiesto un cambiamento radicale della cultura di Microsoft, che da universo Windows-centrico si è modificata in un mondo in cui Windows è solo uno dei tanti clienti; oggi l'azienda, infatti, rivolge i propri servizi anche a iPhone, Android e Mac.

Non c'è dubbio che la metamorfosi di Microsoft sia stata – finora, almeno – un autentico successo. Nel periodo 2014-2020 il suo valore azionario è salito di oltre il 200%, e il 25 aprile 2019 la sua capitalizzazione di mercato ha superato il trilione di dollari. Sono risultati straordinari, ma Microsoft deve affrontare una nuova sfida: pur avendo appena attraversato un grosso cambia-

mento, con tutti gli annessi e connessi, non potrà prendersi un attimo di riposo né sedersi sugli allori, perché è fondamentale che continui il suo percorso di trasformazione radicale costante in vista di cambiamenti di proporzioni ancora maggiori. Il motivo è piuttosto semplice: l'avvento di nuove innovazioni, dall'effetto ancora più dirompente – realtà virtuale, intelligenza artificiale (AI), apprendimento automatico (*machine learning*), robotica, biologia sintetica, nanomateriali, big data, nuovi modelli di business – che stanno prendendo sempre più campo in ogni settore, e modificando ogni cosa al loro passaggio. Nemmeno Microsoft ne sarà immune, e questo significa che dovrà trovare modi per “rispondere” a queste disruption – non solo quindi difendersi, ma anche sfruttarle in maniera creativa. Mettetevi un attimo nei panni di Nadella, che ha già superato una volta il complesso processo di svecchiamento aziendale e, ora che ha “completato” una grande missione trasformativa e sogna, forse, di godersi un periodo di meritato riposo, deve nuovamente chiamare a raccolta i suoi eserciti per affrontare nuovi, profondi, cambiamenti.

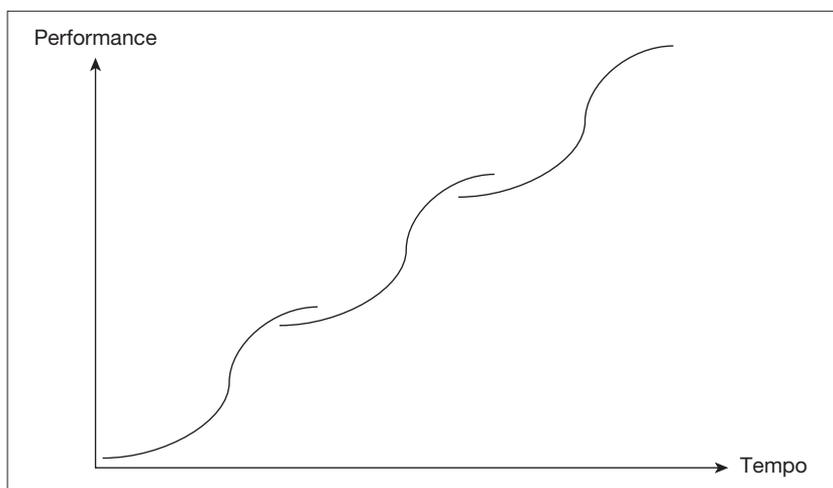
In realtà, però, Nadella ne è perfettamente consapevole. In un'intervista del maggio 2019 ha affermato: «A Microsoft abbiamo la brutta abitudine di non riuscire a spingerci oltre i nostri limiti, perché tendiamo ad accontentarci del successo che abbiamo ottenuto. Ma stiamo imparando»<sup>1</sup>. Essere consapevoli, tuttavia, non significa automaticamente saper fare, e anche Nadella si sta interrogando su come agire. Non sa quali delle molte disruption che gravitano attorno a Microsoft aumenteranno di dimensioni o richiederanno maggiormente la sua attenzione, non sa quali forme prenderanno, non sa quando si paleseranno. Eppure, in qualche modo, deve preparare la sua azienda, a livello sia emotivo che organizzativo, per imbarcarsi in un nuovo viaggio verso l'ignoto. La domanda è ancora: come?

## L'unicità della sfida

L'esigenza di svecchiare periodicamente un'organizzazione non è nuova. Come indica la Fig. 1.1, ogni azienda attraversa un preciso ciclo di vita: nascita, rapida crescita e maturità. A questo punto arriverà l'inevitabile declino, a meno che i leader non riescano a imporsi e a promuovere un rinnovamento spostando l'organizzazione in una nuova curva di crescita. È proprio quello che ha fatto Nadella con il passaggio al cloud computing. Tale rinnovamento sosterrà l'azienda per molti anni, ma certo non per sempre; a un certo punto

<sup>1</sup> Carr A. e Bass D., “The most valuable company (for now) is having a Nadellaissance”, *Bloomberg Business Week*, 2 maggio 2019.

l'impresa sarà di nuovo matura, e si ripresenterà la necessità di un ulteriore svecchiamento. In quest'ottica, si capisce come ringiovanire le organizzazioni in declino sia, da sempre, uno dei prerequisiti della leadership.



**Fig. 1.1 – Necessità di ringiovanimento periodico**

Oggi, però, c'è una differenza. Nel mondo attuale tutto sembra avvenire sempre più rapidamente. Consideriamo per esempio i dati riportati nella Tab. 1.1: un secolo fa ci volevano oltre 60 anni affinché prodotti o servizi come i voli aerei o le automobili riuscissero a raggiungere 50 milioni di utenti. Per contro, all'inizio di questo nuovo secolo, prodotti come YouTube e Facebook hanno raggiunto lo stesso obiettivo in meno di cinque anni. È solo uno dei segnali indicatori del fatto che il cambiamento stia avvenendo a un ritmo accelerato, o persino esponenziale. Le implicazioni di questo fenomeno sono ben sintetizzate in un articolo della rivista *Nature*: «Molte delle cose che oggi la società dà per scontate sembravano, solo pochi decenni fa, pure fantasie futuristiche. Possiamo effettuare ricerche in miliardi di pagine, immagini e video sul web; i telefoni cellulari sono ormai onnipresenti; miliardi di sensori smart interconnessi tra loro monitorano in tempo reale ogni cosa, dalle condizioni di salute del pianeta al numero di pulsazioni cardiache, di ore di sonno, di passi effettuati; i cieli sono solcati da droni e satelliti grandi come scatole da scarpe. Se il ritmo del cambiamento sta accelerando a livello esponenziale, già tutti questi progressi potrebbero divenire banali entro pochi anni»<sup>2</sup>.

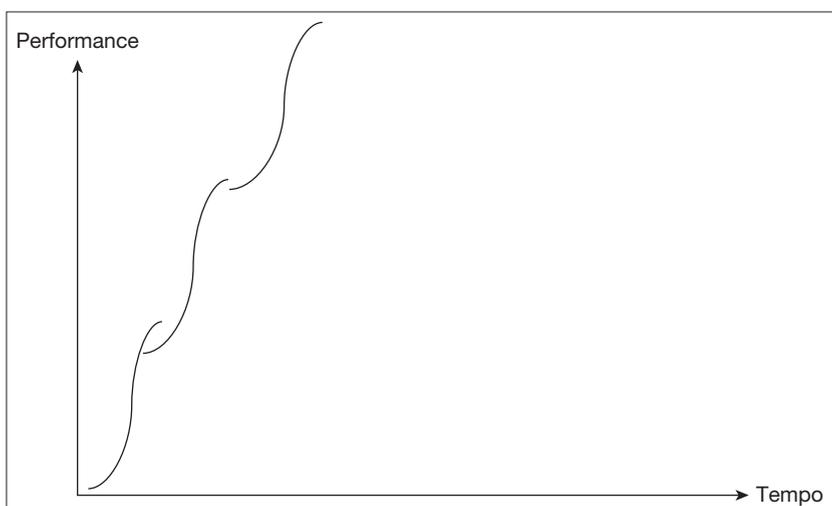
<sup>2</sup> Butler D., "Tomorrow's world", *Nature*, 25 febbraio 2016, Vol. 530, pp. 399-401.

Questa accelerazione del ritmo del cambiamento ha anche un'altra implicazione, specifica per le aziende. Le imprese non seguono più la curva di crescita illustrata nella Fig. 1.1, bensì quella evidenziata nella Fig. 1.2. Il che, fondamentalmente, significa che se, in passato, le imprese potevano aspettarsi che il processo di svecchiamento potesse sostenerle per gli anni successivi, oggi non è più così: è fondamentale dare inizio a un nuovo ciclo di rinnovamento prima ancora di aver completato il precedente. Non c'è tempo di riposare, né di riflettere sugli sforzi compiuti; non c'è proprio il tempo di riflettere *in toto*. Come muoversi, allora, per equipaggiare un'organizzazione ad affrontare una serie continua di disruption in sovrapposizione? Come prepararsi al futuro, se siamo già impegnati in un processo di trasformazione? È la sfida che oggi incombe su ogni leader, indipendentemente dal successo della sua trasformazione digitale nel decennio passato.

**Tab. 1.1 – Numero di anni che occorrono a un prodotto/tecnologia per raggiungere un bacino di 50 milioni di utenti**

	<b>Anni</b>
Aerei di linea	68
Automobili	62
Telefoni	50
Elettricità	46
Carte di credito	28
Televisione	22
Sportelli Bancomat	18
Computer	14
Telefoni cellulari	12
Internet	7
YouTube	4
Facebook	3
Twitter	2
WeChat	1
Pokemon Go	19 giorni

Fonte: Desjardins J., "How long does it take to hit 50 million users?", *Visual Capitalist*, 8 giugno 2018.



**Fig. 1.2 – La trasformazione nel mondo attuale**

Dalle mie ricerche condotte sull'argomento è emerso che non si tratta di una sfida da poco. Nel biennio 2016-17 effettuai un'indagine su 150 dirigenti senior di grandi aziende in tutto il mondo, chiedendo loro di valutare quanto ritenessero di essere stati efficaci nella risposta alla disruption digitale *dei dieci anni precedenti*. La maggior parte di loro espresse una certa soddisfazione, definendo i propri sforzi come un «work in progress». Alla domanda relativa ai prospect, tuttavia, 7 su 10 si dichiararono «preoccupati» o «molto preoccupati». Le motivazioni erano molte ed eterogenee, ma una ragione fondamentale era la percezione che nuove disruption stessero invadendo il loro settore con sempre maggior regolarità, chiedendo attenzioni e risorse continue. Quello che li allarmava maggiormente era l'idea di dover spronare dipendenti e collaboratori a prepararsi per un'altra battaglia subito dopo quella appena conclusa, e l'incertezza sulla capacità di elaborare una risposta a fenomeni dirompenti con effetti e tempistiche ancora sconosciuti o poco chiari.

A livello istintivo questi manager sapevano che la natura della loro missione era diversa da una semplice preparazione a una *singola* disruption. Pensiamo, per esempio, alla necessità di creare un senso di urgenza nei confronti del cambiamento: non esiste CEO al mondo che non sappia quanto questo passaggio sia fondamentale prima di affrontare una trasformazione di grandi proporzioni. È l'ABC del change management; un'idea che viene impiantata nel DNA di ogni studente di qualunque business school. Creare un senso di urgenza per una trasformazione *continua*, però, non equivale affatto a farlo in

vista di un *singolo* cambiamento o *una sola* ristrutturazione radicale. Tanto per cominciare, l'operazione implica la necessità di spronare persone che, con ogni probabilità, sono già emotivamente sfibrate dalle richieste dell'attuale viaggio della trasformazione digitale. E, cosa ancora più importante, il vostro compito non è più creare un senso di urgenza *una tantum*, bensì un senso di urgenza “permanente” – un sentimento di costante insoddisfazione nei confronti dello *status quo* – che possa sostenere l'organizzazione per l'infinito viaggio del cambiamento continuo. Il modello Burning Platform, qui, non è sufficiente.

E poi c'è la questione di come inquadrare l'esigenza di (ulteriore) cambiamento per i vostri collaboratori. Tutti sembrano sapere che presentare la disruption solo come una minaccia da cui difendersi è un errore. La disruption è sia una minaccia che un'opportunità – idea proposta da Clay Christensen nel suo volume sulle innovazioni dirompenti, che, secondo la *Sloan Management Review*, è «una delle poche grandi idee di management condivise dalla maggioranza dei dirigenti»<sup>3</sup>. In effetti, da una mia ricerca del 2019 condotta su 486 CEO di tutto il mondo è emerso che quasi il 96% riteneva più efficace affrontare le disruption come opportunità piuttosto che come minaccia. La sfida, però, è convincere persone circondate da fenomeni dirompenti a vederla allo stesso modo: a livello razionale saranno d'accordo, ma i loro pensieri e sentimenti saranno dominati dal timore delle conseguenze potenzialmente provocate da tali fenomeni, e le loro azioni saranno guidate dalla paura. Ed ecco perché i tentativi in tal senso di solito vanno a vuoto, e le innovazioni dirompenti sono perlopiù viste come minacce. Il che, come spiegherò più avanti, porta ad azioni e risposte sbagliate. È imperativo, dunque, trovare un modo di convincere colleghi e dipendenti che le disruption sono effettivamente opportunità preziose, e che dovrebbero essere trattate come tali<sup>4</sup>. Ma come fare? Anzi: come farlo ripetutamente nel tempo?

## Di che cosa parleremo in questo libro

Lo scopo di questo libro è approfondire la domanda: «Come preparare un'organizzazione a disruption *continue* e in *sovrapposizione tra loro*, oppure ad affrontare un cambiamento dirompente dopo l'altro, in un breve periodo di

<sup>3</sup> Anthony S.D. e Michelman P., “The lies leaders tell themselves about disruption”, Three Big Points Podcast, *Sloan Management Review*, 3 marzo 2020.

<sup>4</sup> Markides C. e Lancefield D., “How to convince people that a crisis is also an opportunity”, *Forbes*, 28 aprile 2020.

tempo?». O, per dirla in un altro modo: «Come preparare un'organizzazione a essere sempre pronta a un cambiamento radicale continuo?». Come ho già accennato, la sfida è resa più ardua dal fatto che il tempo a disposizione è poco, e che quasi sicuramente siete *già* impegnati in una trasformazione. In più, con ogni probabilità la vostra organizzazione è già emotivamente esausta a causa della trasformazione che state attraversando. La somma di tutti questi fattori va a costituire un'impresa unica, di proporzioni titaniche, che richiede competenze e strategie diverse da quelle che si sono rivelate efficaci in passato. Questo volume esplorerà alcune delle tecniche che i leader possono impiegare per avere successo. Nello specifico, approfondiremo i seguenti punti:

1. Dovrete convincere i vostri collaboratori che le disruption che vi si presentano non sono *solo* minacce al successo che avete conquistato con tanta fatica; lo sono, senza dubbio, ma sono anche opportunità da sfruttare in modi creativi e innovativi. È probabile che vi sentiate dire che sì, è una teoria valida, ma che metterla in pratica non è facile. I vostri colleghi sono letteralmente circondati da fenomeni dirompenti, e ogni giorno ne constataano solo gli effetti negativi. Certo, a livello razionale percepiscono anche dei benefici a lungo termine, ma la loro preoccupazione immediata... è rimanere a galla! La loro attenzione tenderà a concentrarsi principalmente sugli aspetti negativi della disruption e, per quanto voi affermate il contrario, udiranno e vedranno solo minacce. Come convincerli, dunque, del fatto che in una disruption c'è anche una componente positiva? Ne parleremo nel capitolo 2.
2. Dovrete creare un senso di *urgenza* “*permanente*” che mantenga i vostri collaboratori in un costante stato di allerta. Non potete sapere quando arriverà la prossima disruption, quindi è fondamentale che siate sempre pronti. Questo significa che il modello Burning Platform non è più sufficiente; tale impostazione consente di creare un senso di urgenza, è vero, ma *non* un senso positivo di costante insoddisfazione nei confronti dello *status quo*. Considerate inoltre che i vostri collaboratori saranno emotivamente stanchi a causa della trasformazione ancora in corso della vostra organizzazione; spronarli facendo leva sulla paura non è la strada giusta. Dovrete trovare nuovi modi per infondere loro entusiasmo, passione e sicurezza. Capiremo come farlo nel capitolo 3.
3. Dovrete istituzionalizzare *specifici comportamenti quotidiani* che vi consentano non solo di intercettare rapidamente l'arrivo di una nuova disruption, ma anche di elaborare una risposta veloce ed efficace. È una questione lunga e complessa, e ci vorranno due interi capitoli per dipanarla. Per ora basterà accennare che i comportamenti necessari sono ben noti a tutti, dun-

que il problema non è la mancanza di conoscenze, quanto l'incapacità di passare all'azione: sebbene la maggior parte delle persone sappia bene che cosa fare, poche di loro mettono in atto comportamenti corretti. Ovviamente questo fenomeno ha delle motivazioni precise; vedremo insieme quali sono e come è possibile muoversi per far sì che tutti, in un'organizzazione, assumano comportamenti che consentano di sviluppare agilità e di affrontare qualunque tipo di cambiamento dirimpente. Di questo parleremo nel capitolo 4. Cercheremo anche di capire come istituzionalizzare questi comportamenti in maniera decentrata, attraverso le azioni di manager e team leader in tutta l'impresa. Ai fini della trasformazione della cultura organizzativa, si tratta di un modo ben più efficace e sostenibile rispetto al metodo centralizzato top-down. Ne parleremo nel capitolo 5.

4. Il processo di autonomizzazione di mid-level manager e team leader e la promozione di un processo di cambiamento decentrato non possono avvenire in una bolla. È evidente che dare autonomia senza prima imporre alcuni limiti o stabilire specifici parametri-guida avrà risultati disastrosi. È necessario, dunque, *definire i parametri entro i quali ogni individuo potrà agire in libertà*. I parametri più importanti saranno le *chiare scelte strategiche* dell'organizzazione in merito a cosa fare e, soprattutto, cosa *non* fare. Tutto sommato sembra abbastanza semplice, ma le evidenze indicano che le organizzazioni non operano le scelte richieste da una buona impostazione strategica, né comunicano la propria strategia ai collaboratori con chiarezza adeguata. Un altro importante parametro-guida è l'insieme costituito dallo *scopo* e dai *valori* dell'organizzazione, che permettono di decidere cosa sia giusto per l'azienda e cosa no. Di nuovo, sembra tutto piuttosto intuitivo, ma anche qui le evidenze suggeriscono che molte imprese non riescono a "vendere" scopo e valori ai dipendenti e a conquistarsi il loro appoggio. Di conseguenza, il mission statement aziendale rimane un inutile vessillo appeso al muro anziché diventare il faro illuminante dello staff. Cercheremo di capire come migliorare questa tendenza nel capitolo 6.
5. Arriverà un momento in cui l'organizzazione dovrà predisporre una strategia specifica per rispondere alla disruption che sta esercitando un impatto sul suo settore. È impossibile farlo senza sapere qual è la specifica disruption che dovremo affrontare, ma è fondamentale lavorare in modo da estrarre dal cilindro una risposta innovativa. L'obiettivo *non è difendersi dalla disruption, bensì sfruttarla a proprio vantaggio*. Ne parleremo nel capitolo 7. Questo solleva la questione di *come* sviluppare una risposta autenticamente innovativa; ne parleremo nel capitolo 8.
6. Non solo dovremo sviluppare una *risposta innovativa*, ma avremo anche il compito di *convincere i collaboratori che tale risposta è quella*

*giusta*. Non esiste una strategia perfetta fin dall'inizio, dunque sarà fondamentale imparare dal mercato e adeguare di conseguenza il nostro *modus operandi*. Come sapere se la nostra strategia è quella corretta, e come convincere gli altri a darci il loro sostegno? Grazie alla sperimentazione. Il problema, però, è che non tutti gli esperimenti possono essere considerati validi, soprattutto se parliamo di sperimentare una strategia anziché un prodotto o un'idea. Come progettare, allora, un esperimento "intelligente" per la nostra strategia di risposta? Risponderemo a questa domanda nel capitolo 9.

7. Infine, arriverà un momento in cui l'organizzazione metterà in pratica la sua strategia di risposta e, a quel punto, si porrà il problema di *come effettuare la transizione da ciò che sta facendo ora a ciò che dovrà fare in futuro*. Il passaggio a nuova posizione strategica è una sfida complessa e piena di variabili che possono determinare un esito infausto. Vedremo come compierlo nella maniera più indolore possibile nel capitolo 10.

Mi auguro che finora non abbiate trovato niente di sorprendente e che abbiate riconosciuto subito i punti salienti della questione. Spero anche, tuttavia, che siate rimasti abbastanza intrigati per continuare a leggere, nell'intento di capire *come* implementare questi passaggi. In questo volume non mi propongo di darvi una ricetta segreta del successo; cercherò, invece, di mostrarvi che l'implementazione *corretta* di quello che sulla carta sembra ovvio e banale può effettivamente fare la differenza tra vittoria e sconfitta. Sapere che cosa fare *non* equivale a farlo o a farlo nel modo giusto, ed è questa l'area in cui spero che il mio libro possa risultarvi utile.

La lettura di queste pagine vi renderà leader o manager migliori? Dipende. Non tanto dalle nuove nozioni che eventualmente acquisirete, quanto dalla vostra capacità di tradurle in azione. Le evidenze indicano che tutti noi, in quanto esseri umani, spesso non riusciamo a mettere in pratica le nostre conoscenze. È risaputo, per esempio, che è importante tenersi regolarmente in esercizio, ma pochi lo fanno; che è necessario mettere costantemente in discussione il *modus operandi* della nostra azienda, ma questo avviene di rado (a meno che non ci troviamo in una situazione di crisi); che i leader aziendali dovrebbero dedicare gran parte del loro tempo al "ragionamento strategico", ma le ricerche suggeriscono che non lo fanno. Le motivazioni di questo gap tra conoscenza e azione sono varie<sup>5</sup>. Una è la mancanza di tempo; un'altra è una cultura organizzativa e una politica di incentivi che non promuovono i

<sup>5</sup> Pfeffer J. e Sutton R. (1999), *The Knowing-Doing Gap: How smart companies turn knowledge into action*, HBS Press, Boston, MA.

comportamenti desiderati. Un'altra ancora, di natura più personale, è il senso di impotenza: spesso non facciamo qualcosa perché crediamo che le nostre azioni non faranno la differenza. Per esempio, posso io, come individuo, modificare davvero la cultura o la politica di incentivi della mia organizzazione? Posso cambiare il comportamento dei miei collaboratori? Se pensiamo che i nostri sforzi non abbiano alcun effetto, perché provare? Uno dei messaggi che cercherò di veicolare in questo libro è l'importanza dell'effetto farfalla<sup>6</sup>, secondo cui «anche i più piccoli cambiamenti possono avere un impatto profondo». Nelle prossime pagine cercherò di evidenziare alcune “piccole cose” che possono fare una grande differenza nella vostra organizzazione. Se la trovate una prospettiva allettante... buona lettura!

<sup>6</sup> È il principio alla base del lavoro di Richard Thaler e Cass Sunstein (2009), *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*, Penguin Books, Londra (trad. it. *Nudge. La spinta gentile – La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*, Feltrinelli, Milano, 2014).

## 2

# L'atteggiamento è tutto: come creare il giusto mindset per il viaggio

Non c'è dubbio sul fatto che la rivoluzione digitale degli ultimi vent'anni abbia avuto un impatto straordinario sul nostro modo di lavorare, fare acquisti e vivere la quotidianità, sui nostri valori e sulle nostre aspettative. Queste trasformazioni, a loro volta, hanno spinto le aziende a modificare profondamente il modo di gestire i dipendenti, di servire i clienti e di competere tra loro. Per esempio, abbiamo notato un passaggio dalle gerarchie ai network; dal pricing fisso al pricing dinamico; dal marketing di massa al marketing personalizzato; dall'innovazione chiusa all'innovazione aperta; dalle strategie tradizionali alle strategie a piattaforma. I cambiamenti sono stati radicali, e le aziende hanno dovuto trasformarsi non solo per sopravvivere allo tsunami della disruption digitale, ma anche per sfruttarlo a proprio vantaggio.

Eppure, siamo solo all'inizio del viaggio. Per quanto la rivoluzione digitale degli ultimi vent'anni sia stata dirompente, e nonostante tutti gli sforzi e i sacrifici fatti per individuare una risposta adeguata, all'orizzonte si profilano nuovi cambiamenti ancora più travolgenti. Non sono solo le innovazioni tecnologiche – AI, robotica, apprendimento automatico, realtà virtuale – a minacciare la nostra sopravvivenza; le trasformazioni geopolitiche – si pensi alla crescita della Cina – e le disruption macro-economiche, demografiche, istituzionali, ambientali e sanitarie – mi riferisco all'attualissima crisi legata al Covid-19 – si stanno combinando per dare vita a un mix esplosivo, al cui confronto la rivoluzione digitale sembra un'inezia.

Questo significa che le aziende devono essere sempre all'erta, pronte a rispondere a qualunque disruption si ponga loro davanti e, se necessario, a intraprendere una trasformazione dopo l'altra. Come dice il saggio, «La fine di un viaggio non è che l'inizio di un altro». È esattamente questo il messaggio che i leader devono comunicare: anche se abbiamo appena

iniziato o concluso uno spossante viaggio di trasformazione digitale, non è il momento di dormire sugli allori; dobbiamo prepararci per il prossimo. Il che è molto cavalleresco, certo, ma il problema è convincere gli altri a seguirci. I nostri collaboratori saranno spossati da tutto ciò che abbiamo fatto per rispondere alla disruption digitale; come spronarli a passare di nuovo all'azione? È la sfida che esploreremo in questo capitolo. I concetti chiave che vorrei trasmettervi sono: (1) è fondamentale valutare *come* comunicare ai collaboratori la necessità di rispondere a una nuova disruption, e (2) ci sono *due modi* per farlo, uno giusto e uno sbagliato. L'incapacità di comunicare nel modo giusto sarà fatale, indipendentemente dalla strategia adottata.

## L'importanza del linguaggio che usiamo

«Ha mentito, non è un bugiardo». È quanto ha dichiarato l'attore Matthew McConaughey in merito all'ammissione, da parte di Lance Armstrong, di aver fatto occasionale uso di sostanze dopanti nel corso della sua carriera, durante la quale aveva conquistato sette vittorie al Tour de France<sup>1</sup>. È un'affermazione interessante, perché chi la esprime (McConaughey) opera una distinzione tra un comportamento (mentire) e l'identità di una persona (un bugiardo). E questo, guarda caso, è fondamentale: sottolineare una caratteristica individuale anziché un comportamento fa una profonda differenza. Nello specifico, le ricerche accademiche hanno evidenziato che è più probabile influenzare i comportamenti umani – cioè riuscire a convincere le persone a fare o modificare qualcosa – se poniamo l'accento sulla loro identità piuttosto che sul loro comportamento reale<sup>2</sup>. Questo significa che, invece di dire a qualcuno «Non dire bugie», sarebbe meglio dirgli «Non essere bugiardo»; anziché dirgli «Vai a votare», sarebbe meglio dirgli «Sii un elettore».

Ho usato questo esempio per mostrarvi quanto il linguaggio sia importante per influenzare il comportamento umano. Ve ne propongo un altro: pensate a un consiglio che diamo spesso ai giovani – «Trova la tua passione nella vita». Bene, recenti studi indicano che questo consiglio in realtà

<sup>1</sup> Miller J., "Matthew McConaughey has come to terms with Lance Armstrong's doping confession", *Vanity Fair*, 22 marzo 2013.

<sup>2</sup> Bryan C., Adams G. e Monin B., "When cheating would make you a cheater: Implicating the self prevents unethical behaviour", *Journal of Experimental Psychology: General*, 2013, 142(4), pp. 1001-1005.