

RUBRICHE

LIBRI

RI-CARICARE L'AZIENDA

JONAS RIDDERSTRALE - MARK WILCOX

FRANCO ANGELI, 2009

Pagine 224, euro 26,00

Un titolo perfetto, in linea con gli umori del momento: ricarica l'azienda, una mission impossibile?

A detta di Ridderstrale e Wilcox no. Loro, quantomeno, ci sono riusciti. E in una multinazionale del calibro

Sony. È lì che Mark Wilcox, consulente Hr, e Jonas Ridderstrale, oratore di fama planetaria, autore di libri di successo come *Funky Business* e *Karaoke Capitalism* (firmati con Kjell Nordstrom) si sono incontrati. Una conoscenza nata sul campo. Jonas teneva un ciclo di conferenze al top management Sony per infondere propensione al cambiamento. Mark gestiva le attività di sviluppo Risorse Umane. Unendo i loro talenti hanno dato vita a questo libro accattivante che racconta la loro esperienza e svela come mantenere la leadership in tempi di crisi. Basterebbe questo a invogliare la lettura. Il testo si divide in due parti: la prima, visionaria (*Il pensiero ricaricante*), è firmata da Ridderstrale. La seconda, più pragmatica (*L'azione ricaricante*), è di Wilcox. Due approcci diversi, ma complementari al tema. "Frammentario" e aneddotico quello del consulente svedese. Metaforico e originale come sempre (illuminante la metafora del pavone che, grazie alla

sua sensualità, sopravvive all'evoluzione della specie). Uno stile che affascina e spiazza quello di Ridderstrale. In Wilcox ritroviamo invece l'approccio ingegneristico, più familiare all'azienda. *Ri-caricare l'azienda* ha due anime e accontenterà due diversi lettori, i tradizionalisti e i destrutturati. È in questo che proviene la sua forza. Il processo di cambiamento è descritto attraverso tre momenti-chiave: Envisioning (visione), Engagé (coinvolgimento), Execute (esecuzione). A partire da questi, Wilcox elabora un modello a nove variabili generatrici di "leadership ricaricante". Ma non illudetevi: nel testo non troverete risposte definitive. Semmai domande preziose per ripensare il proprio ruolo in uno scenario come l'attuale. Diversi i suggerimenti da annotare. Qualche esempio veloce. Volete sapere se siete un leader ricaricante? Un test di autovalutazione vi aiuterà a scoprirlo. Cercate nuovi strumenti per gestire il cambiamento? Qui ne troverete di originali come lo Swam, una variante dello Swot centrato sull'individuo e sul proprio sviluppo, anziché sul mercato. I *cerchi d'influenza* per rintracciare le persone dentro e fuori la sfera d'influenza dei leader. La *map mind* per pianificare emergenze e valutare i rischi. E persino una *lista delle cose da non fare*. In conclusione gli autori avvertono: il tempo per la gestione, il comando, il controllo è finito. La leadership ricaricante costituirà la sola differenza fra le organizzazioni di successo e quelle mediocri. E ancora: occorrerà sempre di più

lavorare sui punti di forza delle persone, anziché sui punti di debolezza. Meglio rafforzare le qualità individuali che illudersi di poter eccellere nelle proprie aree di debolezza. Bisogna concentrarsi sul *perché* più che sul *come* del cambiamento, poiché comprendere ed elaborare i *perché* che le persone ci pongono significa poter utilizzare i metodi (i *come*) per presentare un'organizzazione ri-caricata, capace di capire tanto dove sta andando e *perché*, quanto *come* arrivarci. Per gli estimatori di Ridderstrale e Wilcox, *Ri-caricare l'azienda* potrà rappresentare una piacevole novità, per altri un libro spiazzante. Ma di sicuro non lascerà indifferenti.

IL FUTURO DEL MANAGEMENT

GARY HAMEL

ETAS, 2008

Pagine 292, euro 23,00

L'argomento del nuovo libro di Gary Hamel, *Il futuro del management*, è l'innovazione.



Da sempre uno dei suoi temi preferiti. La partenza ha il sapore di una provocazione, di quelle che invogliano la lettura: "se ripensate agli ultimi 30 anni della storia del management - azzarda Hamel - riuscite a identificare una dozzina di innovazioni della stessa portata di quelle che gettarono le basi del management moderno? Io no". Siamo arrivati dunque alla *fine* del management, nel senso inteso da Fukuyama in *La fine della storia*? Direi di no, precisa il professore. A fronte di un ambiente mutevole, il

RUBRICHE



management non si è innovato con la stessa rapidità imposta dal cambiamento. Per continuare a prosperare, le aziende dovrebbero trasformarsi in *centri di innovazione radicale*. Ma ciò non accade perché i nostri paradigmi mentali antepongono l'efficienza a ogni altro obiettivo. E l'organizzazione tayloristica del lavoro continua a dominare indisturbata.

Occorre innovare a più livelli. Dinnanzi a un'ipotetica scala gerarchica, Hamel colloca alla base l'innovazione *operativa*, poi quella di *prodotto/servizio*, segue quella *strategica* (o il modello di business), in cima quella che più di tutte genera valore per l'impresa: *l'innovazione manageriale*. Essa - spiega Hamel - modifica il modo di svolgere il lavoro e incide positivamente sulle performance. Oggi tutti i CEO si dichiarano paladini dell'innovazione. Ma allora perché, si chiede il professore, quando si parla di innovazione manageriale molti si tirano indietro? Le sue ipotesi sono tre: 1) perché il manager medio fondamentalmente non si considera inventore, dopotutto è pagato per mantenere lo *status quo*; 2) perché dubita che una vera innovazione manageriale sia realmente possibile; 3) perché si considera un operativo e non un sognatore. Ma si sbaglia, avverte Hamel, perché il futuro va nella direzione opposta. A partire da queste considerazioni, *Il futuro del management* taglia il capello in quattro al concetto di "innovazione", quasi mai cadendo nel *déjà vu* o nei facili dogmatismi, mostrando persino i limiti e le controindicazioni in questo campo. Infatti l'innovazione manageriale, spiega, può generare un vantaggio competitivo solo se

soddisfa almeno tre condizioni: si basa su un *principio innovativo di management* che mette in discussione le ortodossie in vigore in azienda; è sistemico poiché abbraccia una gamma di processi e metodi; fa parte di un *programma continuativo* di invenzioni in rapida successione, in cui il progresso si accumula nel tempo. Nel bel paragrafo "Calibrare la vostra agenda per l'innovazione", segnala le tre principali sfide che devono affrontare oggi le aziende: accelerare il ritmo del cambiamento, fare dell'innovazione il lavoro quotidiano di ciascuno, creare un ambiente lavorativo ad alto coinvolgimento. Su questi temi, non mancano spunti di grande interesse. Si passa poi alle buone pratiche di innovazione. Sul tema propone tre esempi di eccellenza (Whole Foods Market, W.L. Gore & Associates e Google) e li racconta in modo impeccabile, traendo da ciascuno "lezioni di management" dall'alto valore formativo. Nel bel capitolo "Liberarsi dalle catene" spiega come sprigionare il pensiero creativo. La sua risposta è: porsi le domande giuste. E ancora, separare il *cosa* dal *come*; stanare le convinzioni limitanti; distinguere tra scelte e conseguenze. Con lo stile brillante che caratterizza i suoi scritti, Gary Hamel ancora una volta ci regala un testo ricco di idee e un approccio metodico a una materia complessa e spesso inafferrabile che, nelle sue pagine, acquista una concretezza non comune. Dunque, non si tratta di uno dei tanti libri sull'innovazione: bensì del libro di Gary Hamel sull'innovazione. Il che è già un buon motivo per non perderlo.

Raul Alvarez