

SCENARI

MODELLI DI MANAGEMENT. Come riscoprire il valore della leadership

Impariamo a fare scelte migliori

Il fallimento del management potrebbe non essere un fatto così preoccupante se il mondo dell'economia fosse prevedibile e stabile come negli anni del dopoguerra....

di Julian Birkinshaw

Qual è [...] il futuro del management? Di fronte a tutti questi cambiamenti, il management può essere reinventato per renderlo più efficace come agente di progresso economico e più rispondente alle esigenze dei dipendenti?

Una scuola di pensiero afferma che il management non può essere reinventato. Questa posizione può essere riassunta così: il management riguarda fundamentalmente il modo in cui le persone lavorano insieme e le leggi di base dell'interazione sociale sono le stesse da secoli, ammesso che mai siano cambiate. Il contesto economico evolve, ma i principi di fondo del management – come stabiliamo gli obiettivi, coordiniamo gli sforzi e controlliamo il rendimento – non cambieranno mai. Ad esempio, Harold Leavitt, professore a Stanford, nel suo ultimo libro *Top Down* prende le difese della gerarchia:

Le gerarchie strutturano l'attività umana da secoli. Hanno imparato a indossare i panni dell'uomo comune per poter gestire il business nelle culture egualitarie, ma non lasciatevi trarre in inganno... La gerarchia rimane la forma fondamentale di ogni grande organizzazione umana.

Parecchi altri studiosi di prim'ordine, tra cui Henry Mintzberg e Peter Drucker, hanno espresso punti di vista simili. Nel suo recente libro *Managing*, vincitore di prestigiosi premi, Mintzberg sostiene che la natura del lavoro manageriale è praticamente la stessa da decenni: "Col mutare dei tempi, i manager hanno a che fare con problemi differenti, ma non con modi diversi di fare

management. Il lavoro non cambia". In effetti, è interessante notare che quasi tutte le maggiori innovazioni manageriali – l'industrializzazione della ricerca e sviluppo, la produzione di massa, il decentramento, il brand management, il discounted cash flow – sono avvenute prima del 1930. La maggior parte delle innovazioni recenti – il Six Sigma, la balanced scorecard, il re-engineering, per citare alcuni esempi – sono stati poco più che miglioramenti incrementali di idee esistenti, e non idee completamente nuove a pieno titolo. Continuando lungo questa linea di pensiero, potremmo concludere che l'evoluzione del management ha più o meno completato il suo corso e che, per usare la famosa espressione di Francis Fukuyama, abbiamo raggiunto la "fine della storia" per quanto riguarda il progresso del management.

Ma non è così. Naturalmente l'idea che le leggi di base del comportamento umano non siano destinate a cambiare ha una sua validità. Ma la pratica del management è fortemente dipendente dal contesto, e l'evolversi della natura delle organizzazioni economiche porta con sé anche un'evoluzione del management. Certo, ci sarà sempre bisogno di una qualche sorta di struttura gerarchica in una grande organizzazione, ma la natura di questa gerarchia – come vedremo nel capitolo 4 – può cambiare in maniera molto significativa. L'altra ragione per cui non condivido la tesi secondo cui "il management non può essere reinventato" consiste nel fatto che *deve esserci un modo migliore di gestire le grandi aziende.* Nella prima parte di questo capitolo abbiamo documentato alcuni dei

SCENARI



problemi legati all'attuale funzionamento del management e credo che non possiamo limitarci ad accettare l'idea che il nostro attuale modello sia il meglio che possiamo permetterci.

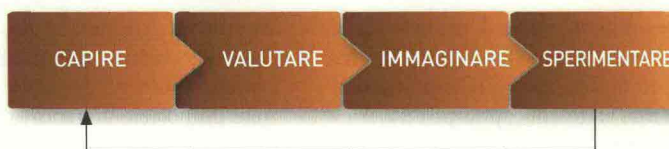
Un'altra scuola di pensiero sostiene che siamo arrivati in vetta, e ci troviamo sul punto di inventare un modello di management completamente nuovo. In questo caso, la tesi è la seguente: il management come lo conosciamo oggi è stato sviluppato per l'era industriale, in cui il capitale era la risorsa scarsa. Oggi la risorsa scarsa è la conoscenza. Il vantaggio delle imprese non si fonda sull'efficienza del lavoro, ma sulla capacità di sfruttare l'iniziativa e la creatività. E, soprattutto, la rivoluzione dell'information technology rende possibile la comparsa di nuovi modi di lavorare. Tom Malone, professore al Mit, ha formulato questa tesi in modo molto chiaro:

Siamo nelle fasi iniziali di un'altra rivoluzione... che promette di portare a un'ulteriore trasformazione del nostro modo di pensare al controllo. Per la prima volta nella storia, le tecnologie ci consentono di sfruttare gli enormi vantaggi delle grandi organizzazioni, senza rinunciare ai vantaggi umani delle piccole. Questa rivoluzione è cominciata.

Molti altri studiosi hanno sostenuto idee simili. Ad esempio, lo studioso di tecnologia Howard Rheingold ha osservato che "i mutamenti più ampi [dovuti alle nuove tecnologie] deriveranno, come spesso accade, dal tipo di relazioni, di imprese, di comunità e di mercati che l'infrastruttura rende possibili". Il direttore di *Wired*, Jeff Howe, sostiene che il fenomeno del crowdsourcing, reso possibile da Internet, "cambierà la natura del lavoro e della creatività". Anche in questo caso, la tesi è persuasiva e può rappresentare un riferimento per affrontare le potenziali ramificazioni della tecnologia di Internet.

Il problema è che sono assillato dall'impressione che sia qualcosa di già sentito. Tutte le tesi sul decentramento e sull'empowerment sono state dibattute a lungo. Nel 1995 la rivista *Fortune* pubblicò una serie di articoli su "Il nuovo management" dedicata a questi temi. E da allora ogni generazione di studiosi di management, compresi luminari come Peter Drucker, Gary Hamel, Rosabeth Moss Kanter e Su-

I quattro passaggi chiave per fare scelte migliori



mantra Ghoshal, ha sostenuto la propria versione dei rivoluzionari cambiamenti che sarebbero avvenuti nel giro di pochi anni.

Robert Eccles, professore ad Harvard, e Nitin Nohria hanno svolto una critica approfondita di questa prospettiva nel loro libro *Beyond the Hype*. Scrivendo nel 1992, gli autori identificavano cinque principi della "nuova organizzazione" che veniva predicata ai manager: più piccolo è meglio di più grande, meno diversificazione è meglio di più diversificazione, la competizione dev'essere sostituita dalla collaborazione, l'autorità formale dev'essere ridotta e i cicli temporali devono essere abbreviati. Inutile dirlo, questi cinque principi sono gli stessi che si predicano ancora a distanza di vent'anni. E la domanda retorica di Eccles e Nohria – stiamo [davvero] passando da un'epoca storica a un'altra, nella quale stanno verificandosi cambiamenti radicali e fondamentali nell'organizzazione e nel lavoro – ha la stessa validità che aveva allora. C'è una terza via? Possiamo identificare un percorso utile che eviti le posizioni estreme di queste due scuole di pensiero? Io credo di sì. Non dobbiamo alzare le mani e dire che il management è arrivato là dove poteva arrivare, perché ciò significherebbe accettare i fallimenti del management come qualcosa con cui non possiamo fare a meno di convivere. E non abbiamo bisogno di creare un modello di management del tutto nuovo: abbiamo a disposizione molte idee dal mondo della teoria e molti esempi dal mondo della pratica che possono guidarci.

Dobbiamo sviluppare una comprensione più ampia di che cosa sia realmente il management per compiere scelte migliori. Tornando a una definizione di base del management – l'atto di radunare persone per realizzare obiettivi desiderati – possiamo strutturare la nostra discussione sulle attività e i principi del management in modo molto più esplicito. E armati di que-



SCENARI

sta nuova comprensione, possiamo aiutare i manager a compiere scelte migliori entro l'universo delle possibilità note, anziché proporre loro di inventare qualcosa che non è mai stato concepito prima.

Ecco un esempio. Perché dovremmo dare per scontato che tutte le decisioni importanti siano prese dalle persone che stanno al vertice della gerarchia organizzativa? Tradizionalmente è stato così, ma è possibile che alcune decisioni importanti siano prese in modi meno gerarchici o non gerarchici? Certamente sì. Sono stati scritti interi libri sulla "saggezza della folla" e sulle tecniche di "crowdsourcing" per aggregare le idee di un gran numero di persone e prendere così decisioni migliori. Sarebbe quindi errato presupporre che in futuro tutte le decisioni saranno prese da chi sta al vertice della gerarchia, così come sarebbe errato pensare che il crowdsourcing sostituirà in tutto e per tutto le tradizionali strutture decisionali.

La prosaica verità è che *dipende*: il modello giusto dipende da una molteplicità di fattori contingenti, fra i quali la natura della decisione da prendere, la dimensione e la storia dell'azienda, gli interessi e le competenze dei dipendenti e così via. Nel prossimo capitolo cercheremo appunto di capire che cos'è un Modello di Management. Presenteremo un quadro concettuale che consente di individuare le quattro attività chiave del management, insieme ai principi, tradizionali e alternativi, in base ai quali ciascuna di queste attività può essere svolta. *Il Modello di Management giusto per la vostra azienda è quello basato sulle scelte più appropriate che riuscirete a fare entro quel quadro.*

[...] Nel campo della strategia d'impresa si sostiene spesso che ci sono due strade diverse e complementari per arrivare al successo: ritagliarsi un posizionamento stra-

tegico distintivo o attuare una particolare strategia in modo efficace. Southwest Airlines, Dell Computer e Ikea hanno prosperato perché hanno saputo sviluppare e proteggere un posizionamento strategico distintivo. Toyota, McDonald's e Tesco hanno prosperato perché, pur avendo una strategia semplice e non particolarmente originale, hanno saputo attuarla come nessun altro nel settore.

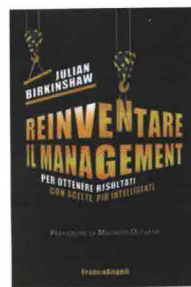
Nel campo del management si può applicare lo stesso ragionamento: è possibile scegliere un Modello di Management distintivo oppure avere manager di alta qualità che semplicemente fanno bene il loro lavoro. In ultima analisi le due cose non si escludono necessariamente a vicenda. Le imprese di grande successo in genere fanno bene entrambe. Ma le tengo distinte per mettere l'accento sul fatto che questo libro riguarda il primo aspetto: è dedicato, cioè, a come scegliere il miglior Modello di Management per una determinata situazione. Naturalmente la qualità dei dipendenti e la loro capacità di far bene il proprio lavoro sono importanti; ma sarebbero l'oggetto di un altro libro. In questo l'attenzione è tutta rivolta all'architettura manageriale complessiva, alle scelte che vanno fatte per decidere come lavorare. Queste scelte comprendono quattro passaggi fra loro collegati (v. grafico).

Capire: dovete essere espliciti sui principi di management che usate per gestire la vostra azienda. Il più delle volte, principi invisibili e spesso compresi solo a livello inconscio guidano i processi e le pratiche quotidiane tramite le quali si svolge il lavoro manageriale. Il capitolo 2 presenta un quadro concettuale che consente di chiarire che cosa siano questi principi e uno strumento per diagnosticare le scelte implicite che governano la propria azienda.

Valutare: dovete valutare se i principi di management della vo-

stra azienda siano adatti all'ambiente economico in cui lavorate. Qualunque principio scegliate comporta dei rischi; dovete perciò capire i pro e i contro di ciascuno per fare la scelta migliore. I capitoli 3-6 esaminano le quattro attività principali del management (coordinare le attività, prendere le decisioni, stabilire gli obiettivi, motivare le persone), discutendo in maniera dettagliata i pro e i contro di ciascuna. Nel capitolo 7 viene presentato un quadro concettuale integrato che consente di affrontare queste scelte in modo più ragionato e consapevole.

Immaginare e sperimentare: dovete essere preparati a sperimentare nuove pratiche come metodo per rafforzare le vostre scelte. Il vostro Modello di Management può diventare una fonte di vantaggio solo se riuscite a identificare delle modalità di lavoro che vi distinguono nettamente dalla folla. È quindi importante avere un approccio creativo al management, immaginando nuovi modi di lavorare e sperimentandoli. I capitoli 8 e 9 sono quindi dedicati a come innovare il proprio Modello di Management; in particolare il capitolo 8 esamina le difficoltà cui va incontro chi voglia mettere in atto il cambiamento a partire da una posizione di livello intermedio in una grande impresa, mentre il capitolo 9 approfondisce lo stesso problema dal punto di vista del Ceo. Il capitolo 9 si conclude con una guida che analizza passo per passo il processo dell'innovazione di management. ■



Reinventare il management, di Julian Birkinshaw, prefazione di Maurizio Decastri, FrancoAngeli, 2013