

Venerdì, 28 / 02 / 2014

Login Registrati



Search...

VAI

HOME

LA RICERCA

LA COMMUNITY

I WORKSHOP

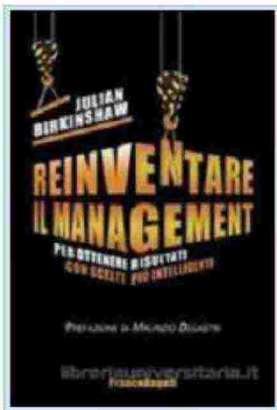
BLOG

SOCIAL NETWORK

CONTATTI

Open Innovation dei Modelli di Management: perché avere buoni manager è più importante di avere buoni leader

Visite: 140



Half Moon Bay, California, 29 e 30 maggio 2008

Gary Hamel, influentissimo *maître à penser* del management, fondatore del *Management Innovation Lab* con sede nella Silicon Valley, ha convocato il gotha degli studi manageriali per discutere dello stato della disciplina del management. Il gruppo di 35 studiosi e consulenti aziendali esce dal seminario con un manifesto programmatico e un nome di battaglia: "The Renegade Brigade". Tra i rinnegati, personaggi come C.K. Prahalad, Chiris Argyris, Peter Senge, Shoshana Zuboff, Jeffrey Pfeffer e tanti altri membri delle faculty delle maggiori Business School e partner delle più costose società di consulenza. Cosa viene rinnegato da quel manipolo di studiosi in quel workshop sulla costa del Pacifico? Probabilmente la certezza incrollabile che dietro le colonne di quegli atenei, o le vetrate dei grattacieli di quelle società di consulenza ci sia tutto il sapere necessario per insegnare alle imprese ad affrontare la

competizione.

Passa qualche anno e, nel 2012, la Wiley and Sons pubblica il libro "Reinventing Management" di Julian Birkinshaw (uno dei rinnegati), professore della London Business School,

Il libro, uscito nel 2013 in Italia (Franco Angeli 2013), in apparenza ripercorre la tradizione dei saggi, frequentissimi nella letteratura manageriale, che, per assicurare un futuro radioso alle imprese, invitano enfaticamente a reinventare qualcosa che riguarda in qualche modo la gestione del business. Ma non è così.

La novità del volume, l'inversione di tendenza che fa parte dello spirito dei rinnegati, è colta da Harvard Business Review che definisce il lavoro di Birkinshaw: "una chiamata a raccolta: rimettiamo management e leadership sullo stesso piano"

C'è stata infatti negli anni una deriva del focus degli studi manageriali – che hanno solida fondazione disciplinare nel "Principles of Scientific Management" di Taylor (1911) e incarnazione nell'accorta figura del *manager* - verso la dimensione strategica ed emozionale del *leader*, agente di cambiamento; verso quella creativa e tecnofila dell'*innovator*, re-inventore di processi e prodotti; infine verso quella eroica e visionaria dell'*entrepreneur* o dell'*intrapreneur*, creatori di nuovi business (o nuovi modelli di business) e *risk takers* intuitivi e coraggiosi.

Allo stesso tempo si affermava, a partire da una certa narrazione degli anni ottanta del secolo scorso e con conseguenze che oggi valutiamo negative, la figura del *gambler*, evoluzione estrema dell'investitore finanziario. Insomma, per anni abbiamo creato una mitologia d'impresa e ci siamo appassionati ad essa.

"Solo poche voci isolate – scrive Birkinshaw – su tutte quelle di Peter Drucker e Henry Mintzberger, hanno continuato a ricordarci l'importanza di questa disciplina [il management] mentre la maggior parte degli autori ha preferito dedicarsi a temi più affascinanti, quali la leadership, il cambiamento e la strategia".

Eppure, dice Birkenshaw nel suo libro, una delle cause della crisi globale dell'economia non è tanto nella mancanza di leadership ma è nel "fallimento del management". Non è dunque ragionevole dedicare tutta l'attenzione delle business school alla leadership, quando di leader ne bastano pochi e leader, bene o male, si nasce. Sarebbe più ragionevole cercare di migliorare il duro lavoro quotidiano dei manager che conta davvero nell'execution delle strategie.

ISCRIVITI ALLA NOSTRA NEWSLETTER

Compila i campi sottostanti per ricevere la nostra newsletter!

Il tuo nome

La tua mail

Iscriviti

Cancellami

ARTICOLI PIÙ LETTI

- I social media minacciano l'idea di leader come direttore d'orchestra?
- Se il mondo delle Organizzazioni ispira la TV, la TV ispira il Management?
- Differenziate o vi trasformerete in commodity!

RUBRICHE

FABBRICA DELLE COMPETENZE

PENSIERI COLLATERALI

SNODI ORGANIZZATIVI

LEARNING TALK

Birkinshaw mi sembra nel giusto quando sposta l'attenzione dall'ormai popolarissimo "Business Model" al "Management Model", nella convinzione che non basti spiegare la logica dei processi di creazione di valore ma anche la logica in base alla quale possono essere scelti stili di gestione aziendale alternativi tra loro.

Un *modello di business* è centrato sul flusso di valore e definisce la logica sostenibile con cui questo viene generato, e intercettato in un certo ecosistema "esteso" di business. Un certo modello di business differisce dunque da un altro (indipendentemente dallo stile di management) perché è diversa la proposizione di valore degli attori dell'ecosistema (fornitori, clienti, partner).

Un *modello di management* consiste invece nel modo (o lo stile) in cui il management di un'impresa definisce e assegna gli obiettivi, motiva il personale, coordina le attività e alloca le risorse. In altre parole è la definizione di come viene svolto il lavoro di management (indipendentemente dal modello di business e dai processi aziendali).

In un terzo dominio concettuale, che non è quello dei modelli di business né quello dei modelli di management (ma è altrettanto importante, anche se Birkinshaw non ne parla), esistono i *processi*, che andrebbero mantenuti, - migliorati continuamente e re-ingegnerizzati quando serve - per tenere i KPI a livello della concorrenza, potenziandoli adeguatamente in ciascuno stadio di maturità gestionale (ciclo di vita dei processi).

Se l'enfasi sul modello di business deriva da un approccio di *strategic management* (buono per i piani alti dell'impresa) ed enfatizza il processo creativo o co-creativo nell'ambiente competitivo, l'enfasi del modello di management è sulle diverse opzioni che il dirigente (anche quello dei piani intermedi) ha a disposizione per azionare le leve classiche della progettazione organizzativa.

Dov' è dunque l'apporto originale di Birkinshaw e dei suoi colleghi? Quello che viene proposto da Birkinshaw e dai "rinnegati", nel libro come nel sito [Mlab](#) e nella community [MIX](#), è che l'innovazione dei modelli di management debba essere tenuta sempre viva (e i dirigenti sempre svegli nel rinnovare i propri stili gestionali). Stili e principi sui quali tendono a confidare in maniera acritica. Rinnegando la centralità del sapere dei grandi atenei, i rinnegati propongono un approccio di "open innovation" ai modelli di management, basato sulla condivisione di pratiche nella community dei manager.

Per creare confrontabilità tra soluzioni e stili gestionali diversi nella comunità di pratiche, Birkinshaw ha scelto di rilevare quattro dimensioni gestionali.

Due dimensioni relative ai **mezzi**:

1. Gestione trasversale: relativa ai processi operativi
2. Gestione verticale (top-down): relativa ai processi decisionali

Due dimensioni relative ai **fini**:

3. Gestione degli obiettivi
4. Gestione della motivazione individuale

Per ciascuna dimensione, Birkinshaw ha definito un continuum in cui "regolare" lo stile di management: da uno stile più "tradizionale" a uno stile più "innovativo". Dove per tradizionale ed innovativo l'autore sembra intendere proprio l'*heritage* storica dell'approccio adottato. Insomma il manager può spaziare

- da modelli centrati e "chiusi" (o deterministici)
- a modelli "a-centrati" ed "aperti"

Lungo tale continuum (ad esempio rappresentando la propria scelta su una scala graduata) lo stile può essere regolato nel modo seguente per ciascuna dimensione.

MEZZI				
Gestione trasversale: relativa alle attività				
	1	2	3	4
"Burocrazia"				"Partecipazione"
Gestione verticale: relativa ai processi decisionali				
	1	2	3	4
"Gerarchia"				"Sapere collettivo"
FINI				
Gestione degli obiettivi				
	1	2	3	4
"Allineamento"				"Obliquità"
Gestione della motivazione individuale:				
	1	2	3	4
"Motivazione estrinseca"				"Motivazione intrinseca"

Lasciamo alla lettura del libro il modo d'uso di questo framework concettuale e la spiegazione di alcuni termini come "obliquità degli obiettivi" (contrapposta ad allineamento) e "motivazione intrinseca (contrapposta a motivazione estrinseca) che richiedono qualche spiegazione.

Il libro, dopo aver presentato casi relativi ad aziende che hanno utilizzato *management model* completamente diversi tra loro e, in contesti diversi, hanno avuto successo, si conclude con alcune riflessioni sulla formazione manageriale che ha la "possibilità di plasmare la mentalità della prossima generazione di leader d'impresa".

I programmi delle Business School – ricorda l'autore - sono stati ferocemente criticati nel corso della crisi finanziaria, "per aver fornito un corredo troppo ristretto di tecniche e strumenti, e per non essere riuscite a dar loro ampiezza di prospettive o le basi etiche necessarie per una carriera manageriale di successo". Birkinshaw, docente di Business School, pur respingendo tali accuse, individua comunque un problema da risolvere nella formazione manageriale. Quello di peccare di spirito critico nell'applicazione di alcuni principi e teorie, dati come "leggi" del management laddove non è possibile individuare dei principi generali come invece è possibile nelle scienze che si riferiscono a leggi della natura.

L'approccio che Birkinshaw propone si avvicina a quello dell'[Evidence Based Management](#), e si basa sul lavoro, in aula e fuori dall'aula, di continua re-invenzione dei modelli.

L' *open-innovation* dei modelli può avvenire anche attraverso la condivisione di pratiche a livello internazionale, consentita dalla community del [Management Innovation Exchange \(MIX\)](#), dai suoi "hangout" con i maggiori esperti internazionali, dei [premi alla best practices \(M-PRIZE\)](#) istituiti da Harvard Business Review e da McKinsey, dall'archivio delle [best practices](#), dalla [MIX TV](#) eccetera.

Poiché non esistono "leggi" del management, né ricette miracolose, la Rete, come grande "learning ecosystem", potrà mettere a disposizione dei "practitioner" strumenti di connessione e condivisione sempre più sofisticati, confidando, per il progresso del management, nella "saggezza della moltitudine" più che in quella di un Gotha ristretto di "guru" famosissimi.

Fonte: *Reinventare il management. Per ottenere risultati con scelte più intelligenti*, Julian Birkinshaw, [Franco Angeli](#), 2013