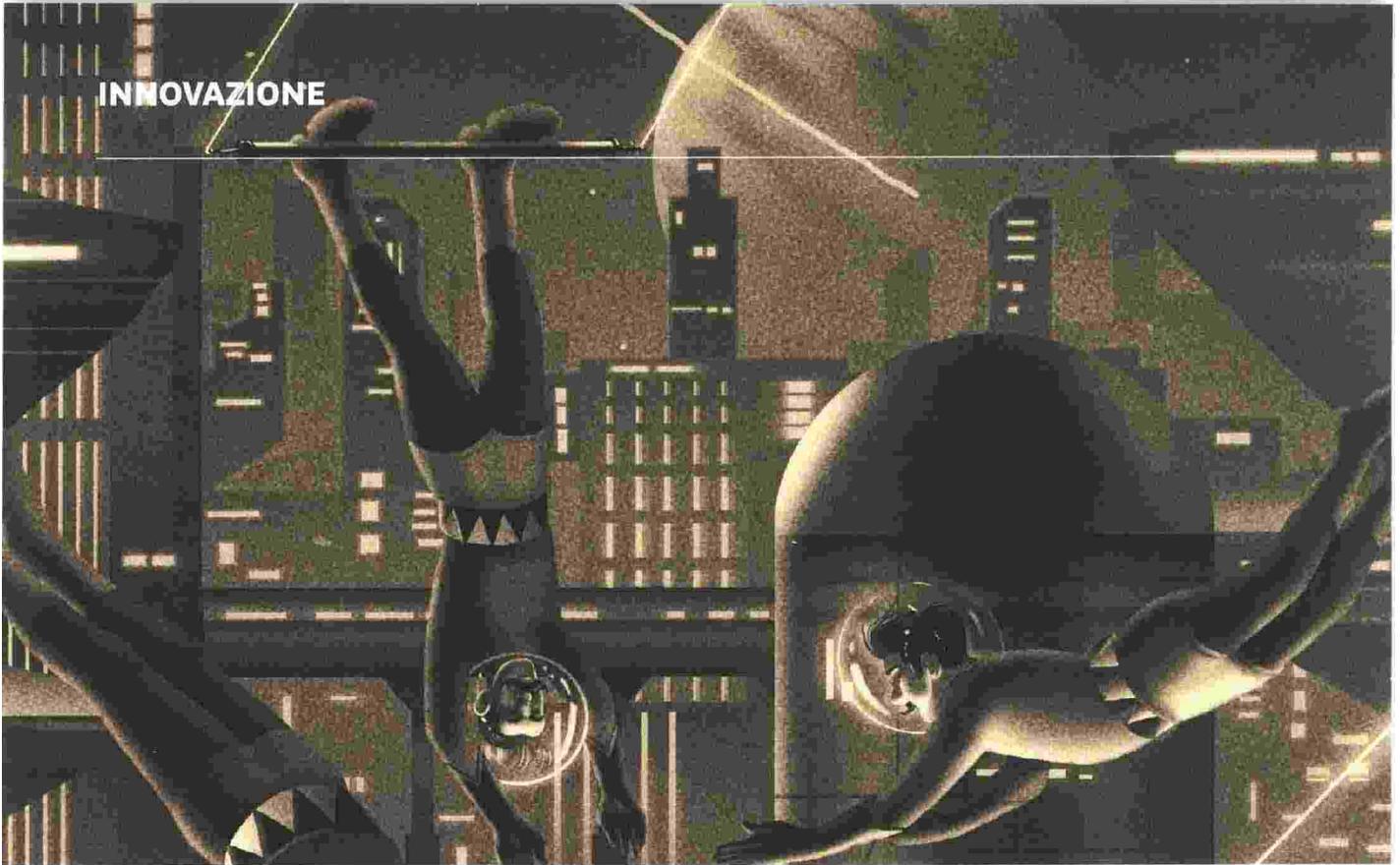


INNOVAZIONE



IL NUOVO IMPERATIVO DELL'INNOVAZIONE PER I CDA

**I consiglieri devono
ripensare il loro ruolo
e la loro propensione
al rischio.**

DI LINDA A. HILL
E GEORGE DAVIS

ILLUSTRAZIONI DI DEXTER MAURER

Per essere ALLA TESTA DELL'INNOVAZIONE BISOGNA REALIZZARE UNA SVOLTA EPOCALE NELLA GOVERNANCE AZIENDALE. NELLA MISCHIA FURIBONDA PER STRAPPARE VANTAGGIO COMPETITIVO, I CONSIGLI D'AMMINISTRAZIONE, UN TEMPO LA VOCE DELLA PRUDENZA CHE ESORTAVA I MANAGER AD ATTENUARE IL RISCHIO, INVOCANO SEMPRE PIÙ SPESSO INNOVAZIONI DIROMPENTI. È UNA TRASFORMAZIONE CHE INTERESSA TUTTI I SETTORI, IN PARTICOLARE AZIENDE COME FORD, COCA-COLA, NESTLÉ E UNILEVER, ALLE PRESE CON CALI DI VENDITE NEI RISPETTIVI CORE BUSINESS.

Per abbracciare l'innovazione e i rischi che inevitabilmente comporta, i consiglieri e i dirigenti devono elaborare nuovi metodi per lavorare insieme. Come ci ha detto Mark Ganz, amministratore delegato della Cambia Health Solutions – un'azienda altamente innovativa nel settore della sanità – le riunioni del CdA non sono più incentrate su presentazioni in PowerPoint dei manager seguite da qualche domanda pro forma dei consiglieri. «Il modello è cambiato», spiega. «Ora presentiamo idee che non sono completamente sviluppate e diciamo: "Dateci una mano"». Il consiglio, racconta, ci ha messo un po' di tempo a capire che i manager non chiedevano ai consiglieri di risolvere i problemi, ma semplicemente di partecipare. «Una volta rodato il meccanismo, però, la collaborazione fra management e CdA e il valore che quest'ultimo apporta al lavoro dell'azienda sono nettamente migliorati».

Il desiderio di creare modi nuovi e diversi di lavorare, tuttavia, non è sempre accompagnato dalla capacità di farlo. La maggior parte delle persone trova disagevole – a volte perfino innaturale – adottare nuovi ruoli e nuove regole. Per contribuire ad affrontare questo divario fra conoscenza e capacità di agire, abbiamo parlato con consiglieri di amministrazione e amministratori delegati di aziende di settori diversi a proposito della capacità dei CdA di sostenere l'innovazione

e la gestione del rischio. I risultati non sono stati entusiasmanti, ma l'impressione è che la situazione stia cambiando. Alcuni dei consiglieri del nostro campione avevano una mentalità così arretrata che ritenevano che l'innovazione fosse irrilevante, perché operavano in un settore ormai maturo. I pionieri, come Mark Ganz, erano una manciata. La maggioranza del campione aveva appena iniziato ad affrontare le sfide legate alla gestione dell'innovazione, alcuni con più consapevolezza e successo di altri.

Attraverso la nostra ricerca abbiamo individuato gli ostacoli comuni che la maggior parte dei CdA deve affrontare e abbiamo raccolto qualche indicazione su come possono ridefinire il loro ruolo per promuovere e sostenere con efficacia quel tipo d'innovazione che porta a una crescita sostanziale.

PERCHÉ I CDA HANNO DIFFICOLTÀ A INNOVARE

Sono sempre più numerosi i consigli di amministrazione che considerano loro dovere aiutare la dirigenza a sviluppare una strategia innovativa convincente, per tener fede all'obiettivo di garantire il benessere a lungo termine delle loro aziende. E questo implica imparare ad accettare il rischio, continuando allo stesso tempo a fare tutto il possibile per attenuarlo e gestirlo. In que-

INNOVAZIONE

sto paradigma di rischio invertito, i CdA stanno scoprendo che evitare il rischio è l'impresa più rischiosa di tutte. Paula Price, consigliera di Accenture, di Dollar General e di Western Digital Corporation, ci ha detto che i CdA dovrebbero puntare a sviluppare la capacità dell'organizzazione di rivolgersi verso territori sconosciuti con nuovi prodotti, servizi, modelli di impresa o modalità organizzative o operative. Nel contesto turbolento che prevale oggi, rimanere fermi o aspettare di vedere come andranno le cose non sono considerate opzioni realistiche. Un consigliere d'amministrazione di una casa automobilistica ha confessato che per anni lui e i suoi colleghi hanno dissuaso il management dal fare il salto verso l'auto elettrica: oggi il suo timore è che l'azienda sia rimasta indietro e sia costretta a correre per colmare il ritardo.

Gli amministratori delegati e i top manager hanno, giustamente, più voce in capitolo rispetto ai consiglieri sugli affari dell'azienda e le decisioni importanti. Ma senza il pieno sostegno del consiglio, è difficile per la dirigenza portare avanti le grandi scommesse indispensabili per innovare. Quali sono, secondo la nostra ricerca, le frustrazioni dei consiglieri di fronte all'imperativo sempre più pressante di governare l'innovazione? Abbiamo riscontrato quattro preoccupazioni principali:

Un programma datato su innovazione e rischio. La maggior parte dei consiglieri riferisce che l'interesse per l'innovazione è legato soprattutto agli sforzi per migliorare la capacità dell'organizzazione di attuare la strategia corrente; in altre parole, un'innovazione che supporti il core business: sviluppare estensioni delle linee di prodotto, ridurre le strutture di costo per mantenere in buono stato i margini operativi, aumentare la conoscenza e la centralità dei clienti per andare incontro alle loro aspettative crescenti, rispondere a nuovi regimi normativi e alle minacce legate alla sicurezza informatica.

Allo stesso tempo, questi consiglieri sanno che fare le stesse cose meglio, più in fretta e spendendo meno non basta. Non basta, per esempio, introdurre miglioramenti che riducono i costi nella catena logistica. Oggi le aziende stanno cercando di implementare catene logistiche digitali che consentano di offrire ai clienti proposte di valore diverse, e anche di creare nuovi modelli di business. Come ci ha detto un consigliere: «È in atto un'innovazione dirompente e un'azienda che è in cima alla classifica oggi fra dieci anni non lo sarà più. Bisogna distinguersi dagli altri». Un altro ha sottolineato che «la preferenza per i risultati a breve termine» del suo CdA stava soffocando l'innovazione:

invece di intraprendere iniziative innovative, l'azienda si concentrava su quelle evolutive. Molti consiglieri riconoscono che non è facile per i CEO fare quelle mosse coraggiose necessarie a mantenere competitive le proprie aziende – soprattutto considerando le crescenti pressioni degli investitori attivisti – e che i CdA non fanno abbastanza per incoraggiare il management a perseguire iniziative, senza dubbio più rischiose, che potrebbero consentire di reinventare l'azienda.

Scarsità di tempo. Trovare il tempo per discutere periodicamente d'innovazione nelle riunioni del CdA è un lusso che pochi consiglieri sentono di avere. Specialmente in settori esposti a modifiche normative, come i servizi finanziari, l'energia e l'assistenza sanitaria, i consiglieri hanno detto di sentirsi «operati» già solo dal fatto di dover star dietro agli obblighi di conformità normativa e monitoraggio finanziario. Anche aziende che andavano bene faticavano a dedicare tempo all'innovazione. L'amministratore delegato della Hasbro, Brian Goldner, era consapevole della sfida: «È facile concentrarsi solo sul core business quando tutto va bene, ma il consiglio deve trovare il tempo per concentrarsi anche sulla crescita e le attività innovative». I consiglieri con cui abbiamo parlato erano consapevoli della necessità di dedicare tempo ed energie a discussioni sulla strategia e dibattiti sull'innovazione (per usare le parole di un altro amministratore delegato: «Se pensi che nelle riunioni del CdA si possa parlare di strategia solo una volta all'anno, significa che sei fuori dal gioco e fuori di testa»), ma le pressioni contrastanti a cui erano sottoposti rendevano difficile trovare il tempo per occuparsene come si deve.

Mancanza di competenza. Molti consiglieri, in particolare gli amministratori delegati, si sentono frustrati perché i loro CdA non hanno il livello di competenza del settore e l'esperienza di innovazione necessari per valutare con cognizione di causa rischi e vantaggi delle proposte. Un Ad con cui abbiamo parlato ha detto che in pratica evitava di parlare di innovazione con il CdA, perché credeva che i consiglieri «fossero troppo distanti dal mercato» per giudicare l'effettivo valore atteso di un particolare progetto di innovazione.

Interazioni improduttive fra consiglio e dirigenza. Storicamente, le aziende mantengono una linea di demarcazione chiara fra il CdA e il management. Secondo questo modello di governance, il ruolo del management si è evoluto in una strategia "racconta e convinci" e il ruolo del consiglio è diventato quello di ratificare la visione del management. Molti dei consiglieri con cui abbiamo parlato considerano queste pratiche obsolete; ma disegnare nuovi ruoli per il consiglio

e la dirigenza nella definizione di una strategia innovativa si sta rivelando la sfida più dura di tutte.

Molti consiglieri hanno raccontato di essere riluttanti a porre le loro domande più urgenti, perché non vogliono dare l'impressione di voler tenere tutto «sotto controllo», di «voler fare le pulci» all'operato della dirigenza o di criticare l'amministratore delegato di fronte al suo team. Sull'altro versante, parecchi amministratori delegati ci hanno detto che l'atteggiamento distante del consiglio inibiva la comprensione e il supporto necessari per andare avanti e innovare. Quando i consiglieri decidono di approfondire seriamente i dettagli delle proposte di innovazione del management, le loro domande incalzanti vengono percepite come ostili: molti CEO avevano la sensazione che questi scambi mirassero a valutare la loro performance invece che la qualità delle idee in discussione, e molti si sono lamentati che le risposte del consiglio a volte sono «sgradevoli» o «ingiuste». In alcuni dei nostri colloqui abbiamo potuto vedere il costo emotivo di queste interazioni, spesso infuocate, sui volti dei consiglieri e degli amministratori delegati.

(RI)COSTRUIRE IL CONSIGLIO PER INNOVARE

Le ricerche lo dicono chiaramente: per fare innovazione c'è bisogno di discussioni, dibattiti e anche conflitti appassionati, di solito fra individui con punti di vista diversi. Per trovare modi migliori per governare l'innovazione, diversi CdA stanno rivedendo sia la loro composizione interna che il loro modo di interagire. Tuttavia, i consiglieri spesso sono riluttanti a parlare pubblicamente, anche con noi, di come operano i loro consigli, e questo rende difficile condividere le best practice fra un CdA e l'altro. La cosa risulta particolarmente complessa quando si tratta di innovazione, un ambito in cui spesso i consiglieri ritengono di dover fare degli sforzi in più. La nostra ricerca ha rivelato quattro aree fondamentali da migliorare:

Diversità e alfabetizzazione collettiva. Quando aggiunge o sostituisce un consigliere, il CdA dovrebbe adottare un approccio mirato, cercando candidati con competenze complementari a quelle dei consiglieri in carica, e soprattutto a quelle del management. Per esempio, un consigliere di un'azienda con un'impostazione tradizionale, focalizzata sulla gestione, ha detto che cercava persone che avessero esperienza nel guidare aziende dotate di un eccezionale servizio clienti. Tom Wilson, l'amministratore delegato della Allstate, ha sottolineato che è stato un consigliere del settore manifatturiero, che lavorava con aziende OEM e al-

cune start-up di alto profilo nell'ambito delle auto connesse, a offrire intuizioni eccellenti sul comportamento dei consumatori.

Inoltre, quasi tutti i consiglieri con cui abbiamo parlato volevano avere in CdA più gente con esperienza tecnologica (i cosiddetti "consiglieri digitali"). Erano convinti che i consiglieri provenienti da organizzazioni famose per essere tecnologicamente all'avanguardia avessero una maggiore dimestichezza con le sfide legate all'innovazione e fossero meglio preparati a offrire pareri informati su come affrontarle. Volevano anche consiglieri capaci di valutare se le loro aziende stessero investendo abbastanza nelle tecnologie e nei relativi talenti.

Per rafforzare ulteriormente la capacità di pensare fuori dagli schemi, alcuni CdA includono esplicitamente la diversità intellettuale o la capacità di risolvere i problemi – qualità difficili da valutare – nelle loro matrici di composizione. La maggior parte dei consiglieri con cui abbiamo parlato era preoccupata che la composizione del CdA non fosse rappresentativa dei loro clienti e stakeholder (rispetto a fattori come genere, nazionalità, razza ed etnia). Alcuni CdA stanno facendo seri sforzi per reclutare candidati più giovani della media, millennial compresi, scommettendo sul potenziale piuttosto che sull'esperienza; un cambiamento radicale rispetto all'approccio tradizionale.

Per riuscire a far collaborare in maniera efficace individui diversi, c'è bisogno di esperienze e conoscenze condivise che facciano da fondamento alle loro interazioni e decisioni. Le aziende lungimiranti sviluppano

L'IDEA IN BREVE

LA SITUAZIONE

Nella corsa selvaggia al vantaggio competitivo, i CdA, un tempo la voce della prudenza che esortava i manager a mitigare i rischi, oggi chiedono innovazioni dirompenti.

LA SFIDA

Nel governare l'innovazione, i consiglieri devono affrontare quattro problemi: un programma datato per quanto riguarda il rischio, la scarsità di tempo, la mancanza di competenza e un rapporto con il management da risintonizzare.

LA SOLUZIONE

Per stimolare a pensare fuori dagli schemi, i consigli devono promuovere la diversità al loro interno. Devono incoraggiare "l'abrasione creativa" per mantenere il flusso di idee e rivedere i tradizionali metodi di governance. E devono imparare ad accettare e incoraggiare il rischio.

LA RICERCA

La nostra ricerca sulla governance dell'innovazione è incentrata sui CdA di società per azioni degli Stati Uniti. Abbiamo intervistato 31 amministratori delegati di aziende del *Fortune* 500 e consiglieri indipendenti, e condotto un sondaggio su aziende del *Fortune* 500 che ha prodotto 21 risposte. Inoltre, abbiamo organizzato cene, ospitate dalla Egon Zehnder, in quattro grandi città americane, in cui abbiamo riunito 85 consiglieri per discutere le tendenze dei CdA e le sfide più urgenti che i consiglieri devono affrontare. Per la stragrande maggioranza, l'innovazione rientrava nella lista. Infine, abbiamo intervistato tre amministratori delegati di società non quotate in borsa e i loro principali consiglieri o presidenti. Gli amministratori delegati e i consiglieri con cui abbiamo parlato rappresentavano tutti i settori più importanti, a cui bisogna aggiungere una rappresentanza del settore accademico, del no profit e delle consulenze. Anche se tutte le aziende hanno sede negli Stati Uniti, la maggior parte di loro (con poche significative eccezioni) svolge una parte significativa delle proprie attività anche all'estero.

INNOVAZIONE

attivamente la letteratura collettiva e l'intelligenza contestuale del CdA, coltivando, in particolare, una serie condivisa di ipotesi su dove stanno andando il loro settore e i mercati, in modo da essere pronte a fare le giuste valutazioni su rischio e rendimento insieme alla dirigenza. Quasi la metà dei consiglieri con cui abbiamo parlato invita esperti di settori diversi o adiacenti a tenere delle "lezioni". Alcuni organizzano incontri con *business angel* e capitalisti di ventura per acquisire la loro visione del settore. Altri visitano poli tecnologici come la Silicon Valley, acceleratori nei mercati emergenti e aziende e laboratori universitari che lavorano con tecnologie d'avanguardia in una determinata area. Alcuni ci hanno detto che si incontrano con i clienti chiave in piccoli gruppi, altri ci hanno detto che il CdA partecipa al completo alle conferenze di settore. I consiglieri sostengono che tutte queste attività stimolano discussioni importanti sulla loro rete di innovazione, perché hanno modo di vedere le *next practices*, non solo le *best practices*.

Abrasione creativa. È la capacità di sviluppare un mercato delle idee non partendo da una singola intuizione, ma da una serie di scintille generate attraverso un discorso e un dibattito rigoroso. Oggi i CdA riconoscono che l'abrasione creativa è una capacità fondamentale, indispensabile per cercare di risolvere i problemi in maniera innovativa. Un consigliere ha osservato: «Il pensiero critico è un imperativo, e questo implica la necessità di aggiungere un po' di attrito alla [discussione] per combattere lo status quo». Secondo un altro: «A volte bisogna creare tensione per stimolare pensiero, idee e innovazione».

Oggi, un consigliere che rimane in silenzio la maggior parte del tempo non sembra più assolvere al proprio compito. Il consigliere senza peli sulla lingua, che un tempo era visto come una "mosca tze-tze", nelle riunioni di oggi viene tollerato e perfino accolto con favore. I CdA devono imparare a «sopportare un po' di confusione» durante le riunioni, secondo un consigliere, se vogliono che la dirigenza pratichi il pensiero creativo. Devono costruire una cultura in cui pareri contrari vengono ascoltati, magari anche dandosi da fare per trovare consiglieri con «la voglia e il dinamismo per movimentare un po' le riunioni», come ci ha detto un amministratore delegato.

Non siamo rimasti sorpresi nel sentire che molti consiglieri sono riluttanti a intavolare quelle conversazioni schiette indispensabili per innovare, perché le dinamiche dell'abrasione creativa sono molto difficili da gestire. Il difetto di molti consiglieri è che tendono a evitare conflitti, diventando «troppo educati». Facili-

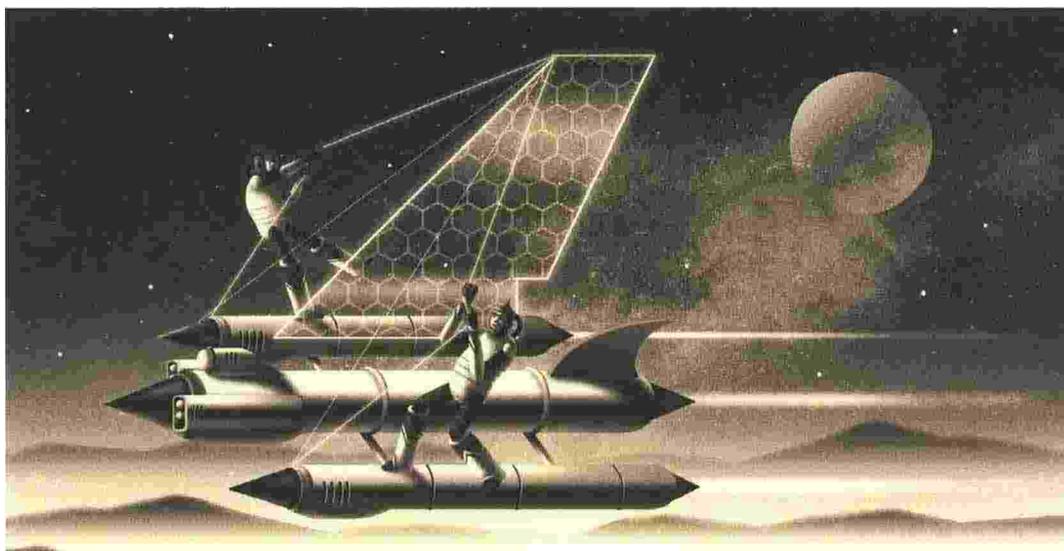
tare l'abrasione creativa è un gioco di equilibristi: un CdA troppo accomodante non mette in discussione le proposte quanto servirebbe; inversamente, una conflittualità eccessiva rischia di scoraggiare le persone dal proporre idee.

Ridefinire la collaborazione. Non è facile bilanciare il potere legale del CdA e il potere esecutivo della dirigenza, ma non può esserci dibattito sull'innovazione se uno dei due prevale sull'altro. Il consiglio deve sviluppare una forte collaborazione con il vertice e un senso di proprietà condivisa della strategia di innovazione. L'amministratore delegato della Allstate, Tom Wilson, ci ha detto che suo il CdA, invece di dedicare solo una riunione all'anno alla discussione della strategia, tiene due riunioni strategiche distinte: una in cui ci si scambia opinioni sulle capacità e la posizione di mercato dell'azienda, e che è incentrata sull'apprendimento; l'altra che è dedicata alle decisioni.

Alcuni amministratori delegati si sentono più a loro agio nell'usare il consiglio per riflettere e confrontarsi sulla strategia. Uno di loro ha descritto le attuali riunioni del suo CdA come «ottime occasioni per mettere alla prova le idee», con un livello salutare di conflitto e dibattito. Come ha detto una delle consigliere intervistate, ha dovuto imparare a «impiccarsi senza interferire». Come immaginabile, queste sessioni possono essere emotivamente estenuanti; alcuni CEO hanno detto di aver avuto l'impressione che a volte i consiglieri esageravano, o «andavano giù troppo duri». L'amministratore delegato di una società di commercio al dettaglio del *Fortune* 100 ci ha detto: «Guardando altri amministratori delegati e consigli di amministrazione ho imparato che un consiglio che si addentra troppo nei dettagli è letale». I CdA possono evitare questi problemi mettendo in chiaro le aspettative fin dall'inizio.

La nostra ricerca mostra che il management è sempre più disposto a esporsi, accogliendo le domande indiscrete del CdA sulle sue idee ambiziose, e anche esaminando le iniziative che non sono andate a buon fine. I CEO più coraggiosi con cui abbiamo parlato hanno detto che oggi ricercano un maggior contributo da parte del loro CdA. Uno ha detto che incoraggia il dialogo con il consiglio chiedendo ai manager di condividere non solo le soluzioni raccomandate, ma anche le alternative prese in considerazione e poi scartate. Senza questa trasparenza, ha spiegato, i consiglieri si sentono frustrati e hanno la sensazione che la dirigenza voglia «vendergli la proposta».

Per arrivare a un punto in cui i manager sentono di poter presentare un ventaglio di idee in cui alcune



sono più sviluppate di altre, c'è bisogno di un atteggiamento molto collaborativo con il CdA: un cambio di rotta nel tradizionale rapporto fra i due organi. Come ci ha detto l'ex amministratore delegato di Mastercard Bob Selander: «Alcune persone amano pensare che una grande idea porterà un cambiamento enorme, ma un bravo CdA è consapevole che per ottenere risultati innovativi c'è bisogno di discussioni continue su moltissime idee, buone e cattive. Per un CEO questo significa preparare i suoi dirigenti ad aspettarsi domande difficili e critiche e a mostrare un atteggiamento aperto, con la consapevolezza che non è facile per i suoi collaboratori esporre sé stessi (e le loro proposte) alle reazioni negative di individui che spesso hanno meno competenze di loro sulle questioni in esame. «Dovevamo essere molto espliciti nel dire: "Non stiamo chiedendo la vostra approvazione, neanche noi abbiamo ancora le idee del tutto chiare"», ci ha detto un altro amministratore delegato. Secondo un altro ancora, la fiducia è essenziale per costruire una mentalità collaborativa: «Ora, quando finiamo una conversazione, nessuna delle due parti ha la sensazione di essere uscita sconfitta: al contrario, ci sembra di essere riusciti a prendere insieme una decisione migliore».

Incoraggiare il rischio e convivere con il fallimento.

I CdA sanno che le loro aziende devono perseguire non solo miglioramenti incrementali, ma anche innovazioni dirompenti. Per favorire questi due tipi di attività, devono creare una cultura aperta al rischio e agli insuccessi, inevitabili quando si cerca di trovare soluzioni innovative ai problemi. Tuttavia, i CdA non sono e non dovrebbero essere interessati a innovare per il gusto di innovare. Per evitare di portare avanti attività

innovative che non "fanno la differenza", gli amministratori delegati e i consiglieri di amministrazione con cui abbiamo parlato si concentravano sulle iniziative rischiose che avevano più probabilità di creare valore per gli azionisti nel lungo periodo.

Stabilire se un'innovazione su larga scala varrà l'investimento è una faccenda molto complessa. Un consigliere ci ha detto: «L'analisi dei flussi di cassa attualizzati non ci aiuta a intavolare una discussione su un'idea innovativa». Questo è particolarmente vero nelle grandi aziende dove, come ha osservato un amministratore delegato, è sempre difficile avere un impatto significativo sull'incremento del fatturato.

Nel nostro studio, la maggior parte dei consiglieri ammette di avere difficoltà a capire come soppesare i risultati finanziari a breve termine rispetto ad altri parametri, come per esempio l'esperienza cliente o la quota di mercato, probabilmente in grado di indicare meglio se un'innovazione darà i suoi frutti e migliorerà la posizione competitiva dell'azienda nel lungo periodo. Invece di affidarsi ai classici parametri che misurano i risultati, alcuni CdA, nel valutare iniziative di innovazione, iniziano a fare maggiore affidamento su parametri che misurano il processo. Per esempio, un consigliere ci ha detto che chiedeva spesso al suo team cosa stava imparando la società dai propri clienti durante la sperimentazione di un'innovazione. In alcuni casi, i CdA tengono conto anche degli indici di vitalità – la percentuale dei ricavi complessivi che proviene da nuovi prodotti e servizi – per misurare la capacità innovativa dell'organizzazione nel suo complesso.

Sappiamo, da numerose ricerche, che molti, o addirittura la maggior parte, dei tentativi di innovazione

INNOVAZIONE

PORRE LE DOMANDE SPINOSE

Oggi i CdA devono essere rigorosi nel mettere sotto pressione il management, se vogliono essere sicuri che le loro aziende guardino all'innovazione con sufficiente coraggio. Ecco alcune delle domande che secondo noi i CdA si dovrebbero porre:

- Nelle nostre riunioni dedichiamo abbastanza tempo all'innovazione?
- Qual è la nostra propensione al rischio? È allineata con quella della dirigenza? Su rischio e innovazione quale messaggio mandano la nostra leadership e la nostra cultura aziendale al resto dell'organizzazione?
- Abbiamo concordato dei parametri per misurare gli sforzi innovativi?
- Qual è la nostra risposta quando un'iniziativa innovativa fallisce? Stiamo incoraggiando o scoraggiando la dirigenza a sperimentare?
- All'interno del nostro consiglio sono presenti quelle diversità di talento, prospettive e stile che permettono di fare scelte difficili sull'innovazione? Diamo ascolto a tutti?
- Che cosa stiamo facendo per essere sicuri di conoscere l'avanguardia del nostro settore e di quelli adiacenti? È il caso di creare comitati consultivi per aiutare il CdA?
- Nelle nostre riunioni sull'innovazione il dialogo è reale o è più che altro di facciata?
- Gli alti dirigenti descriverebbero il loro rapporto con noi come una collaborazione? Il management direbbe che sosteniamo i suoi sforzi per innovare?
- Stiamo inviando un messaggio chiaro alla dirigenza sulla necessità di avere coraggio, non solo per proteggere il core business ma anche per ripensare l'azienda e indirizzarla verso un nuovo futuro?

falliscono. È necessario quindi che i CdA imparino a riconoscere quand'è il momento di abbandonare un'iniziativa. Parecchi consiglieri ci hanno detto che volevano che le loro aziende capissero come «fallire e imparare in fretta», in modo da potersi cimentare in altre imprese. Altri ci hanno detto che adesso, durante le riunioni del consiglio, si preoccupano di sottolineare esplicitamente che alcune iniziative di innovazione potrebbero risolversi in un insuccesso. Anche se nessuno di quelli che abbiamo intervistato ha raccontato di aver mai discusso della differenza tra fallimenti "lodevoli" (*praiseworthy*) e fallimenti "deprecabili" (*blameworthy*), come li definisce la professoressa della Harvard Business School Amy Edmondson, i consiglieri sanno che un'innovazione non si può pianificare, ma bisogna metterla in pratica e vedere cosa succede, e che sicuramente ci saranno degli intoppi lungo la strada. Anzi, i consiglieri dicono di diffidare di quegli amministratori delegati a cui piace «andare sul sicuro», come li ha definiti uno di loro. Molti presidenti di commissioni di selezione con cui abbiamo parlato hanno detto che sono scettici quando si trovano di fronte candidature di dirigenti che non hanno mai sperimentato insuccessi, e che quando ricercano potenziali successori alla carica di amministratore delegato puntano su persone che dimostrano di essere disposte a «cercare di superare i propri limiti, facendo inevitabilmente degli errori e imparando da essi», come ha detto un altro consigliere.

GOVERNARE L'INNOVAZIONE non è cosa per deboli di cuore. È un percorso che richiede tempo e determinazione. Richiede il coraggio di agire negli interessi a lungo termine dell'organizzazione anche quando i mercati sono più miopi. Richiede determinazione per combattere la naturale avversione umana al rischio, e forza d'animo per impegnarsi nell'abrasione creativa. Bilanciare il potere fra consiglio e management non è mai facile, ma il nostro studio sembra indicare che da quando molti CdA stanno adottando nuove norme sta emergendo un nuovo contratto fra consiglio e dirigenza, rendendo finalmente possibile a consiglieri e amministratori delegati lavorare insieme per sostenere e facilitare l'innovazione. ☺

 **LINDA A. HILL** è titolare della cattedra di Amministrazione aziendale alla Harvard Business School, e coautrice di *Il genio collettivo: la cultura e la pratica dell'innovazione* (Franco Angeli 2015). **GEORGE DAVIS** è stato amministratore delegato globale e *board practice leader* in Egon Zehnder e attualmente è il vicepresidente esecutivo della MacAndrews & Forbes.

Traduzione di Gaia Seller