



## HR On Line

Il Primo Periodico di Risorse Umane On Line

n. 7 anno 2019

## Guida per manager disorientati Dialogo su come fare innovazione

autore, Danilo Villa (con il contributo di Leonardo Cilia)  
recensione di Paolo Iacchi

Franco Angeli, Milano, 2019

PRIMO LIBRO DELLA NUOVA COLLANA AIDP - FRANCO ANGELI

C'è estremo bisogno di innovazione nelle imprese, per poter competere in un mondo che si è, insieme, allargato e complicato. In quelle italiane in particolare. E anche di manager, che sappiano produrla ed applicarla in modo che generi un vantaggio competitivo c'è tanto bisogno.

Alcune aziende hanno saputo far fronte a questa duplice necessità e continuano a macinare crescita, mentre diverse altre sono finite in un cono d'ombra, o hanno definitivamente terminato il loro percorso. Ci sono però delle caratteristiche ben riconoscibili, che accomunano le prime e, diversamente, le altre. Caratteristiche che attraversano i settori più diversi e che riguardano i modelli gestionali adottati, le fonti di ispirazione per le strategie, il modo in cui lavorano insieme i Dipendenti.

Potremmo dire facendo una sintesi estrema che, tanto le prime sono riconoscibili, sia per il loro elevato tasso di innovazione (che sanno esprimere attraverso i loro prodotti o servizi, che incontrano sempre un elevato tasso di successo), che per la palpabile pervasività della cultura d'impresa, quanto le altre avanzano arrancando visibilmente, incapaci di immaginare qualcosa di diverso da quanto si è sempre fatto, e dove uffici, direzioni, reparti, lavorano indipendentemente l'uno dall'altro, quando non l'uno contro l'altro. In queste aziende le persone tengono per sé le idee e passano buona parte del tempo a lagnarsi.

Più che mai in questo momento di grande difficoltà, con l'economia in rallentamento da un decennio - e se si lavora in aziende come queste, dove prevalgono nettamente i toni del grigio, l'incertezza e la ricerca del colpevole - fare il Manager è difficile, rischioso e assai poco soddisfacente.

Da qui viene il "disorientamento" che il Libro si propone di aiutare a superare ed esorcizzare, di cui sono stati o possono essere vittime tanti manager. Soprattutto a loro si rivolge la "Guida"; per aiutarli a trovare il bandolo della matassa, facendo riferimento ad un percorso di esperienza effettivamente svolto sul campo. E sembra dirci: "Sì, è diventato tutto più complicato. Ma guarda che ci troviamo già da un bel po' di tempo in questa situazione incasinata. Anzi, forse non avevi ancora ben capito a che livello è il casino e cosa abbiamo davanti. Adesso provo a farti una sintesi, ma, se cerchi di mettere in pratica alcuni dei comportamenti che chi scrive ha sperimentato, puoi davvero dare una sterzata e, oltre a guadagnare in consapevolezza, riduci anche il rischio di essere sorpreso".

Questo è un po' l'assunto da cui partono e poi si sviluppano le argomentazioni e le domande che riempiono le cento pagine abbondanti di questo testo, costruito, per non annoiare, su una trama di



48° Congresso Nazionale AIDP  
Assisi 7 e 8 giugno 2019

#persone #innovazione #regole

ISCRIVITI SUBITO!

Presentazione

La rivista

Ricerca articoli

Filo diretto con la redazione

domande e risposte. Sembra dare seguito alla stessa necessità anche il fatto che, sia gli otto capitoli che le parti introduttive di cui il Libro si compone, non superano quasi mai le dieci pagine. Le opinioni e le teorie così poco teoriche, vengono esposte sempre in punta di piedi, con la consapevolezza che non ci sono ricette, ma buone pratiche, e che ognuno ci deve mettere soprattutto del suo. Anche se a volte ci capita di attraversare situazioni molto simili e che alcune cose hanno un'intrinseca maggior probabilità di funzionare.

Sono quindi soprattutto i Manager e gli Imprenditori che fanno i conti quotidianamente con queste necessità e devono dimostrare di conoscere molto bene tutti gli elementi che caratterizzano il contesto e di saper guardare avanti, oltre la contingenza da governare, per sostenere lo sviluppo delle imprese che guidano.

E' ancora utile poi aggiungere che questo libro prende le mosse dall'ambizioso tentativo, che si declina in tutta la prima parte, di riassumere questa complessità, determinata da fratture epocali, da nuovi "territori" di sviluppo, da incertezze e fragilità causate da un'economia ormai iper-finanziarizzata, dall'irrompere di nuovi bisogni, abitudini, linguaggi e abilità, e poi, nella seconda, attraverso un'articolata proposta di strumenti che si collocano all'interno delle direttrici, sulle quali si muovono le "imprese che ce la fanno".

Vengono così passati in rassegna, nella loro pervasività e potere di condizionamento, i principali fenomeni che contrassegnano questa nostra epoca di passaggio: i cambiamenti climatici, i flussi migratori, i fondamentalismi, la polarizzazione della ricchezza, la crisi di credibilità delle principali Istituzioni internazionali. E vengono scandagliati i nuovi territori di sviluppo e opportunità: le tecnologie della comunicazione, la ricerca applicata alla salute, il cosmo, le energie rinnovabili, i trasporti e la distribuzione. Per arrivare alle diverse tipologie di strumenti organizzativi, metodi, matrici, diagrammi di flusso, ecc. proposti come attrezzi "pret a porter"; utili cioè in ogni contesto per mettere in collegamento e sintonia le tre principali dimensioni della managerialità: il "cosa", con il "come" e con il "chi", relativamente ad ogni attività, progetto o piano d'azione.

Si susseguono così i "principi operativi", i "criteri decisionali", la "cinghia di trasmissione dei comitati operativi", le modalità e gli strumenti di comunicazione e allineamento valoriale e organizzativo, con cui sostenere sia l'innovazione che il routinario quotidiano di imprese che assumono in modo sempre più evidente i connotati della "Learning Organization". Uno di quei miti della manualistica di management, di cui tanto si è parlato ad un certo punto, e che poi non si è riusciti a sposare compiutamente con la concretezza dell'impresa, che qui viene invece reso vicino e facilmente praticabile.

Sulle orme di Saint-Exupéry, "per costruire una nave" - i Manager - "non devono radunare gli uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegnare loro la nostalgia per il mare vasto e infinito". I fili con cui si intreccia il dialogo fra Danilo Villa e Leonardo Cilia, pesca spesso a piene mani nelle metafore che hanno il mare (agitato) e la navigazione come sfondo, con i Manager (i Capitani) che cercano di evitare gli scogli e le secche, dovendo dosare con efficacia le regole, la capacità di responsabilizzare, motivare ed entusiasmare l'equipaggio.

Per innovare e vincere i venti e i marosi della concorrenza è allora indispensabile saper mobilitare e convogliare le energie e le intelligenze affidandosi a metodi e strumenti come quelli che ci vengono qui spiegati e che fanno riferimento alla concreta esperienza pratica ma, allo stesso tempo, elaborata e concettualizzata, in modo da poter essere utilizzabile anche in altri contesti che non siano solo quelli che fanno riferimento al percorso personale dell'autore.

---

Share