

Introduzione. Una corsa infinita

Una maratona non è una sequenza di 422 sprint da 100 metri l'uno¹.

Ho pensato questa frase durante uno dei tanti incontri di lavoro che ho avuto con un'impresa. Come spesso accade nelle aziende, stavamo vivendo una fase alquanto concitata: molte cose da fare, le immancabili urgenze, le non poche emergenze, un continuo rincorrersi di riunioni, decisioni da prendere, attività da avviare e completare. Giorni e giorni passati come un Usain Bolt che continua a ripetere uno dopo l'altro una sequenza di sprint da 100 metri.

In realtà, un'azienda matura e robusta può anche eseguire di tanto in tanto alcuni sprint, ma deve essere pronta a gareggiare in una lunga maratona che non si può correre come una sequenza di 422 sprint da 100 metri l'uno. È infattibile, ingestibile, insostenibile. Partecipare a una maratona non vuol dire correre più velocemente o correre più a lungo: bisogna imparare a correre in modo *diverso* da quello adottato per i 100 metri piani o anche per il mezzofondo, come i 1.500 metri. Addirittura, secondo Simon Sinek, scrittore e saggista inglese che da tempo studia i temi legati alle imprese e alla leadership, ogni impresa si trova a correre una gara che è ancora più lunga di una maratona. È una corsa che non finisce mai, una competizione infinita per correre la quale servono passo, costanza, continuità, capacità di adattamento e di ripensamento anche radicale del proprio modo di essere e operare. Come deve organizzarsi e strutturarsi un'impresa per poter competere in questa gara? Ma soprattutto, quali sono le professionalità e le competenze che devono essere presenti in coloro che hanno la responsabilità di guidare un'organizzazione², qualunque sia la sua natura e dimensione?

¹ Per la precisione, 421 sprint da 100 metri e uno da 95.

² Nelle pagine che seguono, i commenti e le riflessioni si riferiscono sia a imprese sia ad amministrazioni pubbliche. Per sottolineare questa generalità di applica-

Ho una formazione tecnologica. Mi sono laureato in ingegneria elettronica, indirizzo calcolatori costruttivo (ai miei tempi non esisteva ancora ingegneria informatica) e mi sono da sempre occupato dello sviluppo delle tecnologie e conoscenze digitali e della loro applicazione a problemi reali. L'ho fatto prima in una società di consulenza e poi in Cefriel e al Politecnico di Milano³. Per mia fortuna, specialmente negli ultimi venticinque anni, il mio lavoro mi ha dato la possibilità di visitare molte aziende e amministrazioni pubbliche (in Italia e all'estero), analizzare e vivere i loro problemi, approfondire tramite lo studio tante tematiche non prettamente tecnologiche che ne caratterizzano la vita e lo sviluppo. Qualche anno fa ho anche frequentato da studente alcuni programmi di formazione della Sloan School of Management del MIT, mi sono confrontato con colleghi e manager di successo, ho cercato di apprendere tutto ciò che potesse arricchire e completare la mia formazione profondamente tecnica.

Nel fare tutto questo, mi sono reso conto che alcuni principi e temi propri della mia vita professionale «tecnologica» potevano essere riletti anche in chiave manageriale. E in senso opposto, tanti concetti e principi delle discipline manageriali trovano una declinazione e incarnazione originale e stimolante nelle attività di cui mi occupo. È una sorta di osmosi e combinazione di punti di vista che ogni giorno di più mi appare di grande valore e utilità.

Alla luce di tutte queste esperienze, negli anni ho imparato ad usare alcuni semplici principi e metodi che hanno guidato e guidano il mio lavoro sia di Amministratore Delegato di Cefriel sia di consulente a supporto delle realtà pubbliche e private che incontro quotidianamente. Questo saggio raccoglie, struttura e condensa tutte queste esperienze e metodi in una serie di riflessioni che vogliono contribuire a identificare e raccontare pratiche di buon management. Le ho scritte avendo in mente un approccio molto semplice, quasi ingenuo: spiegare un concetto o principio in circa mille parole (con alcune «licenze poetiche»...),

zione, spesso utilizzerò anche l'espressione generica «organizzazione». In ogni caso, le considerazioni proposte non sono limitate al solo mondo delle imprese private.

³ Cefriel è un centro di innovazione digitale nato su iniziativa del Politecnico di Milano nel 1988. Ho iniziato a lavorare al Cefriel come ricercatore dalla sua fondazione e ne sono poi divenuto Direttore nel 2003 per poi assumere la carica di Amministratore Delegato. Sono Professore Ordinario di Informatica al Politecnico di Milano.

esponendolo tramite qualche esempio ricavato dalla vita reale, dalle vicende che ho vissuto e vivo, in qualche caso opportunamente anonimizzate per evitare riferimenti diretti a questa o quella impresa. Sono 52, come le settimane di un anno, ed evocano un percorso cadenzato di approfondimento e crescita. Non hanno l'ambizione di essere complete ed esaustive, quanto di essere concrete e utili. Non si sostituiscono allo studio e alla lettura dei testi di management, ma vogliono favorire l'applicazione pratica e quotidiana di alcune buone pratiche manageriali integrate da un'esperienza professionale concreta. In sintesi, ho scritto queste riflessioni un po' perché in questo modo io stesso sono in grado di meglio consolidare e metabolizzare tutto quanto è in esse discusso, ma soprattutto per dividerle e produrre un arricchimento reciproco mio e dei lettori, un confronto tra la loro esperienza e la mia. Io stesso non sono certo un perfetto esecutore di tutto quello che ho descritto ed è assolutamente vero che non si finisce mai di imparare e migliorare. L'augurio è che possano servire a rinnovare e rinfrancare la corsa in questa maratona senza fine, questa continua e incessante ricerca di esperienze e metodi di buon management che è la nostra vita professionale e imprenditoriale.

Come sempre in questi casi, vorrei ringraziare chi, anche in modo inconsapevole, mi ha aiutato a scrivere e consolidare queste pagine: in primo luogo tutte le persone di Cefriel con le quali quotidianamente affronto e discuto questi temi. Grazie in particolare a Francesca Biella per aver corretto alcuni errori e a Elena Mariani per la produzione delle figure del libro. Un grazie sentito a chi mi ha fornito molti commenti e suggerimenti e, più in generale, piccoli e grandi spunti di riflessione e confronto: Maurizio Bernascone, Massimo Colombo, Federico Frattini, Silvia Gabrielli, Alessandro Perego, Benedetto Vigna. Un grazie particolare a Sonia Montegiove senza la quale non avrei nemmeno cominciato a scrivere.

Nota per il lettore: i numeri tra parentesi quadra nel corso del testo rimandano ai riferimenti bibliografici raccolti in fondo al volume in ordine alfabetico per autore; le traduzioni delle citazioni, laddove non diversamente indicato, sono dell'Autore.