

john r. turner, phd / nigel thurlow / brian rivera

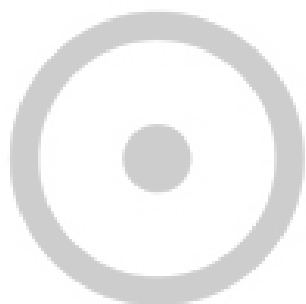
THE FLOW SYSTEM

l'evoluzione di agile e lean thinking
nell'era della complessità



AYROS

AYROS EDITORE MILANO



AYROS

Traduzione di Camilla Balsamo

Titolo originale: *The Flow System. The Evolution
of Agile and Lean Thinking in an Age of Complexity*
Edizione originale: University of North Texas Press, 2020

Copyright © 2020 by John Turner, Nigel Thurlow and Brian Rivera
All rights reserved including the right
of reproduction in whole or in part in any form.
Traduzione italiana autorizzata.

Prima edizione italiana – Ayros Editore
Copyright © 2022 by Ayros S.r.l.
Sede legale: Via S. Raffaele, 1 – 20121 Milano
Sede operativa: Via Malaga, 4 – 20143 Milano
info@ayroseditore.it
www.ayroseditore.it
Tel. 0236558853

Ayros è distribuito in Italia da Messaggerie Libri S.p.A.
Via G. Verdi 8 – 20057 Assago (MI)

ISBN 979-12-80359-32-2

Revisione di traduzione e redazione: Caterina Ciccotti, Marco Baldini,
Bastiaan Brouwer e Prof. Andrea Furlan
Impaginazione: Fabrizio Podda
Realizzazione grafica di copertina: Clara Brioschi

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta
o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, sia esso elettronico
o meccanico senza previa autorizzazione scritta di Ayros Editore.

JOHN R. TURNER, PHD NIGEL THURLOW
BRIAN RIVERA

THE FLOW SYSTEM

l'evoluzione di agile e lean thinking
nell'era della complessità



AYROS



AYROS

*Ai nostri lettori,
che possiate trovare validi e utili i materiali forniti in questo libro.*

A Jana, per l'infinito sostegno e per la fiducia lungo il cammino.

*A Clark, spero di poter essere d'ispirazione
per te durante il tuo percorso di crescita.*

Mamma, grazie.

John R. Turner

A coloro che ci sono stati e che hanno creduto in me. So che è stata dura.

A Jessica ed Elliott, per essere tutto ciò che io non sono.

A Jodie, per il tuo vero amore.

A mio padre, mi manchi.

Mamma, sono felice che tu abbia potuto vedere tutto questo.

E ok, sorella, grazie anche a te!

Nigel Thurlow

A mia moglie Allison, alle mie figlie Carmen e Camille e ai miei genitori.

Allison, tu mi rendi un uomo e un padre migliore.

A quelli eternamente di guardia.

Brian Rivera

The Flow System

Il DNA delle organizzazioni

FORNIRE VALORE AL CLIENTE PRIMA DI TUTTO



**PENSIERO
COMPLESSO**

Comprendere
l'incertezza e i
sistemi adattivi
complessi

- Sistemi adattivi complessi
- Framework Cynefin
- Sensemaking
- Rilevamento dei segnali deboli
- Analisi dei network
- Storytelling e narrazioni
- Controllo empirico del processo
- Gestione dei vincoli
- Prototipi
- Ciclo OODA
- Scrum: The Toyota Way



**LEADERSHIP
DISTRIBUITA**

I modelli di
comportamento
di coloro che guidano
persone e team

- Sicurezza psicologica
- Ascolto attivo
- Intento del leader
- Modelli mentali condivisi
- Mappe di Wardley
- Processo decisionale
- Propensione all'azione
- Collaborazione
- Coaching e Mentoring
- Facilitazione complessa
- Progettazione organizzativa



**SCIENZA
DEI TEAM**

La scienza dei team,
le loro interdipendenze
e interazioni

- Formazione al lavoro di squadra
- Human Centered Design
- Progettazione dei team
- Identificazione degli obiettivi
- Consapevolezza situazionale
- Sviluppo delle cognizioni
- Condizioni di influenza
- Apprendimento di team
- Efficacia del team
- Red Teaming
- Sistemi multiteam

Filosofia

Filosofia Toyota Way
La nostra filosofia è il Toyota Way (miglioramento continuo e rispetto per le persone)

Mentalità

Fondamenti

Toyota Production System
Abbiamo costruito sui fondamenti del TPS e del Lean Systems Thinking
(Customer First, Rispetto per l'umanità, Eliminazione degli sprechi)

Pensiero
sistemico



AYROS

INDICE

PREFAZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA
di Marco Baldini e Bastiaan Brouwer IX

PREFAZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA
di Andrea Furlan XI

PREMESSA
di Dave Snowden XV

PREMESSA
di Stephen Denning XIX

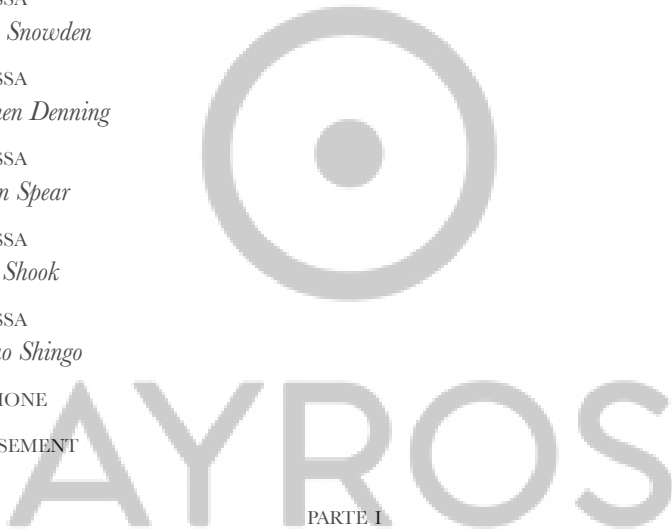
PREMESSA
di Steven Spear XXI

PREMESSA
di John Shook XXV

PREMESSA
di Ritsuo Shingo XXIX

PREFAZIONE XXXI

ENDORSEMENT XXXIX



INTRODUZIONE AL FLUSSO E A THE FLOW SYSTEM

01. Introduzione 5
02. Customer First 25
03. The Flow System 35

PARTE II

PENSIERO COMPLESSO

04. Teoria dei sistemi e teoria della complessità 61

05. Complessità	71
06. Pensiero sistemico <i>versus</i> pensiero complesso	95

PARTE III
LEADERSHIP DISTRIBUITA

07. Due parole sulla leadership	125
08. Team leadership e leadership distribuita	151
09. Leadership strategica, strumentale e globale	173

PARTE IV
SCIENZA DEI TEAM

10. Team, teamwork e taskwork	193
11. Efficacia del team	221
12. Sistemi multiteam: scalarità	245

PARTE V
CONCLUSIONI: VALORI E ATTRIBUTI DI THE FLOW SYSTEM

13. Conclusioni e risorse	265
BIBLIOGRAFIA	283

AYROS

Prefazione all'edizione italiana

di Marco Baldini e Bastiaan Brouwer

Agile è diventata una delle parole d'ordine preferite nelle *boardroom* delle aziende italiane, specialmente negli ambiti di project management, IT, sviluppo prodotto e sales & marketing. Si può dire che Agile, dopo la sua comparsa negli anni Novanta, abbia ormai ampiamente dimostrato la sua validità per gestire le sfide complesse che si trovano ad affrontare le aziende. Oggigiorno, le imprese stanno sperimentando i vari framework per adottare l'Agile come approccio principale all'organizzazione del lavoro e dell'azienda. Anche se siamo a favore di un approccio standardizzato in termini di processi e strumenti, per un'azienda potersi definire agile richiede molto di più dell'implementazione di un framework.

Abbiamo vissuto un fenomeno simile vent'anni fa, quando la Lean Production diventava sinonimo dell'applicazione dei vari strumenti del Lean Thinking come la Value Stream Mapping, le 5S e lo SMED. È indubbio che l'implementazione della Lean abbia portato grandi benefici in molti settori: manifatturiero, industriale, dei servizi; ma è altrettanto vero che ci ha permesso di capire che l'implementazione dei soli strumenti non porta a una vera cultura aziendale. Per diventare davvero lean, non basta che ogni persona partecipi proattivamente all'individuazione e alla riduzione dei cosiddetti sprechi: bisogna agire anche sui comportamenti delle persone, oltre che sull'organizzazione e la cultura dell'azienda.

Una spiegazione della differenza tra l'implementazione agile come metodologia e la vera "agilità organizzativa" nota anche come *business agility* sta nel fatto che l'organizzazione è un sistema complesso adattivo, e non un sistema semplice. In un sistema semplice c'è un rapporto causa-effetto chiaro e prevedibile, mentre un sistema complesso è costituito da individui (agenti) che si adattano sulla base di ciò che emerge nel loro ambiente. Il comportamento del sistema complesso è una proprietà emergente dai molti agenti e dalle loro interazioni. Quindi, in altre parole, il comportamento dell'orga-

nizzazione e la sua cultura non sono facilmente prevedibili dal comportamento di un solo agente perché dipendono da molte variabili.

Per rendere agile parte del DNA dell'organizzazione, bisogna accettare che "diventare agili" ha un significato diverso per persone diverse; pertanto l'approccio deve essere adattato allo scopo e alle specificità delle singole organizzazioni e dell'ambiente in cui si trovano a operare. In qualità di leader, la vera sfida è accettare questa realtà e affrontare l'agilità dell'organizzazione come una competenza che si può costruire tramite lo sviluppo delle abilità e dei comportamenti delle persone (agenti) che ne fanno parte. Diventare agili richiede di imparare a vedere oltre il metodo e gli strumenti, di comprendere i comportamenti in cui consiste la metodologia e di cercare di internalizzare questi comportamenti nell'organizzazione e quindi nella cultura.

The Flow System è il primo libro sull'agilità dell'impresa che elenca e descrive profondamente le competenze e i comportamenti che costruiscono insieme il DNA dell'agilità organizzativa (*business agility*). *The Flow System* non deve essere interpretato come un framework rigido; non è quindi necessario assicurarsi che tutti gli elementi del TFS siano presenti nella propria organizzazione. Quello che *The Flow System* cerca di trasmettere è che le organizzazioni possono crearsi un DNA sempre più agile attraverso la messa in atto e lo sviluppo delle competenze e dei comportamenti che sono descritti nel libro.

In conclusione, dato che i vari framework, anche se concreti e pratici nell'applicazione, non sempre portano l'azienda verso la vera agilità, oggi grazie a *The Flow System* la vera agilità è a portata di mano per tutte le imprese. Bisogna "semplicemente", come in ogni sistema complesso adattivo, sperimentare con un nuovo comportamento, percepire l'effetto migliorativo o peggiorativo sull'organizzazione e rispondere nel senso di amplificare o ridurre il nuovo comportamento sperimentato.

Un grazie speciale a John, Nigel e Brian per l'ispirazione, i contenuti e gli insegnamenti che ci hanno trasmesso attraverso questo libro nel viaggio verso la vera agilità. Grazie, infine, al Prof. Andrea Furlan per averci onorato con una sua prefazione all'edizione italiana.

Buona lettura,
Marco Baldini e Bastiaan Brouwer
SPARK Innovation Catalysts®

Prefazione all'edizione italiana

di *Andrea Furlan*

In che modo è cambiato lo scenario competitivo negli ultimi anni? Per cercare di abbozzare una risposta a questa domanda ho usato in diverse occasioni una metafora automobilistica. Gestire un'impresa nello scenario di un tempo era simile a guidare un'automobile nella Monument Valley americana. Le strade tendono a essere dritte e non molto trafficate. L'unica cosa da regolare è la velocità in funzione del tempo a disposizione, dell'orario e della destinazione da raggiungere. Se ci si spinge più a ovest fino ad arrivare a Los Angeles, lo scenario cambia radicalmente. Guidare nel ginepraio di autostrade della metropoli di Hollywood è un'impresa impegnativa. Bisogna continuamente cambiare direzione, adattando la velocità, e reagire prontamente al comportamento non lineare di altri guidatori (che spesso dipende dal comportamento non lineare nostro). Questo scenario è una buona rappresentazione dell'ambiente in cui le imprese di oggi si trovano a competere.

Un tempo bastava puntare su una dimensione di performance (ad esempio la qualità, il costo, la velocità) e cercare di ottimizzarla, proprio come nella Monument Valley si ottimizza solo la velocità.

Le arene competitive di oggi sono un'altra cosa. Nel libro *Smart Simplicity. Sei regole per gestire la complessità* di Yves Morieux e Peter Tollman si sottolinea con enfasi come le medie e grandi imprese di oggi abbiano dai 25 ai 40 obiettivi di performance da realizzare contemporaneamente. Questi obiettivi sono spesso in apparente contraddizione tra loro: elevata qualità e basso prezzo, efficienza e innovazione, standardizzazione globale e adattamento locale. Il mondo è diventato complesso proprio come le strade di Los Angeles dove bisogna considerare, contemporaneamente, più parametri di guida se non si vuole finire anzitempo, e male, la vacanza.

In un mondo semplice, l'obiettivo è raggiungere la frontiera efficiente. Si punta su un parametro e si ottimizza la propria struttura per massimizzarlo. L'Operational Excellence e il Lean Management sono il migliore strumento

conosciuto per supportare questo percorso di avvicinamento alla frontiera.

In un mondo complesso, cambia radicalmente la situazione e la frontiera efficiente da stabile diventa turbolenta, spostandosi repentinamente e imprevedibilmente verso l'alto. Questo spostamento repentino e imprevedibile della frontiera ha diverse cause: l'emergere continuo di business model, nuovi stakeholder da soddisfare e i cosiddetti "cigni neri" (ossia eventi imprevedibili, come la pandemia COVID, che hanno degli effetti dirompenti sulla vita delle persone e delle aziende e sull'economia delle nazioni).

Un tempo era già un buon risultato avvicinarsi alla frontiera e seguirne le lente dinamiche. Oggi le imprese sono costrette a fare continui salti di frontiera che richiedono l'introduzione di innovazioni discontinue (di prodotto, di processo e di modello di business).

Per navigare i salti di frontiera l'Operational Excellence non è più sufficiente. Lavorare sullo snellimento dei processi può portare l'impresa a essere più efficiente, ma non assicura la capacità di lanciare sul mercato soluzioni nuove ed efficaci che risolvano i mutevoli problemi dei clienti. Bisogna sviluppare la capacità di essere reattivi, adattivi e proattivi; in una parola, bisogna diventare agili. Essere agili significa sapere cogliere le minacce e opportunità del proprio ambiente, fare i giusti investimenti per rispondere a queste minacce e opportunità e, infine, riconfigurare continuamente il proprio business model lungo il percorso evolutivo dell'azienda. Serve adottare un nuovo approccio che permetta all'impresa di navigare in un mondo complesso in cui la pianificazione (che diventa in larga parte inefficace) viene soppiantata dalla capacità di adattamento ai cambiamenti ambientali.

Il libro *The Flow System* ha l'ambizione di proporre un approccio che risponda a questi obiettivi. Gli autori presentano un framework completo di *business agility*. Il framework, basandosi sui principi del Toyota Production System, costruisce una impalcatura che si basa su tre pilastri: il *complexity thinking* (pensiero complesso), la *distributed leadership* (leadership distribuita) e il *team science* (scienza dei team).

Il framework The Flow System (TFS) ha due grandi pregi rispetto ai molti modelli rigidi e specialistici che tuttora esistono nella letteratura manageriale: è olistico e situazionale.

Olistico perché supera il limite di molti modelli di management eccessivamente specialistici. Il framework TFS considera diverse dimensioni dell'impresa basandosi su varie teorie della moderna scienza del management. Viene trattata la dimensione strategica utilizzando la lente teorica dei sistemi adattivi e della teoria della complessità. L'organizzazione è vista come un sistema aperto in continuo scambio e co-evoluzione con l'ambien-

te esterno. La capacità di adattarsi è al cuore dei sistemi adattivi, che sviluppano l'abilità di attivare frequenti riorganizzazioni generate da meccanismi endogeni. Una organizzazione di questo tipo ha bisogno di una leadership distribuita. Le decisioni da prendere sono molte e devono essere prese dagli attori che hanno maggiori informazioni per assumere le giuste decisioni. La terza parte del modello, legata al lavoro delle persone e alla loro gestione, propone diverse teorie e strumenti per generare modelli mentali condivisi. Per allineare team di leader è infatti necessario un complesso sistema di coordinamento tra i vari attori e le varie parti dell'organizzazione. Condividere modelli mentali riguardo i task da svolgere e il modo di lavorare in team diventa essenziale per assicurare questo coordinamento.

Il framework TFS è poi situazionale. Non costituisce un rigido schema al quale l'organizzazione si deve adeguare. Il TFS è più un contenitore di diverse teorie e strumenti organizzati attorno alle tre dimensioni sopra descritte. Ogni impresa deve avere la capacità di capire e leggere il proprio contesto (sensemaking) e di adottare gli approcci e gli strumenti che meglio funzionano in una data situazione. In questo processo diventa fondamentale la capacità di sperimentare non solo le soluzioni da offrire ai clienti, ma anche le soluzioni organizzative interne. L'impresa deve imparare a sperimentare diversi approcci organizzativi in modo agile e *safe to fail*, fino a trovare quello che funziona meglio nel proprio contesto in un dato periodo.

L'impalcatura concettuale rappresentata dal TFS disegna un percorso di radicale cambiamento organizzativo che richiede sforzo, conoscenza e disciplina. Sono convinto che il libro, ora disponibile anche in italiano grazie al lavoro di Marco Baldini e Bastiaan Brouwer, sia un ottimo viatico in questo difficile percorso.

Andrea Furlan

Professore ordinario di management dell'Università degli Studi di Padova
Direttore scientifico del Lean Center della CMOA Business School