

INTRODUZIONE

Era chiaro che il presidente Obama si stava sentendo frustrato. I membri dello staff tenevano gli occhi bassi, facevano finta di mettere ordine nelle loro carte ed evitavano di incrociare il suo sguardo. L'orologio indicava che mancavano cinque minuti alla conclusione della riunione di gabinetto. Ricordate quella sensazione, quando l'insegnante stava per chiamare il vostro nome e voi non sapevate la risposta? La lancetta dei minuti non si muoveva abbastanza in fretta e l'ansia di Marina era alle stelle.

Il presidente non aveva ancora chiesto a Marina di spiegare perché il suo team al *Department of Veterans Affairs* (VA) non era ancora riuscito a combinare nulla, e lei sperava che la riunione finisse prima che venisse sollevato l'argomento. Normalmente, a quella riunione trimestrale di gabinetto con il presidente sui problemi dei veterani erano presenti solo le tre persone di livello più alto nel VA; il segretario, il vicesegretario e il capo dello staff, ma a Marina era stato chiesto di partecipare perché correva voce che l'insoddisfazione del presidente Obama per i suoi scarsi progressi fosse all'ordine del giorno.

Le sedie nella Cabinet Room sono grandi e pesanti e, a causa della presenza di tante persone, erano incastrate tra loro. I piedi di Marina, che è alta sì e no un metro e cinquanta, non arrivavano a toccare il pavimento e lei continuava a scivolare giù dalla seduta di pelle. La sua attenzione a quel punto era rivolta a come avrebbe potuto letteralmente fuggire da quella stanza, sperando che il vicepresidente Biden potesse scostare indietro la sua sedia quel tanto da consentirle di scivolare fuori senza essere notata.

“Un'ultima cosa...”, iniziò il presidente, guardando proprio nella sua direzione. “Ormai è passato un bel po' di tempo, e sento che il suo team non è riuscito ancora a consegnare un software funzionante.”

Marina sapeva che quello era il motivo della sua presenza, ma era ancora surreale sentirsi incalzare dal presidente degli Stati Uniti.

“È tutta questione delle strutture di rischio!”, è esplosa Marina, con un po’ più di veemenza di quello che si era ripromessa. “Non riusciamo ad avere le firme necessarie per andare avanti, perché la normale trafila non vale per la nostra nuova tecnologia. Prima bisogna far passare un processo di approvazione del tutto nuovo. Nessuno vuole che la responsabilità cada su di lui in caso di fallimento, perciò se ne tirano fuori in ogni modo per essere sicuri di non finire sulla graticola. È possibile venirne a capo, ma semplicemente ci vorrà più tempo.”

Il presidente Obama ha ascoltato con attenzione la spiegazione di Marina. Dopo una breve pausa, ha avanzato un suggerimento: “E se io registrassi un video in cui dico loro che *devono* approvare il vostro progetto?”.

“Grazie della sua offerta, presidente”, ha detto Marina, non sapendo bene come dirgli che nessun dipendente civile sano di mente avrebbe mai messo la sua firma su una pratica incompleta, non importa *chi* gli avesse detto che andava tutto bene. Nel momento in cui fosse iniziata l’inevitabile indagine dell’Ispettore Generale, sarebbe stato in carica un nuovo presidente, lasciando quella persona con il cerino in mano. “Le farò sapere se ne abbiamo bisogno.”

Anche il potere del presidente degli Stati Uniti ha dei limiti. Il leader del mondo libero voleva sinceramente aiutarla, ma perfino *lui* non poteva far muovere più in fretta la burocrazia del VA. Marina doveva cavarsela da sola per far entrare in produzione quel software, che avrebbe identificato migliaia di veterani le cui richieste erano rimaste inevase.

Quello di cui aveva bisogno era un insieme di potenti *hack* per la burocrazia. E alla fine, per tentativi ed errori, e con un po’ di fortuna, l’ha trovato.

Nel 1944, il precursore della CIA, l’*Office of Strategic Services* (OSS), pubblicò una guida di campo segreta per gli operativi che effettuavano operazioni di sabotaggio. Fra le tecniche suggerite, vi erano le seguenti.

1. Insistete perché tutto venga fatto attraverso i “canali” regolari. Non permettete mai che vengano prese delle scorciatoie per accelerare le decisioni.
2. Tenete “discorsi”. Parlate il più spesso possibile e per molto tempo. Illustrate i vostri “punti” mediante lunghi aneddoti e il racconto di esperienze personali.
3. Quando possibile, deferite le cose a comitati “per ulteriore studio e considerazione”. Cercate di istituire comitati con il maggior numero possibile di membri: mai meno di cinque.
4. Sollevate problemi irrilevanti il più spesso possibile.

5. Negoziare sulla formulazione esatta di comunicazioni, minute, risoluzioni.
6. Fate riferimento a decisioni prese nella riunione precedente e cercate di riaprire la questione della bontà di quelle decisioni.
7. Predicate “cautela”, siate “ragionevoli” e sollecitate i vostri colleghi a essere “ragionevoli” e a evitare la fretta, che potrebbe dare luogo a imbarazzo o a difficoltà in seguito.
8. Siate preoccupati della correttezza di ogni decisione: sollevate il dubbio, se l'azione contemplata sia all'interno della giurisdizione del gruppo o se possa entrare in conflitto con gli interessi di qualcuno più in alto.

Milioni di persone oggi vanno a lavorare in un ambiente indistinguibile da una master class di sabotatori della CIA. I loro manager e i loro colleghi però non sono spie: sono comuni leader e collaboratori che cercano di fare il loro lavoro. Quanto più grande o vecchia è l'organizzazione, tanto più la burocrazia sembra avere una missione singolare tutta sua: bloccare ogni cambiamento, di qualsiasi tipo.

Quando Marina è diventata chief technology officer di una delle burocrazie più grandi del mondo, il Department of Veterans Affairs (VA) degli Stati Uniti, sembrava impossibile riuscire a fare anche la più piccola delle cose. Il *Department of Defense* (DoD) supera nettamente il VA in termini puramente di numero di dipendenti, ma perlomeno è stato progettato per funzionare in modo coerente: non si può iniziare una guerra in Iraq e far arrivare la Marina, invece, in Sudafrica, per esempio. Ma al VA era non solo possibile, ma addirittura normale, che un veterano ottenesse l'assistenza sanitaria ma non scoprisse mai gli altri benefici a cui aveva diritto, o viceversa. Per rendere le cose ancora più complicate, all'inizio Marina non sembrava avere molte frecce al suo arco per raggiungere il successo: a ventotto anni, aveva lasciato il college e formalmente non aveva né un budget né dipendenti.

Il dipartimento era in uno stato di crisi costante, con i pavimenti degli uffici letteralmente incurvati sotto il peso delle pratiche di richiesta di riconoscimento di disabilità in attesa di essere evase e i dipendenti presi dal panico per la scoperta di liste d'attesa segrete e di domande di assistenza sanitaria mai prese in considerazione. Tutti, dal Congresso al *The Daily Show*, criticavano pubblicamente il VA perché non assolveva alla sua missione. Eppure queste crisi non erano catalizzatori di cambiamenti: non facevano altro che rendere ancora più recalcitranti le persone. Con un faro a illuminare ogni loro mossa, nessuno osava discostarsi dalle procedure stabilite, per il timore di essere preso di mira e diventare un capro espiatorio. Sembrava quasi che

il manuale della CIA fosse stato distribuito a tutti i nuovi dipendenti nella fase di orientamento.

Ma, nonostante tutti gli ostacoli, *era* possibile produrre cambiamenti duraturi. Sei mesi dopo quella dolorosa riunione di gabinetto con il presidente Obama, il team di Marina è stato in grado di lanciare la propria prima applicazione software, e da allora ha reso disponibili nuove funzionalità quasi ogni singolo giorno. Quando Marina ha lasciato il VA nel 2017, l'ente aveva raggiunto obiettivi apparentemente impossibili, come iscrivere oltre 600.000 veterani all'assistenza sanitaria VA dai loro telefoni cellulari, rinnovare completamente il Board of Veterans' Appeals e consolidare gli oltre 1500 diversi siti web, numeri di telefono e punti di accesso in un unico sito web *veteran-friendly* e un unico numero di telefono. Marina, insieme con altri executive e migliaia di colleghi nelle varie divisioni del VA, ha lavorato instancabilmente per anni per creare un'esperienza migliore per i veterani. Nell'arco di cinque anni, dl 2016 al 2020, la fiducia dei veterani nel VA è cresciuta incredibilmente di ben 25 punti percentuali.

Marina ha imparato come ottenere qualcosa in una burocrazia dal suo ex capo alla Casa Bianca, e coautore di questo libro, Nick Sinai. Nick è stato per quattro anni nell'ufficio del *Chief Technology Officer* (CTO) degli Stati Uniti, sotto tutti i tre CTO dell'amministrazione Obama, Aneesh Chopra, Todd Park e Megan Smith. Prima di arrivare alla Casa Bianca Nick aveva ottenuto una laurea ad Harvard, si era dedicato alla consulenza di management, aveva ottenuto un MBA all'Università di Chicago e poi era entrato nella Polaris Partners (investimenti di venture capital) a Boston. Quando la Lehman Brothers ha fatto bancarotta subito dopo che era entrato nel suo settore di venture capital (il primo giorno del suo viaggio di nozze), ha deciso di seguire la sua passione originale per le attività governative entrando nell'amministrazione Obama. Dopo avere diretto un team in una task force di esperti alla *Federal Communications Commission* (FCC), è entrato nell'Office of Science and Technology Policy della Casa Bianca. Alla fine ha avuto il formidabile titolo di "US deputy CTO", con zero budget e zero autorità diretta sull'enorme ramo esecutivo, una situazione come quella in cui si era trovata inizialmente Marina alla VA.

Dopo il governo federale, abbiamo lavorato o fornito consulenza a vari tipi di organizzazioni: venture capital, istituti di formazione universitaria, think tank e startup. Nick è senior advisor alla Insight Partners, una società di venture capital per il settore del software e di private equity, dove lavora con i CEO e i team di management di aziende produttrici di software in fase di crescita. Come docente alla Harvard Kennedy School, insegna tecnologia e innovazione a studenti di college e laureati. Marina è fellow del New Practice Lab di New

America, dove si occupa in particolare di miglioramento delle pratiche di affido. È anche fra i fondatori della società di gestione delle crisi Layer Aleph, dove ha lavorato su problemi di alto profilo come il carico arretrato di pratiche di assicurazione sulla disoccupazione dello stato della California durante la pandemia da Covid-19. Abbiamo visto molte organizzazioni, nel settore pubblico come in quello privato, abbiamo fornito consulenze a (e imparato da) leader esecutivi e collaboratori senza ruoli di leadership.

Grazie al tempo trascorso alla Casa Bianca e al VA, alle esperienze che abbiamo maturato dopo di allora, e a quelle di molti dei nostri stupendi colleghi, abbiamo accumulato competenza e risposte alla domanda: che cosa rende una persona efficace in una burocrazia? Perché vi sono persone particolarmente efficaci all'interno delle burocrazie (aziende, università, o enti governativi) e perché invece altre falliscono miseramente?

Che cosa troverete in questo libro

In questo libro esploriamo uno dei fraintendimenti centrali: il cambiamento non avviene perché la persona in carica dichiara che deve avvenire, anche se quella persona è il CEO della vostra azienda o, come nel nostro caso, il presidente degli Stati Uniti. In base alla nostra esperienza, troppe persone pensano che il presidente (o il CEO, il capo dell'organizzazione, o il rettore dell'università) sia la persona che istiga il cambiamento, che si fa paladina delle riforme e catalizza le nuove iniziative. A volte è così, certo, ma abbiamo visto altrettanti casi in cui chi si fa promotore di un cambiamento di grande portata è un collaboratore qualunque che prende la cosa nelle proprie mani.

Spieghiamo la mentalità e i principi che hanno consentito a noi (e ai nostri colleghi) di realizzare riforme apparentemente impossibili. Vi mostreremo come iniziare a definire le cause di fondo dei problemi, “vendere” la vostra vision, costruire un team, dare impulso e produrre cambiamenti duraturi in qualsiasi azienda, università, no profit, organizzazione di comunità o ente governativo. Oltre alle nostre storie, offriamo strategie collaudate di *bureaucracy hacking*, per far cambiare rotta ad aziende e organizzazioni di ogni tipo, raccolte dai nostri colleghi *bureaucracy hacker*, che hanno generato il cambiamento in alcuni degli ambienti più resistenti, più grandi e più complessi del mondo.

Abbiamo organizzato il libro in funzione di tattiche specifiche, spiegando che cosa sono, perché sono importanti e come possiate utilizzarle nella vostra organizzazione. Abbiamo raggruppato perciò i capitoli nei sei temi seguenti.

- *Definire il problema.* Scoprite su che cosa dovete realmente lavorare. Se siete appena entrati in un'organizzazione o semplicemente avete bisogno di uno sguardo nuovo, dovete capire quali problemi dobbiate realmente affrontare, le cause di fondo e le potenziali soluzioni.
- *Imparare a conoscere la propria organizzazione.* Dovete capire come funzionano realmente le cose e dovete conoscere le persone che fanno parte della vostra burocrazia. Individuate come vengono realmente prese le decisioni, perché le cose sono come sono e che cosa motiva i vostri colleghi.
- *Promuovere la soluzione.* Vendete le vostre idee nel contesto. Usate la parola scritta, il design visuale, esempi convincenti e numeri concreti per promuovere il vostro progetto, concentrandovi su ciò che entra maggiormente in risonanza con il vostro pubblico.
- *Iniziare con poco e aumentare progressivamente lo slancio.* Sperimentate, imparate, mostrate i progressi. Tendendo alla risoluzione di problemi di piccole dimensioni e all'ottenimento di feedback rapidi, iniziate dove siete, create soluzioni pilota con dimostrazioni reali e generate il tipo di entusiasmo che si autoalimenta.
- *Costruire il team.* Fate di più, insieme. Il bureaucracy hacking è uno sport di squadra, in particolare se si vuole avere un impatto su grande scala. Reclutate compagni di squadra informali, delegate a persone attive e costruitevi alleati, anche dove sembrerebbe meno probabile.
- *Fare attecchire il cambiamento.* Fate crescere in modo intelligente il cambiamento, mentre ridefinite la vostra organizzazione. Assicuratevi che la vostra iniziativa rimanga viva, indipendentemente dai singoli individui, cambiando le regole. Perseverate anche in mezzo a cambiamenti di leadership, crisi e altre difficoltà, vedendole come opportunità per far avanzare e consolidare il cambiamento che state attuando.

In ciascun capitolo analizzeremo una singola tattica, porteremo qualche esempio o racconteremo qualche vicenda, e concluderemo con alcuni suggerimenti pratici che speriamo possiate usare, quali che siano il settore in cui operate, il vostro ruolo o il vostro grado. Potete tranquillamente leggere questo libro in ordine, dall'inizio alla fine, ma abbiamo anche cercato di rendere utile la lettura di singoli capitoli, in base alle necessità. Non è detto che tutte le tattiche siano applicabili nella vostra situazione o siano adatte per il punto in cui vi trovate nella vostra carriera; sceglierete quelle che sentite più vicine a voi.

Perché noi

Perché dovrete stare ad ascoltare proprio noi? Esiste un gran numero di persone che propongono e vendono libri sull'innovazione nelle grandi organizzazioni e il management. Perché proprio il libro di Marina e Nick?

Compressivamente, abbiamo praticato l'hacking delle burocrazie a grande scala: alla Casa Bianca, al Department of Veterans Affairs, nel sistema dell'affido, nelle capitali di vari stati, alla Harvard University e in aziende di software. Abbiamo avuto la fortuna di conoscere e lavorare fianco a fianco con altri bureaucracy hackers di serie A, al Department of Defense degli Stati Uniti e altrove. Abbiamo imparato sulla nostra pelle quello che sappiamo, abbiamo raccolto consigli e racconti da altri hacker esperti e abbiamo avuto la nostra buona dose di successi e fallimenti.

Abbiamo ricavato molto dalla saggezza e dall'esperienza di colleghi e compagni di squadra che a loro volta hanno saputo provocare cambiamenti di rotta di superpetroliere, un grado alla volta. Facciamo anche parte di un gruppo più ampio di persone che hanno capito come generare cambiamenti importanti in una grande organizzazione, e siamo molto felici di poter raccontare anche le loro storie. In particolare Tom Kalil, che ha passato sedici anni alla Casa Bianca sotto le amministrazioni Clinton e Obama, e il suo vice di fatto sotto Obama, Kumar Garg, ci sono stati mentori su questo tema. Nel suo ufficio alla Casa Bianca, Kumar teneva sulla lavagna una serie di tattiche di bureaucracy hacking (potete vederla sul nostro sito web) e in questo libro ne abbiamo riprese diverse (per esempio: reclutare alleati, lavorare sia dall'alto che dal basso e rendere il più facile possibile ottenere aiuto da altri).

Abbiamo offerto consigli su come generare una trasformazione su scala individuale: CEO, generali a tre stelle e politici nazionali, oltre che studenti, amici e vicini, hanno applicato con successo queste tattiche, dalle sale riunioni aziendali alle riunioni di condominio.

Non siamo maghi, ma a quanto pare per produrre un cambiamento in una burocrazia non serve la magia. Serve fare bene i propri compiti, crearsi alleati autentici, fare le piccole cose che consentono di andare avanti ogni giorno ed essere sintonizzati sul modo in cui l'organizzazione funziona *realmente*. I cambiamenti di maggior portata richiedono anche livelli significativi di determinazione, resilienza e fiducia nella propria visione.

Che cos'è il bureaucracy hacking

Che cosa intendiamo dire, quando parliamo di “bureaucracy hacking”? Parliamo di avere un forte impatto (a un ritmo, a una scala e con una forza che vanno al di là delle nostre risorse immediate) all'interno di grandi organizzazioni che altri considerano inamovibili. Howard H. Stevenson della Harvard Business School definiva l'imprenditorialità come “perseguire opportunità al di là delle risorse su cui si ha il controllo” e noi parliamo di fare esattamente questo in grandi aziende, no profit, istituti accademici ed enti governativi.

La parola *hack* ha molti significati diversi, nel mondo di oggi. In questo libro non la usiamo per indicare un giornalista poco ispirato o l'accesso non autorizzato a un sistema informatico; la intendiamo invece nel senso di “un suggerimento o una tecnica brillanti per fare o migliorare qualcosa”. Ci piace questa definizione perché non è restrittiva: il bureaucracy hacking può includere il fare qualcosa di nuovo ma *anche* migliorare qualcosa che già esiste. In effetti, stando alla nostra esperienza, i migliori bureaucracy hacker fanno proprio entrambe le cose.

Bureaucracy hacking è anche “vendere”. Gli imprenditori delle startup di successo vendono costantemente: agli investitori per ottenere capitali, a potenziali collaboratori e collaboratrici perché entrino nel loro team, ai potenziali clienti perché apprezzino il loro prodotto o servizio; come loro, anche i bureaucracy hacker cercano di suscitare entusiasmo negli altri per la loro idea, al fine di attrarre risorse, reclutare più persone e generare un impatto significativo. I migliori sono famosi per il modo in cui si concentrano sul problema che cercano di risolvere e adottano la sperimentazione per migliorare continuamente. Sono efficaci nello sperimentare, vendere e attuare, perché credono che esista un modo migliore, e sanno come trasformare quella convinzione in realtà.

Che cosa scoprirete

In questo libro, vi aiuteremo a liberare il bureaucracy hacker che è in voi, rispondendo a una serie di domande. Quali sono le tattiche e i suggerimenti che vi consentiranno di muovere le montagne? Quali sono le cose da evitare quando si è gli ultimi arrivati? Che cosa significa avere empatia per l'organizzazione, la mission e la cultura esistenti, pur propendendo per agire in modo da trasformarle? Come potete trovare e dare potere alle persone già presenti nell'organizzazione,

perché si uniscano alla vostra causa? Siamo qui per condividere con voi strumenti che funzioneranno all'intero di qualsiasi organizzazione, quale che sia il vostro ruolo o la vostra posizione nella gerarchia, raccolte da bureaucracy hacker di altissimo livello. Le competenze che svilupperete da bureaucracy hacker possono aiutarvi anche a livello personale e professionale: grazie ai successi che otterrete e ai perfezionamenti progressivi che introdurrete nel vostro metodo, vedrete anche crescere la vostra reputazione, al lavoro e nella comunità. Anche se conoscete già qualcuno di questi strumenti, averli tutti sulla punta delle dita vi consentirà di sperimentare sequenze e combinazioni diverse di *hack*, per riuscire alla fine a ottenere ancora di più.

Dato che state leggendo questo libro, probabilmente c'è qualche cambiamento che vi piacerebbe vedere nel mondo. Forse al lavoro: volete trasformare il modo in cui la vostra organizzazione eroga un nuovo servizio, fornisce un prodotto o realizza una funzionalità; o magari volete semplicemente digitalizzare un modulo di nota spese che vi crea sempre frustrazione. Forse è qualcosa di legato alla vostra comunità locale: volete migliorare la scuola elementare locale o fornire un servizio ai veterani della vostra città. O magari avete guardato il telegiornale e volete fare una differenza su temi importanti come la povertà, il cambiamento climatico o la salute globale. Quale che sia il vostro obiettivo, piccolo o grande, ci sono buone probabilità che dobbiate scontrarvi con una burocrazia o due per riuscire a raggiungerlo, e non esiste un momento migliore di questo per iniziare a farlo.

Nella pratica, questo significa trovare alleati e navigare fra le forze organizzative per portare a buon fine i vostri obiettivi. Per questo vi servirà un'estrema empatia: per i vostri clienti, per gli altri collaboratori e per l'organizzazione stessa. Alla fine, la maggior parte dei problemi burocratici ha una soluzione umana. Il bureaucracy hacking non significa essere cospiratori senza anima, ma capire i bisogni reali e associarsi con persone reali per manovrare all'interno di un labirinto di regole, rischi e incentivi.

Pensare di accostare un rispetto profondo per un'organizzazione esistente a un forte bisogno di cambiamento può sembrare paradossale, ma trovare un equilibrio fra queste forze in conflitto è cruciale per ottenere conseguenze durature. Forse vedete quella tensione anche sul posto di lavoro: la persona che propugna ad alta voce il cambiamento contro la vecchia guardia che insiste sulla cautela. Questo libro può aiutarvi a gettare un ponte su quella divisione.

Le burocrazie sono progettate esplicitamente per *non* cambiare rotta a ogni alito di vento. Vi sono approvazioni, commissioni, norme, procedure e pacchi di scartoffie. Se ignorate tutto questo, lo fate a vostro rischio e pericolo. Invece, potete *usare* tutto questo a vostro

vantaggio, in particolare per codificare i cambiamenti che volete rendere permanenti.

Scriviamo per i milioni di leader, manager, consulenti e collaboratori in tutto il pianeta che vedono tutte le cose fantastiche che si dicono della cultura del ritmo veloce tipica delle startup e si chiedono come possa essere pertinente per la loro azienda o organizzazione che si muove con i piedi di piombo ed è avversa al rischio, e per tutte le persone che si sentono impastoiate in burocrazie frustranti nella loro vita personale, come consigli scolastici, di condominio, di quartiere o municipali. Ognuno si trova all'interno, o se non altro ha a che fare con una burocrazia di qualche tipo. Potete continuare a pensare che il cambiamento sia impossibile, oppure potete iniziare a creare i cambiamenti che volete vedere.

Questo libro è per tutte le persone: non importa se siete all'inizio della vostra carriera, a metà strada o siete già executive di alto livello. Il cambiamento più potente in un'organizzazione viene dall'interno. Il cambiamento è possibile, perfino negli ambienti più ostici, ma nessuno arriverà a togliervi le castagne dal fuoco. Tocca a voi.