

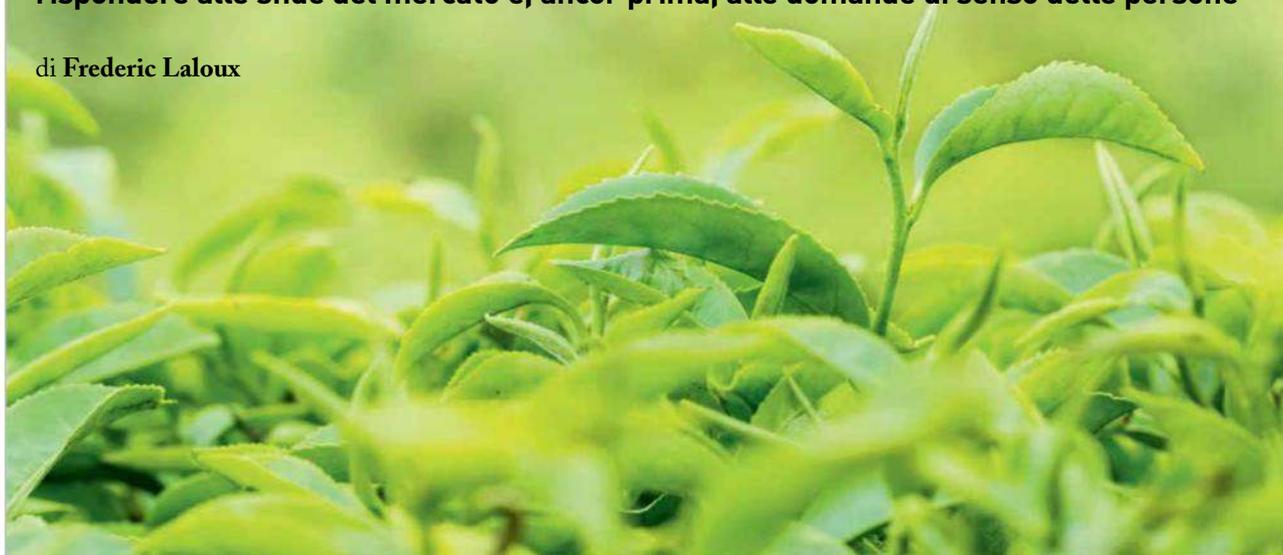


MODELLI ORGANIZZATIVI. Come portare le aziende verso uno nuovo stadio di consapevolezza

La svolta Teal dietro l'angolo

Dalla visione meccanicistica dell'azienda alla visione organica, basata su auto-organizzazione, pienezza e proposito evolutivo. Una trasformazione necessaria per rispondere alle sfide del mercato e, ancor prima, alle domande di senso delle persone

di **Frederic Laloux**



Il modo in cui cerchiamo di affrontare gli attuali problemi delle organizzazioni spesso sembra peggiorare la situazione, invece che migliorarla. La maggior parte delle organizzazioni ha attraversato vari cicli di programmi di cambiamento, acquisizioni, centralizzazioni e decentralizzazioni, innovazioni nei sistemi tecnologici, riformulazioni della mission aziendale, nuove scorecard o nuovi sistemi di incentivazione. Sembra che abbiamo portato il modo attuale di gestire le organizzazioni al punto di rottura e queste ricette tradizionali spesso sembrano essere parte del problema, non della soluzione.

Istintivamente, sappiamo che il management è obsoleto. Sappiamo che i suoi rituali e le sue procedure sembrano un po' ridicoli all'alba del Ventunesimo secolo. Per questo le battute delle vignette di Dilbert o degli episodi di The Office sono allo stesso tempo familiari e imbarazzanti.

Gary Hamel

Noi aneliamo a modi di stare nell'organizzazione radicalmente migliori. Ma questo è genuinamente possibile oppure è solo una mera speranza? Se è davvero possibile creare organizzazioni che tirino fuori il nostro potenziale umano, allora che aspetto hanno queste organizzazioni? Come possiamo realmente portarle in vita? Questi sono gli interrogativi che stanno al centro di questo libro.

Per me, questi non sono solo interrogativi accademici, bensì molto pragmatici. Se la struttura piramidale gerarchica ci sembra obsoleta, allora con quale altro tipo di struttura potremo rimpiazzarla? E che dire del processo decisionale? Ognuno di noi dovrebbe poter prendere decisioni significative, non solo poche persone nella parte alta dell'organizzazione. Eppure, non è questa una ricetta per il caos? Come gestire promozioni e aumenti salariali? Si può trovare un modo per gestire questo genere di aspetti senza cadere in dinamiche politiche? Come è possibile condurre riunioni produttive ed edificanti, in cui parlare dal profondo



del nostro cuore e non del nostro ego? Come rendere centrale “la ragion d’essere” in ogni cosa che facciamo, ed evitare il cinismo che altisonanti dichiarazioni sulla mission aziendale spesso ispirano? Ciò di cui abbiamo bisogno non è solo una grande visione di un nuovo modello organizzativo. Abbiamo bisogno di concrete risposte a dozzine d’interrogativi molto pratici come quelli sopra citati.

Il pericolo più grande nei momenti di turbolenza non è la turbolenza in sé, ma è affrontarla con le logiche del passato.

Peter Drucker

Partire da questa prospettiva pragmatica non ci preclude la possibilità di considerare anche molte più ampie implicazioni sociali o ambientali. Il nostro modo di condurre il business è diventato eccessivo per il nostro pianeta. Le nostre organizzazioni contribuiscono su scala massiccia a ridurre le risorse naturali, a distruggere ecosistemi, a cambiare il clima, a esaurire le riserve di acqua e di preziosi terreni. Stiamo giocando un gioco di politica del rischio calcolato con il futuro, scommettendo sul fatto che una tecnologia più avanzata guarirà le ferite che la modernità ha inflitto al pianeta. Economicamente, un modello di continua crescita con risorse finite è destinato a scontrarsi contro un muro; le recenti crisi finanziarie sono forse solo tremori di un più ampio terremoto che verrà. Non c’è probabilmente esagerazione, ma triste realtà, nel dire che la stessa sopravvivenza di molte specie, di interi ecosistemi e forse della razza umana sta nella nostra abilità di muoverci verso più alte forme di coscienza sociale e da qui collaborare in nuovi modi per guarire la nostra relazione con il mondo e i danni che abbiamo causato.

Le organizzazioni nel loro processo evolutivo

Un famoso detto di Einstein afferma che i problemi non si possono risolvere allo stesso livello di pensiero che li ha generati. Forse dobbiamo accedere a un nuovo stadio di coscienza, a un nuovo modo di vedere il mondo, di reinventare l’organizzazione umana. Per alcune persone, l’idea che la società possa cambiare il proprio modo di vedere il mondo e che da questo nuovo modo di vedere il mondo si possa creare un nuovo tipo di organizzazione radicalmente diverso sembra essere una chimera. Eppure, questo è esattamente ciò che è accaduto molte volte nella storia dell’umanità e ci sono elementi che suggeriscono che un altro cambio di mentalità e un relativo cambio di modello organizzativo sia giusto dietro l’angolo.

Un gran numero di studiosi – psicologi, filosofi e antropologi, tra gli altri – hanno sezionato il percorso

della coscienza umana. Essi hanno scoperto che nei circa 100.000 anni di storia dell’umanità siamo passati attraverso una serie di stadi successivi. A ogni stadio abbiamo fatto un balzo per quanto riguarda le nostre abilità cognitive, morali e psicologiche di gestione del mondo. C’è un aspetto importante che i ricercatori hanno fino a ora trascurato: ogni volta che l’umanità è passata a un nuovo stadio, essa ha inventato un nuovo modo di collaborare, un nuovo modello organizzativo. La prima parte di questo libro racconta questa storia: come la coscienza umana si è evoluta e come a ogni stadio del percorso abbiamo organizzato nuovi modelli organizzativi. (Questi modelli successivi sono ancora attuali oggi, quindi la prospettiva storica ha molto da offrire per la comprensione dei vari tipi di organizzazione e molti degli attuali dibattiti in campo manageriale).

A questo punto le cose si fanno particolarmente intriganti: la psicologia dello sviluppo e della mente ha molto da dire circa il prossimo stadio della coscienza umana, quello in cui abbiamo appena iniziato a transitare. Questo nuovo stadio coinvolge l’addomesticamento del nostro ego e la ricerca di un “modo di essere” più autentico e completo. Se il passato è di qualche utilità nel guidarci nel futuro, allora, mentre procediamo nel prossimo stadio di consapevolezza, svilupperemo parimenti anche un modello organizzativo.

Ricerca empirica – che cosa ci possono insegnare i pionieri

La seconda parte del libro descrive, con dettagli pratici, come operano le organizzazioni in questo nuovo stadio. Sta accadendo, quindi, che il futuro non è solo dietro l’angolo, ma si sta già mischiando con il presente. Per due anni, ho studiato organizzazioni pionieristiche che hanno già iniziato a mettere in atto, in modo significativo, un nuovo modello organizzativo coerente con il prossimo stadio di sviluppo umano. Le domande a cui ho tentato di dare una risposta, nel fare ricerca su queste organizzazioni pionieristiche, sono:

Come appaiono le organizzazioni modellate intorno al prossimo stadio di coscienza? È già possibile descriverne strutture, pratiche, processi e culture (in altre parole concettualizzarne il modello organizzativo) fornendo dettagli utili che permettano ad altre persone di creare organizzazioni similari?

Non sapevo che cosa aspettarmi quando ho iniziato a identificare le organizzazioni pioniere. Questo campo sta solo ora emergendo; avrei trovato qualche buon esempio? Sarei incappato solo in piccole organizzazioni, con una storia troppo breve per trovare una qualche intuizione significativa? Sentii in ogni caso che una ristretta selezione di criteri fosse invece necessaria – altrimenti non ci sarebbe stato sufficiente



valore nelle affermazioni fatte dallo studio. Per essere incluse nella ricerca, le organizzazioni potevano provenire da ogni area geografica o settore (di business, non profit, educativo, sanità, governativo), ma dovevano contare almeno cento dipendenti e aver operato per un minimo di cinque anni con strutture, pratiche, processi e culture sostanzialmente coerenti con le caratteristiche del prossimo stadio di sviluppo.

La mia preoccupazione si è rivelata infondata. Le dodici organizzazioni che hanno fatto parte della ricerca [...] superano questi criteri di gran lunga. Molte hanno operato con questi principi dirompenti per un tempo molto lungo, qualcuna per trenta o quarant'anni, e non solo con una manciata, ma con qualche centinaia e, talvolta, varie migliaia di dipendenti.

Un'altra sorpresa: mi aspettavo di trovare casi coerenti soprattutto nelle professioni di servizio, sanità e educazione, dove il lavoro è spesso una vocazione, la nobile missione aiuta le persone ad andare oltre le proprie motivazioni egoistiche. Sono stato felice che ciò si sia dimostrato sbagliato. Tra i pionieri ci sono aziende profit così come aziende non profit. Ci sono aziende di distribuzione, società manifatturiere e d'energia, produttori di cibo così come scuole e gruppi di ospedali.

Fui anche sorpreso di scoprire che queste organizzazioni non sapevano l'una dell'altra. Mi sarei aspettato che, trovando queste aziende pioniere, esse fossero a conoscenza di altre aziende a loro simili e che avessero scambiato pareri ed esperienze. Invece erano generalmente felici di sentire che non erano le sole a porsi delle domande sulle attuali pratiche manageriali. Incominciai per divertimento a pensare a queste organizzazioni come alieni amichevoli provenienti da qualche vecchia serie Tv, che vivessero accanto a noi da un po',

Pronti per la trasformazione

di Tiziano Capelli

Perché nelle organizzazioni oltre il 60% dei dipendenti non è coinvolto e motivato? Perché i giovani di talento preferiscono lavorare in una start-up piuttosto che in una azienda, anche se "di livello"? Perché i manager passano la maggior parte del loro tempo in riunioni, pur con la percezione diffusa di perdere tempo? Perché abbiamo sempre la percezione che i risultati di business potrebbero essere significativamente migliori?

Così non funziona più

La ragione è semplice. Le nostre obsolete strutture organizzative separano ciò che in natura appartiene a un unico flusso: pensare, decidere e agire modificando la propria azione in funzione degli effetti che essa genera. Nelle nostre aziende in pochi definiscono le strategie, decidono e controllano: le altre persone fanno ciò che viene detto loro di fare, con scarse occasioni di coinvolgimento in processi decisionali, valorizzazione piena dei loro talenti, toccare con mano se, a cosa e perché il loro lavoro costituisce un autentico contributo al risultato comune. Ci si chiede, sì, ma quale alternativa abbiamo alla piramide gerarchica, che consegna la definizione della strategia ai Top, produce specializzazione ma, al tempo stesso trasforma le Funzioni in silos, alimenta distanze siderali tra lo staff e chi è a contatto diretto con il business? Cos'altro possiamo fare se non correggerla con team di progetto, attività cross funzionali, interventi di team building, empowerment, engagement, incentivi economici? Eppure,

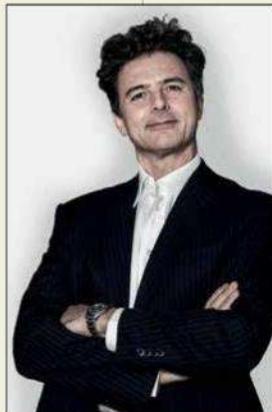
quanti hanno visto trasformata la loro azienda grazie a questi interventi? Dobbiamo quindi rassegnarci al fatto che il lavoro depotenzi i più?

Gli stadi evolutivi delle aziende

Secondo Laloux, ex consulente McKinsey e autore del libro *Reinventing Organization* (tradotto in italiano da Peoplerise e pubblicato da Guerini Next), le forme organizzative sono figlie del nostro modo di osservare e pensare il mondo. Laloux identifica diversi stadi evolutivi, ciascuno espressione del livello di coscienza e di auto-consapevolezza raggiunto: organizzazione Rossa, guidata dalla paura (branco di lupi), Ambrata, guidata dai processi (esercito), Arancione-Risultati, guidata dai processi e dai progetti (macchina), Verde, guidata dalla cultura e dai valori (famiglia). Ogni tipo di organizzazione è collegata a specifiche visioni del mondo, distribuzione del potere, stakeholder, morale, prassi, processi decisionali. Non ce n'è una migliore, ma una più adatta alla realtà con cui si interfaccia. E questo è il punto. Le nostre organizzazioni (Ambrata nella Pubblica Amministrazione e Arancione-risultati nelle imprese private) sono figlie di una visione del mondo, delle persone, del lavoro ormai anacronistica.

Una nuova metafora...

Tutti noi sappiamo che si deve e si può fare meglio. Ma, come disse Einstein, "Non puoi risolvere un problema con lo stesso tipo di pensiero che hai usato per crearlo". E Laloux ci dice che siamo pronti, che la svolta è dietro l'angolo: si sta svilup-



Tiziano Capelli,
partner Peoplerise

pando nel mondo un nuovo modo di guardare a noi e alla realtà che ci apre l'accesso a una nuova forma di organizzazione. Diverse aziende nel mondo (fino a 40.000 dipendenti) l'hanno già ampiamente sperimentata generando un forte impulso alla crescita delle persone e dell'impresa. Questa nuova forma organizzativa, chiamata Teal (il colore delle foglie del tè) ha come metafora l'organismo: i sistemi viventi hanno l'innata capacità di percepire il cambiamento nel loro ambiente e di adattarsi utilizzando e sviluppando le proprie risorse, "non c'è un albero Capo che pianifica e prescrive il cambiamento quando la pioggia cade o non cade".

... e tre fattori chiave

La Teal si basa, in estrema sintesi, su tre svolte fondamentali.

- Il **self-management** (autonomia). Le organizzazioni Teal hanno trovato la chiave per operare efficacemente, anche su larga scala, con unità auto-organizzate basate su un sistema di relazioni paritarie, senza necessità di gerarchia. Per essere più rapidi e prendere le decisioni migliori, oggi non è possibile far sempre riferimento al "capo", ma occorre costruire una leadership diffusa, processi di lavoro e sociali di allineamento capaci anche di gestire i conflitti interni e presidiare, tramite un elevato controllo sociale, gli standard di qualità che l'azienda si è data.
- La **wholeness** (pienezza). La maggior parte delle aziende richiede alle persone di presentarsi con un'identità strettamente professionale, lasciando fuori le parti emotive, le passioni, l'intuito: la razionalità la fa da padrona. Ma la rinuncia alla "maschera professionale", che la separazione tra "vita-lavoro" ha sinora richiesto, libera forze autentiche che nessun intervento di engagement potrà mai attivare. In questo modo le organizzazioni e le persone possono trovare nuove risorse mentali, emotive e affettive per costruire

realtà professionali e relazioni efficaci e resilienti.

- L'**evolutionary purpose** (proposito evolutivo). Le organizzazioni Teal sono viste come se avessero una vita e un senso di direzione propri. Invece di calare dall'alto "mission" e "vision" – e poi cercare di superare le "resistenze al cambiamento" –, si ascolta e si costruisce il proprio scopo coinvolgendo non solo i dipendenti, ma anche i clienti. Il proposito evolutivo nasce da un percorso di crescita che mira a identificare collegamenti e convergenze tra ciò che individualmente ci si sente chiamati a fare e quanto si può realizzare collettivamente. Questo fa sì che il cambiamento avvenga naturalmente e continuamente, perché mosso da un'autenticità che potenzia l'azienda, attira le persone, consente loro di esprimere motivazione e talenti e di contribuire alla propria impresa. In questo modo lo sviluppo individuale si intreccia con quello dell'organizzazione e il perseguimento del proprio progetto di vita incontra ciò che l'impresa aspira a realizzare.

Un'utopia possibile

Utopia? Il libro di Laloux è ricco di casi, pratiche e metodologie, già sperimentate negli anni, per avviare e realizzare nella propria realtà una trasformazione che vada in questa direzione. Come Peoplersie siamo profondamente convinti che l'approccio rappresenti una straordinaria possibilità per l'evoluzione delle organizzazioni e, con il programma "Going Teal", stiamo aiutando diversi imprenditori a riorganizzare le loro aziende al fine di creare le condizioni per crescere più forti, occupandosi anche dell'ambiente che le circonda e dando alle persone che le animano una nuova e diversa prospettiva. ■

Tiziano Capelli, *Partner Peoplersie*,
tiziano.capelli@peoplersie.net

provvisi di superpoteri ma isolati e non riconosciuti. Forse il tempo si sarebbe messo al passo con loro; forse ora siamo finalmente pronti a vederli per come realmente sono: non solo come amichevoli alieni e strani elementi distaccati, ma come pionieri del nostro futuro collettivo.

Ricerca questi casi di studio significa porsi due categorie di domande. La prima riguarda 45 pratiche e processi comunemente discussi nelle ricerche organizzative:

- I processi organizzativi generali come quelli strategici, di marketing, vendite, produzione, budgeting e controllo.
- I principali processi di risorse umane, inclusi selezione, formazione, valutazione e retribuzione.
- Le principali pratiche quotidiane, come riunioni, processi informativi, spazi di lavoro.

Per ognuna di queste 45 aree, la ricerca ha tentato di identificare in che modo le pratiche di questi pionieri fossero diverse o simili dai metodi manageriali convenzionali. L'approccio è stato deliberatamente ampio e aperto: data la natura emergente dell'argomento, la ricerca ha guardato all'intero spettro delle strutture, pratiche e culture considerate tipiche nelle ricerche organizzative, senza nozioni preconcepite. Sono stati utilizzati materiali pubblici, documenti interni, interviste e visite in loco.

Avviso di spoiler

Ognuna di queste organizzazioni pionieristiche è sorprendente già per se stessa e meriterebbe un intero libro per raccontarne la storia completa. Ma ovviamente, come parte della ricerca, ero curioso di vedere se c'era di più che una collezione di casi di studio: ci sono aspetti ricorrenti e comunanze che puntano a un nuovo modello coerente? Possono i pionieri fornire, non solo ispirazione, ma anche un modello per quelli che aspirano



a creare tipi di organizzazioni con maggiore «anima»? La risposta è chiaramente positiva. Queste organizzazioni pioniere non sapevano l'una dell'altra e avevano fatto esperimenti in modo indipendente; lavorano in settori e luoghi radicalmente diversi; alcune hanno centinaia, altri decine di migliaia di dipendenti. Nonostante tutto ciò, esse hanno prodotto, dopo molti tentativi ed errori, strutture e pratiche estremamente simili. Mi è risultato difficile non esserne entusiasta.

Le organizzazioni studiate in questo libro sono come gli alieni di certe vecchie serie Tv, che vivono proprio in mezzo a noi, senza che li riconosciamo, nonostante i loro superpoteri.

Questo significa che un modello organizzativo coerente sembra emergere, un modello che è possibile descrivere in modo piuttosto dettagliato. Questo non è un modello teorico, e neanche un'idea utopistica, ma un modo molto concreto di gestire un'organizzazione in uno stadio di maggiore consapevolezza. Se accettiamo il fatto che ci sia una direzione nello sviluppo umano, di conseguenza qui possediamo qualcosa di assolutamente straordinario: il modello delle organizzazioni del futuro, il modello del lavoro stesso.

Scrivo questo con la piena consapevolezza che siamo all'inizio di questo fenomeno emergente. Non voglio dire che questo libro offra una descrizione fissa e definitiva di questo modello organizzativo in divenire. Man mano che sempre più organizzazioni iniziano a innovare in questo campo, sempre più ricercatori le osservano da diverse angolazioni e la società nel suo insieme evolve, il quadro acquisterà struttura e ricchezza di dettagli. Sono comunque fiducioso che, anche ora, siamo in possesso di un modello grazie al quale possiamo organizzare delle entità in modo che rendano il lavoro molto più produttivo, appagante e ricco di significato. I leader che vogliono creare nuovi tipi di organizzazioni non devono iniziare da un foglio bianco; possono prendere ispirazione dalle descrizioni molto concrete nella seconda parte di questo libro, in cui si spiegano i principi, le strutture, le pratiche e le culture che supportano il

nuovo modo di stare insieme nelle organizzazioni.

Condizioni necessarie

La ricerca per questo libro ha anche portato a interessanti spunti sul percorso che può dar vita a queste nuove organizzazioni (basandosi su una seconda serie di domande di ricerca, v. Appendice 1). Quali sono le condizioni necessarie per rendere attuabile questo nuovo modello? Se si sta pianificando di creare una nuova organizzazione e si vuole, dall'inizio, deliberatamente evitare il vecchio modello e partire da nuove fondamenta, che cosa si può imparare da questi pionieri che lo hanno fatto prima di noi? Oppure, se si è a capo di un'organizzazione esistente, grande o piccola, e si sta considerando una transizione a questo nuovo paradigma, quali potrebbero essere dei modi efficaci per iniziare e per motivare i colleghi in questo percorso? Queste sono alcune delle domande a cui viene data risposta nella terza parte del libro. Se dobbiamo superare gli scoraggianti problemi dei nostri tempi, avremo bisogno di nuovi tipi di organizzazioni, di imprese con un proposito, di scuole con più anima, di organizzazioni non profit più produttive. Chiunque rompa lo stampo e si avventuri nel nuovo, molto probabilmente incontrerà resistenze, sarà chiamato idealista oppure folle. L'antropologa Margaret Meade una volta disse: «Non sottovalutate mai il potere di poche persone molto motivate a cambiare il mondo. Alla fine questa è l'unica cosa che da sempre accade». Se siete uno di quelli, se sentite la chiamata a creare un ambiente lavorativo dove ci sia più anima, più proposito e più produttività, allora spero che questo libro vi darà un po' più di fiducia che questo si possa fare. Possa questo servirvi come manuale durante il vostro viaggio. Sono sicuro che il mondo è pronto e che vi sta aspettando. ■



Frederic Laloux è consulente di leader di grandi aziende innovative, già associate partner di McKinsey



Testo tratto da *Reinventare le organizzazioni*, Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana, *Frederic Laloux*, tradotto in italiano da *Peoplerise* e pubblicato da *Guerini Next*, 2016