



SVOLTA TEAL. Viaggio tra le organizzazioni animate dal proposito evolutivo. Quinta puntata

Aziende che si muovono di forza propria

Se passiamo dalle macchine aziendali, in cui tutto dipende da prevedere e controllare, alle aziende-organismi viventi in cui tutto dipende da percepire e rispondere, cosa può succedere?

di Marina Capizzi

Se andassimo in bicicletta come cerchiamo di gestire oggi le nostre aziende, ci dice Frédéric Laloux nel suo libro *Reinventare le organizzazioni* prendendo uno spunto da Brian Robertson, ci comporteremmo all'incirca così: istituiremmo un comitato per pianificare questa attività; faremmo analisi sulle possibili strade da percorrere, interrogandoci sui rischi e sulle possibilità; studieremmo le curve, le pendenze, cercando di prevedere dove la bicicletta potrebbe essere e quando; faremmo un piano; nomineremmo un responsabile del progetto; prepareremmo diagrammi e metteremmo in atto una serie di controlli per assicurarci che tutto vada come previsto; poi, saliremmo sulla bicicletta, chiuderemmo gli occhi, terremmo il manubrio rigidamente orientato secondo un angolo calcolato in anticipo e cercheremmo di guidare la bicicletta seguendo i piani... E se la bicicletta dovesse cadere? Beh, ci chiederemmo subito: di chi è la colpa? Poi ci diremmo che non abbiamo analizzato abbastanza bene il percorso e ci doteremmo di maggiori controlli affinché le cose possano andare come previsto... Vi sembra folle? Al contrario.

Il nocciolo dell'attuale modello manageriale

Tutti questi comportamenti sono perfettamente coerenti se consideriamo l'organizzazione alla stregua di una

macchina. Una visione nata con la Rivoluzione industriale con la quale continuiamo a guardare il presente e il futuro. Basta ascoltare il nostro linguaggio: input/output, accelerare/frenare, funziona/non funziona, cinghie di trasmissione ecc. Ma la macchina non possiede una forza propria, va attivata dall'esterno e la sua direzione viene decisa prevedendo cosa dovrà fare. Anche il cambiamento del suo funzionamento va messo a punto anticipando rischi/opportunità, verificato attraverso studi di fattibilità, tradotto in programmi e trasmesso. E deve essere sempre controllato dal centro per cogliere eventuali scostamenti dal programma e re-indirizzarlo. Per questo, il nocciolo dell'attuale paradigma manageriale è basato su *prevedere* e *controllare*: il vero obiettivo che sta dietro a tutte le pratiche di gestione aziendale. Provate a confrontare questo approccio alla bicicletta con ciò che avviene quotidianamente nella vostra azienda...

Un'alternativa coerente con la nostra era

Frédéric Laloux, tra i molti concetti rivoluzionari, ci indica come superare questa visione obsoleta e molto costosa per guadagnarne una molto più evoluta che può aprire strade inedite: *incominciamo a considerare le organizzazioni come organismi viventi*. Come appare l'organizzazione in questa nuova inquadratura? Un organismo,

in quanto *vivente*, è dotato di energia propria, persegue una sua direzione attraverso continui scambi con l'ambiente che gli permettono di percepire costantemente le variazioni, stimolandolo a un riadattamento continuo. L'organismo vivente avverte con i suoi molteplici sensori le "dissonanze" e si auto-organizza per superarle. In questa prospettiva, riprendendo lo spunto della bicicletta, non definiremmo in anticipo come guidarla ma, una volta saliti, introdurremmo micro variazioni continue per tutto il tragitto in funzione di ciò che percepiremmo. Dovremmo tenere occhi, orecchie e tutti gli altri sensi ben aperti per trovare, grazie alla forte connessione con la realtà, la risposta più adeguata e fattibile in ogni momento. Anziché *prevedere* e *controllare*, la nostra guida sarebbe basata su *percepire* e *rispondere*. Ecco la rivoluzione.

La differenza tra mission e proposito evolutivo

Ma come si fa a gestire un'azienda senza guardare avanti? Non c'è il rischio di non avere più una direzione? Le aziende *Teal* (così Laloux chiama quelle gestite come esseri viventi) sono dotate, come tutti gli organismi, di una *direzione propria*. Laloux la chiama *proposito evolutivo* (evolutionary purpose): lo scopo dell'organizzazione nel mondo, il suo perché, il suo significato. È forse ciò che nelle aziende di oggi, generalmente gestite come macchine,

viene chiamata *mission*? No, il proposito evolutivo è tutt'altro, ecco perché.

1. La mission è determinata dalla visione strategica del ceo, talvolta, elaborata insieme al suo Team di Vertice, che anticipa come l'azienda deve diventare. Il proposito evolutivo, invece, è il frutto dell'incontro tra una *domanda* (un bisogno che proviene o che sta emergendo dal mondo) e un'*offerta* (il contributo che le persone di un'organizzazione vogliono dare al mondo).

2. La mission, una volta definita, deve essere trasmessa al resto dell'azienda affinché le persone si allineino e, se necessario, modifichino i loro comportamenti sollecitati da campagne di comunicazione, programmi di formazione, interventi di change management per superare le "resistenze al cambiamento". Il proposito evolutivo, invece, nasce dalla connessione e dagli scambi tra l'organismo e il suo ambiente. La risonanza tra una chiamata esterna (i bisogni di clienti e non) e una chiamata interna (la vocazione delle persone che lavorano) permette a queste energie di alimentarsi a vicenda e di canalizzarsi in un proposito che può realizzarsi *soltanto* in un'organizzazione, imprimendole una direzione propria.

3. Lo stakeholder principale della mission di un'azienda gestita come una macchina è l'azionista. Gli stakeholder principali del proposito evolutivo, invece, sono i clienti che trovano una risposta a un loro bisogno, le tante vite che si realizzano soddisfacendo *quel* bisogno (dipendenti e fornitori), l'organizzazione come luogo di incontro e finalizzazione di tutte queste forze, e il futuro – sì, anche il futuro –, perché grazie a questo può nascere e diventare.

Le aziende che vivono come organismi

Nel lavoro di Laloux sono descritte molte aziende, diverse per business, dimensione e storia che da anni funzionano secondo i principi suindicati e la stragrande maggioranza prospera, avendo aumentato significativamente la propria attrattività. Buurtzorg,

ad esempio (v. anche pag. 79 del n. 10/2017 de "L'Impresa"), è stata fondata nel 2006 (erano in 4), ed è diventata la più grande organizzazione infermieristica nei Paesi Bassi, con oltre 8mila dipendenti. Il suo proposito non è iniettare farmaci o medicare, ma aiutare i pazienti e le loro famiglie ad avere una vita il più possibile ricca e autonoma, evitando le costose cure istituzionali finché non necessarie. Negli anni, oltre ai supporti domestici che si sono via via arricchiti, sono nati su iniziative degli stessi infermieri molti altri servizi: piccole case per anziani, residenze per permettere alle famiglie di prendersi una pausa e riposarsi, ospice ecc. Un altro esempio significativo è Favi, fonderia francese nata sessant'anni fa, che oggi impegna circa 400 persone, che ha come proposito la ricerca permanente dell'amore per il cliente, della fiducia nell'uomo e dell'innovazione. I team, da anni, dialogano direttamente con il cliente co-disegnando i prodotti e implementano costantemente l'innovazione. E poi, Patagonia, azienda di abbigliamento con 1.300 dipendenti, il cui proposito evolutivo è quello di realizzare il miglior prodotto utilizzando il business per ispirare e implementare soluzioni per la crisi ambientale. Oltre a lavorare con fornitori che agiscono questo proposito, l'azienda offre servizi di manutenzione dei capi, ne offre di seconda mano, ricicla materie prime per la produzione. E altre ancora. In tutte le organizzazioni *Teal* citate, al di là delle differenze, il proposito è "incarnato" e vive, oltre che nei prodotti/servizi, nei processi e nelle persone. Pur non essendo la *Teal* una ricetta, infatti, ci sono elementi che accomunano queste aziende.

Perché l'auto-organizzazione

Ad esempio, tutte hanno posto l'auto-organizzazione o *self-management* alla base del loro funzionamento, aumentando enormemente gli spazi di empowerment reale proprio nei "luoghi" dove domanda e offerta si incontrano: i negozi, le filiali, i centri produttivi, le fabbriche, i canali online, tutti i front-end. Queste "cellule" dell'organismo,

direttamente connesse con l'ambiente, hanno alcuni parametri da rispettare (redditività non inferiore a, costo del lavoro non superiore a, e pochi altri) e sono dotate di molte leve che di solito appartengono alle strutture centrali, che sono state alleggerite e trasformate in risorse di supporto. In sintesi, per far vivere il proposito, queste organizzazioni hanno esposto le persone al business. Una condizione che consente di "pulire" i sensori e di usarli per percepire i bisogni laddove emergono, dare risposte adeguate/fattibili attivando tutte le risorse individuali/collettive e le leve a disposizione (nelle aziende-macchine, invece, i pochi e più lontani dal business dicono a tutti gli altri cosa devono fare, mantenendo sotto il loro controllo le più ampie porzioni di autonomia e di risorse. Peccato, però, che questi pochi siano quasi sempre in riunione, con la testa rivolta più verso l'alto che verso i luoghi dove il business accade...).

Come e dove nasce il proposito

Soprattutto, queste aziende *Teal*, hanno compreso il loro proposito e lo comunicano chiaramente. La selezione delle persone diventa un processo cruciale, fatta non solo sulla base di competenze e caratteristiche, ma anche sull'esplorazione reciproca per verificare l'intensità della risonanza. Coerentemente, clienti e fornitori vengono coinvolti nel perseguimento del proposito. I clienti sono presenti nel co-design di prodotti e servizi, i fornitori vengono scelti non solo in base al prezzo e alla qualità, ma anche in base alla loro risonanza con il proposito evolutivo dell'organizzazione. Ma se il proposito evolutivo di un'organizzazione non si decide ai piani alti, ed è qualcosa che vive in quello spazio di risonanza tra bisogni esterni e vocazioni interne, come fare per comprenderlo? Ne parleremo in un prossimo articolo nel n. 12/2017 de "L'Impresa".



Marina Capizzi
(per Peoplerise)