

Reinventing Organizations - Frederic Laloux

Reinventare le organizzazioni spiega perché le aziende di tutto il mondo si stiano sbarazzando dei leader, introducendo gerarchie piatte e perseguendo lo scopo del profitto. E infine, adottando un modello non gerarchico, queste organizzazioni prosperano.

Che c'è dietro? Scopriamo una struttura organizzativa che cambierà il nostro modo di lavorare.

Come decidete cosa fare ogni giorno sul posto di lavoro? La maggior parte delle persone, se non sono lavoratori autonomi, sono guidati dai capricci dei loro superiori.

Anche se avete un certo grado di indipendenza in ufficio, si fa sempre quello che dice un manager!

Perché è così? La maggior parte di noi lavora ancora in organizzazioni gerarchiche. C'è un CEO in alto, seguito da uno strato dopo l'altro di management, e i dipendenti in basso.

Questo tipo di sistema piuttosto feudale, oggi è obsoleto. Ma come possiamo cambiarlo? Quale sistema funziona meglio? In un batter d'occhio, scoprirete il metodo organizzativo che dominerà i luoghi di lavoro del futuro. Quindi, per farvi un'idea, continuate a leggere!

In un batter d'occhio scoprirai:

- Perché si dovrebbe essere autorizzati a portare il proprio cane al lavoro;
- Perché una società paga nuovi dipendenti \$3.000 per lasciare l'azienda; e
- Perché il compito principale degli amministratori delegati in futuro non sarà quello di esercitare potere.

Le organizzazioni umane si sono trasformate per tappe nel corso della storia e continuano ad evolversi.

Pensate a quanto abbiamo progredito negli ultimi 10.000 anni. Da gruppi sparsi di cacciatori-raccoglitori, gli esseri umani vivono ora in città affollate, in piena espansione e organizzate in stati nazionali.

Una trasformazione simile si è verificata anche a livello di organizzazioni. E infatti, gli psicologi hanno individuato delle tappe concrete, organizzate per colore, che descrivono come ciò sia avvenuto.

I nostri antenati sono esistiti nella fase che viene definita **rossa**. Durante questo periodo, le organizzazioni erano piccole e violente, basate sulla paura e su una filosofia "lo voglio, quindi lo prendo". Un leader di un'organizzazione rossa aveva costantemente bisogno di affermare il suo potere e il suo dominio sul resto del gruppo, poiché se avesse mostrato qualche segno di debolezza, qualcun altro avrebbe preso il suo posto.

Lo sviluppo dell'agricoltura ha portato alla fase color **ambra**. In questo periodo la pianificazione divenne sempre più importante, ma rimasero le rigide gerarchie del passato.

Per esempio, la Chiesa cattolica è stata fondata su dogmi e gerarchie rigorosamente custodite, orientate a consolidare e mantenere il potere al vertice. Questa struttura è stata considerata donata da Dio, come avviene ancora oggi; e mentre gli eretici non sono più impiccati, lo status del papa è ancora indiscusso.

Le organizzazioni **arancioni** sono arrivate in seguito, per promuovere l'innovazione e la creatività. Molte di queste organizzazioni operano secondo il principio della gestione per obiettivi, il che significa che alla leadership non importa come viene fatta qualcosa, purché gli obiettivi siano raggiunti.

Sebbene il modello arancione sia comune alle grandi aziende multinazionali, sono emerse anche le organizzazioni **verdi**. Le aziende verdi rompono ulteriormente le gerarchie, concentrandosi su una forte cultura condivisa.

Ad esempio, alla Southwest Airlines, il personale è incoraggiato a rendere l'azienda un luogo di lavoro divertente. A tal fine, una hostess porta il suo hobby al lavoro, suonando l'armonica per intrattenere i clienti a bordo.

Ma il processo non finisce qui. C'è una fase di organizzazione ancora più progressiva, l'organizzazione TEAL...che conoscerete a breve.

"Appiattisci" la tua organizzazione e liberati dei leader per mettere il processo decisionale nelle mani di tutti.

Nuovi tipi di aziende stanno emergendo in tutto il mondo, indicando che stiamo entrando nella prossima fase dell'organizzazione: la fase TEAL, che porta l'autogestione ad un livello superiore.

Nelle aziende TEAL, i leader vengono eliminati e sostituiti da gerarchie piatte, che conferiscono ad ogni dipendente il potere di prendere decisioni in autonomia.

Perché tante aziende adottano il modello TEAL? Uno dei motivi è che l'autogestione rende le organizzazioni più efficaci e redditizie.

Consideriamo l'azienda olandese di cura a domicilio Buurtzorg. Aniché avere un manager responsabile delle decisioni, i compiti di gestione sono distribuiti tra tutti gli infermieri. In questo modo ogni persona può decidere autonomamente quali priorità seguire.

Questo approccio è in realtà estremamente efficiente. Secondo uno studio del 2009, Buurtzorg finisce per spendere il 40% in meno di tempo con ogni cliente.

E soprattutto se si considera il fatto che gli infermieri di Buurtzorg passano del tempo a prendere il caffè e a chiacchierare con i clienti, e non solo a contare i minuti di ogni visita e a trattare i clienti come "prodotti", i risultati dello studio sono impressionanti.

Vale anche la pena di notare che studi hanno stimato che, adottando il modello Buurtzorg come standard di assistenza a domicilio, i Paesi Bassi potrebbero risparmiare fino a 2 miliardi di dollari all'anno.

Come potete vedere, il modello TEAL è efficace, ma che cosa lo rende efficace?

Eliminare i leader e i manager intermedi stimola le capacità personali dei dipendenti, portando a una forza lavoro più motivata e professionale.

Se non si hanno gerarchie manageriali, le persone semplicemente non possono scaricare le decisioni sui loro colleghi. Devono affrontare i problemi da soli, anche quando è difficile. Quindi, anche se questo sistema richiede molto di più da ogni dipendente, è anche estremamente gratificante.

A tal fine, gli infermieri di Buurtzorg sono rimasti sorpresi da quanto più motivati ed energici si sentissero, senza che i leader prendessero tutte le decisioni e comandassero il personale a bacchetta.

Nella nuova organizzazione, i dipendenti seguono un processo di consulenza per garantire un processo decisionale efficiente.

Se ognuno fosse il capo di se stesso all'interno di un'organizzazione, tutto ciò non porterebbe al caos?

Beh, no. In ultima analisi, il modello TEAL si basa su un processo di consulenza per garantire un processo decisionale efficiente.

Chiunque all'interno di un'organizzazione TEAL può prendere decisioni, purché richieda prima consulenza alle parti interessate e a coloro che hanno esperienza. È importante notare che anche se uno di questi consulenti si opponesse all'idea, la decisione finale spetterebbe comunque alla persona che cerca consulenza.

Ad esempio, quando Shazad Qasim, un analista finanziario dell'azienda elettrica statunitense AES, ha detto all'amministratore delegato che voleva studiare la possibilità di installare una centrale elettrica in Pakistan, l'amministratore delegato era scettico.

Ma poiché l'azienda ha seguito il processo di consulenza, Qasim ha comunque continuato la sua idea. E alla fine, lo stesso Qasim, e non l'amministratore delegato o il comitato esecutivo, ha deciso di investire 200 milioni di dollari nel nuovo impianto. Due anni dopo, l'impianto fu un successo fenomenale del valore di 700 milioni di dollari.

Un'altra caratteristica importante delle organizzazioni TEAL è che i dipendenti non hanno titoli di lavoro rigidi, piuttosto un certo numero di ruoli. E finché seguono il processo di consulenza, i dipendenti sono liberi di creare nuovi ruoli per se stessi.

Formalmente, questo avviene secondo un modello organizzativo chiamato olacrazia.

In un'azienda olacratia, i ruoli e la collaborazione vengono discussi in "riunioni di governance" periodiche a livello aziendale. Queste riunioni seguono tipicamente un rigido processo e sono guidati da un facilitatore, per garantire che nessuna singola persona possa dominare nel processo decisionale.

Nel corso di questi incontri, chiunque avverta la necessità di un nuovo ruolo, o di qualche altro cambiamento, può proporre l'idea e farla affrontare correttamente.

Anche se questo potrebbe sembrare un processo rigido, la ricerca mostra che la maggior parte dei dipendenti lo considera liberatorio e altamente efficiente.

Cani al lavoro? Tempo di meditazione? Le nuove aziende danno spazio a chi sei come persona nel suo insieme.

Perché i nostri luoghi di lavoro sembrano così spesso delle fabbriche depresse? E perché c'è spesso un distacco tra il lavoro e il resto delle nostre vite?

Non vi piacerebbe lavorare in un'organizzazione che vi permetta di portare al lavoro tutto te stesso? E non ti piacerebbe portare il tuo cane al lavoro?

Le organizzazioni TEAL promuovono un'atmosfera più gradevole che lascia spazio non solo al lavoratore, ma anche alla persona in quanto tale. Per esempio, la casa editrice spirituale con sede in Colorado, SoundsTrue, consente di portare i cani in ufficio (purché i proprietari seguano la regola dei "tre bisognini e sei fuori").

Potrebbe sembrare un piccolo passo, ma i dipendenti dicono che permettere i cani sul posto di lavoro ha avuto un effetto calmante sull'azienda, che a sua volta ha portato a un processo decisionale migliore. Contribuisce inoltre a costruire un senso di comunità tra i 90 dipendenti dell'azienda.

Come parte di un'enfasi su ambienti "umanizzati", anche le organizzazioni TEAL incoraggiano attivamente e creano spazio per la riflessione.

Heiligenfeld, una società tedesca di riabilitazione medica, è un grande esempio di questo principio. Una volta alla settimana, i dipendenti si incontrano per un'ora per riflettere a livello comunitario su un argomento rilevante, tra cui la risoluzione dei conflitti, i valori aziendali, la gestione del rischio, la consapevolezza e la gestione dei fallimenti.

Questa pratica è un enorme successo. Quando Heiligenfeld è stata nominata "Miglior posto di lavoro" in Europa nel settore sanitario, molti dipendenti hanno menzionato queste sessioni come un aspetto positivo del lavoro in azienda.

Ma anche se queste sessioni di riflessione sono efficaci, la riflessione non deve necessariamente essere organizzata. A tal fine, molte organizzazioni TEAL incoraggiano semplicemente i dipendenti a trascorrere 15 o 20 minuti di meditazione silenziosa alle loro scrivanie.

Progettare un processo di reclutamento che sostenga la cultura aziendale e promuova l'onestà.

I colloqui di lavoro possono essere scomodi. È facile sentirsi nervosi quando devi presentare l'immagine migliore di te stesso! Anche gli intervistatori sono a loro volta in una posizione di grande scomodità, convincendovi a prendere in considerazione un lavoro.

Eppure, è davvero questo il modo migliore per abbinare le persone in cerca di lavoro con i posti di lavoro? Non è il momento di provare qualcosa di nuovo?

Le organizzazioni TEAL affrontano l'assunzione in modo diverso, con processi volti a dare al richiedente e al datore di lavoro un vero senso.

Le interviste, ad esempio, non sono gestite dal personale delle risorse umane (motivato da numeri target di reclutamento), ma piuttosto dai futuri colleghi, che possono essere più onesti sulla reale natura del posto di lavoro.

Il rivenditore online Zappos offre attualmente \$3.000 a qualsiasi nuovo assunto che decide di lasciare l'azienda durante le prime quattro settimane di orientamento. Questo assicura che solo le persone che vogliono veramente far parte dell'azienda restino come dipendenti.

E i numeri parlano dell'efficacia di questo approccio: finora, solo il 2% dei nuovi assunti ha scelto di prendere i soldi.

Il modello Zappos mette in evidenza un'altra importante caratteristica del processo di assunzione TEAL, tali aziende dedicano molto più tempo all'inserimento di nuovi dipendenti. Infatti, gli amministratori delegati dell'azienda spesso partecipano personalmente ad ogni fase del processo di formazione del nuovo assunto.

Dopo tutto, poiché le organizzazioni TEAL danno la priorità all'autogestione, i nuovi assunti hanno bisogno di più tempo per adattarsi all'idea di piena autonomia rispetto al processo decisionale.

E per garantire che i dipendenti possano prendere decisioni al servizio dell'azienda nel suo complesso, i corsi di formazione TEAL enfatizzano i valori aziendali, i processi di comunicazione e la gestione dei fallimenti.

Lo scopo prevale sul profitto della nuova organizzazione; condividere le migliori pratiche aiuta tutti a vincere.

“L'avidità è giusta”. Questo famigerato motto di Wall Street riassume la filosofia dominante della maggior parte delle aziende. Il profitto batte tutto; e un atteggiamento competitivo spietato è un must.

Eppure le cose stanno cominciando a cambiare. Oggi, sempre più aziende cominciano a valorizzare lo scopo e la cooperazione rispetto al profitto e alla concorrenza.

A differenza di altre organizzazioni tradizionali, in cui la maggior parte dei dipendenti (e anche degli amministratori delegati) di solito non sa cosa dice la mission aziendale, le aziende TEAL sono guidate da uno scopo generale.

Il rivenditore di abbigliamento all'aperto Patagonia, per esempio, mira ad aumentare gli standard ambientali nel settore dell'abbigliamento. La Patagonia è così impegnata nella sua missione che ha anche prodotto annunci con lo slogan "Non comprare questa giacca", con l'idea che la maggior parte delle persone possiedono già troppe cose.

La Patagonia cerca anche di ridurre gli sprechi producendo solo capi di abbigliamento altamente durevoli e offrendo ai clienti un servizio di riparazione.

Oltre ad un approccio basato sulla missione, le organizzazioni TEAL sono anche felici di condividere le loro conoscenze con i concorrenti del settore.

Ad esempio, l'amministratore delegato di Buurtzorg, fornitore di servizi di assistenza domiciliare, accetta regolarmente inviti da parte di aziende concorrenti per condividere informazioni e spiegare le attività dell'azienda.

Buurtzorg non vede la sua strategia operativa come una formula segreta che deve essere protetta a tutti i costi. Invece, l'azienda crede che più si dà, più torna indietro.

E poiché il vero scopo di Buurtzorg non è semplicemente quello di fare soldi, ma piuttosto di aiutare le persone a vivere vite più sane e significative, ha senso condividere la conoscenza con le aziende che vogliono contribuire alla loro missione globale.

Gli amministratori delegati non prendono più le decisioni, ma promuovono un ambiente di fiducia per mantenere piatta la gerarchia.

In una struttura di autogestione, molte delle decisioni tipicamente prese dagli amministratori delegati sono distribuite tra i dipendenti.

In breve, nessuno prende le decisioni, nessun bersaglio da fissare e nessuno da sparare. Cos'è rimasto per l'Amministratore Delegato?

Gli Amministratori delegati delle aziende TEAL puntano invece a mantenere piatte le gerarchie, promuovendo la fiducia.

Pensatela in questo modo. Nelle aziende tradizionali, quando qualcosa va storto, la direzione risponde imponendo nuovi controlli. Tuttavia, gli amministratori delegati dell'azienda TEAL affrontano gli ostacoli promuovendo la fiducia e cercando di evitare che vecchie pratiche e gerarchie si intrufolino nell'organizzazione.

Quando l'amministratore delegato di Resources of Human Development (RHD), con sede a Philadelphia, scoprì che un dipendente che gestiva auto aziendali ne aveva segretamente data una a suo figlio, alcuni dipendenti chiesero maggiore supervisione e controllo sui dipendenti in generale.

Ma l'amministratore delegato non pensava che un incidente sfortunato dovesse limitare la libertà dei dipendenti. Così ha persuaso il team a continuare a fidarsi l'un l'altro e a rifiutare nuovi controlli.

Oltre a promuovere la fiducia, gli amministratori delegati dell'azienda TEAL fungono anche da modello per l'autogestione. Anche all'interno di una gerarchia piatta, l'Amministratore delegato rimane per molti versi il volto dell'azienda. È quindi importante che lei incarni i principi dell'autogestione e resista alla necessità di governare dall'alto.

Ad esempio, quando l'Amministratore Delegato di RHD ha pensato che fosse il momento giusto per l'organizzazione per iniziare ad aiutare i detenuti con tossicodipendenza e altre questioni, ha organizzato un incontro con i dipendenti per discutere l'idea. Al termine della riunione, i dipendenti hanno concordato di selezionare una "persona di riferimento" per prendere l'iniziativa. E da lì il progetto ha preso vita.

Come potete vedere, l'amministratore delegato è riuscito a consigliare all'azienda senza oltrepassare i limiti dell'autogestione, e dicendo ai dipendenti cosa fare.

Il cambiamento non avviene in fretta. Introducete lentamente nella vostra azienda elementi di autogestione.

Trasformare un'azienda più tradizionale in un'organizzazione TEAL non significa modificare i piccoli dettagli. Si tratta piuttosto di cambiare il cuore stesso della struttura operativa, introducendo una mentalità radicalmente nuova.

È un compito impegnativo, e dovete essere pronti per questo.

Convincere le persone dei vantaggi delle pratiche TEAL, e soprattutto dell'autogestione, non è facile. Infatti, il capo di AES dice che ogni volta che l'azienda apre una nuova fabbrica, i dipendenti sono scettici sulla struttura organizzativa, formulando ogni sorta di obiezioni all'autogestione.

Altri amministratori delegati e leader che hanno introdotto l'autogestione nelle loro organizzazioni hanno avuto esperienze simili, notando che i dipendenti di livello inferiore, o quelli che tipicamente hanno poca influenza in un'organizzazione tradizionale, sono i più positivi circa la prospettiva di implementare le pratiche TEAL. Tuttavia, i manager di livello medio e alto faticano ad accettare una perdita di potere.

Un'altra sfida nell'introdurre un'organizzazione TEAL sul posto di lavoro è quella di abituare le persone all'idea di portare al lavoro tutto il proprio sé. Questo perché i dipendenti che hanno trascorso la loro vita lavorando in aziende più tradizionali trovano questo principio intimidatorio, persino spaventoso. Quindi, alla fine, il modo migliore per convincerli è quello di introdurre gradualmente alcune delle pratiche associate (come la meditazione quotidiana).

Ad esempio, si può iniziare sostituendo i test di performance, che in genere guardano ai numeri e agli obiettivi, con discussioni sulle passioni e sui punti di forza del dipendente, e su

come il dipendente possa trarre beneficio dall'azienda portando queste passioni sul posto di lavoro.

Potreste anche provare alcuni metodi di gruppo non gerarchici, come la Future Search, basata sull'idea di invitare tutti i dipendenti - a volte anche i partner, clienti e fornitori - a esprimere le loro passioni e preoccupazioni per contribuire a plasmare il futuro dell'organizzazione.

Questo tipo di riunioni sono tipicamente molto energizzanti per l'azienda e dimostrano i vantaggi del modello TEAL.

Riassunto finale

Il messaggio chiave di questo libro:

In tutto il mondo, sempre più aziende stanno eliminando le strutture organizzative tradizionali per introdurre gerarchie piatte. Enfatizzando l'autogestione, includendo i dipendenti stessi e privilegiando lo scopo rispetto al profitto, queste aziende stanno creando un nuovo modello per un ambiente di lavoro efficace e felice.

Ulteriore lettura suggerita: *Scaling Up Excellence* di Robert I. Sutton e Huggy Rao.

Scaling Up Excellence è la prima importante pubblicazione aziendale che tratta di come i leader possano diffondere efficacemente pratiche esemplari nella loro organizzazione. I lettori possono aspettarsi di conoscere le ultime ricerche nel campo del comportamento organizzativo, molti studi di casi di settore didattici, e molte pratiche utili, strategie e principi per scalare.

Gli autori aiutano i leader e i manager a comprendere le grandi sfide di scala e mostrano come identificare nicchie eccellenti, diffonderle e coltivare la giusta mentalità all'interno delle loro organizzazioni. Hanno anche stabilito principi di scala che guidano i leader nelle loro decisioni quotidiane.