



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

***"NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI : IL CASO
ZAPPOS"***

RELATORE:

CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO

LAUREANDO/A: CHIARA SPINELLO

MATRICOLA N. 1090242

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

*“Non c’è niente di più difficile da condurre
né più dannoso da gestire
dell’iniziare un nuovo ordine di cose.”*
Niccolò Machiavelli

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
<i>PAROLE CHIAVE</i>	6
CAPITOLO 1. CONTESTO DI SVILUPPO DEI NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI.....	7
Le nuove esigenze lavorative	7
La società dei servizi e dei beni intangibili	10
La complessità come driver del cambiamento	11
CAPITOLO 2. LE CARATTERISTICHE DEL NUOVO PARADIGMA	15
La teoria delle ‘ <i>Teal Organizations</i> ’	15
La relazione tra motivazione e potere.....	15
Auto-organizzazione : definizione e principi.....	16
Gruppi auto-gestiti.....	19
L’approccio sociotecnico.....	19
L’isola di produzione.....	20
Le unità di processo come strutture di lavoro autoregolate	20
La leadership condivisa	21
La reinterpretazione dei <i>ruoli</i>	23
La reinvenzione dei processi	25
Processo decisionale e sistema di consultazione	25
Retribuzioni e incentivi	26
Gestione della prestazione a livello di team e della performance individuale	27
Valorizzazione del capitale umano.....	29
<i>Wholeness</i>	29
Nuovi assunti di base : le teorie X e Y di McGregor	28
Comunicazione interna.....	29
Scopo aziendale	30
Teoria della ‘ <i>living organization</i> ’ e proposito evolutivo.....	30
Strategia intenzionale o emergente?	31
Cultura organizzativa e resistenza al cambiamento.....	31
Modello GSFC per la gestione del cambiamento.....	32
Benefici e costi.....	33
<i>Schema riassuntivo</i>	35
CAPITOLO 3. IL CASO ZAPPOS.....	36
Prodotti e strategia di differenziazione.....	36

Storia aziendale	37
Ristrutturazione aziendale	38
Struttura auto-organizzata	40
Leadership diffusa	40
Il processo di <i>governance</i> : <i>governance & tactical meetings</i>	41
I ruoli dinamici e i <i>circles</i>	42
Meccanismo retributivo	44
Valorizzazione del capitale umano.....	44
La centralità dell'individuo e il <i>downtown project</i>	45
Il <i>workplace</i>	45
La trasparenza e la comunicazione	45
La cultura aziendale - <i>Core values e work-life integration</i>	46
Scopo aziendale.....	47
Benefici e costi : esperimento fallimentare?.....	47
La relazione tra Amazon e Zappos	50
<i>Schema riassuntivo</i>	52
CONCLUSIONE	53
BIBLIOGRAFIA	56

INTRODUZIONE

Il presente lavoro analizzerà il modo in cui i modelli organizzativi stanno cambiando, nel tentativo di superare quei limiti che caratterizzano i modelli tradizionali, in un contesto dinamico e complesso come quello attuale. Inoltre, si cercherà di comprendere se siano effettivamente funzionali, tanto da far presupporre che diventino l'organizzazione degli anni a venire.

Nell'epoca post-industriale le realtà organizzative si stanno trasformando in risposta ai cambiamenti del mondo che ci circonda. Stanno emergendo dei nuovi modelli organizzativi più flessibili, capaci di gestire un numero illimitato di relazioni, di processi e di comunicazioni. *“L'organizzazione sta acquistando dei connotati completamente diversi da quelli dell'organizzazione-macchina: niente piramide gerarchica, niente chiusura e autonomia monolitiche, niente modelli autocentrati, ma relazioni continue e potenzialmente illimitate con l'ambiente, grande permeabilità ai cambiamenti e alle innovazioni”* (Trabucchi, 2016, p. 3). La teoria del *one best way*, tipica dello *scientific management*, che ammetteva l'esistenza di un'unica soluzione standardizzata ai problemi sta venendo meno : gli espedienti possono essere infiniti.

Acquisiscono un'importanza centrale le risorse umane e in particolare i *networks*, le *communities*, le alleanze tra imprese e il *self-management*. Si ricerca un modo migliore di lavorare, che permetta di bilanciare in modo equilibrato la vita privata e la carriera e ambizione professionale (*work-life balance*). Il decentramento del potere dal vertice comporta per i dipendenti responsabilità e autonomia maggiori, che unite ai meccanismi che alimentano la soddisfazione, la motivazione e il benessere nel luogo di lavoro, sono divenute variabili fondamentali per conseguire un vantaggio competitivo solido e stabile nel tempo.

L'impresa emergente, pertanto, è caratterizzata da quello che gli americani hanno chiamato *l'effetto Odd* :

- *outsourcing* (esternalizzazione)
- *delaying* (appiattimento della piramide gerarchica)
- *deconstruction* (frammentazione della catena del valore) (Trabucchi, 2016).

La dimostrazione più tangibile di questo fenomeno si può riscontrare nell'estremo esperimento pilota, analizzato anche da Frederic Laloux in *Reinventing Organizations*, in cui il business elimina completamente la gerarchia e che è stato identificato come *'Teal*

Organisation'. Noto anche come *'Leaderless company'* o *'Azienda senza capi'*, rappresenta un fenomeno recente e al momento ancora raro ma molto discusso dato il suo impatto sulla progettazione organizzativa: incide sulle relazioni tra gli attori, sulla burocrazia e su elementi quali la *leadership*, i *job titles* e il *performance management*.

Nel primo capitolo si analizzeranno i fattori contingenti che hanno determinato la nascita di questi nuovi modelli organizzativi, quali il contesto lavorativo e la complessità organizzativa e ambientale. Nel secondo capitolo ci si focalizzerà sui loro elementi identificativi, quali la *leadership* condivisa e la struttura orizzontale auto-organizzata, in una prospettiva evolutiva del modello, mantenendo un costante confronto con i modelli organizzativi tradizionali (taylorista, scuola sociotecnica etc.) per valutarne i punti di forza e di debolezza. Si cercherà anche di cogliere come un cambiamento così radicale possa essere accettato e gestito in un'impresa già esistente e caratterizzata da una cultura aziendale radicata.

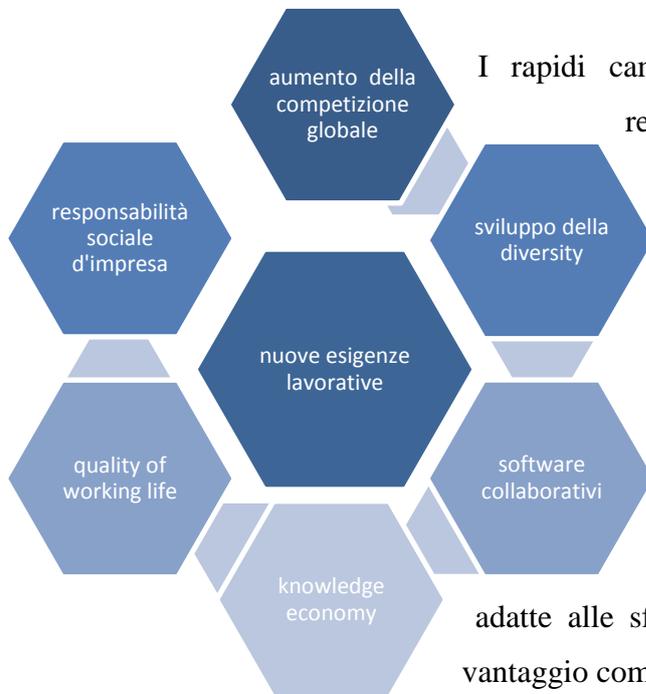
Rimarrà da chiarire se questi modelli emergenti possano essere un modello organizzativo futuro efficace e se garantiscano benefici maggiori rispetto ai costi.

Lo studio teorico sarà accompagnato dall'analisi empirica di un'azienda e-commerce acquisita di recente dal colosso di Amazon, Zappos.com, la quale nel 2013 ha introdotto il modello organizzativo senza gerarchia denominato *'Holacracy'*, mostrando una certa ambiguità di risultati.

PAROLE CHIAVE : modelli organizzativi innovativi, *Teal organisations*, *Holacracy*, flessibilità lavorativa, migliore modo di lavorare, assenza di gerarchia, *self-management*, *human-centric organisations*.

1. CONTESTO DI SVILUPPO DEI NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI

LE NUOVE ESIGENZE LAVORATIVE



I rapidi cambiamenti del contesto lavorativo stanno rendendo le pratiche manageriali e le teorie organizzative più consolidate e tradizionali sempre più obsolete e superate. Si sta delineando un'affannosa ricerca di nuovi percorsi di progettazione e una frammentata serie di processi di cambiamento organizzativo, che cercano di mantenere gli aspetti positivi dei vecchi modelli organizzativi e di trovare nuove soluzioni adatte alle sfide attuali per raggiungere e sostenere un vantaggio competitivo duraturo (Solari, 1995).

[Figura 1. Nuove esigenze lavorative, elaborazione propria]

Una delle sfide maggiori è la crescente **competizione globale**. Con i progressi della tecnologia e delle comunicazioni, gli effetti di un'innovazione avvenuta anche in una località remota si propagano a livello globale in brevissimo tempo. *“Il business sta diventando un'unica arena globale, man mano che cadono le barriere commerciali, la comunicazione diventa più veloce e a basso costo e i gusti dei consumatori convergono in ogni campo, dall'abbigliamento ai telefoni cellulari[...]. Le organizzazioni devono imparare ad attraversare confini temporali, culturali e geografici per poter sopravvivere”* (Daft, 2013, p. 7). In un mondo dove svaniscono i limiti dettati dalla distanza, si assiste alla diffusione di tipologie di lavoro mobile, alla nascita di team virtuali che cooperano da un capo all'altro del pianeta, e si ricercano strutture aziendali più agili in grado di sfruttare queste interdipendenze.

Correlato al fenomeno della globalizzazione è il tema della **diversity**. La forza lavoro, così come i clienti, è sostanzialmente eterogenea in termini di età, sesso, nazionalità e abilità. Diviene essenziale per le aziende cercare di gestire la convivenza di culture e di individui di varie etnie, e in una prospettiva più ristretta, il contrasto di valori, voci e visioni tra le diverse

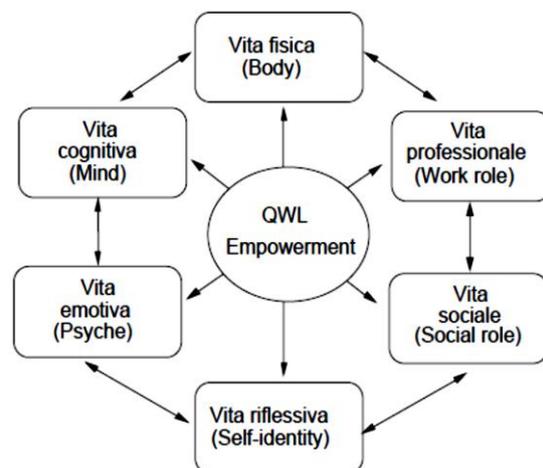
generazioni presenti in azienda (Daft, 2013). I *Post-Millennials*, infatti, nati e cresciuti a contatto con i nuovi strumenti tecnologici, percepiscono l'esigenza di utilizzare la tecnologia non solo nella vita privata ma anche in quella professionale per poter scambiare conoscenza e idee innovative, performare meglio e sviluppare flessibilità lavorativa. Strumenti come i *software collaborativi*, quali 'Zucchetti', rientrano ormai tra le politiche aziendali, poiché consentono di rendere più efficace il lavoro cooperativo da parte di gruppi di persone. Recente è l'esempio di *collaborative technology* BYOD : *Bring Your Own Device*, un paradigma che permette ai dipendenti di utilizzare i propri dispositivi personali (smartphone, tablet e altri servizi online) come strumenti di accesso alle informazioni aziendali sul posto di lavoro, annullando quasi il confine tra professione e vita privata. Queste tecnologie aumentano il coinvolgimento (*engagement*) dei dipendenti e li rendono più motivati, incentivando la produttività aziendale. Esse non sono, tuttavia, di immediata integrazione all'ambiente lavorativo, ma richiedono un cambiamento di mentalità, nuove norme di comunicazione tra colleghi e soprattutto aziende più aperte, meno gerarchiche e che favoriscano una cultura basata su una maggiore fiducia (Wilenius e Kurki, 2016).

La domanda su come la tecnologia impatti sulle organizzazioni, e più in generale sulla società, è una delle questioni centrali degli studi economici ancora da comprendere pienamente. Le previsioni correnti sul futuro della vita lavorativa presumono la continuazione dello sviluppo dell'automazione, ma anche dell'intelligenza artificiale, che potrebbe non solo sostituirsi alle mansioni manuali, ma anche a quelle dei 'colletti bianchi', la forza lavoro con funzioni di carattere intellettuale. Questo processo di cambiamento è stato già catalogato come quarta rivoluzione industriale. *“Le tecnologie digitali stanno facendo per la mente dell'uomo ciò che il motore a vapore e le tecnologie correlate hanno fatto per la forza fisica umana durante la prima rivoluzione industriale”* (Wilenius e Kurki, 2016, p. 2). Il fenomeno dell'industria 4.0, con lo spostamento degli investimenti dal lavoro alle macchine, potrebbe significare una notevole perdita di possibilità occupazionali e condurre ad una **riorganizzazione di massa** all'interno delle società industriali, le quali dipendono da lavoro retribuito full-time come principale meccanismo di partecipazione alla società (Zanon e Solari, 2001).

Questo ricorso all'ICT, ha dato avvio alla cosiddetta *knowledge economy*, una nuova fase storica *“caratterizzata da processi di innovazione permanente che richiedono più alti livelli di formazione, capacità di apprendimento continuo, competenze particolari che presuppongono adattabilità, mobilità, flessibilità e investimenti in sistemi di accesso*

*all'informazione (tecnologica, commerciale, legale)'' (Livraghi, 2007, p. 1). Nell'economia della conoscenza il lavoro umano non trasforma più la materia prima, ma genera conoscenze innovative, che saranno impiegate indirettamente nella produzione mediante l'uso delle macchine e nella creazione di utilità. Tutto ciò segna la nascita del 'capitalismo cognitivo', con un massiccio ricorso al capitale immateriale (Rullani, 2004). I modelli organizzativi devono, quindi, essere capaci di generare scambi di informazioni, conoscenze e competenze in azienda, per favorire la produzione di ulteriore conoscenza. Quest'ultima alimenta il progresso tecnologico e permette alle imprese di essere competitive nel tempo. Ne deriva la creazione di vere e proprie comunità interne, come vedremo in seguito nella trattazione dei fenomeni di *self-management*, che offrono la possibilità a ciascun individuo di dare il proprio contributo e di scegliere il proprio ruolo in azienda in base alle proprie inclinazioni e abilità. Problematica risulta la condizione delle persone prive di buona formazione di base e di opportunità di apprendere lungo l'intero percorso di vita (*lifelong learning*), che può causare nuove forme di disuguaglianza ed esclusione sociale, che si dovranno cercare di arginare (Livraghi, 2007).*

Nell'ultimo decennio si è generata anche una nuova sensibilità verso la **qualità della vita di lavoro**. Si è sviluppata una visione che mette al centro dell'organizzazione il benessere dell'uomo (*human-centric organizations*) sia fisico che psicologico. Lo strumento principale è *l'empowerment*, che consente di dare maggiore potere e autonomia ai lavoratori e al tempo stesso di ridurre la necessità di controllo diretto sui collaboratori. Si cerca di lasciare maggiore spazio all'iniziativa individuale senza sacrificare il coordinamento interno all'azienda (*goal alignment*) (Butera, 2009).



[Figura 2. QWL, Butera, 2009]

Pure una maggiore **responsabilità sociale d'impresa** è divenuta una scelta delle organizzazioni post-moderne, le quali si impegnano ad aumentare l'efficienza delle proprie strutture e processi, riducendo i consumi energetici e cercando di limitare le esternalità negative che le aziende producono sulla società. Ne conseguono esempi di **business**

ecologico o eco-business che, incentrate sulla sintonia tra uomo e ambiente, adottano strategie per la salvaguardia ambientale e la realizzazione di nuove tecnologie che danno vita ad energia pulita e rinnovabile. Di rilievo è l'azienda svizzera Freitag, divenuta famosa nella produzione di borse e accessori ricavati da teloni di camion riciclati, che ha reso la sostenibilità il suo vantaggio competitivo.

LA SOCIETÀ DEI SERVIZI E DEI BENI INTANGIBILI

La riorganizzazione dei sistemi aziendali avviene spesso con una continua alternanza tra stadi statici e periodi di trasformazione, spesso legati allo sviluppo tecnologico. Ogni fase tecnologica crea nuovi bisogni che non erano stati soddisfatti dall'era precedente. Se l'era agricola e quella industriale sono state caratterizzate dalla ricerca e dalla soddisfazione dei bisogni di ordine inferiore, ossia fisiologici, di sicurezza e basati sui beni materiali (come teorizzato da Abraham Maslow); con la diffusione *dell'Information and Communication Technology* vi è il concepimento di una società basata sugli *intangibile needs* (Wilenius e Kurki, 2016). Questi bisogni sono per lo più di natura psicologica e hanno delineato il passaggio verso le industrie dei servizi, il cui impatto sulle attività umane sta aumentando incrementalmente negli anni. I nuovi bisogni intangibili sono liberi dall'automazione e sono principalmente *human-centric* poichè riguardano le relazioni tra individui,



l'interazione e l'informazione. L'essenza del lavoro nella società dei bisogni intangibili sembra concentrarsi sullo sfruttamento delle capacità comunicative. *“Nei servizi la persona può ottenere il servizio da una interfaccia tecnologica, ma il più delle volte è offerto da un'altra persona”*. Tra il professionista del servizio e il cliente (persone sul mercato o all'interno delle organizzazioni) *“non è interposto niente: il servizio non è - come il prodotto - un intermediario della relazione e della comunicazione, ma è la relazione e la comunicazione stessa”* (Butera, 2015, p. 28). Noto che la creazione di valore ha solitamente luogo in corrispondenza dell'interfaccia tra dipendenti e clienti, gli addetti della prima linea devono essere informati e responsabilizzati, in modo da fare il meglio per il cliente senza il bisogno di chiedere l'autorizzazione ai superiori. L'accentramento dell'informazione al vertice aziendale può risultare molto costoso, perché si impedisce ai lavoratori di prendere decisioni tempestive e nell'interesse dell'intera azienda (Hamel, 2009). Il problema della società dei servizi è,

quindi, che continua a prevalere il modello tradizionale di organizzazione basato su routine e procedure per linee gerarchiche, che hanno definito il carattere industriale in passato. Solo che questi criteri limitano la creatività, la libertà e l'adattabilità, i quali sono gli elementi fondanti del carattere relazionale del servizio, degradandolo a mera prestazione. *“I modelli organizzativi non devono essere neutri rispetto all'identità delle organizzazioni, ma l'innovazione sociale di cui abbiamo bisogno, in una logica manageriale, consiste nel cambiare profondamente le routine fondamentali, i flussi di risorse e di autorità, e le credenze del sistema sociale”* (Venturi e Zandonai, 2017).

COMPLESSITÀ COME DRIVER DEL CAMBIAMENTO

“Il vecchio universo era un orologio regolato perfettamente. Il nuovo universo è una nube incerta” (Edgar Morin, 1999). La realtà attuale ha perso la sua connotazione deterministica e sembra ora dominata da complessità, incertezza e comportamenti imprevedibili, derivanti da una maggiore comunicazione, globalizzazione ed evoluzione della tecnologia. Le organizzazioni si relazionano e sono influenzate dai cambiamenti ambientali con ripercussioni importanti sulla progettazione organizzativa e l'azione manageriale. La complessità, tuttavia, non è solo esterna ma anche interna all'organizzazione: è compresenza di approcci top-down e bottom-up, di diverse culture organizzative, di modalità di lavoro individuali e collettive (Butera, 2005). Ciò rende l'ambiente operativo più difficile da gestire attraverso il vecchio sistema di controllo e le strutture di *decision-making*. Negli ambienti dinamici le strutture gerarchiche presentano molteplici ostacoli ai flussi delle informazioni che attraversano l'organizzazione: solo le informazioni codificate sono trasferibili e queste possono giungere distorte ai destinatari, aumentando il rischio di errore (Costa, Gubitta e Pittino, 2014).

Tuttavia le organizzazioni hanno la necessità di avere una giusta corrispondenza tra struttura interna e ambiente esterno. Quale approccio si deve utilizzare per scegliere la configurazione organizzativa più adatta e coerente alla situazione ambientale in cui l'organizzazione è inserita?

I primi che cercarono di rispondere a questo quesito furono Burns e Stalker, che proposero un modello nel 1961, facente parte delle teorie sulla contingenza. Secondo i due autori in un ambiente mutevole e in continua evoluzione i sistemi organizzativi più adatti sono quelli organici. Nei sistemi organici l'autorità viene delegata attraverso processi di decentralizzazione e la comunicazione è prevalentemente orizzontale, *peer to peer*. I

meccanismi integrativi principali risiedono nel *teamwork*, e il mutuo aggiustamento domina sulla standardizzazione.

AMBIENTE STABILE Sistema meccanico	AMBIENTE MUTEVOLE Sistema organico
Differenziazione e specializzazione dei compiti	Scarsa enfasi sulla specializzazione
Enfasi su autorità e controllo	Forte ricorso all'esperienza
Comunicazione basata su ordini	Ridefinizione dei compiti
Obbedienza ai superiori	Orientamento diffuso alla soluzione dei problemi
Prestigio connesso alla posizione occupata in azienda	Prestigio connesso al possesso di competenze professionali
Responsabilità legata alla posizione	Responsabilità legata al raggiungimento degli obiettivi
Forte ricorso alla gerarchia	Forte interazione laterale

[Figura 3. Modello di Burns & Stalker - Costa, Gubitta e Pittino, 2014]

Michel Crozier, in *L'entreprise à l'écoute* (1989), afferma invece che in un mondo più complesso, in cui conta più la qualità che la quantità e più la soddisfazione del cliente che l'efficienza produttiva, occorre ripensare i modelli organizzativi, basando il nuovo management su tre principi : la semplicità, l'autonomia e la cultura.

- La semplicità dell'organizzazione rappresenta la risposta migliore alla complessità. La teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro, di matrice taylorista, concepiva l'organizzazione solo come un insieme di procedure standardizzate; *“si scopre ora che lo spirito umano è il miglior strumento di integrazione che permette di affrontare la complessità”*(Crozier, 1990, p. 40).
- Il principio di autonomia non riguarda solo il rispetto della persona e dei suoi diritti di fronte alle restrizioni dell'impresa, ma include il bisogno di libertà della persona insito nell'organizzazione.
- Il terzo principio, la direzione attraverso la cultura, funge da risposta logica ai problemi posti dai primi due. *“Se non è più possibile governare attraverso norme e ordini, l'unico modo consiste nell'appoggiarsi alla cultura che qualsiasi gruppo umano con una comunanza di obiettivi produce”* (Crozier, 1990, p. 41).

Le imprese dovrebbero de-burocratizzarsi, garantendo più autonomia ai lavoratori. Questi ultimi devono essere formati appropriatamente per sviluppare le loro competenze e devono

essere coordinati non attraverso ordini gerarchici, bensì mediante la costruzione di uno scopo comune e di una cultura condivisa. L'eccesso di procedure e struttura cristallizza l'organizzazione e diminuisce le interconnessioni tra le persone e le competenze (Crozier,1990). Diviene fondamentale dotare l'organizzazione di un maggior numero di interconnessioni interne e processi comunicativi trasversali, per generare una molteplicità di risposte possibili all'evolversi dell'ambiente esterno, aumentando la flessibilità e la resilienza organizzativa, come sostenuto anche dalla legge di Ross Ashby (Cravera,2010).

Su questo filone di pensiero si collocano anche le teorie più recenti sulla complessità, quali quella di A. De Toni (2010), che propone due modelli a confronto per spiegare la reattività delle aziende di fronte al disordine ambientale. Il modello classico viene definito un sistema "a una mente", in cui il successo dell'organizzazione si ottiene grazie alla guida di un capo autoritario in un ambiente stabile e in un futuro prevedibile sulla base di proiezioni di serie storiche. Il secondo modello, invece, è definito complesso ed è considerato un sistema "a molte menti", dove l'organizzazione muta in una forma di auto-organizzazione in cui "*i singoli elementi contribuiscono all'assorbimento della complessità tramite un processo bottom-up*". Gli individui, con i loro vari ruoli, acquistano più rilevanza e spesso dimostrano di possedere una maggiore comprensione della variabilità esterna rispetto al *top management*. Coloro che risiedono nelle 'stanze del potere', solitamente ai piani più alti della piramide, infatti, risultano spesso fisicamente e mentalmente distanti da quello che avviene concretamente in azienda. Il cambiamento di paradigma organizzativo da *una a molte* menti procede verso una consapevolezza sempre maggiore del grado di complessità. Il modello classico basava la gestione su regole razionali e il management era prevalentemente responsabile della pianificazione e controllo. Ora, per assicurare un elevato coordinamento gestionale, il modello complesso agisce su una visione condivisa ottenuta grazie '*all'attivazione di processi sociali*' e attribuisce al management il compito di realizzare le condizioni più opportune per l'innovazione e l'apprendimento continuo (De Toni, Comello e Ioan, 2011).

QUADRO DI SINTESI : EVOLUZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE NEL TEMPO

	PERIODO INDUSTRIALE	PERIODO POST-INDUSTRIALE
AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing di massa - Standardizzazione - Gli stati nazionali regolano l'economia 	<ul style="list-style-type: none"> -Competizione globale - Varietà di beni maggiori -Sviluppo della classe dei servizi -Diversità
TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Produzione di massa secondo le regole del taylorismo e fordismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Processi di produzione flessibili e automazione - Sistemi just-in Time -Prodotti anche di servizio-informazione
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Burocratica - Gerarchia con enfasi su comunicazione verticale - Specializzazione - Integrazione verticale e orizzontale - Incentrata sul controllo 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuove forme organizzative (networks, organizzazioni virtuali) - Gerarchi più piatte con comunicazione orizzontale e diffusione della responsabilità manageriale - Partecipazione, cultura, comunicazione - Confini incerti tra funzioni, unità e organizzazioni
NATURA DEL LAVORO	<ul style="list-style-type: none"> - Routine - Forza lavoro de-specializzata e intercambiabile : "colletti blu" -specializzazione funzionale dei compiti 	<ul style="list-style-type: none"> - Complessa, frenetica - knowledge management - Lavoro di squadra interfunzionale - Più enfasi sull'apprendimento - Telelavoro, auto-impiego, smart-working
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> - Vengono esaltate la stabilità, tradizione e i costumi e le usanze. - I valori organizzativi sono : crescita, standardizzazione, servizio al consumatore, la qualità controllo, efficienza. 	<ul style="list-style-type: none"> - I valori organizzativi principali sono la diversità, l'innovazione, il servizio al consumatore, la qualità

[Figura 4. Quadro di sintesi del contesto di sviluppo dei nuovi modelli - Elaborazione propria]

2. LA TEORIA DELLE ‘TEAL ORGANIZATIONS’

Di recente sta emergendo un movimento legato all’ambito degli studi di management, denominato ‘Teal’, che sembra potersi equiparare alle teorie di attuale applicazione della *lean* e della *learning organization*. Esso è teso a cambiare completamente il sistema organizzativo aziendale al fine di raggiungere obiettivi di efficienza ed efficacia maggiori, enfatizzando anche l’importanza del benessere dell’individuo e della collettività dei lavoratori. “*Doing the right thing*” e non solo ‘*doing the things right*’ sembra essere diventato il focus di queste organizzazioni (Laloux, 2014).

AES, Buurtzorg, FAVI, Heiligenfeld, Holacracyone, Morning Star, Patagonia, RHD, Sounds True sono solo alcuni esempi di organizzazioni ‘leggere’ o cosiddette ‘Teal’ che si stanno distinguendo a livello mondiale. Esse si differenziano tra loro per dimensione (da 90 a 40.000 dipendenti) e per settore industriale di appartenenza. Tuttavia, pur appartenendo a zone geograficamente distinte e non avendo alcun genere di contatto e di reciproca influenza, hanno adottato soluzioni simili per far fronte ai cambiamenti e ai mutamenti del mondo che ci circonda. Sono stati individuati tre principi comuni :

- L’adozione di forme avanzate di autogestione e auto-organizzazione
- La valorizzazione dell’individuo nella sua interezza (*wholeness*)
- La presenza di un fine aziendale evolutivo condiviso

Da essi derivano nuovi modi di affrontare i conflitti in assenza di una gerarchia formale, di definire i sistemi retributivi, di valutazione e gli incentivi e infine di comprendere quali siano le strategie e gli investimenti più adeguati (Laloux, 2014).

LA RELAZIONE TRA MOTIVAZIONE E POTERE

Il primo elemento che caratterizza queste nuove organizzazioni emergenti è il superamento totale della visione dell’impresa quale sistema complesso che necessita di logiche gerarchiche top-down, specializzazione dei compiti e specificazione dei piani operativi e strategici.

La concentrazione del potere al vertice, in quanto risorsa scarsa e desiderabile, ha da sempre separato coloro che lo detengono dai colleghi che ne sono privi, creando innumerevoli contrasti e demotivazione legata alla percezione di un’iniqua distribuzione del potere. L’ambizione umana, i giochi di potere, la mancanza di fiducia e la paura sono le sue inevitabili conseguenze (Laloux, 2014). Già McClelland, nel 1961, aveva individuato il potere come uno dei tre bisogni di ordine superiore che alimentano la motivazione e spingono le

persone all'azione. Il *power need*, ossia il 'bisogno di influenzare l'altro, di indirizzarne il comportamento in funzione di una propria esigenza e di confermare il proprio dominio sociale', può indurre atteggiamenti di aggressione, manipolazione e autoritarismo in chi lo detiene (Gubitta, Costa, Pettino, 2013, p. 42). Se prevalente rispetto all'*achievement* e all'*affiliation needs* può disincentivare dall'agire in favore dello scopo aziendale coloro che risiedono alla base della piramide gerarchica e non possono soddisfare questo bisogno. In un'indagine condotta nel 2012 da *Tower Watson* è emerso che su 32000 impiegati in 29 paesi diversi solo un terzo degli intervistati si sentiva 'coinvolto' e motivato dal proprio lavoro. I restanti mostravano un livello di *engagement* basso e poca fiducia nei confronti del senior management. Per far fronte a questa problematica, molte aziende hanno fatto ricorso all'*empowerment*, un processo di incremento dell'autonomia dei dipendenti e del loro grado di responsabilità sul processo decisionale, delegando quindi parte del potere del vertice verso il basso (Gubitta, Costa, Pettino, 2013). Vari *jobs* sono anche stati riprogettati attraverso strumenti quali il *job enlargement* o la *job rotation*, che ampliando la varietà dei compiti, la discrezionalità tecnica e permettendo di disegnare itinerari di crescita professionale e di maturare nuove *skills*, cercano di rendere il lavoro più significativo e meno ripetitivo e monotono (Marchiori, 2014).

Ciononostante nella realtà quotidiana di tutte organizzazioni le relazioni di scambio tra capi e dipendenti, basate sulla negoziazione di una prestazione in cambio di una retribuzione e incentivi, non sono sempre simmetriche. Il potere agli occhi dei dipendenti può sembrare una sorta di 'gioco a somma zero' in cui essi 'perdono' tutto in favore dei superiori gerarchici. Permangono così assenteismi, *turnovers* e comportamenti passivi e solo apparentemente collaborativi dei dipendenti che, nel lungo periodo, possono impattare negativamente sullo sviluppo del business.

Ma come afferma Laloux, cosa succederebbe "se il potere non fosse un gioco a somma zero? Se potessimo creare strutture organizzative e pratiche che non necessitano di empowerment perché, per struttura, tutti hanno e non sono più privi di potere?"(2014, p. 96)

AUTO-ORGANIZZAZIONE : DEFINIZIONE E PRINCIPI

Abbracciando le teorie motivazionali, le *Teal organizations* hanno riscontrato nei principi di auto-organizzazione la prima vera soluzione all'iniquità di potere, eliminando ogni forma di

gerarchia e rendendo tutti i lavoratori responsabili di sé stessi e dell'organizzazione in egual misura.

L'autorganizzazione si può definire come “*il risultato di un processo dinamico emergente dal basso (bottom-up), basato sulle interazioni locali e privo di controllo centralizzato, attraverso cui un sistema complesso, condotto a un punto di instabilità dalle perturbazioni dell'ambiente in cui è immerso, ri-organizza le sue componenti di base per formare una nuova configurazione (unità globalmente coerente)*”(De Toni, 2010, p. 10). Essa, quindi, è un sistema che risulta in costante contatto con l'ambiente esterno con il quale vi è uno scambio di risorse, energia e informazioni, ma che contemporaneamente riesce a mantenere invariate alcune caratteristiche interne che la identificano e di ripristinare una situazione di equilibrio in seguito a perturbazioni provenienti dall'esterno. Il comportamento dell'autorganizzazione è influenzato dalle risposte che di volta in volta vengono fornite agli stimoli, in una compresenza di *path dependence* e imprevedibilità di fronte ai problemi che sorgono ogni giorno. I componenti del sistema, ossia gli attori aziendali, si muovono e si adattano sulla base del comportamento dei loro prossimi, coordinandosi reciprocamente. Le risposte che vengono date all'ambiente, cambiano nel tempo poiché attraverso il *'learning by doing'* il sistema *'apprende e impara'* a fornire soluzioni sempre più appropriate (De Toni, Comello e Ioan, 2011).

Gareth Morgan, autore di *Images of Organization* (“*le metafore dell'organizzazione*”, 2002), esprime in modo approfondito i principi su cui si basa l'auto-organizzazione delle imprese innovative. Egli propone una concezione dell'organizzazione diversa da quella tradizionale di macchina efficiente, fondata su relazioni di lavoro gerarchiche e procedure definite. L'organizzazione può essere intesa, ora, come un cervello, che a differenza dell'organizzazione-macchina, può funzionare bene non solo in ambienti stabili e prevedibili, ma anche in situazioni di crisi e di forte discontinuità. Essa permette di superare problemi quali il basso senso di responsabilità diffusa, lo scarso spirito di iniziativa e la limitata capacità di adattamento all'evolversi delle situazioni esterne. La caratteristica principale del cervello risiede nelle sue capacità auto-organizzative. Se una parte del cervello viene danneggiata, le sue funzioni sono prese in carico dalle altre aree, limitando il danno cognitivo che si avrebbe in assenza di questa riorganizzazione del cervello. I quattro principi attraverso cui l'organizzazione può riprogettarsi secondo un'ottica di auto-organizzazione sono:

- **Interdipendenza.** I nuovi modelli organizzativi favoriscono l'interconnessione tra le funzioni aziendali, a differenza della logica organizzativa classica che tendeva a

separarle delimitandole nei propri ambiti di responsabilità e di attività. Derivato dal modello dell'organizzazione circolare di Mintzberg e Ackoff, il principio di interconnessione permette di ridurre la piramide gerarchica sfruttando, come reti sociali, l'effetto *small worlds* : nodi fortemente connessi tra loro sono collegati ad altre reti attraverso 'hub', soggetti con un numero di link verso l'esterno. L'apertura verso l'esterno e l'interazione tra le unità interne sono, quindi, fondamentali (De Toni, 2010).

- **Ridondanza.** Per rendere l'organizzazione più flessibile occorre avviare un processo di 'de-specializzazione', sviluppando competenze polivalenti, anche in eccesso. Questo implica un maggiore costo nel breve termine, ma è compensato dal vantaggio in termini di robustezza e resilienza nel lungo termine : in caso di emergenza, le persone con determinate competenze, anche intellettuali, possono essere spostate verso compiti e mansioni differenti, grazie alla loro intercambiabilità.
- **Bassa specificità.** I piani operativi e le procedure organizzative non necessitano più di essere definite in modo dettagliato, ma si possono fissare dei vincoli da non superare, garantendo maggiore libertà al *modus operandi*. Si crea così uno spazio dinamico e mutevole per un ventaglio di azioni possibili all'interno dei limiti stabiliti.
- **Focalizzazione sulle condizioni preesistenti.** L'organizzazione non è tenuta a concentrarsi sugli output attesi in una logica 'push' ma sulla creazione di un contesto organizzativo che favorisca l'emergere di determinati comportamenti aziendali coerenti con gli scopi dell'organizzazione. La presenza di un sistema culturale basato su valori comuni, la condivisione di conoscenze e informazioni e infine la capacità delle unità autonome di co-evolvere insieme all'ambiente possono contribuire a tal fine (Morgan, 2002).



GRUPPI AUTO-GESTITI

La forma auto-organizzata si può strutturare in gruppi di lavoro autonomi o *multiskilling work teams*, che rappresentano una soluzione di progettazione organizzativa indicata come *l'unità organizzativa di base* di tutte le principali pratiche gestionali, quali *Lean Production*, *Kaizen*, *Total Quality Management*, *Business Process Reengineering*, che dichiarano di ispirarsi ai principi post-tayloristi e post-fordisti. Il gruppo di lavoro è inoltre il *building block* dei più recenti assetti individuati in letteratura, come l'impresa modulare e a rete (Marchiori, 2014).

1. L'APPROCCIO SOCIOTECNICO

I primi studi legati ai gruppi auto-organizzati si possono ricondurre alla scuola 'sociotecnica', una delle correnti di neo-relazioni umane. Gli esponenti Emery e Trist e altri ricercatori del Tavistock Institute di Londra mettono in evidenza un sistema di lavoro imperniato su gruppi relativamente autonomi, basati su ruoli intercambiabili e su un sistema di integrazione e coordinamento tra i diversi compiti e tra i diversi operatori.

Scheda 9.3 Criteri di organizzazione del lavoro secondo l'approccio "socio-tecnico"

- assegnazione di un obiettivo chiaro e condiviso, relativo ad una fase compiuta di lavoro, ad un insieme di persone che assume la responsabilità dei risultati;
- delega al gruppo di lavoro delle scelte di allocazione di compiti, definizione di metodi, tempi, modalità retributive e di valutazione;
- assegnazione ai membri del controllo e della regolazione delle varianze: l'intervento, in caso di devianze e disturbi, non è più compito del supervisore gerarchico ma del gruppo;
- richiesta alle persone di sviluppare competenze multifunzionali per favorire flessibilità, capacità di iniziativa e aumentare le capacità di apprendimento;
- messa a disposizione del gruppo di tutte le risorse di cui necessita (informazioni, impianti, attrezzature ecc.) per realizzare gli obiettivi assegnati.

[Figura 5. Principi sociotecnici di progettazione elaborati da Cherns (1987), Marchiori, 2014].

I principali vantaggi dell'adozione di questa soluzione organizzativa sono il miglioramento della qualità di prodotto e della produttività legati alla capacità del sistema di 'autoregolarsi', adattandosi alla variabilità dei compiti assegnati e delle condizioni del processo di lavoro e sviluppando un apprendimento diffuso. Pure l'efficienza aumenta grazie alla riduzione dei costi di controllo, affidato ora ai dipendenti, con il conseguente venir meno della necessità di supervisione da parte del capo gerarchico. La varietà del lavoro e l'incremento della responsabilità diretta del gruppo contrastano l'impoverimento del lavoro che caratterizza l'organizzazione burocratica, rispondendo alle esigenze psicologiche dei lavoratori (*psychological job requirements*) e alle teorie della *Quality of Working Life* (Marchiori, 2014). Entro la prospettiva di questo approccio, sistema sociale e sistema tecnico divengono

complementari nella progettazione organizzativa. Le persone, con le loro caratteristiche umane e professionali, e il sistema di relazioni che esse costituiscono, non sono più considerati variabili estranee al processo produttivo ma diventano il perno delle nuove forme di lavoro (Butera, 2005).

2. L'ISOLA DI PRODUZIONE

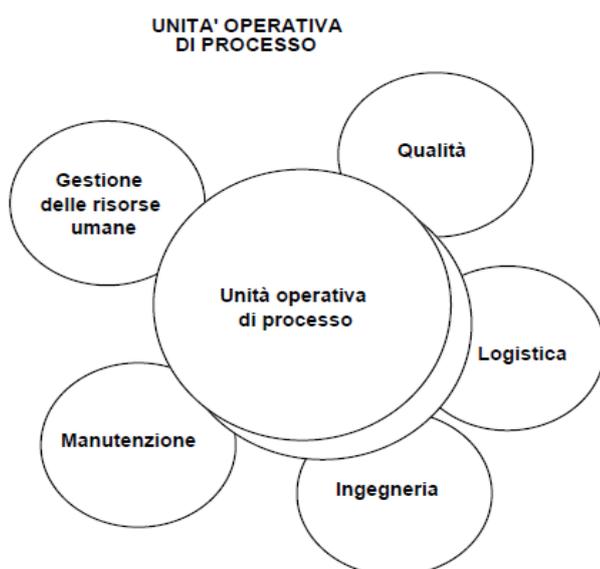
Nel corso degli anni '70 ebbero luogo alcune esperienze di radicale riorganizzazione del sistema di lavoro di interi stabilimenti di produzione industriale, tra le quali il progetto di "democrazia industriale" della Volvo di Kalmar e delle "isole di montaggio" della Olivetti in Italia nel 1971.

Queste isole di produzione sono "un'esemplificazione di una microstruttura basata sul funzionamento di gruppi di lavoro che tendono ad assumere la responsabilità della realizzazione di un processo di lavoro completo altamente formalizzato", ma caratterizzato da "varianze", errori e imprevisti che devono essere controllati e prevenuti da ciascun gruppo di lavoro impegnato nel miglioramento continuo dei risultati (Butera, 2005, p. 20).

3. LE UNITÀ DI PROCESSO COME STRUTTURE DI LAVORO AUTOREGOLATE

Nelle organizzazioni *Teal* i gruppi auto-organizzati riassumono alcuni degli elementi visti sino ad ora, ma sono principalmente riferibili alle 'unità di processo'.

Per *unità di processo* si intende un insieme di strutture di lavoro flessibili e parzialmente autoregolate che operano stabilmente nella realizzazione di un processo di produzione o



servizio – *isole, work autonomous groups e self-managing team*. Esse sono strutture operative che hanno confini che coincidono con quelli del processo di riferimento, non più con il singolo *job*, e che includono le funzioni necessarie per assicurare il coordinamento e l'ottimizzazione dei processi, sostituendo così i tradizionali reparti funzionali (Butera 2009).

[Figura 5. Esempio di unità operativa di processo, Butera 2005]

I *self-organized groups* :

- presentano una relativa **autosufficienza delle risorse** (umane, tecnologiche e conoscitive) necessarie per svolgere l'attività
- controllano **l'input** (informazioni, programmi) : possono prevederlo e assorbirne le irregolarità quantitative o qualitative
- dispongono di un'elevata **intercambiabilità** fra individui con conoscenze e capacità relativamente omogenee
- sono caratterizzate da **elevata flessibilità** ("*prontezza intrinseca*") dato che riattrezzano le risorse e riprogrammano i tempi in funzione della quantità, qualità e incertezza degli input, anche mediante l'acquisizione di risorse aggiuntive temporanee
- dispongono di **leadership multiple** (più persone possiedono "autorità di lavoro") in base alle questioni da risolvere (Butera, 2005).

Con la delegazione della maggior parte delle funzioni di staff ai *team*, i nuovi modelli organizzativi consentono di creare un forte senso di libertà e di responsabilità in tutta l'organizzazione. Nelle aziende tradizionali, infatti, si è assistito a una proliferazione di funzioni di staff : risorse umane, pianificazione strategica, controllo di qualità e così via, che hanno imposto regole e procedure spesso inadatte ad interfacciarsi con la complessità delle situazioni concrete che bisogna affrontare in azienda. Evitando di allontanare il potere e il processo decisionale dalla prima linea si può perseguire un grado di efficienza maggiore e risolvere il problema che le economie di scala e di abilità derivanti dalle funzioni di staff vengano controbilanciate da diseconomie di motivazione prodotta (Laloux, 2014). Si perde, però, il controllo sui dipendenti e, dovendosi affidare solo alla fiducia di questi, si possono istituire dei coach che guidino e supervisionino i team.

LA LEADERSHIP CONDIVISA

Agli inizi del '900 dominava l'idea che il leader fosse colui che guidava l'organizzazione verso stati futuri predefiniti attraverso la pianificazione, la direzione e il controllo. "*Ciò implicava che il leader avesse la capacità di capire cosa succedeva nel futuro, di gestire l'ambiguità, di agire per ridurre la complessità e l'incertezza e di guidare, quindi, gli altri verso questi stati futuri sostanzialmente prevedibili*" (Oriani, 2011). La logica sottostante era che l'organizzazione avesse obiettivi ben definiti da raggiungere mediante adeguate pratiche manageriali, poste in atto dal leader.

Questa visione, in linea con le teorie fordiste-tayloriste, era figlia di un "*pensiero positivista, razionalista, non certo complesso*" e "*deterministico, top-down, orientato o fondato sul*

concetto di equilibrio finale. Non vi è spazio per la sorpresa e l'emergenza” (De Toni, Comello e Ioan, 2011).

Con il modificarsi del contesto competitivo e del modello organizzativo di riferimento, è divenuto necessario che anche la figura del leader cambiasse. *“A prima vista potrebbe sembrare che la leadership venga ridimensionata nel contesto delle auto-organizzazioni. Ma non è così. L'auto-organizzazione non è anarchia, non è laissez-faire. Non è perdita di controllo perché la direzione centralizzata non è l'unica forma di governo di un sistema. Meccanismi di controllo possono realizzarsi anche senza vere e proprie unità o funzioni di controllo, sfruttando le interconnessioni e l'organizzazione stessa del sistema e attraverso una forte condivisione dei valori” (De Toni, 2010, p. 11).*

Si è giunti così a un concetto recente ed innovativo di *Shared Leadership*, ossia leadership condivisa, secondo la quale i poteri e le responsabilità vengono distribuiti tra gli attori aziendali di un team o di un'organizzazione, in modo che essi agiscano autonomamente verso un fine e influenzandosi reciprocamente. Essa è stata



spesso comparata alla ‘leadership orizzontale’ ‘distribuita’ e ‘collettiva’ e viene intesa *“non come atto del grande uomo, ma come processo sociale che include leader e persone guidate”* e dall’altro *“come fenomeno che emerge dal basso ed è incorporato nelle interazioni fra i partecipanti (Oriani, 2011)”*.

Il buon funzionamento della leadership condivisa è favorito da tre dimensioni nell’ambito dei team :

- La prevalenza di uno **scopo condiviso** : i membri del team hanno una visione simile degli obiettivi e si assicurano il conseguimento dei goal comuni.
- L’estensione del **supporto sociale** con il quale i membri provvedono attivamente al sostegno emozionale e psicologico di ciascuno, anche attraverso riconoscimenti.
- Il grado di **Voice** che permette ad ogni individuo di esprimersi sulla modalità di raggiungimento dello scopo comune (Carson et al, 2007).

Queste dimensioni risultano interconnesse tra loro : quando i membri hanno la libertà di far sentire la propria ‘voce’ e di essere coinvolti nelle decisioni, la probabilità che esercitino la leadership in modo ottimale aumenta notevolmente. La *voice* facilita la *shared leadership* rafforzando il senso di direzione comune e il potenziale supporto interpersonale all’interno del team. Quando i team sono focalizzati sui goal comuni (scopo condiviso), il lavoro viene reso più significativo e accresce la motivazione dei dipendenti a investire nelle proprie competenze, creando un clima sereno. I membri del team, infine, sentendosi riconosciuti e supportati dai colleghi, sono più invogliati a condividere la responsabilità e a cooperare per il bene collettivo (Carson et al, 2007).

Molteplici studi hanno esplorato la relazione tra la leadership condivisa e la performance dei team, mostrando come la prima abbia un effetto positivo sull’efficienza dei team grazie alla percezione di responsabilità e di auto-controllo da parte dei dipendenti. Ne risulta sicuramente un maggiore livello di *engagement* (coinvolgimento), coesione, fiducia ed un livello più elevato di consenso e soddisfazione.

LA REINTERPRETAZIONE DEI RUOLI

I nuovi modelli organizzativi si inseriscono nelle correnti di studio di neo-relazioni umane e ribattono la logica tradizionale, secondo cui la posizione ricoperta dagli individui in azienda si basa su rigide qualifiche e *job descriptions*. Le *job descriptions*, descrizione dettagliata di una determinata posizione lavorativa (*job title*, compiti da svolgere, relazioni interne ed esterne, livelli di autonomia e responsabilità) vengono eliminate, così come l’aspettativa implicita che ognuno si adatti alla mansione che gli viene assegnata e per il quale è stato assunto. “*Le persone non sono più fatte per adattarsi a lavori prestabiliti; piuttosto il loro lavoro è il risultato di una moltitudine di ruoli e di responsabilità di cui essi si fanno carico sulla base dei loro interessi, dei loro talenti e dei bisogni dell’organizzazione*” (Laloux, 2014, p. 136).

L’attenzione dal concetto di analisi della posizione si sposta a quella di ruolo, inteso come “*ciò che ciascuno fa in vista di un risultato funzionale, nelle sue relazioni con gli altri, all’interno di un determinato contesto tecnico-organizzativo*” (Butera, 2015, p. 44). Il ruolo è formato, quindi, non solo da compiti, ma anche da relazioni con il contesto organizzativo e da responsabilità sui risultati ottenuti. Sul ruolo sono incentrati anche “*il sistema di aspettative (attese di risultati e di comportamenti sociali, tecnici, produttivi) e di norme che si esercitano su colui che occupa una determinata posizione organizzativa e sociale*” (Gallino, 1978) e il modo in cui il titolare di un ruolo interpreta queste aspettative (Butera, 2015). Grazie alla

definizione di ruolo si possono considerare non solo le necessità dell'organizzazione, ma anche quelle degli individui, ai quali non si chiede solo di ricoprire il proprio ruolo in modo conforme alle prescrizioni (*prescribed work*), ma anche di prendere decisioni (*discretionary work*) e di rendere flessibili i propri comportamenti rispetto alle contingenze lavorative (Costa, Giannecchini, 2013). A fronte dei nuovi caratteri di 'flessibilità' dei programmi produttivi e delle tecnologie impiegate, infatti, si rende opportuna una corrispondente 'flessibilità' del lavoro umano.

Il comportamento richiesto non è più circoscritto alla rigida adesione al programma, ma si esigono :

- capacità di scelta tra alternative nello svolgimento delle attività per affrontare eventi imprevisti
- capacità di iniziativa
- capacità di proporre modalità innovative e più efficaci per svolgere i compiti (Marchiori, 2014).

La focalizzazione sul concetto di ruolo, contrapposto al concetto di mansione che predilige la dimensione oggettiva del lavoro, orienta l'attenzione sulla dimensione "soggettiva" del lavoro, ossia sulle abilità e sul sapere degli attori organizzativi. Si assiste allo spostamento del fulcro della progettazione organizzativa del lavoro sulla centralità delle persone, sia in termini di contributo offerto per il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa, che in termini di accrescimento e di valorizzazione delle conoscenze e delle competenze, mediante formazione e progetti (Marchiori, 2014).

Nella realtà concreta delle organizzazioni *Teal*, ogni persona può ricoprire una serie di ruoli all'interno di diversi team, in base alle sue inclinazioni e competenze e godendo di una buona autonomia decisionale nel suo dominio di pertinenza. Ogni ruolo rappresenta un obiettivo, che si può perseguire con completa libertà a condizione di non danneggiare altri ruoli o l'organizzazione nel suo complesso, ed è composto da un certo numero di responsabilità. Le responsabilità di cui gli attori aziendali si fanno carico rappresentano un impegno che essi si assumono nei confronti dei loro pari, divenendo "*imprenditori nel proprio specifico ruolo*". Essendo una struttura auto-organizzata chiunque ha il potere di prendere decisioni rilevanti e significative, di lanciare iniziative e controllare il livello di performance dei colleghi sempre nel rispetto dello scopo dell'azienda.

I ruoli sono dinamici e in continuo aggiornamento: le persone, spesso dotate di una molteplicità e ridondanza di *skills*, possono ricoprirli ed abbandonarli liberamente in base alle

necessità e al carico di lavoro nelle varie aree aziendali (le informazioni sono detenute in un registro nella rete internet aziendale a libero accesso). Ciò incrementa a dismisura l'adattabilità, perché le persone possono assumere un ruolo diverso da quello ricoperto inizialmente “*senza dover passare attraverso processi macchinosi e a forte componente politica, di nomina, promozione e negoziazione salariale*” (Laloux, 2014, p. 137).

Ciò non significa che i lavoratori siano *tutti uguali*, né che possano scegliere un ruolo qualunque senza detenere le capacità adeguate al suo svolgimento. Permangono ruoli con uno scopo specifico, quali il funzionamento di una determinata macchina, e altri ruoli con una prospettiva più ampia come l'apertura di una nuova linea produttiva, che rimangono prerogativa del CEO.

Il CEO è ancora presente, non si è nel caso di un '*workers buyout*', in cui i lavoratori diventano proprietari dell'azienda. Semplicemente, pur avendo un forte interesse nel far funzionare efficientemente l'azienda, egli non detiene più potere sui collaboratori, ma lo *condivide* con loro, così che abbiano l'autonomia necessaria a intraprendere le azioni più appropriate (Laloux, 2014).

LA REINVENZIONE DEI PROCESSI

Il processo di riorganizzazione aziendale incide non solo sulla sua struttura formale - da verticale a orizzontale - ma anche su molti dei processi organizzativi fondamentali che hanno bisogno di essere reinventati : dalle prassi del processo decisionale alla gestione della performance a livello individuale, da quella a livello di team ai processi di remunerazione.

1. PROCESSO DECISIONALE – IL SISTEMA DI CONSULTAZIONE

Se non c'è una gerarchia formale, come vengono assunte le decisioni?

Se le decisioni venissero prese attraverso il metodo del consenso, ossia l'accordo dell'intero gruppo, il processo potrebbe richiedere tempi lunghi ed essere caratterizzato da una bassa praticabilità. Allo stesso modo se ognuno potesse decidere autonomamente senza il coinvolgimento degli altri membri del team, si potrebbe creare un ambiente lavorativo caotico e perdere di vista lo scopo aziendale.

Per questo, la maggior parte delle *Teal organizations* analizzate da Frederick Laloux, utilizza un metodo chiamato *advice process*, detto anche processo di consultazione. Ogni soggetto dell'organizzazione può farsi carico di qualunque decisione ritenuta opportuna solo dopo aver consultato i soggetti con una maggiore *expertise* in materia e le parti che ne possono essere

influenzate. L'attore non è obbligato a integrare ogni singolo suggerimento : lo scopo non è raggiungere un '*compromesso annacquato*', ma tenere in considerazione i diversi pareri per fare la scelta più coerente al bene comune dell'azienda (Laloux, 2014). Più la decisione è di rilievo (investimenti), più ampia è la rete che deve essere coinvolta – includendo, quando necessario, il CEO o il consiglio di amministrazione. Si dà *voce* a chiunque abbia un interesse nella questione, evitando gli svantaggi di una decisione imposta dai vertici della piramide gerarchica - le persone hanno la libertà di cogliere opportunità, tenendo conto della *voce* degli altri. "*Esso crea comunicazione, apprendimento, decisioni migliori e pure divertimento*" (Bakke, 2005, p. 82). Le possibilità di raggiungere una decisione ottimale sono maggiori rispetto agli approcci *top-down* convenzionali. Chi decide ha il vantaggio di essere vicino al problema e deve convivere con le conseguenze della propria scelta (Bakke, 2005).

2. RETRIBUZIONI E INCENTIVI

Nelle auto-organizzazioni ci si avvale spesso di un processo di *autodefinizione* del salario, basato sulla relazione tra pari. Ciascun attore è pienamente responsabilizzato a valutare il proprio contributo in azienda e a legittimarlo agli occhi dei colleghi (Laloux, 2014).

Esempio – autovalutazione salariale : il caso Semco

Semco, un gruppo brasiliano di aziende che opera in vari campi manifatturieri e dei servizi, si impegna a promuovere un clima di fiducia tra i suoi dipendenti - e dato che questi partecipano ai profitti dell'unità e desiderano evitare comportamenti opportunistici - una consistente percentuale di dipendenti fissa il proprio salario. I lavoratori possono conoscere simultaneamente i dati retributivi aziendali e i salari corrisposti nelle altre aziende; e sanno che se chiederanno retribuzioni eccessive, i loro colleghi si aspetteranno un trattamento analogo, a danno dei profitti. Vi è la convinzione che questi principi di management non servano meramente a soddisfare i lavoratori, ma rappresentino *un'arma competitiva* per rendere l'azienda più flessibile e in grado di affrontare i mercati ad elevata concorrenza e complessità (Cravera, 2010).

Si riconosce il valore della nozione di meritocrazia e di equità interna, con cui si gestiscono i differenziali retributivi tra i diversi ruoli o posizioni (Costa, Gianecchini, 2013). Si cercano di ridurre le differenze salariali presenti nel proprio settore, alzando i salari più bassi, in modo

da favorire la soddisfazione dei bisogni di base, ma anche di autorealizzazione, e tenendo sotto controllo quelli più alti (Laloux, 2014).

La retribuzione è lo strumento principale attraverso il quale si persegue l'obiettivo di attrarre, *trattenere* e motivare i lavoratori con le caratteristiche idonee al raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'organizzazione deve prestare attenzione a mantenere un'eccezionale cultura aziendale, per evitare che il personale più 'talentuoso' venga attratto da imprese leader di mercato con *un'ability to pay* maggiore (Costa, Giannecchini, 2013). C'è spazio per l'emergere di spontanee gerarchie di riconoscimento, influenza e abilità, dette '*gerarchie di attualizzazione*' rispetto alle tradizionali 'gerarchie dominanti', affinché i 'talenti' possano sentirsi valorizzati maggiormente.

3. GESTIONE DELLA PRESTAZIONE A LIVELLO DI TEAM E DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le organizzazioni *Teal* valutano indicatori come i risultati ottenuti, la produttività, il profitto, così come ogni altra organizzazione – eccetto per il fatto che tendono a farlo a livello di team o di fasi del processo. I dati sono resi pubblici e visibili a tutti e ciò crea emulazione e un senso di pressione fra colleghi. I team con un ranking basso si sentono motivati a migliorare (Hamel, 2011). Motivazione intrinseca, calibrata dall'emulazione dei colleghi e dalla domanda di mercato, fungono da meccanismo di incentivazione.

Esempio – il processo di autovalutazione tra pari in Morning Star

All'inizio di ogni anno ogni *business unit* è tenuta a presentare i risultati e il grado di performance ottenuti nei mesi precedenti. I team espongono i punti di forza e di debolezza del proprio lavoro e la presentazione è, a tutti gli effetti, un report per gli *shareholders*. I membri delle *business unit* devono giustificare l'uso delle risorse aziendali, riconoscere possibili carenze e proporre piani per l'anno successivo, che incrementino l'efficienza e conseguano margini di miglioramento. Il processo di confronto può durare settimane ed è importante per ricevere opportunità di revisione tra i colleghi : "*peer review*"(Hamel, 2011).

Oltre a rispondere alla domanda "*A livello collettivo stiamo facendo un buon lavoro per contribuire allo scopo aziendale?*" la maggior parte delle persone ricerca ancora un *feedback* sulla propria prestazione individuale, il quale si può ottenere comparando la propria auto-percezione con la percezione dei colleghi interni al team a cui si appartiene. Essa comporta

errori minori rispetto alla valutazione tradizionale delle prestazioni, poiché il capo può avere una visibilità molto limitata (Laloux, 2014).

VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

Dato che il lavoro assorbe gran parte del tempo della propria vita, appare logico pensare che sia proprio nel luogo di lavoro che le persone cerchino gratificazione e autorealizzazione, e non solo una mera giustificazione pecuniaria. Creare un *workplace* stimolante, portatore di soddisfazione e crescita, non beneficia solo i dipendenti. Se l'azienda si interessa alla qualità della vita lavorativa e al successo psicologico, potrà godere della presenza di soggetti validi, motivati, appassionati e coinvolti, che saranno in grado di apprendere, interagire e far crescere l'organizzazione in cui lavorano (Solari e Zanon, 2001).

1. WHOLENESS

Le organizzazioni *Teal* sembrano porsi l'obiettivo di favorire la “*wholeness*”, ossia la piena manifestazione dell'identità delle persone. Eliminando il concetto di “bilanciamento vita-lavoro” e assoggettandosi a critiche sull'effettiva applicazione di queste pratiche di sviluppo individuale, si propongono di superare la divisione tra vita privata e professionale, dando la possibilità ai dipendenti di essere autentici e di liberare emozioni e intuito, come fonti principali di *engagement* e innovazione. Viene valorizzata l'intuizione, che sembra condurre a delle risposte in sintonia con la realtà contraddittoria e non lineare che ci attornia. Mera conseguenza di questa visione è la scelta del proprio ruolo in azienda : ai neoassunti non viene assegnata alcuna posizione specifica, ma essi potranno assumere dei compiti in linea con le proprie inclinazioni e competenze, seppur in rispetto delle priorità aziendali e del riconoscimento dei colleghi (Laloux, 2014).

2. NUOVI ASSUNTI DI BASE : LE TEORIE X E Y DI MCGREGOR

Qual è la relazione che intercorre tra natura umana e lavoro? E in quale modo tale rapporto incide sull'organizzazione del lavoro all'interno dell'azienda e sullo stile di leadership da adottare?

Douglas McGregor, professore del MIT, ha ipotizzato l'esistenza di due gruppi di attori organizzativi a cui corrispondono due diverse tipologie di management che prendono il nome di **Teoria X** e **Teoria Y**. La Teoria X si riferisce alla visione tradizionale della natura umana, secondo cui l'uomo è fondamentalmente pigro, privo di iniziativa e ambizione personale, poco incline al lavoro e avverso ai cambiamenti. Egli non ama il lavoro, si sforza solo se obbligato e preferisce ricevere ordini che comandare (Costa, Gubitta e Pittino, 2014). Pertanto è

indispensabile che nell'impresa ci sia un management che assuma le decisioni e che controlli i propri subalterni. In questo contesto lo stile di leadership da adottare è di tipo autoritario, dove il management fa ampio ricorso alla coercizione, agli incentivi ed è responsabile di ogni decisione.

La **Teoria Y**, al contrario, sostiene che le persone non siano per natura passive all'impresa : quando questo avviene spesso è solo la conseguenza di esperienze negative vissute in azienda. Gli individui, se motivati adeguatamente, possono dimostrare autonomia e autocontrollo, oltre ad una forte predisposizione al lavoro e alle responsabilità. L'uomo non rifugge le responsabilità, anzi impara ad assumerle e a ricercarle. Egli è capace anche di costruirsi degli obiettivi e di conseguirli se esiste una tangibile possibilità di ottenere riconoscimenti psicologici e materiali (Solari e Zanon, 2001).

Compito delle organizzazioni *Teal* è, quindi, di realizzare le condizioni organizzative ottimali che consentano ai lavoratori di dirigere il loro comportamento verso gli obiettivi dell'impresa, motivandoli, responsabilizzandoli e favorendo il riconoscimento e lo sviluppo delle proprie caratteristiche positive al fine della crescita professionale. Questa visione dell'uomo può risultare in linea con lo stile di **leadership condivisa**, che richiede fiducia nella natura umana : il personale ha il potere di proporre e implementare idee e soluzioni anche per le decisioni più rilevanti (Laloux, 2014).

3. COMUNICAZIONE INTERNA

Il modo in cui fluiscono le informazioni all'interno dell'organizzazione mostra come gli assunti di base consci o inconsci influenzino le pratiche organizzative. La maggior parte delle imprese fa giungere le informazioni di valore prima alle persone più importanti e in seguito con un effetto *'a cascata'* ai restanti, confinando i dati sensibili all'interno del ristretto cerchio del *top management*. L'assunto di base sottostante è che i collaboratori, posti al corrente dei problemi aziendali, possano cercare di trarre vantaggi personali o che le loro reazioni siano improduttive e imprevedibili (Solari e Zanon, 2001).

Nelle organizzazioni *Teal*, tuttavia, *"non esistono persone che non siano importanti"*. I lavoratori si aspettano di avere accesso a tutte le informazioni, che includono non solo dati finanziari, ma anche dati retributivi e gli indicatori di performance dei singoli team. In assenza di gerarchia, i team auto-organizzati necessitano di avere tutte le informazioni disponibili per assumere le decisioni più adeguate. Ogni informazione non resa pubblica rischia di causare disparità ed essere controproducente nell'instaurare un ambiente caratterizzato da fiducia organizzativa. Quando qualcuno detiene informazioni a discapito di altri, tendono a riemergere delle gerarchie informali (Laloux, 2014).

SCOPO AZIENDALE – 1. ‘LIVING ORGANIZATION’ E PROPOSITO EVOLUTIVO

La missione aziendale di un’organizzazione è il suo scopo ultimo, ossia la giustificazione stessa della sua esistenza e ciò che la contraddistingue da tutte le altre imprese; essa risponde a quesiti quali ‘*qual è il nostro business?*’ o ‘*perché facciamo ciò che facciamo?*’ (Johnson, Whittington e Scholes, 2014).

I nuovi modelli organizzativi superano l'ordinaria “*missione aziendale*”, ritenuta astratta ed inefficace dal punto di vista motivazionale per i lavoratori. Ciò che deve guidare il comportamento collettivo e ogni decisione è il “**proposito evolutivo**”, uno scopo non più fisso e prevedibile ex-ante, ma che evolve e cambia con lo scorrere del tempo. Esso mira a identificare “dove l’organizzazione vuole andare” e ciò che individualmente e collettivamente ci si sente chiamati a fare. L’organizzazione appare come un sistema vivente, un’entità con una propria energia, una propria identità, un proprio potenziale creativo e un senso di direzione (Laloux, 2014). “*Come qualsiasi altro sistema vivente, ogni organizzazione co-evolve. Il suo carattere e le sue capacità emergono non appena si confronta con le possibilità. [...] Questo sistema ha capacità e convinzioni che nessuno ha pianificato. Svolge delle attività con modalità che nessuno ha progettato. Ha relazioni che nessuno ha richiesto. Finché ci preoccupiamo di progetti e strutture, mettiamo a punto procedure e regole, insistiamo su conformità a norme e sul controllo, non riusciremo mai a creare un'organizzazione per mezzo di queste attività. Una organizzazione vuole essere. Le organizzazioni umane emergono da processi che possono essere compresi, ma non controllati*” (Wheatley, 1996, p. 109).

Esempio : Patagonia e il proposito evolutivo

L’impresa *Teal Patagonia* ha deciso di realizzare capi d’abbigliamento che durano più a lungo e di offrire dei servizi di riparazione, di riutilizzo e di riciclo, piuttosto che incoraggiare un consumo di risorse dannoso per l’ambiente. Ogni capo non venduto comporta un mancato guadagno per l’azienda nel breve periodo e una dubbia fidelizzazione dei propri clienti nel medio periodo. Tuttavia l’azienda ha deciso, indipendentemente dalle previsioni finanziarie e dal budget, di essere fedele al proprio *scopo evolutivo* che si traduce nella salvaguardia dell’ambiente.

Vi sono in ogni azienda tradizionale dei risultati specifici da raggiungere, spesso in termini economico-finanziari, come la realizzazione di un certo livello di vendite, utili, dividendi, ma anche di *customer service* o di fidelizzazione del consumatore.

Queste nuove organizzazioni cercano di focalizzare la propria azione sul perseguimento dello scopo ultimo e di lungo termine (proposito), anziché sugli obiettivi parziali, che saranno conseguiti ugualmente con un lavoro ben svolto. *“Il profitto non è lo scopo prioritario di un’attività. Più importante di qualsiasi cosa è il benessere di coloro che vi partecipano”* (Semler, 2007, p. 7).

2. STRATEGIA INTENZIONALE O EMERGENTE?

La strategia intenzionale, formulata e pianificata in modo deliberato dal management, o imposta dall’esterno, aiuta ad individuare la direzione dell’organizzazione e a coordinare e coinvolgere gli attori organizzativi ai diversi livelli di business, ma rischia anche di paralizzare l’azienda e di attenuare la propensione all’innovazione - le aziende del nuovo paradigma cercano di superare questo *trade off* adottando una strategia emergente. Quest’ultima *“è una strategia che emerge sulla base di una serie di decisioni, il cui disegno diventa chiaro nel corso del tempo”* (Johnson, Whittington e Scholes, 2014, p. 349). Essa si manifesta, in un *continuum*, quando le persone formulano nuove idee e le testano sul campo (Laloux, 2014). La natura ‘emergente’, si può spiegare, quindi, con l’incrementalismo logico: lo sviluppo di una strategia attraverso la sperimentazione e l’apprendimento risultante da ‘impegni parziali’ piuttosto che dalla formulazione di una strategia complessiva. Ciò contribuisce ad essere più reattivi e sensibili ai segnali ambientali e aumenta il *commitment* verso alcune opzioni sperimentabili ‘per tentativi ed errori’ (Johnson, Whittington e Scholes, 2014).

CULTURA ORGANIZZATIVA E RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

Il processo di *cambiamento organizzativo* è quel processo attraverso il quale una organizzazione passa da uno stato attuale ad uno stato futuro desiderabile per accrescere la sua efficienza e il suo valore. Rappresentando l’adozione dei nuovi modelli organizzativi un esempio di *cambiamento radicale*, ossia un processo che comporta lo stravolgimento della struttura organizzativa (Johnson, Whittington e Scholes, 2014) si possono riscontrare alcune resistenze interne all’organizzazione. Tra i principali problemi che possono frenare la capacità di innovare, vi è la tendenza all’autoconservazione delle organizzazioni. Questa tendenza è causata dalla cultura stessa dell’organizzativa - *l’insieme di assunti di base sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno; e che è indicato come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi* (Schein, 1985). La cultura, quindi, è un elemento di differenziazione tra le organizzazioni che funge anche da “collante” interno,

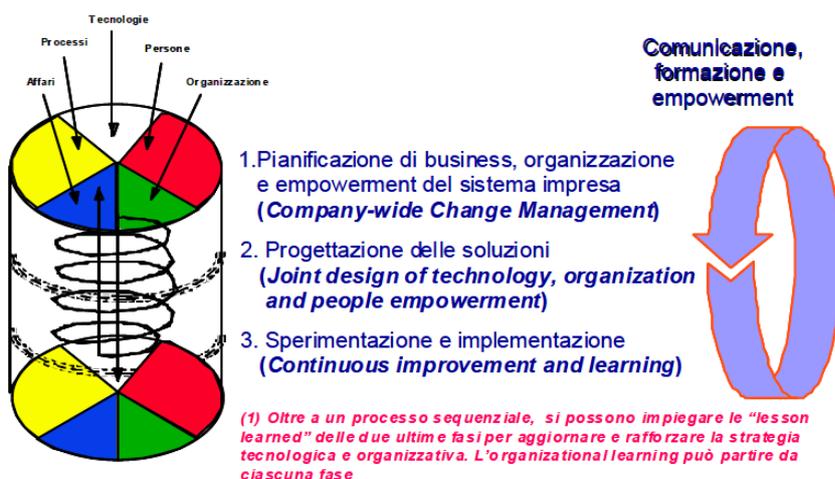
ma che può ostacolare l'apprendimento di nuovi modi di relazionarsi e di nuove regole richieste dal mutamento della situazione (Daft, 2013). L'ancoraggio a ciò che è familiare, come le scelte già sperimentate e che in passato si sono dimostrate efficaci e le routine che si sono sedimentate con il tempo nei comportamenti organizzativi, può rallentare il cambiamento (Johnson, Whittington, Scholes, 2014). La resistenza al cambiamento può avere diverse nature : può essere fisiologica, ossia generata dal timore dell'abbandono delle tradizioni, ma può anche derivare da carenze e asimmetrie informative o da problemi di adattamento e di potere (perdita della sicurezza lavorativa o di status).

Deve essere temuta anche l'indifferenza verso il cambiamento. Gestire il cambiamento non significa solo superare le resistenze: chi promuove l'innovazione deve attivarsi anche per persuadere gli altri individui che il rinnovamento è necessario e che apporterà benefici all'interno dell'organizzazione, per costruire alleanze positive e per porre le basi per una **nuova cultura aziendale** adatta all'implementazione, sfruttando le politiche del personale per motivare adeguatamente i dipendenti (Daft, 2013).

Il cambiamento può essere gestito tramite un modello in linea con le teorie dell'apprendimento continuo che persegue gli obiettivi di flessibilità.

MODELLO GSFC

I processi di pianificazione di business, progettazione e sperimentazione del cambiamento nelle organizzazioni sembrano potersi sviluppare attraverso un procedimento "a spirale", rinunciando all'idea razionalistica che le fasi debbano essere necessariamente sequenziali. Il modello permette di partire da qualunque punto di tali processi, apprendere dall'esperienza e



Il modello della Gestione Strutturale Flessibile del Cambiamento (GSFC)

[Fig. 6 - Modello GSFC, Butera, 2009]

accumulare ciò che si è appreso in una sorta di "memoria del sistema".

Esso implica una ridefinizione dei componenti di ciascuna delle dimensioni da riprogettare:

l'organizzazione, la tecnologia, il sistema sociale (Butera, 2009).

BENEFICI E COSTI DEI NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI

L'adozione di questi modelli organizzativi risulta legata all'obiettivo di maggiore flessibilità e rapidità, nonché di un rafforzamento di competenze e valori aziendali dei lavoratori che generino miglioramento continuo e senso di comunità. L'azienda così strutturata potrebbe essere più efficace in periodi in cui si verificano rapide trasformazioni di mercati e concorrenti. Gary Hamel (2011), nel suo celebre articolo pubblicato nell'*Harvard Business Review* '*First, let's fire all the managers*', analizzando i punti di forza e anche di debolezza del modello *Teal*, individua i seguenti vantaggi :

- *Costi più bassi*: l'assenza del management implica la mancanza dei relativi salari e un maggiore risparmio per finanziare la crescita e gli stipendi di tutti i dipendenti
- *Migliore gestione*: le scelte diventano più intelligenti e rapide con la coincidenza dei ruoli di decisore ed attuatore per ogni scelta
- *Maggiori competenze*: se ogni individuo è direttamente responsabile di una *mission* (non di un singolo compito) sarà indotto ad ampliare le proprie competenze per una sua migliore gestione, curando tutti gli aspetti e l'implementazione del progetto
- *Maggiore iniziativa*: l'autonomia favorisce un atteggiamento più propositivo nei dipendenti
- *Maggiore lealtà*: il turnover dei dipendenti risulta molto basso, dimostrando un forte *engagement* per l'impresa e per la sua filosofia
- *Maggiore collegialità*: l'assenza di promozioni, dovuta all'eliminazione della gerarchia, annulla la competizione interna, promuovendo un atteggiamento di continuo confronto tra pari volto alla creazione di valore per l'impresa (Hamel, 2011).

I benefici sembrano innumerevoli, ma nella realtà concreta questi principi organizzativi sono di difficile applicazione, come dimostrato da Medium o *GitHub*, aziende del settore tecnologico, che dopo pochi anni di sperimentazione del nuovo '*approccio sociocratico*' hanno reintrodotti i quadri e le cariche intermedie, abbandonando il modello di condivisione orizzontale. "*Man mano che la società cresceva, diventava difficile mantenere la struttura completamente orizzontale, e per garantire un migliore servizio ai clienti e far crescere i dipendenti, siamo tornati ad un approccio manageriale*" ha affermato la portavoce di una delle società (De Gregorio, 2016).

L'intero sistema, infatti, si regge sulla spinta di tutta l'organizzazione verso la qualità : ciò comporta che ogni singolo dipendente non deve esitare a richiamare i colleghi che non

rispettano missione e patti d'intesa presi. Se questo non avviene, l'autogestione genera prodotti connotati da scarsa qualità e mediocrità. I dipendenti stessi, spesso, tendono ad adottare comportamenti opportunistici e non sono incentivati a sviluppare le proprie competenze e a migliorare la propria performance, perché non percepiscono la spinta a *'fare carriera'* - manca ogni tangibile crescita personale in assenza di gerarchia - cosa che potrebbe rendere i dipendenti insoddisfatti sul fronte dell'autorealizzazione (Hamel, 2011).

La maggiore difficoltà è quella di adattamento al nuovo modello organizzativo da parte dei dipendenti. Abituati ad una struttura tradizionale, *"people can get lost and be less accountable for what they deliver. Some individuals might find that looser arrangements are more difficult to manage on a day-to-day basis. If you've got a flat hierarchy, there's often no clear pathway for development and building on your strengths"* (Gahan, 2016). Pure il raggiungimento di una coincidenza tra la cultura individuale e aziendale non è semplice. Un'organizzazione con una cultura consolidata e forte può crescere per lo più internamente e le acquisizioni di nuovo personale rappresentano un'incognita proprio per la difficoltà di esportare la cultura interna, rallentando la crescita aziendale. Si rischia, inoltre, di creare un'organizzazione 'omogenea' dove tutti pensano e agiscono allo stesso modo e che replica vecchi costumi e soluzioni, invece che ricercarne di nuovi, chiudendo le porte all'innovazione (Peterson, 2016).

I. STRUTTURA AUTO-ORGANIZZATA :

1. **Leadership condivisa ed eliminazione della gerarchia**
Flat structure
Poteri e responsabilità distribuiti
Tre dimensioni : scopo condiviso
grado di voice
supporto sociale
2. **Governance** : Processo di consultazione per le decisioni
3. **Reinterpretazione dei ruoli**
Eliminazione delle job descriptions
Ricoprire più ruoli in base alle proprie competenze
4. **Meccanismo retributivo** : Autovalutazione salariale tra pari

IV. Benefici maggiori rispetto ai modelli tradizionali ?

Impatto su:

- Costi
- Turnover
- Motivazione
- Efficienza



II. LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

5. Centralità dell'individuo e work-life integration
6. Work place gratificante e stimolante
7. Comunicazione interna : trasparenza e accesso diffuso a tutte le informazioni aziendali

III. LO SCOPO AZIENDALE

9. "proposito evolutivo": scopo aziendale che evolve nel tempo
10. Strategia incrementale - sperimentazione e learning by doing

[Schema di sintesi - elaborazione propria]

3 . IL CASO ZAPPOS.COM

Zappos è un'azienda e-commerce specializzata sulla vendita di calzature e capi di abbigliamento, la cui sede centrale si trova negli Stati Uniti, precisamente a Las Vegas. Nel Giugno 2009 essa è stata acquisita da Amazon.com per 1,2 miliardi di dollari ed è ora parte integrante di questo colosso in qualità di società sussidiaria.



PRODOTTI E STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE

Zappos.com vende principalmente scarpe di 50'000 varietà, appartenenti a brand di alto profilo, quali Nike, Ugg boots, Aldo Shoes che rappresentano circa l'80% del fatturato totale del suo business.

Essa è un'azienda la cui cultura è rinomata e alla cui base c'è un elemento : il servizio al cliente. Per Zappos.com il servizio al cliente comincia da dentro: se il personale crede davvero nella cultura aziendale, il suo entusiasmo sarà visibile anche all'esterno e i clienti saranno più propensi a comprare e più soddisfatti. Le attività di assistenza al cliente sono svolte con autonomia e gli operatori del call center non sono tenuti a seguire «script» rigidi e precostituiti, ma devono solo dimostrare un continuo impegno ad offrire la miglior esperienza possibile al consumatore, poiché come ha dichiarato Scott Klein (2014), manager del Customer Loyalty Team dell'azienda “*il momento in cui si daranno per scontati i clienti e si smetterà di ascoltarli, sarà il momento in cui un'altra azienda spingerà Zappos fuori dal mercato*”. Basti pensare che non vi sono limiti alla durata delle chiamate telefoniche : la più

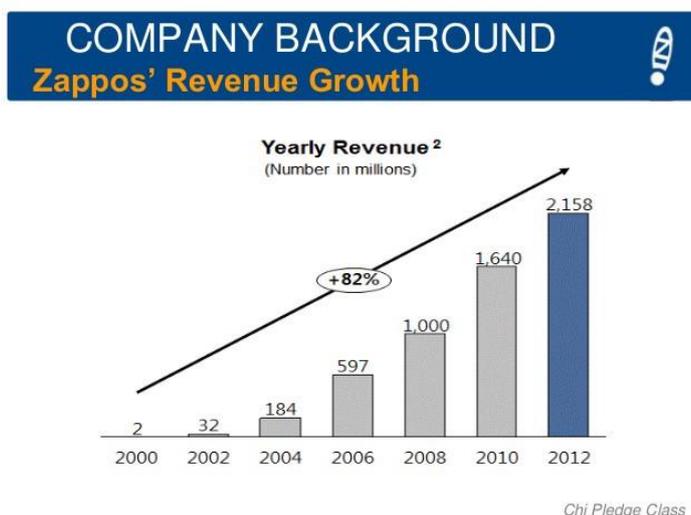
lunga riportata è di 10 ore e 29 minuti. Inoltre se il prodotto non è disponibile, gli operatori indirizzano i clienti ai siti della concorrenza, mostrando interesse e lealtà (Locane, 2014).

Molto utilizzati risultano anche i social media, quali Twitter, YouTube, Facebook e i Blogs, per promuovere una comunicazione più diretta con i clienti al fine di ‘umanizzare’ l’azienda, come ha affermato il Ceo Tony Hsieh in un’intervista.

L’azienda ha sponsorizzato anche eventi quali *Zappos Rock ‘n’ Roll Las Vegas* e le cosiddette *WCC basketball championships*, incrementando la sua notorietà ed evidenziando i suoi sforzi in tema di responsabilità sociale, centralità del benessere dei dipendenti e focus sulla soddisfazione dei clienti.

STORIA AZIENDALE

Zappos.com è stata fondata da Nick Swinmurn nel 1999, con il nome di ‘ShoeSite.com’ insieme ai soci Tony Hsieh e Alfred Lin. Il nome fu presto cambiato in ‘Zappos’, derivante dal termine spagnolo *zapatos* ossia scarpe, che sembrava più adatto a descrivere i prodotti che il business si prospettava di offrire ai clienti.

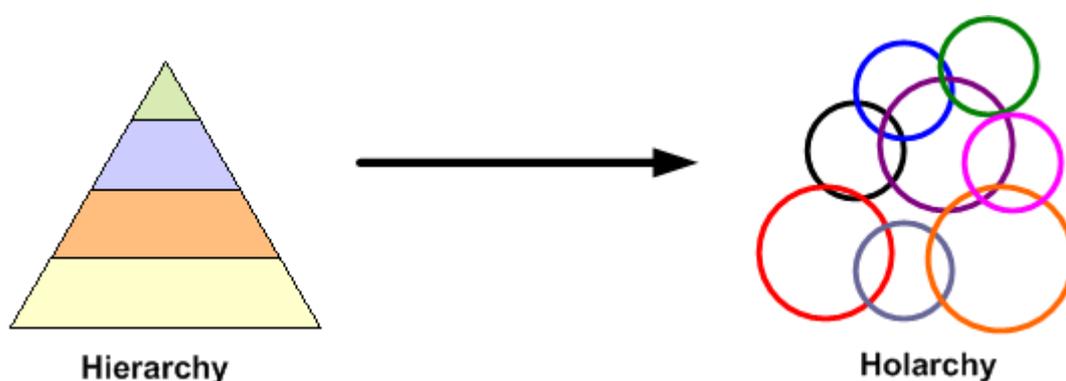


La sua crescita fu estremamente rapida : nel 2001 le vendite quadruplicarono rispetto al primo anno, arrivando a 8,6 milioni di dollari di fatturato ; inoltre nel 2008, dopo aver ampliato la varietà di articoli offerti (borse, scarpe, occhiali, gadget per adulti e bambini) si giunse ad un valore di vendite totali pari a 1 miliardo, raggiungendo gli obiettivi di lungo termine prima del previsto e debuttando alla ventitreesima posizione tra le migliori aziende per cui lavorare secondo il FORTUNE’S TOP 100.

Nel 2009 Amazon rese nota la sua intenzione di acquisire Zappos.com. Inizialmente i fondatori Hsieh e Lin si opposero, intenzionati a salvaguardare la cultura aziendale; al contrario degli altri amministratori delegati che, concentrati sulla volontà di massimizzare il profitto in un’economia che stava imperversando nella crisi degli anni 2007-2008, erano favorevoli all’operazione. Nonostante le tensioni interne all’azienda, i dirigenti di Amazon riuscirono ad avviare le negoziazioni che portarono alla completa acquisizione dell’azienda, con la promessa che Zappos avrebbe continuato ad operare come un’entità indipendente.

RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE

Come la maggior parte delle organizzazioni, Zappos.com presentava una struttura organizzativa classica, in cui i manager e i direttori erano allocati al vertice strategico e lungo la linea manageriale intermedia. La definizione dei compiti e la corretta gestione delle attività erano di responsabilità dei livelli superiori della piramide e il lavoro operativo veniva svolto interamente ai livelli inferiori nel nucleo operativo. I manager erano valutati in base ai risultati raggiunti e la flessibilità dell'organizzazione dipendeva esclusivamente dai *decision makers*. Qualsiasi idea per migliorare o modificare un aspetto aziendale doveva essere veicolata attraverso la scala gerarchica fino al raggiungimento degli operatori che avrebbero applicato quanto stabilito.

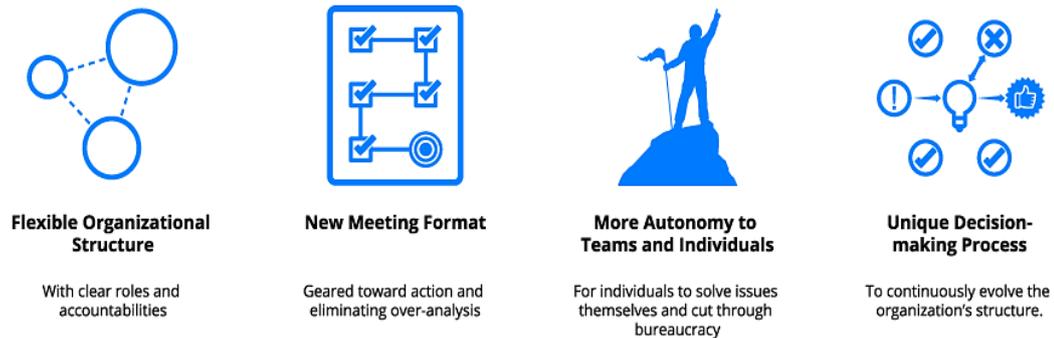


Nel 2013, con l'aumento della competizione globale nel settore e-commerce e la diffusione delle teorie sulla flessibilità lavorativa, si è deciso di adottare un nuovo modello organizzativo denominato *Holacracy* che potesse adattarsi ai mercati sempre più dinamici e interconnessi, rivoluzionando completamente la struttura dell'organizzazione aziendale e il processo decisionale che in essa viene svolto.

Il termine "*Holacracy*" è stato inventato da Arthur Koestler nel suo libro *The Ghost In The Machine* (1967) in cui ha definito un *holon* come "un intero che fa parte di un intero ancora più grande". L'azienda auto-organizzata ne è un esempio: ogni *teamwork* è un *holon*, un intero che gestisce un processo autonomamente e fa parte di un intero più grande: l'organizzazione nel suo complesso. Utilizzato anche da Brian Robertson (2015) per definire una disciplina per una organizzazione orizzontale alternativa al management tradizionale top-down, *Holacracy* si può ritenere una tecnologia sociale, assimilabile alle *Teal Organizations*.

Ispirandosi ai principi dell'*Agile software development* e ai processi della *Lean Manufacturing*, il nuovo modello organizzativo si focalizza sul principio "Order doesn't require bosses" : la gerarchia aziendale tradizionale perde il suo valore. Esso si propone

di organizzare il lavoro, non le persone. Ogni persona può ricoprire molteplici ruoli e in virtù del compito svolto di volta in volta può essere inserita nel centro organizzativo autoregolato più pertinente. L'autorità non è più stabilita gerarchicamente, ma deriva dal ruolo che la persona incarna in un dato momento. La struttura orizzontale favorisce le relazioni tra pari, i processi creativi e la condivisione di idee che consentono di creare valore aggiunto per il cliente finale.



Tale processo di ristrutturazione ha provocato, tuttavia, il disappunto del 15% del personale che ha preferito servirsi degli incentivi all'uscita piuttosto che rinunciare al proprio ruolo conquistato nella gerarchia. Per giunta, la definizione corretta dei nuovi ruoli e il funzionamento della gestione caratteristica, in quanto operazioni culturalmente difficili da assimilare, hanno richiesto attività di formazione e numerosi *meetings*, che hanno distolto fortemente i dipendenti dalla normale operatività (Hsieh, 2014). Le difficoltà insite nell'autoregolazione hanno generato inefficienze che rischiano di minare la sostenibilità del sistema.

I. STRUTTURA AUTO-ORGANIZZATA

1. LEADERSHIP DIFFUSA

“Quando le organizzazioni diventano più grandi, di solito la produttività o la capacità di innovare per dipendente scende[.] Il Consenso non è scalabile, serve un sistema distributivo”

Tony Hsieh, CEO Zappos

La struttura dell'organizzazione è stata trasformata in un *distributed authority system*. I lavoratori possiedono l'autonomia e il potere decisionale necessari a risolvere le questioni locali nel proprio ambito lavorativo senza l'obbligo di ottenere l'approvazione ex-ante dei superiori. I manager di Zappos non risultano più responsabili dei problemi che riguardano l'azienda nel suo complesso o della performance dei subordinati; il loro ruolo viene ridimensionato a favore dei dipendenti stessi, che ora possiedono l'autorità di gestire il proprio lavoro nel modo più efficiente possibile. *Holacracy* offre lo spazio a tutti di detenere e disporre del proprio potere e di far sentire la propria **'voce'** e non consente a nessuno di assumere quel potere in modo assoluto, nemmeno al CEO.

Date le grandi dimensioni di Zappos.com, una gestione delle decisioni centralizzata o basata sul consenso, elemento che non può essere giudicato 'scalabile', sarebbe eccessivamente difficoltosa. Per questa ragione i team sono *self-organized* : hanno uno **scopo condiviso**, ma decidono internamente e autonomamente come raggiungerlo, aumentando la capacità dell'impresa di adattarsi alle condizioni esterne. *“I lavoratori sentono davvero come propria l'impresa e sono più motivati perché il processo di decision-making non è più concentrato al vertice”* (Stirman, 2014). Gli attori aziendali che lavorano in prima linea si trovano ora in una migliore posizione per avanzare proposte, apportare continui miglioramenti all'interno del loro contesto e monitorare i risultati quotidianamente.

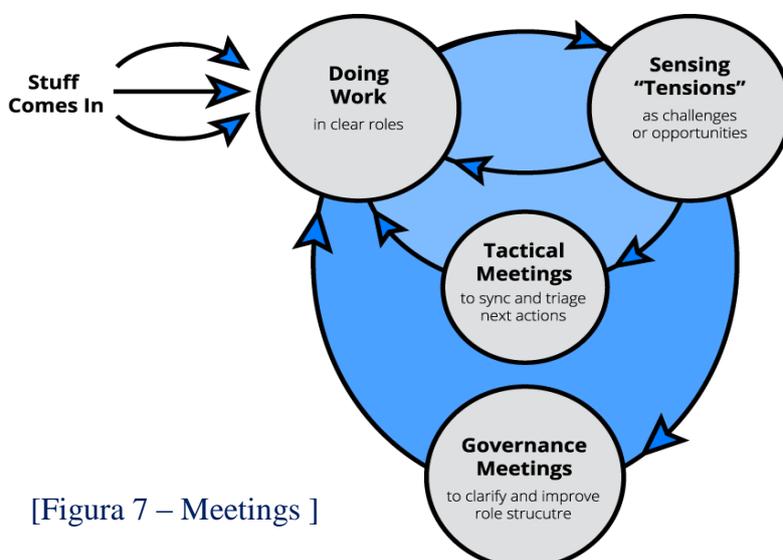
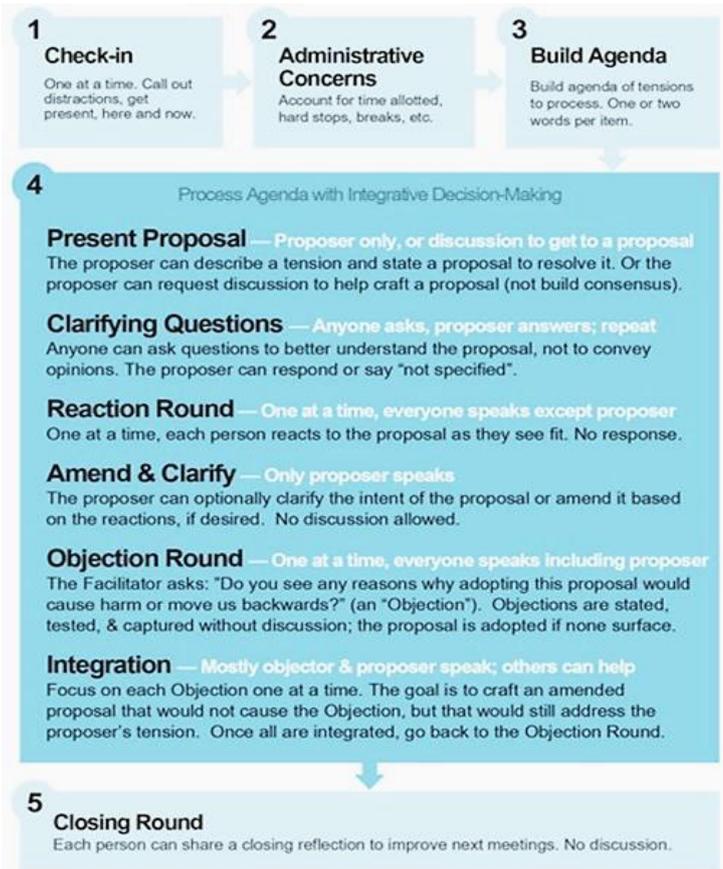
Se si riesce a distribuire il potere efficacemente, si aumenta il *commitment* dei lavoratori e si può migliorare notevolmente la capacità dell'organizzazione di assorbire degli input e di diventare una **“learning organisation”**, ossia un'organizzazione che apprende dal proprio interno, implementando le conoscenze e le idee di ogni reparto che la compone.

2. IL PROCESSO DI GOVERNANCE

In Zappos.com il sistema di *governance* si trasferisce dalla *board room* a tutte le aree dell'organizzazione. Il cambiamento viene riassunto da Brian Robertson (2015) con **“Power to the process”** : il sistema decisionale e di direzione organizzativa diventa un processo continuo, a livello di team, basato su **“governance meetings”** volti a strutturare l'organizzazione ed i suoi ruoli, riflettendo al meglio lo scopo dell'impresa stessa.

- **Governance Meetings**

I *governance meetings* sono riunioni specifiche in cui si discutono questioni relative ai ruoli ricoperti dagli individui e al loro coordinamento. Essi sono tenuti generalmente ogni mese e ogni membro del team può richiedere un meeting aggiuntivo. Chiunque senta la necessità che un ruolo debba essere creato, modificato o eliminato, può aggiungerlo all'*agenda*, e questo verrà discusso a turno dai membri del team fino a giungere a una soluzione. L'organizzazione, in questo modo,



[Figura 7 – Meetings]

si adatta e si corregge costantemente, sulla base dei problemi e delle opportunità che le persone percepiscono (*learning by doing*). Il processo di *governance* è **una variante del processo di consultazione** utilizzato dalle *Teal Organizations*, poiché non è più responsabilità

dell'individuo integrare i consigli degli interessati in una decisione, ma del *team* nel suo complesso. Ciò assicura che non sia trascurata alcuna obiezione valida e accresce l'intelligenza collettiva e l'apprendimento del *team*.

Tuttavia i processi di *governance* possono essere ricondotti anche ad un'altra tipologia di riunioni :

- **Tactical Meetings**

Queste riunioni trattano affari specifici o decisioni riguardanti l'operatività quotidiana: sono finalizzate a sincronizzare il lavoro dei membri dei *team* di lavoro per la settimana e a risolvere le questioni che limitano il progresso, al fine di incrementare l'efficienza.

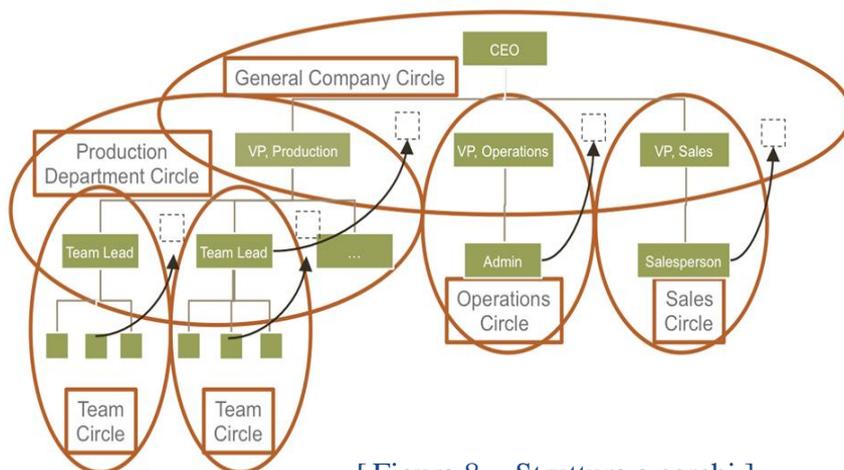
3. I RUOLI DINAMICI E I CIRCLES

In Zappos non vi sono *job descriptions* ma gli attori organizzativi ricoprono dei 'ruoli', che possono cambiare anche di giorno in giorno. I ruoli, ossia le descrizioni del lavoro svolto, racchiudono delle informazioni rilevanti e utili per stabilire cosa bisogna fare e aspettarsi. Ogni **ruolo** deve avere tre elementi:

- Uno **scopo**
- Un **dominio** da gestire e controllare
- Un insieme di **responsabilità**

Zappos.com mette a disposizione un database informatico che registra tutti i ruoli dei dipendenti e le competenze assunte, delineando delle aree circolari, all'interno delle quali si possono rintracciare colleghi con abilità simili e adatti a confrontarsi su un certo argomento.

La struttura organizzativa, pertanto, è basata su "cerchi", gruppi di lavoro in cui ognuno



[Figura 8 - Struttura a cerchi]

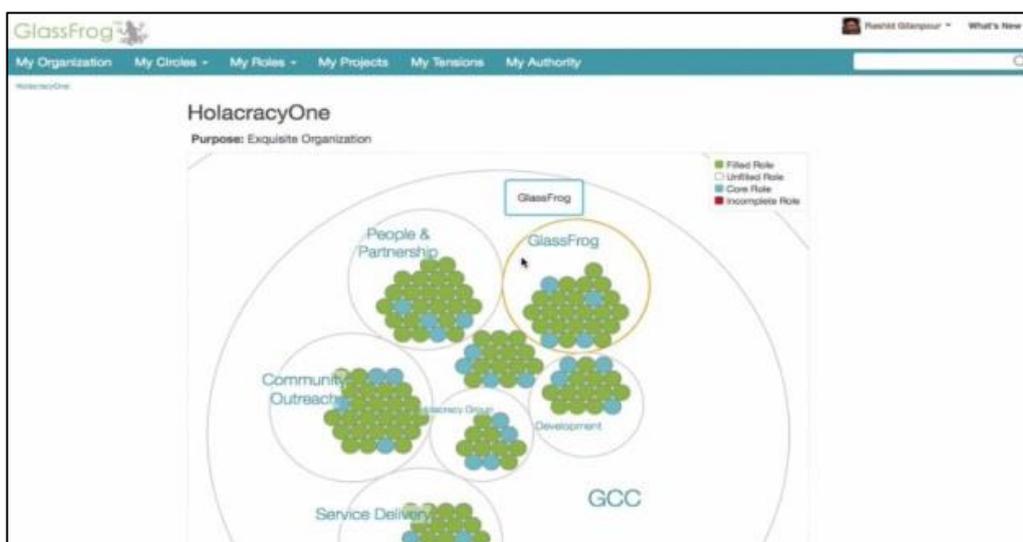
diventa responsabile della propria mansione e attività. I lavoratori devono individuare, in base alle loro abilità, al loro know-how e alle loro inclinazioni, il ruolo che intendono 'energizzare', ossia l'incarico che si apprestano a svolgere.

Ogniqualevolta incontreranno delle *'tensioni'*, ossia degli ostacoli sul lavoro, come problemi aziendali o instabilità emotiva, potranno discuterne attraverso dei *meeting tattici* con altri colleghi di formazione e funzione simile.

I *circles* riflettono la struttura organizzativa esistente - il modo in cui si sta effettivamente lavorando - molto più vicina a ciò che spesso viene documentato (la struttura formale) in altre aziende attraverso gli organigrammi.

Uno dei concetti chiave di *Holacracy* è che le autorità vengono distribuite non a persone bensì a ruoli. Ogni ruolo ha l'autorità per eseguire certi compiti e per perseguire certi obiettivi. Questo significa che le persone non possono essere considerate come nodi nella gerarchia aziendale, ma sono *free agents*. Essi godono della possibilità di accettare incarichi di ruoli in diversi reparti organizzativi, a seconda delle necessità aziendali. In Zappos.com i nuovi assunti sono assoggettati a un processo di formazione obbligatoria: quattro settimane di educazione ai valori e alla cultura aziendale, due settimane al call center, due settimane al magazzino, proprio al fine di far acquisire loro competenze multiple e una conoscenza dei processi aziendali, attraverso la *job rotation*, che permetta loro di ricoprire ruoli diversi.

Vi sono anche due ruoli di collegamento : il *Lead Link* , attore organizzativo nominato per allineare le necessità dei team con lo scopo aziendale e gli obiettivi del contesto più ampio; e il *Rep Link*, che rimuove i vincoli che possono limitare le azioni e le decisioni dei membri, favorendo l'espressione delle loro potenzialità.



[Fig. 9 - Software per il monitoraggio del layout dell'intera organizzazione – www.holacracyone.org]

4. MECCANISMO RETRIBUTIVO

Zappos.com manca di un processo di *compensation* tradizionale e **si distacca anche dal meccanismo di autovalutazione salariale tra pari**, molto diffuso tra le *Teal Organizations*. Il suo sistema non valuta né elementi quali l'esperienza o l'anzianità, né il raggiungimento di risultati finanziari e non fa uso di valutazioni della performance formali. Il sistema retributivo di Zappos è stato denominato “*badging*”: le persone sono pagate in base alle proprie *skills*. Il salario non si basa sui ruoli effettivamente ricoperti durante il mese, ma si cerca di cogliere quali competenze possieda ciascun individuo e quali stia utilizzando per il lavoro che sta svolgendo (Bunch, 2016).

Ogni mansione comprende molteplici *skills*, che Zappos paga ad un tasso di mercato. Vi è un salario minimo di garanzia e si tiene in considerazione anche l'intervallo di tempo speso nei vari *circles* accertandosi che il *job* possa essere effettivamente approssimabile ad un *full-time job*.

L'azienda ha costruito anche un sistema in cui gli scatti retributivi sono connessi alla partecipazione ai corsi di formazione. Il lavoratore può decidere di costruire il suo profilo retributivo, elevandolo insieme alla sua crescita personale, con corsi di finanza, *coaching*, *public speaking* e gestione del tempo o può scegliere di fermarsi al livello salariale per lui conveniente (Mangini, 2016).

II. LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

5. LA CENTRALITÀ DELL'INDIVIDUO E IL *DOWNTOWN PROJECT*

Zappos è un'organizzazione ‘orientata alle persone’:

- offre sicurezza d'impiego, per eliminare i timori di eventuali tagli al personale legati alla crisi aziendale
- propone assunzioni selettive che presumono un buon adattamento alla cultura aziendale
- attraverso la decentralizzazione del potere e la formazione dei team autogestiti gli attori organizzativi godono di maggiore autonomia e responsabilità
- gli individui possono partecipare a percorsi di formazione per coltivare le proprie *skills*
- le retribuzioni sono elevate e contingenti alle prestazioni, si cerca di ridurre le differenze di status
- si costruiscono relazioni basate sulla fiducia grazie alla condivisione di informazioni critiche (Kreitner e Kinicki, 2013).

Queste pratiche incentrate sulle persone risultano connesse a profitti più alti e turnovers più bassi. Zappos.com sta anche valutando l'opportunità di adottare orari flessibili e nuovi metodi di lavoro, quali lo *smartworking*. Il proposito è di imitare alcune aziende, come JetBlue, che stanno sperimentando con successo servizi di assistenza che non sono più *offshored* ma *homeshored* : le telefonate vengono trasferite nelle abitazioni degli impiegati, che possono lavorare da casa anziché nei call-center. Ciò riduce lo stress, il costo degli spostamenti e i costi di supervisione e controllo, e contemporaneamente aumenta il confort, l'autonomia nel lavoro e la soddisfazione dei dipendenti, minimizzando i turnovers.

Tony Hsieh e i suoi soci hanno anche cercato di realizzare un progetto di riqualificazione urbana, chiamato *Downtown Project* volto a valorizzare il capitale umano aziendale, dando loro la possibilità di far nascere una propria start up e di esprimere le proprie abilità imprenditoriali. 350 milioni \$ sono stati così investiti per trasformare Las Vegas nella metropoli più 'collettiva' del mondo (*the most community-focused large city in the world*). La strategia si propone di ispirare e sviluppare il potenziale delle persone permettendo loro di seguire le proprie passioni, creando un nucleo urbano vibrante e connesso. Questo progetto mira, tramite un fondo chiamato *VegasTech Fund*, a creare un eco-sistema, unico nel suo genere, composto da aree residenziali, centri di formazione e start-up tecnologiche.

6. IL WORKPLACE

Il *workplace* è l'elemento fisico che contribuisce alla soddisfazione sul lavoro. Il design, le strutture, i colori e l'arredamento mostrano se la cultura aziendale rispetta e valorizza il benessere dei suoi dipendenti. "Noi abbiamo progettato questi uffici così che le persone potessero veramente personalizzare lo spazio rispetto ai bisogni del team" ha affermato Rob Timoshuk (2017), *director of operations*. L'approccio usato negli uffici di Zappos è un 'open office design'. L'*open space* contribuisce a ridurre le disuguaglianze tra i lavoratori : la scrivania del CEO è identica a quella di tutti gli altri. Inoltre le postazioni di lavoro in *open space* sono delimitate da pareti di vetro che esprimono il valore della trasparenza.

7. LA TRASPARENZA E LA COMUNICAZIONE

La trasparenza è un fattore critico del modello organizzativo di Zappos.com. I dipendenti ricevono informazioni dettagliate sulla performance dell'azienda e sono incoraggiati a condividere le informazioni sull'azienda. Zappos crede che i dipendenti dovrebbero sviluppare aperte e oneste relazioni con gli *stakeholders* con la speranza di mantenere un'ottima reputazione aziendale. L'azienda ha creato anche 'Zappos Insights', un servizio

online che permette ai sottoscrittori di imparare di più sulle pratiche di business di Zappos attraverso blogs e video.

8. LA CULTURA AZIENDALE

“Il modo migliore di conoscere la cultura di Zappos è interagire con le nostre persone. I valori non sono ciò che sta scritto sulla carta; sono ciò che le persone fanno e come si sentono nel farlo” (Michelli, 2012, p.16).



Al contrario di altre imprese, la cultura aziendale si è manifestata **non** come un elemento di **inerzia organizzativa**, ma come il fattore principale che ha permesso di affrontare e consolidare il cambiamento organizzativo. I valori fondanti di Zappos sono così importanti che le persone vengono assunte o licenziate a partire dallo stretto rispetto di questi.

ZAPPOS' CORE VALUES

1. Crea un servizio che faccia esclamare “WOW” alle persone!
2. Sposa i cambiamenti e guidali.
3. Crea divertimento e un pò di “innovazioni originali”
4. Sii creativo, aperto e avventuroso;
5. Cerca e lavora sulla crescita e l’apprendimento;
6. Crea una comunicazione tramite relazioni aperte ed oneste.
7. Crea un team positivo ed una atmosfera familiare al suo interno.
8. Fai molto con poco.
9. Sii appassionato e determinato.
10. Sii umile.

Uno dei valori chiave è ‘*Crea un team positivo ed una atmosfera familiare al suo interno*’ : l’azienda si aspetta che le relazioni tra gli attori aziendali vengano coltivate sia dentro che fuori l’azienda. Vengono organizzate uscite e attività tra i membri, che contribuiscono a migliorare la comunicazione, costruire fiducia e creare legami di amicizia, incrementando l’efficienza sul lavoro. I dipendenti vengono incoraggiati a collaborare e a supportarsi. Uno degli obiettivi dell’azienda è anche di creare un ambiente lavorativo dove le persone possano divertirsi e sperimentare un forte senso di comunità. Una delle parole che descrive la cultura aziendale di Zappos è *divertimento*, differenziandosi dalla maggior parte degli altri ambienti lavorativi per l’*engagement* che riesce a generare nei dipendenti. “*La cultura di Zappos è anche un modo di vivere per la maggior parte di noi, i principi e le credenze noi le applichiamo nella vita di tutti i giorni, non solo sul lavoro*” (Michelli, 2012). Ogni azione dei lavoratori ispirata ai *core values* deve essere diretta al servizio al cliente, che è la priorità aziendale e una parte della cultura ‘vivente’.

III. LO SCOPO AZIENDALE

9. ‘**Consegnando felicità ai clienti**’ riassume il proposito di lungo periodo di Zappos, che influenza il suo posizionamento sul mercato e a cui sono diretti tutti gli sforzi dell’azienda. La creazione della felicità si compone di tre elementi : *profitti, passione e scopo* (Hsieh, 2010).

10. Nel perseguirli non vi sono strategie pianificate, poiché se ci si focalizza troppo sul risultato previsto, si rischia di perdere traccia della realtà di fronte a eventi inaspettati (Robertson, 2015); periodicamente si organizzano degli *strategy meetings*, per analizzare gli accadimenti recenti e definire delle **strategie incremental**i che possano aiutare i team a dirigere l’azienda verso il fine comune in un futuro prossimo.

IV. BENEFICI E COSTI : ESPERIMENTO FALLIMENTARE?

La destrutturazione aziendale ha limato le asimmetrie gerarchiche e ha creato un modello organizzativo caratterizzato da grande efficienza, che permette di risolvere circa *una trentina di problemi nell’arco di novanta minuti*, a differenza dei lunghi tempi decisionali e dei risultati meno visibili che si registravano quando erano i vertici a riunirsi.

Tuttavia, data la crisi economica attuale di Zappos si potrebbe obiettare l’esatto contrario : la numerosità dei ‘*cerchi*’ si sta espandendo (300 in meno di due anni, creati in base a temi quali social media, strategie per i consumatori, *accountability*) diminuendo la produttività e aumentando la confusione. In seguito all’implementazione del nuovo sistema di

organizzazione aziendale basato sul *self-management*, i primi risultati sembrano particolarmente negativi : Zappos non appare più nella lista del *'Fortune's Best Companies to work for'*. I dipendenti hanno mostrato di non avere una chiara visione di dove l'organizzazione stia andando e delle modalità per raggiungere i risultati. Il passaggio all'*Holacracy*, è stato anche accompagnato dall'adozione di un *software project* chiamato *Super Cloud*, che ha lasciato i dipendenti confusi, demoralizzati e incapaci di affrontare il veloce cambiamento. Il *turnover* dello staff risulta salito al 29%. L'*holacracy* è un *'esperimento sociale che ha creato caos e incertezza'* ha affermato un dipendente dopo aver lasciato l'azienda (Reingold, 2016).

Al contrario, John Bunch (2016), responsabile dell'implementazione del nuovo sistema operativo di Zappos, inserendosi nel dibattito, ha spiegato che nonostante i costi di apprendimento dei nuovi *softwares* e al fatto che non vi siano più strutture e ruoli come nelle aziende tradizionali, il lavoro è ben definito e c'è trasparenza. Attraverso una *'work chart'* si possono osservare le priorità lavorative del giorno e in base alle proprie competenze gli attori andranno a ricoprire tali compiti. Gli individui diventano più produttivi perché ci mettono più passione nel selezionare il lavoro che vogliono svolgere quotidianamente, a differenza dell'organigramma tradizionale che costringeva ognuno a ripetere la stessa mansione e rischiava di non bilanciare il carico di lavoro giornaliero (Bernstein, 2016). Tuttavia non tutti gli individui sono flessibili nello spostarsi tra lavori differenti e cercare nuove aree per ampliare le proprie competenze : alcuni attori organizzativi desiderano una posizione stabile, in cui possano svolgere ciò che sono già avvezze a fare ogni giorno. Entrambi i gruppi possono lavorare a Zappos.com. Vi sono alcuni gruppi che sono stabili, per esempio gli addetti al call center, e contemporaneamente vi sono opportunità e ruoli dinamici per coloro che sono più intraprendenti e che così possono trovare più soddisfazione.

"Anche quando non ci piace prendere ordini da qualcuno, c'è qualcosa di confortante nella presenza di un supervisore, nel sapere che vi è qualcuno pronto ad assegnarci un compito, a condividere la responsabilità della sua riuscita e a spingerci a sviluppare il nostro percorso in azienda" (Nickisch, 2016). Autogestire il proprio lavoro e farsi carico delle responsabilità legate alla sua riuscita non risulta semplice, e data la numerosità dei ruoli presenti nell'organizzazione, anche la capacità di coordinamento ne risente. Per far fronte a queste difficoltà, il sistema attuato ha cessato con il tempo di coincidere nella sua totalità con il *'bossless office'*, facendo riemergere i processi di management. La presenza di una leadership distribuita non implica necessariamente, infatti, la mancanza di una gestione centralizzata. Bob Sutton (2015), professore di *organizational behavior* alla Stanford Graduate School of

Business, ha sostenuto che eliminando le posizioni dei supervisor non si è eliminata la gerarchia. *“Alcune linee guida suggeriscono che l’organizzazione si sta liberando dei capi – ma non è giusto. Molto potere è stato spinto giù lungo la gerarchia e persiste sotto la nuova struttura”*. Le decisioni all’interno dell’organizzazione vengono incanalate a imbuto da un cerchio all’altro proprio con una struttura gerarchica. Ogni gruppo di lavoro è dotato di autonomia gestionale, ma dipende strettamente dall’assegnazione di obiettivi da parte del circolo gerarchicamente superiore. In termini di lavoro per obiettivi, sembra che questo approccio non si distanzi dunque da quanto praticato da altri approcci organizzativi (Denning, 2014). Olivier Compagne (2014), esponente di *Holacracyone* ha ribattuto, però, che il nuovo modello organizzativo si propone di rendere i circoli *self-organized*, ma non *self-directed* : all’interno del *team* vengono distribuiti i compiti tra i membri, ma lo scopo e le scadenze devono essere fissate da soggetti con una visione più ampia dell’azienda.

Nonostante i costi di transizione legati ai nuovi software e al tempo investito dai dipendenti per apprendere il nuovo modo di lavorare, si può dire che *“A mano a mano che si impara qualcosa di nuovo, si va incontro a delle difficoltà. Abbiamo sicuramente superato delle difficoltà e questo è un investimento a tempo, un investimento di produttività, che stiamo facendo nel futuro di Zappos, nella futura innovazione, nella capacità futura per la nostra organizzazione di prosperare”* (Bunch, 2016). La vera sfida sarà di sfruttare la maggiore flessibilità e adattabilità dell’azienda nel contesto ambientale futuro, compensando i costi di cambiamento attuali (Bernstein, 2016).

	Maggiore efficienza legata a brevi processi decisionali
Vantaggi	Lavoro meno monotono, più flessibilità, autonomia e ridondanza di skills : ciascuno ricopre più ruoli all'interno dell'organizzazione in base alle priorità aziendali e al carico di lavoro
	Le differenze ed inequità gerarchiche vengono limate, così come le asimmetrie informative
	La numerosità dei team crea inefficienza e confusione
Svantaggi	Disorganizzazione, minore soddisfazione, maggiori turnovers e alti costi di apprendimento dei nuovi metodi di lavoro
	Persiste una struttura gerarchica informale : i team risultano self-organized ma non self-directed

[Fig. 10 vantaggi e svantaggi Zappos – elaborazione propria]

LA RELAZIONE TRA ZAPPOS E AMAZON

Perchè Amazon tollera l'estremo esperimento di management di Zappos?

Nel 2009 Amazon ha acquistato tutte le azioni, le opzioni e i warrant in circolazione da Zappos per 10 milioni di azioni ordinarie Amazon - attualmente per un valore di circa 807 milioni di dollari. Inoltre, Amazon ha fornito anche 40 milioni di dollari in contanti e azioni limitate dirette ai dipendenti di Zappos. Secondo l'accordo Zappos.com ha potuto rimanere operativa a Las Vegas e il management non è stato sostituito; e nonostante la diversa struttura giuridica, ha continuato ad agire come un'entità indipendente, salvaguardando il proprio *brand*, cultura aziendale e business. I *core values* e la missione aziendale basata sul *'delivering happiness to customers'* sono stati perseguiti e si sono radicati con maggiore intensità nell'adozione del nuovo sistema organizzativo senza alcuna interferenza da parte di Amazon (Bunch,2016).

Sia Amazon che Zappos.com sono *customer-focused companies*, ossia delle aziende che basano il proprio vantaggio competitivo sul servizio al cliente, cercando di offrirgli la migliore esperienza possibile di acquisto. Amazon si focalizza su prezzi bassi, convenienza e su un vasto assortimento per rendere i consumatori soddisfatti, mentre Zappos tende a dare più importanza allo sviluppo delle relazioni, alla creazione di 'connessioni personali emotive' e all'erogazione di un servizio senza pari. Sembra anche che entrambe siano allineate nel consolidare le relazioni con gli *shareholders* e i *partners* nel lungo termine. Date le reciproche differenze questa unione offre loro l'opportunità di apprendere e di migliorare, condividendo la passione nel servire i clienti e beneficiando dei punti di forza delle diverse culture aziendali.

Jeff Bezos (2016), fondatore di Amazon, ha affermato che *"l'ossessione di Zappos.com per il cliente è ammirevole. È il punto di partenza per Zappos. È il luogo dove inizia e finisce"*. Zappos ha una cultura unica che ha segnato la via del suo successo, e che Amazon ha individuato come una risorsa che può essere di grande valore nel futuro. Nessuna azienda presenta una visione e una cultura aziendale simile, le quali risultano inimitabili e difficilmente replicabili pure da Amazon. L'operazione di Amazon, quindi, è stata volta proprio ad acquisire un'azienda concorrente, per appropriarsi di un enorme potenziale di crescita, legato non al business in sé, ma alle sue persone - la leadership e i suoi dipendenti. Per questo Amazon ha permesso a Zappos di rimanere indipendente e ha tollerato il suo esperimento olocrativo, anch'esso elemento di un potenziale vantaggio competitivo futuro,

anche se si crede che con il tempo cercherà un modo per integrare i prodotti, il brand e la cultura di Zappos con il suo business (Lashinsky, 2016).

.

Maggiore flessibilità e senso di comunità, ma anche confusione e turnovers. Esperimento fallimentare?

STRUTTURA AUTO-ORGANIZZATA :

Nel 2013 è stata implementata **Holacracy**, una tecnologia sociale che ha modificato la struttura organizzativa tradizionale : l'autorità e le decisioni sono distribuite nell'ambito di una oloarchia di gruppi auto-organizzati.

- **I ruoli:** ad ogni persona non è assegnata un'unica job description ma può ricoprire una serie di ruoli all'interno di diversi team, in base alle sue inclinazioni e competenze.
- **L'autorità distribuita :** I ruoli sono organizzati in cerchie (gruppi di lavoro), i cui obiettivi e le modalità operative sono decise all'interno di ogni team. Vi sono dei ruoli di collegamento tra i team per garantire coerenza con le strategie aziendali.
- **Processo di governance:** vi sono governance e tactical meetings per riesaminare a ciascun livello dell'organizzazione la riuscita delle operazioni mensili.
- **Il badging** è il meccanismo di retribuzione adottato.

Contesto del cambiamento :

Settore e-commerce

Elevata competizione a livello globale

Acquisizione dell'azienda da parte di Amazon



Implementazione :

- Elevato turnover in uscita per mancata accettazione del nuovo modello olocratico
- Cultura organizzativa forte : **10 core values**
- Assunzione dei candidati in linea con la cultura
- Gestione del cambiamento attraverso software collaborativi

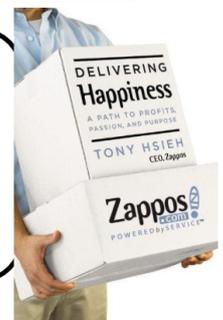
LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO :

Zappos è un'azienda **orientata alle persone**. Essa permette agli attori organizzativi di godere di autonomia e potere grazie alla struttura decentralizzata, e offre percorsi di formazione per coltivare le proprie skills. Attraverso la condivisione di **informazioni** critiche, si aumenta l'engagement dei dipendenti e si costruiscono relazioni basate sulla fiducia.

È stato messo in atto un progetto – il downtown project, per dare la possibilità ai dipendenti di esprimere il proprio potenziale fondando la propria start up.

LO SCOPO AZIENDALE : L'obiettivo di Zappos.com è offrire la migliore esperienza possibile al consumatore. Il call center, così come tutti i dipendenti, lavora sulla base di una strategia aziendale incrementale e senza procedure standardizzate, mirando alla fidelizzazione dei clienti.

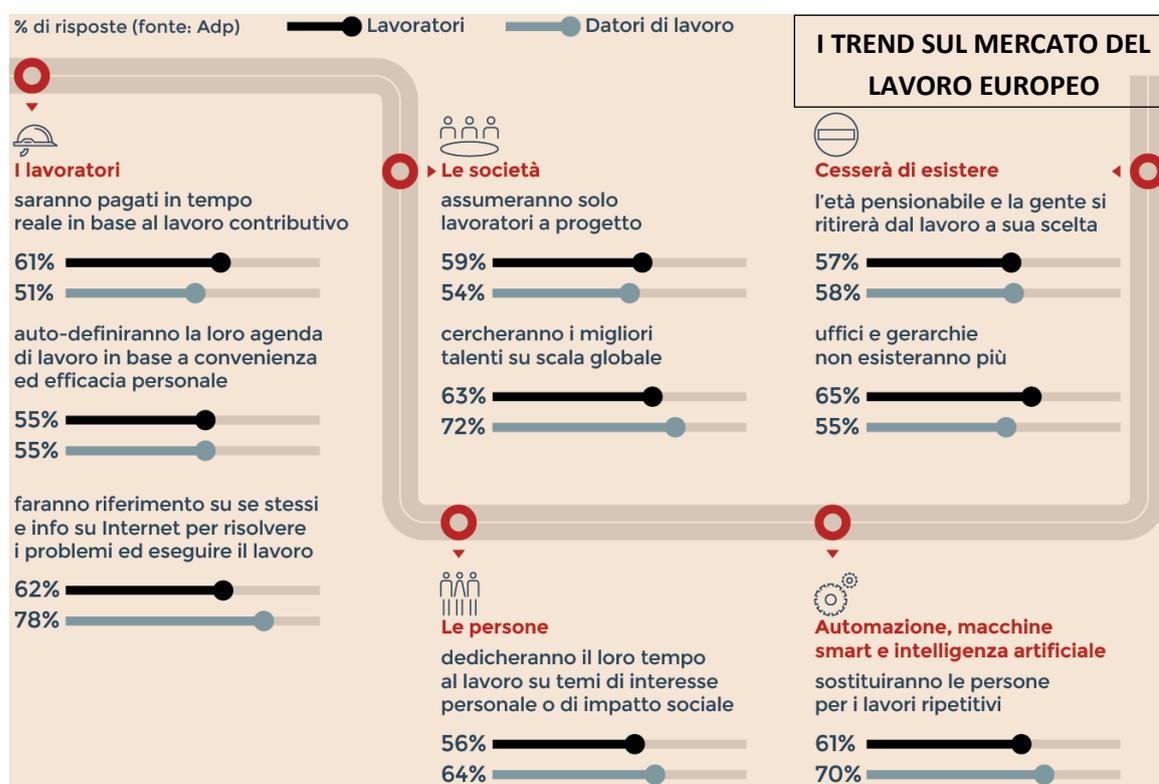
'*Delivering happiness to customers*' sembra essere il suo proposito evolutivo



[Schema di sintesi – Zappos, Elaborazione propria]

CONCLUSIONE

Nel novembre 2016 è stato compiuto uno studio sui trend del mercato del lavoro : un'elevata percentuale di persone ritiene che le gerarchie non esisteranno più in futuro.



[Figura 11 - Trend lavorativi, Sole 24 Ore, 11/2016]

Tuttavia non risulta semplice comprendere se questi nuovi modelli organizzativi, pur riuscendo a superare buona parte dei limiti delle organizzazioni tradizionali, siano effettivamente efficaci, dati anche i loro svantaggi.

È noto che non funzionano per tutte le organizzazioni. Il leader può non riuscire a separarsi dal suo ruolo tradizionale (“*The reluctant-to-let-go leader*”) o il CEO potrebbe voler partecipare al cambiamento scontrandosi con la resistenza dei suoi sottoposti (“*The Uncooperative Middle*”). Il rischio più grande, secondo Brian Robertson (2015), è anche il cosiddetto “*Stopping Short Syndrome*” ovvero ricadere lentamente nelle vecchie strutture e dinamiche, iniziando a ritenere necessaria l’approvazione dei manager per svolgere delle attività che fanno parte del proprio ruolo e iniziando ad avere “*one on one meeting*” per organizzare il lavoro.

Pure Zappos.com si può ritenere un caso ambiguo: vi sono delle problematiche, ma si mantiene la speranza che l’implementazione si stabilizzerà con il tempo e che il modello, essendo più flessibile e adattabile, avrà successo nel futuro.

Altre aziende, al contrario, quali Breton di Castello di Godego, specializzata nel settore *automotive* nel trevigiano hanno già ottenuto ottimi risultati in seguito all'adozione del nuovo modello organizzativo, tanto da definirlo come 'la chiave del successo'. Il manager, Claudio Saurin (2016), l'ha confrontata ad un'azienda tradizionale, usando come termini di paragone un'orchestra sinfonica e un gruppo jazz : *“Nella prima c'è un direttore al centro e un certo numero di strumentisti ai suoi comandi, mentre nel secondo i musicisti diventano a turno registi e gregari dei colleghi. Si ottiene una responsabilità orizzontale condivisa e una identità di obiettivi che si coniuga con un'ottima capacità di adattamento alle variabili”*.

Non è chiaro quali siano i fattori che conducono il modello 'Teal' al successo o all'insuccesso, ma come affermava Crozier (1990, p. 40) *“gli scettici sorridono ripetendo: più le cose cambiano e più rimangono uguali. Non hanno completamente torto, poiché dietro il fervore intellettuale, continuano ad esistere le stesse pratiche. Ogni nuova formula suscita lo stesso entusiasmo e provoca le stesse difficoltà di realizzazione, le stesse fatiche, le stesse delusioni e una disponibilità alla moda successiva. Hanno però torto, poiché dietro il turbinio di questi insuccessi, il mondo reale sta cambiando profondamente”*. Il mondo sta cambiando e richiede più celerità, resilienza e spirito di adattamento e potrebbero essere proprio questi modelli la soluzione che verrà richiesta in futuro.

L'elaborato è di 14962 parole, bibliografia esclusa.

BIBLIOGRAFIA

- BAKKE, D. W., 2005. *Joy at work*. Stati Uniti : PVG.
- BUTERA, F., 2005. *Metodi di analisi del lavoro e delle organizzazioni*. Milano.
- BUTERA, F., 2009. *Il cambiamento organizzativo: analisi e progettazione*. Bari : Laterza.
- BUTERA, F., 2015. *Futuro professionale: dal taylor- fordismo ai nuovi modi di produzione. I frantumi ricomposti, 1971-2015*. In “Studi organizzativi” n. 2 – Sezione progetti e politiche organizzative, pp. 155-200.
- CARSON, J. B., TESLUK, P. E., e MARRONE, J. A., 2007. *Shared leadership in team: An investigation of antecedent conditions and performance*. *Academy of Management Journal*, 50, 5, 1217-1234.
- COSTA, G., GUBITTA, P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie, convenzioni*. Terza edizione. McGraw-Hill.
- COSTA G., GIANNECCHINI, M., 2013. *Risorse Umane : persone, relazioni e valore*. Terza edizione. McGraw-Hill.
- CRAVERA, A., 2010. *Abbasso la burocrazia, la semplificazione di strutture e procedure nelle organizzazioni è la soluzione più efficace alla complessità*. L'impresa N° 10.
- CRAVERA, A., 2010. *Il management partecipativo: il caso Semco*. Sole 24 ore, 24 Nov. [<http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2010-11-24/management-partecipativo-caso-semco-230059.shtml?uuid=AY5GxJmC>]
- CROZIER, M., 1990. *L'impresa in ascolto : il management nel mondo post-industriale*. Sole 24 Ore Libri.
- DE TONI, A. F., 2010. *Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l'auto-organizzazione*. Verona : Sinergie.
- DE TONI, A. F., COMELLO, L., e IOAN, L., 2011. *Auto-organizzazioni e leadership*. Quaderni di Management, n. 54 (novembre-dicembre).
- DAFT, R., 2013. *Organizzazione aziendale*. Quinta edizione. Apogeo Education.
- DE GREGORIO, A., 2016. *In ufficio senza capi. Funziona?*. Corriere della sera, sezione economia, 2 Settembre.
- GALLINO, L., 1978. *Dizionario di Sociologia*. Torino : Utet, (voce Organizzazione).
- HAMEL, G., 2009. *Le grandi sfide per il management del XXI secolo*. Harvard Business Review n.4, Aprile 2009.
- HAMEL, G., 2011. *First, let's fire all the managers*. Harvard Business Review, Sezione : corporate governance, Dicembre 2011.
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLLES, K., 2014. *Strategia aziendale*. Milano-Torino : Pearson Italia.

- LALOUX, F., 2014. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- LEAVITT, H. J., 2004. *Top-down. Perché le gerarchie sono necessarie e come renderle migliori*. Harvard Business School Press.
- LIVRAGHI, M., 2007. *Economia della conoscenza*. Aggiornamenti sociali, lug-ago.
- MORGAN, G., 2002. *Images, le metafore dell'organizzazione*. 12^a ristampa 2015, FrancoAngeli.
- ORIANI, G., 2011. *La leadership diffusa*. Quaderni di Management, bimestrale di cultura manageriale, E.G.V Edizioni.
- KURKI, S., WILENIUS, M., 2016. *Trust makes the organisation unique: Looking at the future of work through two human-centric organisations*. European Journal of Futures Research; Heidelberg.
- RULLANI, E., 2004. *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Carocci.
- SCHEIN, E., 1985. *Organization Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, (definizione di cultura organizzativa).
- SEMLER, R., 2007. *Senza gerarchie al lavoro*. Bompiani.
- SOLARI, L., 1995. *Tra adattamento e selezione naturale: organizzazione come incubatore di innovazione*. Liuc Papers n. 19, Serie Economia aziendale 2.
- TRABUCCHI, R., 2016. *Le organizzazioni nell'epoca postindustriale, Il mercato delle imprese e le risorse umane. Prospettive e scenari*. Risorse Umane.
- TUNISINI, A., PENCARELLI, T., FERRUCCI, L., 2014. *Economia e management delle imprese*. Milano: McGraw-Hill Education. Capitolo 9 : Scelte di progettazione organizzativa di Marchiori, M., pp. 272-306.
- WHEATLEY, M., KELLNER-RODGERS, M., 1999. *A Simpler Way*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, p.109.
- VENTURI, P., ZANDONAI, F., 2017. *Il terziario sociale e la "trappola dei servizi"*. Terzo settore/Impresa Sociale.
- ZANON, A., SOLARI, L., 2001. *La "quasi" fine della gerarchia. Organizzazioni come vantaggio competitivo nella New Economy*. 1^a edizione, Franco Angeli.

BIBLIOGRAFIA - CASO AZIENDALE

- HSIEH, T., 2009. *CEO Letter-Zappos and Amazon*. 22 Lug. <http://www.zappos.com/ceoletter>
- HSIEH, T., 2010. *Delivering Happiness*. Stati Uniti.
- HSIEH, T., *Holacracy*. The Zappos Insights blog, sezione : Culture Exchange. [<http://www.zapposinsights.com/about/holacracy>]
- HSIEH, T., 2015. *Reinventing Zappos : Road to Teal*. [<https://www.evernote.com/shard/s16/sh/09d1156a-c1d7-4c20-90cf42043fe24337/d8fcc8a2cdfd7b25>]
- KREITNER, R., KINICKI, A., 2013. *Comportamento organizzativo*. Apogeo Education, pp 4-7,48-50, 210, 264.
- LOCANE, M., 2014. *Il servizio al cliente come punto di forza*. [<https://lifelearning.it/wp-content/uploads/2014/08/14-Case-Study-Zappos.pdf>]
- MICHELLI, J., 2012. *The Zappos Experience : 5 Principles to Inspire, Engage, and Wow*. Stati Uniti : McGraw Hill, pp 16-17.

SISTEMA ORGANIZZATIVO HOLACRACY

- BERNSTEIN, E., BUNCH, J., CANNER, N., LEE, M., 2016. *Beyond the Holacracy Hype*. Harvard Business Review, sezione: Organizational Structure[<https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>]
- ROBERTSON, B, J., 2015. *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. Henry Holt & Company.
- Sito Holacracyone : <http://www.holacracy.org/>

Press on Zappos & Holacracy

- BERNSTEIN, E., BUNCH, J., e NICKISCH, C., 2016. *The Zappos Holacracy Experiment*. Harvard Business Review, sezione : Organizational Structure. [<https://hbr.org/2016/07/the-zappos-holacracy-experiment>]
- COMPAGNE, O., 2014. *Holacracy is not what you think, A Response to Steve Denning's "Making Sense of Zappos and Holacracy"*. [<https://blog.holacracy.org/holacracy-is-not-what-you-think-67144c3adf8>]
- DENNING, S., 2014. *Making Sense Of Zappos And Holacracy*. FORBES, 15/01. [<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/01/15/making-sense-of-zappos-and-holacracy/>]
- GROTH, A., 2015. *Holacracy at Zappos*. Quartz, 14 Gen. [<http://qz.com/317918/holacracy-at-zappos-its-either-the-future-of-management-or-a-social-experiment-gone-awry/>]

- LASHINSKY, A., 2016, *Why Amazon Tolerates Zappos' Extreme Management Experiment*, Fortune, Stati Uniti, [<http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/>]
- MACGREGOR, J., 2014. *Zappos says goodbye to bosses*. The Wall Street Journal, 13 Gen. [http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers/?utm_content=buffer93d6c&utm_source=buffer&utm_medium=twitter&utm_campaign=Buffer]
- MAGNANI, A., 2015. *Olacrazia, ecco l'azienda senza capi e cariche. Ma un dipendente su 10 lascia*. Sole 24 ore, 25 Mag. [<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-05-25/olacrazia-ecco-azienda-senza-capi-e-cariche-ma-1-dipendente-10-se-ne-va-070916.shtml?uuid=ABejR1Ld>]
- REINGOLD, J., 2016. *How a radical shift left Zappos reeling*. Fortune, Stati Uniti, 04/03. [<http://fortune.com/2016/03/04/amazon-zappos-holacracy/>]
- RIJTANO, R., 2016. *Ciao, ciao boss. Arriva Holacracy, l'organizzazione di lavoro dove non ci sono capi*. Repubblica, 02/04. [http://www.repubblica.it/tecnologia/2016/04/02/news/nessuna_gerarchia_autorita_e_responsabilita_distribuite_c_e_holacracy_la_forma_d_organizzazione_aziendale_dove_non_ci_sono-134557047/]
- STONE, B., 2009. *Amazon's Expanding With Deal for Zappos*. NEW YORK TIMES, 23/07. [http://www.nytimes.com/2009/07/23/technology/companies/23amazon.html?_r=0]