

Il quinto paradigma

Come trasformare la propria azienda
in un'organizzazione *agile*

Fabio Lisca



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Fabio Lisca

Il quinto paradigma

Come trasformare la propria azienda
in un'organizzazione *agile*



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

A Vittoria

Lo psicologo Barry Schwartz in Il paradosso della scelta afferma che il modo in cui pensiamo al lavoro non funziona più, si è rotto. Secondo l'antropologo Clifford Geertz (come già prima di lui Arnold Gehlen e il filosofo Cassirer) gli esseri umani sono "animali incompleti". Significa che è caratteristica solo degli esseri umani avere una natura umana la quale è il prodotto della società in cui vivono. Questa natura umana dipende molto di più dalla sua creazione che non da un atto di scoperta. Noi esseri umani disegniamo la natura umana attraverso il disegno delle istituzioni in cui viviamo e lavoriamo.

Quindi la domanda è: che tipo di natura umana volete contribuire a disegnare?

Indice

Premessa	pag.	11
Da dove nasce questo lavoro	»	11
Cos'è un paradigma?	»	12

Parte I I paradigmi organizzativi

Primo paradigma		
Il paradigma della leadership carismatica	»	17
Secondo paradigma		
Il paradigma del comando e controllo	»	19
Terzo paradigma		
Il paradigma della predizione e controllo	»	22
Quarto paradigma		
Il paradigma del consenso democratico	»	26
Quinto paradigma		
Il paradigma di autonomia condivisa	»	28

Parte II
Cosa comporta passare
dal paradigma predizione e controllo
a quello di autonomia condivisa

La grande confusione	pag.	33
Le principali differenze tra procedure, processi e progetti	»	35
Dall'accentramento al decentramento decisionale	»	37
▶ Case History Haier, crescere attraverso il decentramento decisionale	»	38
Le disfunzioni del paradigma predizione e controllo	»	40
▶ Case History Semco, la democrazia in fabbrica	»	44
Le disfunzionalità del management nel paradigma di predizione e controllo	»	50
▶ Case History Tutti sono manager in Morning Star	»	53
Da incolpare ad apprendere	»	58
Come si impara dagli errori?	»	61
▶ Case History Buurtzorg, quando la sanità adotta l'auto-organizzazione	»	64
Dalla logica push e strategia top down alla logica pull e scopo	»	67
▶ Case History Sun Hydraulics, l'intelligenza collettiva del sistema	»	69

Da controllati a controllori	pag.	71
▶ Case History		
ESBZ, l'auto-governo nella scuola	»	73
Dalle competenze e obiettivi imposti dall'alto ai punti di forza e l'autodeterminazione degli obiettivi	»	76
▶ Case History		
Gore, l'auto-organizzazione dei team	»	78
Dal conflitto generazionale alla cooperazione intergenerazionale	»	80
I tradizionalisti	»	84
Baby Boomers	»	85
Generazione X	»	86
Generazione Y o Millennials	»	88
Integrare quattro generazioni al lavoro	»	90
▶ Case History		
Netflix, il teorema libertà = responsabilità	»	91
Digital Transformation: la grande illusione	»	95
Dal paradigma predizione e controllo al paradigma di autonomia condivisa	»	99
▶ Case History		
FAVI, trasformare l'organizzazione	»	102
▶ Case History		
Brasilata, trasformarsi in innovatori	»	105
Fattori di impedimento alla realizzazione del cambiamento organizzativo nel passaggio da un paradigma all'altro	»	106
▶ Case History		
AES. Come si può regredire velocemente a un paradigma precedente	»	107

Parte III
**Principi, metodi e strumenti del paradigma
di autonomia condivisa**

La base della motivazione e l'importanza dello scopo	pag.	111
Punti di forza al posto delle competenze	»	114
Objectives & Key Results	»	118
Principi di autogoverno	»	121
Principi Lean Thinking	»	125
Principi Agile e Scrum	»	133
La metodologia Holacracy	»	140

Appendice

Manifesto per lo Sviluppo Agile di Software	»	147
Gli autori e firmatari del Manifesto	»	148
Ringraziamenti	»	149
Bibliografia	»	151

Premessa

Da dove nasce questo lavoro

Come consulente organizzativo ho lavorato a stretto contatto con le organizzazioni e ne ho visto le disfunzionalità, gli enormi sprechi, il disengagement diffuso e l'insoddisfazione di chi ci lavora. Ho applicato i metodi e le teorie imparate durante il MBA e ne ho constatato la scarsa efficacia. Ho visto il basso impatto della formazione, di fatto le persone non possono cambiare comportamenti se non cambia il loro modo di lavorare. Tutto questo mi ha indotto a pensare che dovesse esistere un approccio differente per avere persone ingaggiate, motivate, a cui non solo piace il lavoro che fanno ma anche l'ambiente e le modalità con cui l'organizzazione lavora. Esiste di fatto un equivoco di fondo: chi lavora nel settore organizzativo si appoggia a teorie e modelli senza distinguere tra i vari paradigmi che li hanno generati, mischiando in questo modo una tale quantità di elementi differenti che contribuiscono solo a creare la grande confusione intorno alle organizzazioni e al loro modo di lavorare.

Dapprima ho cercato e trovato 11 esempi di aziende che lavorano in modalità differente rispetto a quelle più tradizionali. Inizialmente ho chiamato questo tipo di organizzazioni non convenzionali (tra l'altro la grande maggioranza degli esempi trovati produce in settori più che tradizionali), poi ho capito che la differenza non consisteva nel fatto di essere o non essere convenzionali ma dal paradigma che veniva adottato il quale orienta l'intero mind set organizzativo. A questo punto viene spontanea la domanda che apre il prossimo paragrafo.

Cos'è un paradigma?

L'etimologia della parola “paradigma” viene dal greco antico e significa esempio.

La definizione di paradigma ci viene fornita da Thomas Kuhn nel poscritto al suo saggio *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*. “Il termine ‘paradigma’ viene usato in due sensi differenti. Da un lato, esso rappresenta l'intera costellazione di credenze, valori, tecniche, e così via, condivisi dai membri di una determinata comunità. Dall'altro, esso denota una sorta di elemento di quella costellazione, le concrete soluzioni-di-rompicapo che, usate come modelli o come esempi, possono sostituire regole esplicite come base per la soluzione dei rimanenti rompicapo della scienza normale”. Un “paradigma comprende: le opinioni riguardanti la struttura del mondo, i metodi e le tecniche di ricerca, e le teorie accettate, traccia simultaneamente i limiti che distinguono i problemi degni di studio, [...] da quelli [...] non scientifici, metafisici. [...] Il compito della scienza normale non è affatto quello di scoprire nuovi generi di fenomeni. La ricerca nell'ambito della scienza normale è invece rivolta all'articolazione di quei fenomeni e di quelle teorie che sono già fornite dal paradigma”. “La maniera in cui viene introdotto è intrinsecamente circolare. Un paradigma è ciò che viene condiviso dai membri di una comunità scientifica, e, inversamente, una comunità scientifica consiste di coloro che condividono un certo paradigma” (Kuhn, 1969).

Quindi un paradigma è costituito da un insieme di teorie, esempi, credenze, metodi, convinzioni che delimitano il campo di pensiero e azione dei componenti di una comunità. Il problema che Kuhn mette in evidenza è che la storia della scienza non è caratterizzata da un progresso continuo, nella quale una teoria viene corroborata o falsificata dai problemi che incontra nel suo cammino verso il progresso. Accade diversamente che, di fronte a un problema, che il paradigma scientifico dominante non riesce a risolvere, subentrino nuove teorie in competizione tra loro che non derivano e non sono compatibili con la precedente. Non vi è una logica nella scienza e non si dà neppure progresso, al contrario vi è discontinuità, salti da un paradigma a un altro, rivoluzioni. Nel 1933 Max Planck scriveva: “Io stesso, negli ultimi due decenni del secolo scorso, ho provato a mie spese cosa vuol dire per un ricercatore sapersi in possesso di un'idea oggettivamente superiore e constatare che tutte le buone ragioni da lui addotte non fanno presa, perché la sua voce è troppo debole per farsi ascoltare nel mondo scientifico. [...] Una nuova grande idea scientifica non suole imporsi perché i suoi avversari si convertono... ma perché i suoi avversari muoiono...” (Planck, 1943). Di fatto il problema con i paradigmi è proprio questo, tendono a conservare lo status quo e non permet-

tono di cambiare prospettiva. Einstein affermava che non si può risolvere un problema pensando con la stessa mentalità che lo ha creato, occorre quindi cambiare paradigma. Come suggerisce Richard Buckminster Fuller “non potrai mai cambiare le cose combattendo contro la realtà esistente. Per cambiare qualcosa, crea un nuovo modello che rende il modello esistente obsoleto”.

D'altra parte anche Joseph Schumpeter si era accorto che le rivoluzioni industriali si susseguono una all'altra con un mutamento delle modalità produttive e con un'accelerazione dei tempi di cambiamento. Osservò che la prima rivoluzione industriale ebbe inizio nel 1785 circa ed era caratterizzata dalla forza idrica che permetteva alla nuova industria tessile di produrre con maggiore efficienza, rispetto ai telai a mano nelle case delle famiglie contadine. Il cambiamento sociale fu drammatico, iniziò il fenomeno di sviluppo dei grandi centri urbani con i sobborghi dove vivevano ammassate le famiglie operaie. Sessant'anni dopo, nel 1845, fa il suo ingresso una nuova tecnologia produttiva basata sulla forza della macchina a vapore. Si sviluppano le industrie di ferro e acciaio, il nuovo business è costruire le ferrovie per facilitare trasporti e comunicazioni. Nel 1900, dopo cinquantacinque anni dalla precedente innovazione nelle tecnologie produttive, arriva una terza onda tecnologica basata sul motore a combustione interna, l'elettricità e la chimica, facendo dimenticare i cavalli ma anche la tecnologia precedente. La quarta onda sopraggiunge nel 1950, anno della morte di Schumpeter, ed è caratterizzata dall'industria petrolchimica, elettronica e dall'aviazione. Sono passati cinquant'anni dalla precedente tecnologia produttiva. Continuando la proiezione di Schumpeter dobbiamo tener conto dell'accorciarsi dei tempi in cui una nuova tecnologia subentra alla precedente sostituendola, 60, 55, 50, la quinta onda avviene dopo quarantacinque anni, nel 1995 con l'ingresso delle tecnologie digitali, del software, di internet e dei nuovi media. Il fatto è che si tratta di paradigmi differenti e il nuovo paradigma non comunica con il precedente, utilizza modalità produttive e un linguaggio differenti.

A parlare espressamente di shift di paradigma sono James Utterback nel 1994 in *Mastering the Dynamics of Innovation* che concettualizza il fenomeno di slittamento di paradigma nell'industria tecnologica e Clayton Christensen nel 1997 in *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, che in seguito allo studio condotto sull'industria dei dischi rigidi, osserva che quando un'azienda diventa standard di mercato non gode a lungo il suo successo perché un'altra azienda subentra con un disco rigido più piccolo e più potente imponendo il nuovo standard di mercato e facendo uscire dal mercato l'industria precedente.

Nel caso delle organizzazioni la situazione non è differente. Il problema consiste nel fatto che, quando ci si trova all'interno di un paradigma, non si comprendono le sue dinamiche e le soluzioni che si cercano per portare cambia-

menti, anche se innovative, vengono immancabilmente fagocitate all'interno del paradigma all'interno del quale si pensa. Quello che accade è magistralmente descritto da Ronald D. Laing secondo il quale ogni famiglia ha dei suoi schemi condivisi sui quali i componenti della famiglia regolano i loro comportamenti e le relazioni tra di loro. Questi schemi equivalgono a qualcosa che potremmo definire "paradigma familiare", che costituisce anche la memoria del gruppo, memoria che i componenti condividono tra di loro. Il ruolo di questo paradigma è quello di fungere da regolatore invisibile e condiviso per normare le attività quotidiane e gli scambi relazionali tra i componenti della famiglia. Il paradigma regola che cosa si può dire, che cosa non si può esprimere, che cosa è tabù e che cosa non può essere, neanche lontanamente, menzionato. Il paradigma familiare funziona anche nel prescrivere come la famiglia deve comportarsi rispetto alla realtà esterna. In questo modo la famiglia, ogni famiglia, costituisce una propria realtà e un'immagine di sé. Il fattore determinante del paradigma familiare è la sua inconsapevolezza. Ogni famiglia si comporta in base al proprio paradigma inconsciamente, in pratica, come precisa Laing, "se obbedite a queste regole non sapete che esistono" (Laing, 1969).

In questo lavoro propongo lo studio dei paradigmi organizzativi con una particolare focalizzazione su quello più evoluto, il quinto denominato di "autonomia condivisa", e su strumenti, modelli e metodologie specifiche di questo paradigma. Il libro è suddiviso in tre parti:

- nella prima una overview sui paradigmi organizzativi, la loro evoluzione, il loro funzionamento;
- nella seconda evidenzio che cosa comporta passare dal paradigma di predizione e controllo a quello di autonomia condivisa, presentando le storie di aziende che lavorano adottando il quinto paradigma;
- nella terza parte infine espongo i principi generali e i modelli organizzativi ispirati al quinto paradigma.

Se a questo punto vi chiedete perché dovrete leggere questo libro, la risposta è semplice. Basterebbe dare un'occhiata al numero di marzo 2017 di *Fortune* dedicato alle 100 Best Company to Work For, una Cultural Audit condotta da ormai 20 anni, per capire i vantaggi delle organizzazioni inclusive vicine al paradigma di autonomia condivisa. Le aziende con i punteggi più alti su fiducia e affidabilità create sul posto di lavoro risultano quelle che hanno maggiore profittabilità, maggiore crescita di fatturato e migliore performance per gli azionisti. Le aziende con gli indici più elevati in questa metrica hanno una crescita tre volte superiore a quelle che si trovano al livello più basso. Le aziende inclusive lasciano i loro competitor... *to bite the dust*. Ma attenzione, è una questione di mindset organizzativo, non di tavoli da ping pong e bibite gratis.

I paradigmi organizzativi

Esistono cinque grandi paradigmi che possono essere letti in chiave evolutiva. Permangono tutti nel tempo, in condizioni sociali e contesti differenti, ma storicamente si sono susseguiti man mano che le organizzazioni si evolvevano per via dello sviluppo sociale ed economico.

Ogni paradigma in senso evolutivo include e trascende il precedente, in questo senso è facile confonderli e pensare che si tratti semplicemente di fattori organizzativi. Questo implica che se anche ci si trova al livello più evoluto, avendo sperimentato i precedenti non è difficile ritornarvi e anche velocemente.

Questo paradigma nasce nel periodo dei **clan** ed è piuttosto ancestrale. Si fonda sulla legge del più forte e si basa su un capo unico e carismatico che mantiene il suo potere con minacce e maniere forti, spesso brutali. La **metafora** che meglio giustifica questo paradigma è quella del *homo homini lupus* di Hobbes, secondo la quale ogni uomo è individualista ed egoista per soddisfare il suo diritto ad avere ogni cosa. In uno stato di natura questa condizione scatenerrebbe una *bellum omnium contra omnes*, per la scarsità di risorse disponibili. Tuttavia secondo Hobbes esiste un interesse comune a non vivere in perenne stato di guerra, altrimenti ogni uomo non sarebbe in grado di godersi i beni ottenuti, troppo impegnato a difenderli dagli altri. La soluzione è quella di assicurare la pace attraverso una sorta di contratto sociale, nel quale ciascun individuo rinuncia al proprio diritto di possesso originario su tutto e tutti in favore di un sovrano verso cui promettere obbedienza.

Questo paradigma trova la sua giustificazione teorica nell'interpretazione tradizionale della teoria darwiniana, che prendeva le mosse dalla “**lotta per la vita**” come competizione tra individui motivata esclusivamente dall'interesse personale e dall'egoismo, interpretazione largamente utilizzata per giustificare le ingiustizie sociali, il colonialismo e il razzismo. Etichettare popolazioni diverse come “razza” inferiore e sottometterle in quanto tali, come se fosse una naturale conseguenza dell'evoluzione, è stato un comodo modo di legittimare le usurpazioni.

Questo paradigma è **orientato** all'affermazione personale del capo, utilizza spesso strategie di *divide et impera*, le decisioni sono totalmente accentrate intorno al capo e al suo clan, è caratterizzato dalla violenza, la legge dell'occhio per occhio, vendette che si tramandano di generazione in generazione e faide. Si basa sulla fiducia cieca ed è quindi pieno di tradimenti, la paranoia è l'elemento dominante, occorre guardarsi da tutti: dagli amici mi guardi Dio che ai nemici ci penso io. Spesso ricorre al culto del capo e in

ambiti religiosi ricorre alla deificazione della figura del capo per giustificare il potere. È adottato da istituzioni tipicamente estrattive, che significa che il potere è concentrato nelle mani di una élite che pone forti vincoli all'esercizio del potere allo scopo di mantenerlo nelle sue mani. Se le istituzioni politiche sono estrattive anche le istituzioni economiche saranno estrattive e tenderanno a concentrare il benessere nelle mani dell'élite.

I **vantaggi** consistono nel fatto che se si impara a gestire bene il potere lo si detiene per periodi relativamente lunghi e soprattutto lo si tramanda. Gli **svantaggi** sono lotte per il potere sanguinarie, instabilità politica, scarse possibilità di dare continuità, instabilità sociale ed economica. Questo paradigma oggi è adottato principalmente da organizzazioni criminali, mafie, dittature, bande di strada, gang, milizie tribali, carceri, forme di bullismo, e, anche se con livelli di violenza meno espliciti, massonerie, sette più o meno segrete e partiti politici. In chiave evolutiva è al primo posto e nonostante pervada ancora molti settori in vari tipi di organizzazione è poco efficiente e non può che basarsi sullo sfruttamento di pochi nei confronti di molti e difficilmente può creare innovazioni rilevanti o essere socialmente utile, il suo scopo primario è il mantenimento dello status quo e dei privilegi acquisiti. L'evoluzione di questo paradigma avviene con l'evoluzione sociale e la vita in comunità più allargate dove era necessario introdurre forme di controllo.

L'arrivo dell'agricoltura, 12.000 anni fa, è il fattore chiave alla base del fenomeno dell'evoluzione sociale. L'agricoltura infatti permette l'eccedenza di produzione alimentare e il conseguente accumulo di riserve alimentari che è il fondamento della specializzazione del lavoro e della stratificazione della società. La crescita delle società, insieme alla divisione del lavoro, sono la base per lo sviluppo tecnologico, l'accumulo di beni, la costruzione di grandi opere pubbliche e naturalmente l'inizio delle forme di governo cleptocratico, tutti fenomeni caratteristici delle società economicamente complesse, socialmente stratificate e politicamente centralizzate.

Con l'agricoltura la società si centralizza, arriva lo stato, che presenta più villaggi e città, una popolazione che supera abbondantemente i 50.000 abitanti, le relazioni interpersonali sono regolate dalla classe sociale e dal luogo di residenza, le etnie e le lingue superano la decina. I processi decisionali sono centralizzati e si avvalgono di una burocrazia complessa. Informazione e forza sono controllate a livello centrale, i conflitti sono risolti attraverso l'intervento di giudici e di un apparato legislativo che regola la vita dei cittadini e di un corpo di polizia che fa rispettare le leggi, il potere è fortemente gerarchizzato in una città capitale. L'economia è basata sull'agricoltura intensiva e sull'allevamento, il lavoro si specializza ed è differenziato, lo schiavismo è un fattore economico importante. La società è fortemente stratificata, si costruiscono beni di lusso destinati alle élite e il potere centrale celebra se stesso attraverso la costruzione di edifici pubblici e di monumenti. La giustificazione del potere da parte delle élite viene innanzitutto fornito in termini religiosi e controllato attraverso la gestione centralizzata della forza (la cosiddetta forza d'ordine pubblico) a cui si aggiunge un apparato burocratico detentore della scrittura che si occupa di far funzionare la macchina cleptocratica attraverso la raccolta delle tasse. Nelle società stratificate il gruppo che è al potere sviluppa una propria ideologia che giustifica il modo