



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di laurea magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione Finanza e Controllo

**LE ORGANIZZAZIONI BOSSLESS:
VERSO NUOVE FORME ORGANIZZATIVE?**

**BOSSLESS ORGANIZATIONS:
TOWARDS NEW ORGANIZATIONAL FORMS?**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:

Benedetta Capomagi

Anno accademico 2021-22

*Alla mia famiglia,
alla piccola Ludovica,
ed a Mattia,
per la loro presenza e sostegno,
Grazie!*

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1: LO SCENARIO DI SVILUPPO DELLE ORGANIZZAZIONI BOSSLESS	11
1.1 LO SCENARIO EMERGENTE DELL' AMBIENTE ECONOMICO E LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO	11
1.2 L'OLOCRAZIA E L'AUTORITÀ DISTRIBUITA	18
1.3 I MOTIVI ALLA BASE DELLE ORGANIZZAZIONI SENZA CAPO	26
1.3.1 <u>L'empowerment e l'engagement dei dipendenti: effetti sulla performance organizzativa</u>	29
CAPITOLO 2: LE CARATTERISTICHE GENERALI DELLE ORGANIZZAZIONI BOSSLESS	36
2.1 I PRINCIPI ORGANIZZATIVI E LE PRATICHE MANAGERIALI DI AUTO-ORGANIZZAZIONE	36
2.2 LA STRUTTURA E I PRINCIPALI PROCESSI AZIENDALI	47
2.2.1 <u>I self-managed teams</u>	47
2.2.2 <u>La leadership distribuita e l'importanza del leader</u>	50
2.2.3. <u>Pro e contro del decentramento organizzativo</u>	56
2.3 LE SOFT SKILL COME ELEMENTO FONDAMENTALE PER I NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI	62
2.4 LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA E LA SUA IMPORTANZA PER LE AZIENDE	65
2.4.1 <u>Significato di resilienza organizzativa</u>	65
2.4.2 <u>I presupposti e le caratteristiche delle organizzazioni resilienti</u>	75
2.4.3 <u>L'importanza di saper costruire organizzazioni resilienti</u>	82
CAPITOLO 3: LE CARATTERISTICHE DEL PARADIGMA "EVOLUZIONISTICO-TEAL"	85
3.1 IL PARADIGMA "TEAL-EVOLUTIVO"	85
3.2 LE ORGANIZZAZIONI "TEAL"	101

3.2.1 <u>La reinterpretazione dei ruoli</u>	101
3.2.2 <u>Il processo decisionale e il sistema di consultazione</u>	108
3.2.3 <u>Il sistema retributivo</u>	111
CAPITOLO 4: ESEMPI DI APPLICAZIONE DELL'EMERGENTE MODELLO ORGANIZZATIVO	114
4.1 MORNING STAR	114
4.2 VALVE CORPORATION	124
4.3 ZAPPOS.COM	131
4.4 RIFLESSIONI	143
CONCLUSIONI	150
BIBLIOGRAFIA	154
SITOGRAFIA	160

INTRODUZIONE

Nell'epoca post-industriale le aziende si stanno trasformando in risposta ai cambiamenti del mondo che ci circonda. La realtà attuale ha infatti perso la sua connotazione deterministica ed è costretta ad operare in un contesto in continua evoluzione.

Il cambiamento organizzativo è fonte di opportunità e di problemi e rappresenta l'elemento essenziale per la sopravvivenza dell'organizzazione in un ambiente dinamico. L'interazione di quest'ultima con il suo ambiente può essere vista, infatti, come un processo di formazione ed allo stesso tempo di adattamento reciproco.

Il tema del cambiamento organizzativo è da sempre ampiamente dibattuto e costituisce l'insieme delle attività strutturate per la gestione del cambiamento in azienda. Si tratta di un percorso articolato e complesso, perché ha un forte impatto sulle abitudini delle persone, che per loro natura mostrano sempre una certa resistenza al cambiamento. Questo non deve essere visto come un ostacolo ma al contrario come una sfida positiva e un'opportunità di crescita.

Le realtà organizzative sviluppatasi tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Settanta si stanno trasformando ed adattando alle diverse sfide come una crescente volatilità ed ambiguità ambientale.

Si sente l'evidente bisogno di una struttura organizzativa che deve confrontarsi con la dinamicità dei contesti ambientali puntando sull'agilità e sulla flessibilità, necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo del business.

Al centro del presente lavoro si colloca l'analisi dell'emergente modello organizzativo "bossless".

L'obiettivo di questa tesi è quello di descrivere ed analizzare questa struttura comprendendo le caratteristiche dei modelli precedenti e le diverse ragioni che hanno portato al cambiamento. Si cerca anche di riflettere sui reali elementi di novità del modello stesso rispetto ai modelli organizzativi precedenti e sulle concrete modalità di applicazione in grado di condizionare l'efficacia dell'implementazione del modello bossless.

Bossless letteralmente significa "senza capo" e, infatti, il riferimento è ad un modello secondo cui una gerarchia di ruoli piatta e fluida rappresenta una scelta vincente per l'azienda.

Alla base delle strutture bossless vi è infatti l'obiettivo di creare strutture più snelle ed adeguate all'innovazione in grado di rendere la struttura organizzativa capace di inseguire, interpretare ed anticipare i mercati in rapido movimento.

Allo stesso tempo molta enfasi è posta sul capitale umano con la necessità di creare modelli organizzativi che facilitino l'attivazione di passioni individuali e relazionali.

Com'è stato dimostrato, una scelta di questo genere aiuta a motivare gli impiegati e li rende più flessibili, in particolare grazie al fatto che i progetti vengono gestiti da team formati appositamente in cui i compiti assegnati non sono rigidi. Inoltre, il decentramento del potere dal vertice comporta per i dipendenti responsabilità ed autonomia maggiori.

Per quanto riguarda la metodologia di lavoro si è proceduto con l'analisi della letteratura sui temi oggetto di approfondimento. Trattandosi di una tematica emergente sono stati analizzati prevalentemente articoli accademici pubblicati sulle riviste di organizzazione e management.

Nel primo capitolo si analizzano i fattori che hanno determinato la nascita di questo modello organizzativo. Si analizza in particolare la complessità del contesto in cui ci troviamo e l'importanza del fattore umano come risorsa fondamentale per i risultati di breve ma soprattutto di medio e di lungo termine delle aziende stesse. Ci si sofferma a tal proposito sull' Holacracy ovvero su una struttura che, se impiegata nel modo giusto e nelle condizioni idonee, permette lo sviluppo del pieno potenziale dei soggetti operanti all'interno dell'organizzazione, dal quale deriva il vantaggio competitivo solido e stabile nel tempo.

Nel secondo capitolo si analizzano le caratteristiche del modello bossless. Tra le principali pratiche manageriali si individuano la delega di potere e autorità, il job enrichment e la deregulation. L'idea alla base del modello, che si allontana dalla tradizionale struttura gerarchica, è il trasferimento del potere dal top management all'organizzazione stessa, in particolare ai team autonomi che la compongono.

Connessa ai self-managed teams, si analizza la tematica della leadership. Si parla di leadership distribuita, intesa come la qualità che caratterizza l'operato del gruppo. Il leader condivide con il gruppo le sue conoscenze personali, autorizzandolo a prendere decisioni, a costruire strategie ed a pianificare. Il leader svolge così un ruolo più complesso ovvero quello di creare i contesti favorendo l'interconnessione e la cooperazione tra gli individui. In questo capitolo si affronta anche il tema della resilienza organizzativa. Per sopravvivere e prosperare in momenti di difficoltà le organizzazioni devono anticipare, prepararsi, rispondere ed adattarsi al cambiamento. A tal proposito, si propone il concetto di resilienza organizzativa, analizzando come si è evoluto il suo significato nel corso del tempo, partendo dalla prima definizione fornita da Karl Weick.

Il terzo capitolo è dedicato alla trattazione delle organizzazioni Teal. Secondo Laloux, ex consulente McKinsey e autore del libro Reinventing

Organizations, le forme organizzative sono figlie del nostro modo di osservare e pensare il mondo.

Laloux parte dal lavoro portato avanti da Ken Wilber e Jenny Wade i quali legano l'evoluzione delle organizzazioni al percorso evolutivo dell'umanità e identifica così i diversi stadi evolutivi, ciascuno espressione del livello di coscienza e di auto-consapevolezza raggiunto.

Le organizzazioni Teal introducono tre innovazioni fondamentali, ovvero l'auto-organizzazione, la pienezza e il proposito evolutivo.

Questo tipo innovativo di organizzazione rappresenta un nuovo paradigma per un'organizzazione autogestita il cui presupposto principale è l'empowerment e l'engagement dei dipendenti.

Di questo nuovo approccio alla gestione delle organizzazioni si analizzano i principi e le pratiche organizzative. In particolare è costituito da un insieme coerente di pratiche che consentono alle persone di essere riconosciute nella loro interezza e non solo nel loro ruolo. Si analizzano anche i nuovi processi per la risoluzione dei conflitti e per la definizione delle retribuzioni.

L'ultima parte dell'elaborato si concentra sull'analisi di tre casi di aziende, riportati in letteratura, che hanno adottato con successo i principi e le pratiche del modello organizzativo bossless: MorningStar, la più importante società americana di trasformazione del pomodoro; Zappos.com, società di vendita di abbigliamento online cresciuta grazie ad una sistematica politica di priorità al

cliente e al benessere del personale e Valve Corporation, una software house statunitense di videogiochi fondata nel 1996 con sede a Bellevue, Washington State.

CAPITOLO 1: LO SCENARIO DI SVILUPPO DELLE ORGANIZZAZIONI BOSSLESS

1.1 LO SCENARIO EMERGENTE DELL' AMBIENTE ECONOMICO E LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

Le imprese e le organizzazioni “sono organismi instabili che cambiano in continuazione seguendo una routine, rispondendo a stimoli per lo più esterni. Il tema del change management è da sempre ampiamente dibattuto e lo è, se vogliamo, ancora di più in una fase di grande trasformazione. Spesso il cambiamento è visto come frutto di uno specifico progetto direzionale, anche se, in realtà, nelle aziende molti cambiamenti rispecchiano semplici risposte alle variazioni di eventi economici, sociali, politici, tecnologici e anche normativi che avvengono nel contesto in cui l'impresa opera”¹.

Per questo motivo “lo studio delle organizzazioni richiede che le stesse siano concettualizzate come entità inserite all'interno di un contesto più ampio, ossia in un ambiente in cui queste operano e con il quale interagiscono. Tale

¹ RUSCONI G., *L'organizzazione aziendale deve essere perfetta, come un'orchestra*, Il Sole 24 ore, 6 Settembre 2018.
<https://www.ilsole24ore.com/art/l-organizzazione-aziendale-deve-essere-perfetta-come-un-orchestra-AE1h27IF>

concettualizzazione implica l'esistenza di una relazione di influenza tra l'ambiente e l'organizzazione"².

Fin dai tempi di Taylor e dell'organizzazione scientifica del lavoro si è sempre considerata l'organizzazione in una logica meccanicistica. L'obiettivo di questo modello è il raggiungimento dell'efficienza nel processo di produzione.

Uno degli elementi innovativi del taylorismo, rispetto alle modalità produttive precedenti ad esso, riguarda appunto il ciclo di lavorazione. Quest'ultimo subisce una razionalizzazione eliminando sforzi inutili e tempi morti, definendo con precisione compiti, tempi e modi. L'applicazione pratica di questi principi aprì la strada alla catena di montaggio, introdotta nel 1913 da Henry Ford.

Lo stesso Taylor nel suo libro *The principles of scientific management* individua il metodo migliore, più efficiente e meno costoso per produrre ogni bene. Secondo l'ingegnere statunitense esso consiste nello scomporre il ciclo produttivo in un alto numero di operazioni elementari e standardizzate, da compiere in un tempo prefissato. In un contesto fortemente stabile, la divisione e la parcellizzazione del lavoro sembrano essere state le modalità più appropriate per raggiungere i massimi livelli di produttività e di riduzione

² BONTI M., CAVALIERE V., CORI E., *Lineamenti di organizzazione aziendale*, Egea, Milano, 2020, p.44.

dei costi. Il modello di Taylor, successivamente ripreso e in alcune parti modificato anche da Ford, sosteneva che i lavoratori possono essere riattrezzati come le macchine, ricalibrandone gli ingranaggi fisici e mentali per migliorare la produttività. Secondo questi principi il controllo e il coordinamento dell'organizzazione sono realizzati attraverso meccanismi formali di autorità in cui i ruoli sono ben definiti e calati dall'alto in un'ottica top-down. Tale pianificazione ebbe dei riscontri inevitabilmente anche nella selezione e gestione del personale. Taylor sostiene che l'assunzione della manodopera e la sua assegnazione ai vari lavori deve rispettare criteri rigorosamente scientifici, seguendo la metodologia universale dell'uomo giusto al posto giusto.

Le teorie sviluppatesi tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Settanta mettono in crisi alcuni dei presupposti su cui si basava il modello classico razionale.

Si perviene all'idea di un'organizzazione come un sistema aperto in cui ogni organizzazione deve confrontarsi con la dinamicità dei contesti ambientali ed adottare sistemi di adattamento per gestirne l'influenza su strutture, relazioni, comportamenti organizzativi e risultati economici.

Tra i fattori che guidano questo cambiamento ci sono sicuramente: la dinamicità e l'incertezza del mercato, la crescita della concorrenza, l'informatizzazione aziendale e le nuove esigenze delle risorse umane.

In tempi più moderni, con riferimento a questo ultimo aspetto, il capitale umano, identificabile come gli elementi non fisici peculiari delle persone come il sapere e le competenze, è stato il fulcro di molti studi di progettazione organizzativa.

Ci si è resi conto, infatti, che i comportamenti e gli atteggiamenti delle persone all'interno delle organizzazioni producono azioni e reazioni che influenzano il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Per questo motivo la loro rilevazione e gestione risulta fondamentale per le performance dei processi organizzativi i quali ne risentono in maniera positiva. Le risorse umane non sono più viste come un semplice fattore produttivo ma sono considerate come una vera ricchezza interna aziendale attraverso cui poter basare il proprio vantaggio competitivo prospettico. Maggiore attenzione è quindi rivolta alla loro effettiva partecipazione alla gestione aziendale predisponendo così un sistema organizzativo capace di stimolare il massimo impegno e coinvolgimento. In questo scenario, le organizzazioni tradizionali mirano a raggiungere un successo duraturo attraverso la pianificazione, il controllo centralizzato e il rigido rispetto della strategia.

Come sostengono Gravili e Turati nel loro articolo “Nel mutato contesto competitivo la divisione del lavoro fordista, la parcellizzazione orizzontale dei compiti che decompongono la realtà, frantumandola in sub-realtà con conseguente perdita di connessione causa-effetto, lasciano il posto a nuovi

imperativi che privilegiano l'assegnazione di mansioni dai confini flessibili a lavoratori multifunzionali, responsabilizzati che assicurano qualità ed efficienza all'interno del processo produttivo"³.

Emerge così l'evidente bisogno di un sistema organizzativo che punti sull'agilità e flessibilità, necessarie per la sopravvivenza e lo sviluppo del business in questo nuovo ambiente dinamico.

Un'importante metafora che si è diffusa negli ultimi anni è quella del jazz rispetto alle organizzazioni del ventunesimo secolo, in particolare per quanto riguarda l'improvvisazione. Come scrive Mary Jo Hatch, "If you look at the list of characteristics that are associated with the 21st century organization, you find concepts like flexible, adaptable, responsive to the environment, loose boundaries, minimal hierarchy. When you look at the list for a second, if you're interested in jazz, you recognize that all of those ideas could as easily be associated with a jazz band as a 21st century organization. And so the idea of comparing these two worlds seems like a sensible one"⁴.

³ GRAVILI G., TURATI C., *Postfordismo e creazione di capacità organizzativa distintiva*, Workshop "Le Sfide Organizzative Di Fine/Inizio Secolo Tra Post-Fordismo E Deregolazione". Bologna, 31 Maggio 2020, p.6.

<https://fdocumenti.com/document/postfordismo-e-creazione-di-capacit-organizzativa-sul-dominio-della-strategia.html?page=1>

⁴JO HATCH M., *The Vancouver Academy of Management Jazz Symposium —Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century*, Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS), Vol.9 No.5, 1998, p.557.

<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.9.5.556>

Questo parallelismo tra il jazz nella sua forma più pura ovvero la “jazz session” e il nuovo modello organizzativo lo possiamo riscontrare in alcuni punti di contatto individuati dall’accademico Barret suo libro *Disordine armonico: Leadership e jazz*. In particolare, l’autore individua⁵:

- il lavoro in team al fine di garantire un’efficace interplay tra i membri;
- la gestione degli errori e degli imprevisti come abilità d’improvvisazione;
- la gestione manageriale tra azione pensata e “progettata” e realizzazione organizzativa.

L’autore sostiene che “Nell’odierno incessante cambiamento si sprecano le invocazioni alla flessibilità e all’improvvisazione creativa. Evitare schemi troppo rigidi! Superare programmi troppo analitici e paralizzanti! Eliminare i ruoli eccessivamente prescrittivi e decisioni altamente procedurizzate! E il jazz risulta proprio uno dei comportamenti più virtuosi per la sua grande disponibilità all’aggiustamento continuo. È un ambiente dove si riscontra sempre un atteggiamento favorevole a mettere in discussione le proprie convinzioni ascoltando il parere altrui, la voglia di conoscere empaticamente, l’interscambio di schemi cognitivi e sensoriali, la disponibilità a combinare gli input in modo nuovo e utile”⁶.

⁵ BARRET F., *Disordine armonico: Leadership e jazz*. Egea, 2017.

⁶ BARRET F., *Disordine armonico: Leadership e jazz*. Egea, 2017.

Nel jazz la performance musicale si basa sulla capacità di mescolare l'esecuzione degli standards con l'improvvisazione, in equilibrio tra innovazione e tradizione. Allo stesso modo nelle organizzazioni lavorare in team prefigura un modello organizzativo in cui il lavoro viene svolto da diverse persone con lo scopo di raggiungere un obiettivo comune, di aumentare la produttività e la performance dell'organizzazione.

La ricerca dell'interplay si concretizza quindi nella capacità di ascolto e di interazione dei soggetti al fine di creare organizzazioni aperte al dialogo e alla condivisione. Anche l'improvvisazione sembra essere un punto in comune con la musica jazz. Questo stile di musica contemporanea, nato nelle regioni meridionali degli Stati Uniti e diffuso in tutto il mondo, è caratterizzato dall'uso estensivo dell'improvvisazione. La gestione dell'imprevisto è la gestione, appunto, di qualcosa di non prevedibile, in un contesto che vede creazione ed esecuzione da parte di musicisti fortemente competenti e preparati sul tema che fa da base al pezzo che si sta suonando. Questo avviene anche all'interno delle organizzazioni grazie alla presenza ed al coinvolgimento di dipendenti esperti che con le loro conoscenze ed abilità possono gestire l'imprevisto. Infine, l'ultimo punto di contatto tra queste organizzazioni, che si sviluppano in mercati instabili e poco prevedibili, e i musicisti jazz riguarda la loro capacità di mettere a frutto le esperienze passate e quelle attuali per orientarsi al futuro.

1.2 L'OLOCRAZIA E L'AUTORITÀ DISTRIBUITA

Il sistema olocratico è stato sviluppato per la prima volta presso la start-up Ternary Software, un'azienda informatica con sede a Exton in Pennsylvania, nota per avere sperimentato questa forma di governance più democratica e flessibile. Il fondatore della Ternary, Brian Robertson, scelse le migliori pratiche adattabili a questo sistema organizzativo, che nel 2007 prese il nome di Olocrazia. Sebbene sia stato Robertson il primo ad utilizzarlo, il termine olocrazia deriva dalla parola greca “holos”, coniato dallo scrittore ungherese Arthur Koestler⁷. Nel suo libro pubblicato nel 1967, l'autore discute l'idea di un'organizzazione composta da oloni. Si trattano di unità autosufficienti e autoregolabili che dipendono dal proprio gruppo ma che allo stesso tempo funzionano in maniera indipendente. Il termine comprende anche la parola greca “kratos” ovvero potere. L'idea di Robertson nasce dal fatto che “Software engineering was one of the first crafts where it was noticed that the plan driven approach we were so used to did not always deliver sound

⁷ MELLA P., *Organizations and Organizations. The Holonic View of Organizations*, The International Journal of Knowledge Culture and Change Management Annual Review, Vol.5 n.4, 2005, p.111.
https://www.researchgate.net/publication/270394661_Organizations_and_Organizations_The_Holonic_View_of_Organizations

results.”⁸. Come racconta lo stesso Robertson nel suo libro: “Volevo dare risposta a un quesito che mi affliggeva: che cosa impedisce alle persone di implementare un’idea? E, più in generale, di progettare in autonomia ciò che credono di riuscire a fare meglio?”. L’olocrazia è quindi considerata come un quadro di governance relativamente nuovo che mette in seria discussione il ruolo della gerarchia al fine di aumentare l’efficacia delle organizzazioni. Indubbiamente un cambiamento nel modello organizzativo porta con sé anche un’evoluzione della figura del capo nelle future organizzazioni.

“Se la gerarchia è la forma organizzativa adatta per l’epoca della produzione di massa, oggi, che la produzione è sempre più customizzata, personalizzata, aperta, remixata, c’è la rete”⁹. Nel modello gerarchico, infatti, “la pianificazione è centralizzata, accurata, dettagliata; compiti bene definiti sono necessari per assicurare una corretta implementazione del piano atta a ridurre al massimo gli scostamenti dagli indirizzi stabiliti”¹⁰. Nel modello reticolare,

⁸ VAN DE KAMP P, *A Radical Approach to Organizational Design*, Chapt.2, University of Amsterdam., Reserch Gate, 2014, p.15.

https://www.researchgate.net/publication/264977984_Holacracy_A_Radical_Approach_to_Organizational_Design

⁹ COMELLO L., DE TONI A., IOAN L., *Complessità e leadership*, Quaderni di Management, E.G.V. Edizioni, n.54/ 2011, p.17.

https://labgest.uniud.it/fileadmin/users/detoni/Pubblicazioni/E_riviste-nazionali/E61_OCR_-_De_Toni_Comello_Ioan_-_Auto-organizzazioni_e_leadership_-_QM-11.pdf

¹⁰ COMELLO L., DE TONI A., IOAN L., *Complessità e leadership*, Quaderni di Management, E.G.V. Edizioni, n.54/ 2011, p.17.

https://labgest.uniud.it/fileadmin/users/detoni/Pubblicazioni/E_riviste-nazionali/E61_OCR_-_De_Toni_Comello_Ioan_-_Auto-organizzazioni_e_leadership_-_QM-11.pdf

invece, “la pianificazione diventa costruzione di scenari, non più target definiti al centesimo ma visioni che abbracciano il panorama dello spazio delle possibilità, per strategie competitive e cooperative che emergono solo facendo il cammino e si aprono al loro stesso cambiamento”¹¹.

In questo contesto si sente quindi la necessità di un adattamento alle discontinuità che sorgono nell’ambiente economico e sociale. Come affermano Di Toma e Ghinoi “Informal intra-organizational networks coexist with the traditional hierarchical structure based on the mechanisms of control and coordination (Aalbers and Dolfsma, 2015; Pauget and Wald, 2018) but the increasing business complexity and the need for fast reaction to environmental challenges sometimes make hierarchy a less effective mechanism of control and coordination (Fjeldstad et al., 2012). Accordingly, scholars investigated organizational forms alternative to hierarchy (Lee and Edmondson, 2017), such as the actor-oriented scheme, which has been suggested as an organizational design effective to facilitate intraorganizational collaboration (Fjeldstad et al., 2012)”¹².

¹¹ COMELLO L., DE TONI A., IOAN L., *Complessità e leadership*, Quaderni di Management, E.G.V. Edizioni, n.54/ 2011, p.17.

https://labgest.uniud.it/fileadmin/users/detoni/Pubblicazioni/E_riviste-nazionali/E61.OCR-DeToniComelloIoan-Auto-organizzazioni_e_leadership-QM-11.pdf

¹² DI TOMA P., GHINOI S., *Overcoming hierarchy in business model innovation: an actor-oriented approach*, European Journal of Innovation Management, Vol.24, 2021, p.1058. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-10-2019-0307/full/html>

Al contrario di quello che si potrebbe pensare l'olocrazia non è una struttura anarchica, ma un nuovo paradigma organizzativo per la governance dove l'autorità e le decisioni sono distribuite nell'ambito di una "olarchia" di gruppi auto-organizzati anziché inseriti in una gerarchia.

Una delle principali caratteristiche organizzative dell'organizzazione olocratica è l'eliminazione di una struttura in cui ogni impiegato è inquadrato in un posto fisso. Nelle organizzazioni tradizionali, le decisioni routinarie sono raccolte in procedure, mentre per ogni altra decisione si ricorre alla gerarchia. Secondo Robertson, questa modalità di azione non solo rallenta le decisioni, ma riduce anche la motivazione del personale. Di conseguenza si arriva all'idea che è più opportuno che le decisioni vengano prese localmente dagli individui che vivono in prima persona i problemi. In questo modo l'azienda progredisce grazie alla capacità delle persone di risolvere ed evitare il crearsi di tensioni che potrebbero nuocere al buon operato.

I principi fondamentali su cui si basa l'organizzazione olocratica secondo Robertson¹³ sono quattro:

- l'importanza del ruolo;
- l'autorità distribuita;

¹³ ROBERTSON B.J., *Holocracy: The new management system for a rapidly changing world*, Henry Holt and Company, 2015, p.60.
<https://primate.consulting/wp-content/uploads/2018/04/Holacracy-il-proposito-fatto-sistema-LIMPRESA-n-3-2018-Marina-Capizzi.pdf>

- le interazioni rapide;
- la trasparenza delle regole.

L'attenzione posta sul concetto di ruolo rappresenta sicuramente uno dei punti più importanti dei sistemi olocratici.

Con il termine mansione (o ruolo prescritto) si intende un gruppo di compiti da svolgere. A differenza delle aziende organizzate secondo le strutture gerarchiche verticali, dove ogni individuo ricopre una posizione esplicita dal job description¹⁴, nei sistemi olocratici è previsto che ogni singolo individuo può ricoprire una serie di ruoli all'interno di diversi team. La descrizione dei ruoli deve essere sottoposta a un costante aggiornamento, le persone possono ricoprirli ed abbandonarli con molta facilità essendo i ruoli costruiti sulle necessità interne aziendali e non sui singoli individui. Questo permette sia ai singoli individui di esprimere completamente il proprio talento e di mettere a frutto le proprie competenze, sia all'azienda di poter trarre vantaggio economico.

Il processo decisionale richiede anche minor tempo, in quanto viene a mancare il passaggio dove l'individuo, trovandosi subordinato ad un manager posizionato ad un livello gerarchico superiore al proprio, necessiterebbe di un

¹⁴ Con il termine job description o mansionario si intende l'insieme delle "informazioni importanti relative alla descrizione e ai requisiti individuali della posizione".
BONTI M., CAVALIERE V., CORI E., *Lineamenti di organizzazione aziendale*, Egea, Milano, 2020, p.162.

feedback o di una approvazione prima di poter procedere alla risoluzione di eventuali problemi.

Nella struttura olocratica, grazie alla possibilità di un singolo individuo di ricoprire più ruoli, si arriva a una situazione in cui, secondo Robertson, i ruoli sono organizzati in cerchi che possono essere sovrapposti, separati o contenuti all'interno di altri cerchi inseriti dentro il più ampio cerchio dell'organizzazione generale.

Un'organizzazione olocratica si caratterizza quindi per la sua effettiva flessibilità ed agilità. Ciò è reso possibile dall'individuazione di cerchi auto-organizzati in cui ogni soggetto si sente responsabile e coinvolto in prima persona per cogliere i continui cambiamenti e contribuire così al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. In questo senso, uno degli effetti dell'appiattimento di un'organizzazione “is to place increasing emphasis on the importance of individuals being able to self-manage and take responsibility for their own performance”¹⁵.

Nelle organizzazioni tradizionali i manager sembrano delegare la loro autorità, ma in effetti le loro decisioni prevalgono sempre su coloro che gestiscono qualsiasi iniziativa richiedendo in genere l'approvazione implicita o esplicita del capo.

¹⁵ LAWLER E.E., *From job-based to competency-based organizations*, Journal of organizational behaviour, Vol.15 No.1, 1994, p.6.
<https://www.jstor.org/stable/2488374?seq=1>

Per ottenere un effettivo passaggio dall'autorità delegata alla responsabilità distribuita Robertson ripensa l'intera struttura organizzativa.

Una rappresentazione grafica del cambiamento che avviene a livello strutturale grazie ad Holacracy può essere la seguente.

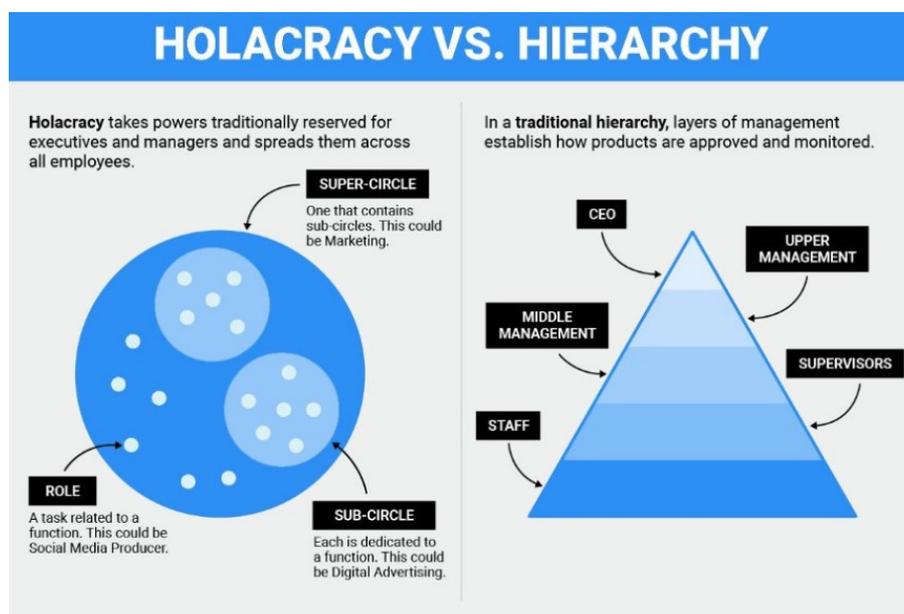


Figura 1.1.- Holocracy vs. Hierarchy

Fonte: MOSAMIM P., NINGRUM S., *Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System?*, Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), Vol.5 No.12, 2020, p.258.

<https://msocialsciences.com/index.php/mjssh/article/view/600>

A livello organizzativo quindi, si può descrivere Holacracy come una serie di cerchi nidificati, dove il più grande, definito "Anchor Circle" o "Super-circle" è il cerchio rappresentante l'organizzazione nel suo complesso, contenente tutti i cerchi più piccoli. Ogni cerchio non ha l'autorità di influire

sull'attività di un altro cerchio, se non espressamente autorizzato da esso. Tuttavia, le decisioni non possono essere del tutto indipendenti, poiché essendo spesso i vari cerchi interconnessi, possono andare ad intaccare, anche negativamente l'attività di altri cerchi. Questo orientamento dei cerchi verso il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione avviene grazie alla costante comunicazione, possibile tramite i ruoli specificatamente adibiti alla funzione di comunicazione, ovvero i "Links".

Indubbiamente con questo tipo di organizzazione si ottiene anche il vantaggio di adattarsi alle mutevoli condizioni attraverso un'evoluzione graduale a piccole fasi. Infatti, nei sistemi olocratici i cerchi si sottopongono mensilmente a incontri di gruppo auto-valutativi per comprendere se i ruoli hanno operato coerentemente con gli obiettivi o se sono necessarie delle azioni correttive.

Tutto ciò accade nei cosiddetti "Governance Meetings", appuntamenti fissi rigidamente codificati dove i ruoli sono analizzati e rivisitati in base a ciò che accade nel team e nel contesto competitivo e, se necessario, si procede con un riassetto per step incrementali.

Per il corretto funzionamento di queste organizzazioni ogni processo all'interno dell'azienda non è il risultato di consuetudini ma di un sistema di

regole a cui ognuno, ad ogni livello, deve sottostare e che è formalizzato nella costituzione olacrativa¹⁶.

1.3 I MOTIVI ALLA BASE DELLE ORGANIZZAZIONI SENZA CAPO

Nell'epoca post-industriale le realtà organizzative si stanno trasformando in risposta agli enormi cambiamenti del mondo che ci circonda. Come scrive Trabucchi nel suo articolo: “l'organizzazione acquista 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”¹⁷.

Oggi l'evoluzione dell'organizzazione aziendale è in grado di raccontarci l'avvento di un nuovo fenomeno definito “bossless”. Letteralmente significa “senza capo” e, infatti, esso contempla un modello secondo cui

¹⁶ La più grande azienda a passare a Holacracy fino ad oggi, con 1.500 dipendenti, è Zappos.com, un rivenditore di scarpe con sede negli Stati Uniti che tratteremo nel dettaglio nel capitolo 4.

¹⁷ TRABUCCHI R., *Le organizzazioni nell'epoca postindustriale, Il mercato delle imprese e le risorse umane. Prospettive e scenari*, Risorse Umane, n.5, 2004, p.21.
https://www.manageritalia.it/content/download/informazione/giornale/maggio_2004/pag20.pdf

“identification and evaluation of promising opportunities and allocation of employees to those tasks are left to the employees themselves”¹⁸.

Come afferma Ina Toegel “l’onere enorme di un’azienda è la gerarchia gestionale, e più l’azienda è grande, più il rapporto di controllo pesa sui processi aziendali dal punto di vista economico e sulla velocità dei flussi decisionali”¹⁹. Si può parlare in questo contesto anche di “Nirvana organizzativo”²⁰ e cioè di una gestione dell’organizzazione in cui si lascia più autonomia ai dipendenti, i quali sono protagonisti nel processo decisionale.

Alla base di questo nuovo modello, considerato dallo scrittore De Toni come “il futuro più affascinante per le imprese”²¹ ci sono due presupposti:

-decostruire la struttura gerarchica tradizionale avvicinando così verso forme auto-organizzate;

-la centralità del personale in modo da facilitare l’attivazione delle loro doti.

¹⁸ KETKAR H., WORKIEWICZ M., *Power to the people: The benefits and limits of employee self-selection in organizations*, Strategic management Journal, 15 Ottobre 2021, p.936.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.3349>

¹⁹RUSCONI G., *Azienda senza capi, una nuova via verso il «Nirvana organizzativo»*, Il Sole 24 Ore, 6 Luglio 2016.

<https://st.ilsole24ore.com/art/management/2016-07-05/azienda-senza-capi-nuova-via-il-nirvana-organizzativo-085157.shtml?uuiid=ADmh4Fo>

²⁰RUSCONI G., *Azienda senza capi, una nuova via verso il «Nirvana organizzativo»*, Il Sole 24 Ore, 6 Luglio 2016.

<https://st.ilsole24ore.com/art/management/2016-07-05/azienda-senza-capi-nuova-via-il-nirvana-organizzativo-085157.shtml?uuiid=ADmh4Fo>

²¹ DE TONI A., *Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l’auto-organizzazione*, Sinergie Italian Journal of Management, n.81/10, 2010, p.77.

https://labgest.uniud.it/fileadmin/users/detoni/Pubblicazioni/E_riviste-nazionali/E56_OK_-_De_Toni_-_Teoria_della_complessita_e_implicazioni_manageriali_-_SIN-10.pdf

Negli ultimi anni sempre più aziende hanno deciso di attenuare le tradizionali barriere tra livelli gerarchici cercando di orientarsi verso forme che stimolano il senso di responsabilità di ciascuno verso il proprio team. Le singole persone, infatti, con i loro vari ruoli, acquistano sempre più importanza e spesso dimostrano di avere la capacità di una maggiore comprensione della variabilità esterna.

Il primo vero esperimento aziendale, tradizionalmente menzionato da tutte le fonti relative alle strutture bossless, è sicuramente “Goretex”, l’impresa leader del mercato tessile sintetico impermeabile. La storia di quest’azienda inizia negli anni Sessanta, quando Bill Gore, ricercatore dei laboratori di Dupont, decise di lasciare l’azienda dove lavorava e fondare la sua azienda, W.L. Gore. Sin dall’inizio Gore si pose l’obiettivo di orientare la sua impresa in un’ottica di apertura e flessibilità, in modo da permetterle un regolare adattamento a qualunque contesto.

1.3.1 L'empowerment e l'engagement dei dipendenti: effetti sulla performance organizzativa

L'empowerment e l'engagement dei dipendenti sono due tematiche fondamentali in questo nuovo modello organizzativo.

Con il passare degli anni si è sentita, infatti, sempre più la necessità di considerare la relazione positiva tra work engagement e performance.

Il work engagement è un tema chiave per il successo aziendale di cui difficilmente si riesce a dare un'unica definizione.

Kahn definisce il coinvolgimento dei dipendenti come “the harnessing of organization members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances”²².

Egli individua quindi l'aspetto cognitivo, emotivo e fisico. Secondo l'autore l'aspetto cognitivo riguarda le convinzioni dei dipendenti dell'organizzazione, i suoi leader e le condizioni di lavoro. L'aspetto emotivo riguarda invece il modo in cui i dipendenti si sentono riguardo a ciascuno di

²² KAHN, W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal, Vol.33 No.4, 1990, p.694.
<https://www.jstor.org/stable/256287?seq=1>

questi tre fattori. Infine, con riferimento all'aspetto fisico si considera le energie fisiche esercitate dagli individui per svolgere i propri ruoli.

In questo senso l'employee engagement rappresenta la misura del coinvolgimento del dipendente all'interno dell'organizzazione, che porta quest'ultimo a percepire il lavoro non come un semplice scambio tra prestazione e ricompensa, ma come un luogo in cui egli possa essere considerato come un valore aggiunto.

Motivare il personale e creare un senso di appartenenza aziendale è fondamentale per garantire alte prestazioni, sia della propria impresa che dei dipendenti coinvolti.

Per comprendere appieno la tematica possiamo utilizzare un report di Gallup in "State of the global Workplace" del 2021 che, basandosi sui risultati derivanti da circa 155 paesi, fornisce un quadro a livello globale del livello medio di engagement dei dipendenti. A livello globale solo il 15% del personale è effettivamente "engaged" verso il proprio lavoro. Il 18% dei lavoratori è attivamente disimpegnato mentre la restante parte, il 67%, non si sente impegnata.

Con il termine "engaged" Gallup sostiene "employees are highly involved in and enthusiastic about their work and workplace. They are psychological

“owners,” drive performance and innovation, and move the organization forward”²³.

Gli “employees not engaged” invece “are psychologically unattached to their work and company. Because their engagement needs are not being fully met, they’re putting time – but not energy or passion -into their”²⁴.

Da non sottovalutare è anche la percentuale dei dipendenti che si sentono “attivamente disimpegnati” cioè “employees aren’t just unhappy at work — they are resentful that their needs aren’t being met and are acting out their unhappiness. Every day, these workers potentially undermine what their engaged coworkers accomplish”²⁵.

Per quanto riguarda il nostro Paese il report afferma che solo il 5% dei dipendenti si sente coinvolto da un sistema di comunicazione interna, e che il 30% non percepisce alcun senso di appartenenza aziendale. Quest’ultima percentuale porta con sé un certo grado di preoccupazione dal momento che è la più alta, posizionandosi così al fondo della classifica tra i paesi dell’Europa occidentale.

²³ State of the Global Workplace, Gallup, 2021, p.22.
<https://fundacionprolongar.org/wp-content/uploads/2019/07/State-of-the-Global-Workplace-Gallup-Report.pdf>

²⁴ State of the Global Workplace, Gallup, 2021, p.22.
<https://fundacionprolongar.org/wp-content/uploads/2019/07/State-of-the-Global-Workplace-Gallup-Report.pdf>

²⁵ State of the Global Workplace, Gallup, 2021, p.23.
<https://fundacionprolongar.org/wp-content/uploads/2019/07/State-of-the-Global-Workplace-Gallup-Report.pdf>

**ENGAGEMENT LOW, ACTIVE DISENGAGEMENT HIGH AMONG EMPLOYEES
IN SEVERAL WESTERN EUROPEAN COUNTRIES**

	Engaged %	Not engaged %	Actively disengaged %
Norway	17	75	8
Denmark	16	73	11
Iceland	16	76	8
Malta	16	70	14
Portugal	16	70	14
Germany	15	70	15
Sweden	14	75	11
Ireland	13	71	16
Switzerland	13	76	12
Austria	12	71	18
Finland	12	76	12
Netherlands	12	75	13
United Kingdom	11	68	21
Belgium	10	73	17
Luxembourg	8	80	13
France	6	69	25
Spain	6	79	15
Italy	5	64	30

Figura 1.2.: Engagement low, active disengagement high among employees in several western european countries

Fonte: State of the Global Workplace, Gallup, 2021, State of the Global Workplace, Gallup, 2021, p.81.

https://fundacionprolongar.org/wp-content/uploads/2019/07/State-of-the-Global-Workplace_Gallup-Report.pdf.

Di notevole importanza è anche la ricerca portata avanti sempre da Gallup per verificare gli effetti del Covid-19 sul coinvolgimento dei dipendenti. L'ultimo rapporto sullo stato del lavoro globale di Gallup descrive in dettaglio i risultati dei sondaggi globali sui dipendenti condotti nel 2020 durante la pandemia. Da questo report emerge che nel 2020 il coinvolgimento dei dipendenti in tutto il mondo è sceso al 20%. Durante la pandemia la percentuale di coinvolgimento dei dipendenti dell'Europa occidentale è scesa all' 11% mentre una situazione diversa si registra negli Stati Uniti in cui si assiste a intense oscillazioni. All'inizio di maggio, il coinvolgimento dei dipendenti è salito a un nuovo massimo del 38%, scendendo al 31% a giugno fino a registrare il massimo mai raggiunto, il 40%, a luglio.

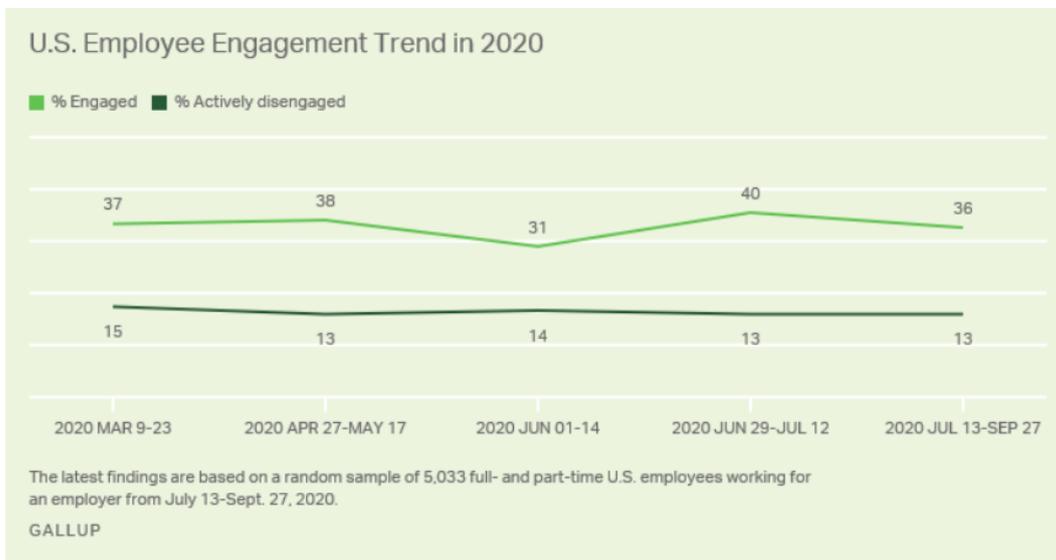


Figura 1.3.- U.S. Employee Engagement Trend in 2020

Fonte: State of the American Workplace, Gallup 2021.

<https://www.gallup.com/workplace/321965/employee-engagement-reverts-back-pre-covid-levels.aspx>

Uno dei motivi di questo aumento, seppur di piccola entità, risiede nel fatto che nel 2020 con lo stato mondiale di emergenza Covid-19 molte aziende hanno dovuto adottare politiche di welfare a sostegno dei propri dipendenti. Tra gli interventi maggiormente applicati troviamo lo “smart working”²⁶

²⁶ Lo smart working, regolato dalla Legge n. 81/2017, articolo 18, si tratta di un metodo di lavoro dinamico caratterizzato da una specifica modalità di svolgimento della prestazione lavorativa “senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

Nel 2020 il lavoro da remoto si è dimostrata una soluzione inevitabile per assicurare la continuità del business, permettendo di rispettare le limitazioni di spostamento dovute

anche se non possiamo parlare affatto di lavoro agile poiché ha rappresentato una strada obbligata e non spontaneamente ricercata. In questo contesto i lavoratori si sono sentiti più partecipi e uniti a colleghi e manager.

L'altra tematica è quella dell'empowerment dei dipendenti, che può essere definito come "un costrutto relazionale che enfatizza la partecipazione dei collaboratori nei processi decisionali, la condivisione delle risorse organizzative e la delega"²⁷. Questo deriva dall'esigenza di offrire ai propri collaboratori la possibilità di esprimere al massimo il proprio potenziale realizzandosi professionalmente e nel contempo generando valore per l'organizzazione per cui lavorano.

all'emergenza sanitaria. Si è trattata di una modalità di lavoro forzata ed emergenziale che non sembra rispettare appieno le fondamenta dello smart working.

²⁷MORI M., LOMBARDI S., SASSETTI S., *Integrità del leader e voce dei dipendenti nelle agenzie di viaggio. Il ruolo di mediazione dell'empowerment*, Prospettive in Organizzazione, n.10-2018, p.20.

https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/wp-content/uploads/2021/04/Rivista-2018_10_PIO-ASSIOA.pdf

CAPITOLO 2: LE CARATTERISTICHE GENERALI DELLE ORGANIZZAZIONI BOSSLESS

2.1 I PRINCIPI ORGANIZZATIVI E LE PRATICHE MANAGERIALI DI AUTO-ORGANIZZAZIONE

Gareth Morgan nel 1991, afferma che “il ruolo fondamentale dei dirigenti è quello di creare e dar forma a contesti favorevoli allo sviluppo di adeguate forme di auto-organizzazione. Non bisogna pianificare tutto; al contrario, bisogna favorire l'emergere autonomo di un ordine: contribuire all'emergere di processi di auto-organizzazione evitando la trappola d'imporre un controllo troppo rigido”²⁸.

Come abbiamo evidenziato nel primo capitolo, il futuro è turbolento ed imprevedibile, risulta per questo motivo fondamentale saper governare l'instabilità.

Si sono sviluppate numerose definizioni di auto organizzazione. De Toni sostiene che “l'auto-organizzazione è il risultato di un processo dinamico bottom-up, basato sulle interazioni locali tra le parti costituenti e privo di

²⁸ MORGAN G., *Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, 2002, p.110.
https://www.academia.edu/40330622/Appunti_da_Gareth_Morgan_Images_Le_metafore_de_llorganizzazione

controllo centralizzato, attraverso cui un sistema complesso, condotto a un punto d'instabilità dalle perturbazioni dell'ambiente in cui è immerso, riorganizza le sue componenti di base per formare una nuova configurazione (unità globalmente coerente), dotata di proprietà diverse rispetto alle sue componenti elementari. Si dice che il tutto è maggiore della somma delle parti”²⁹. Secondo Vicari, “auto-organizzazione significa la capacità di risposta senza ricorrere a gerarchia o a meccanismi di coordinamento. Gli elementi che portano all'auto-organizzazione possono essere i singoli oppure gruppi formali o informali. Quello che conta è che collaborino tra di loro. Contano, dunque, gli agenti e le interconnessioni tra di essi. Non si tratta di lasciare libertà assoluta, ma di favorire un contesto in cui possa nascere auto-organizzazione. L'auto-organizzazione non significa puramente team autogestiti, o empowerment, o organizzazione piatta. Non è un laissez-faire management. Significa impegnarsi nel guidare l'evoluzione dei comportamenti e delle interazioni invece che specificare i comportamenti effettivi in anticipo”³⁰.

²⁹ COMELLO L., DE TONI A.F., IOAN L., *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio, 2011.

³⁰ DE TONI A., *Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l'auto-organizzazione*, Sinergie Italian Journal of Management, n.81/10, 2010, p.87.

https://labgest.uniud.it/fileadmin/users/detoni/Pubblicazioni/E_riviste-nazionali/E56_OK_-_De_Toni_-_Teoria_della_complessita_e_implicazioni_manageriali_-_SIN-10.pdf

Alla base delle auto organizzazioni si possono individuare tre pratiche manageriali³¹ che le organizzazioni dovrebbero porre a fondamento delle loro azioni: la delega del potere e dell'autorità, il job enrichment e la deregulation. La delega di potere e di autorità si concretizza in una diffusione di responsabilità, e nel decentramento verticale ed orizzontale. Non vi è più, quindi, un controllo centralizzato e concentrato in poche mani ma esso è distribuito tra le parti. Ogni soggetto deve possedere le informazioni necessarie ed è responsabile per i propri risultati e per quelli dell'organizzazione nel suo complesso. Questo comporta, quindi, una diffusa assunzione di responsabilità all'interno della stessa, un decentramento verticale ed orizzontale e logiche non più prevalentemente top-down ma che favoriscono processi innovativi e creativi.

Il job enrichment si realizza attraverso lo svolgimento di nuovi compiti che prevedono un livello di responsabilità superiore rispetto a quelli precedentemente svolti. Le auto organizzazioni ritengono fondamentale fornire ai propri collaboratori tutti gli strumenti che consentono loro di agire come dei veri e propri imprenditori.

La deregulation fa riferimento alle poche e semplici regole condivise che sono alla base delle auto organizzazioni. Non servono dettagliate job

³¹ COMELLO L., DE TONI A.F., IOAN L., *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio, 2011.

descriptions ma linee guida che possano orientare i comportamenti individuali. I manager di organizzazioni auto organizzate non gestiscono i singoli individui che la compongono, ma si limitano a definire un complesso limitato di regole. Tutto ciò è finalizzato a orientare i comportamenti dei lavoratori valorizzandone l'intelligenza e le diversità.

Accanto alle pratiche manageriali sono individuati anche quattro principi³² che caratterizzano il modello di auto-organizzazione. Essi sono ripresi dalle strutture organizzative di tipo: circolare, olografico, cellulare ed olonico. Nei principi organizzativi tipici di ciascun modello, infatti, è possibile individuare alcune caratteristiche generali tipiche dell'auto organizzazione.

Il primo principio deriva dal modello dell'organizzazione circolare ed è l'interconnessione. Questa permette di ridurre la piramide gerarchica sfruttando l'effetto "small worlds"³³: nodi fortemente connessi tra loro sono

³² COMELLO L., DE TONI A.F., IOAN L., *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio, 2011, p.236.

³³ La teoria del "piccolo mondo" è stata teorizzata negli anni Sessanta del secolo scorso da Stanley Milgram in seguito ad un esperimento in cui cercò di spiegare che qualsiasi coppia in una rete apparentemente vasta e casuale può effettivamente connettersi in modo prevedibile attraverso percorsi relativamente brevi di conoscenze reciproche. Gli studi di Milgram sviluppano il principio dei "six degrees of separation" secondo cui ciascuno di noi potrebbe entrare in contatto con qualsiasi altra persona attraverso al massimo sei persone.

Altri autori hanno ripreso il concetto di small words arrivando a formulare l'algoritmo di Watts-Strogatz. Essi suppongono che "any network can be represented by connections existing between its members, broad classes of networks can be defined with a range between highly ordered and highly random. In the fully ordered case, the network is completely regular and cliquish. One node knows only the nodes immediately adjacent. In this type of network, many steps are required to connect non-adjacent nodes. The second case is a totally random network, wherein no cliquish behaviour is exhibited. In this type of network, a node is just as likely to be linked to an adjacent node as to a non-adjacent node.

collegati ad altre reti attraverso hub, persone che hanno un alto numero di link con l'esterno. Al fine di riscontrare una buona interconnessione è fondamentale l'apertura verso l'esterno e tra le unità interne, senza adottare direttive e disposizioni che rallentino od ostacolino questi scambi.

Il secondo principio, che deriva dal modello dell'organizzazione olografica, è la ridondanza. La suddivisione in unità autonome, infatti, permette al sistema di ottenere un eccesso funzionale di risorse che è possibile spostare, all'occorrenza, verso compiti e mansioni differenti. Le organizzazioni in grado di auto organizzarsi non possono far a meno di essere ridondanti. Questo porta quindi ad un maggior grado di intercambiabilità tra le risorse umane.

Il terzo principio deriva dal modello dell'organizzazione cellulare ed è la condivisione. Le singole unità sono efficaci solo se agiscono in maniera coordinata. Questo si potrebbe raggiungere grazie alla presenza di un sistema culturale comune che lega gli obiettivi di sviluppo personali a quelli dell'organizzazione cui si appartiene attraverso sistemi di valutazione delle performance, di retribuzione ed incentivazione. La condivisione è intesa anche a livello di conoscenze ed informazione. Servono adeguati strumenti di

The intermediate case that Watts and Strogatz were able to model is the small world network”.

GRAY E., SEIGNEUR J.M., CHEN Y., JENSEN C., *Trust Propagation in Small Worlds*, International Conference on Trust Management, 2003.

https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-44875-6_17

knowledge management per condividere le best practices, le conoscenze tecniche e gestionali sulle quali si regge la vita dell'organizzazione.

Il quarto ed ultimo principio deriva dal modello dell'organizzazione olonica ed è la riconfigurazione. Le unità autonome sono chiamate sempre ad adattarsi alle variazioni ambientali co-evolvendo con il contesto esterno.



Figura 2.1.- Principi organizzativi delle auto-organizzazioni

Fonte: COMELLO L., DE TONI A.F., IOAN L., *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio, 2011, p.236.

Le auto organizzazioni emergono anche grazie ad alcune pratiche manageriali elencate nella figura che segue.



Figura 2.2.- Pratiche manageriali delle auto-organizzazioni

Fonte: COMELLO L., DE TONI A.F., IOAN L., *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio, 2011, p.237.

Al centro, comune a tutti i modelli, ci sono la delega di potere e di autorità, il job enrichment e la deregulation.

Alla base del principio di auto-organizzazione vi è indubbiamente l'appiattimento della piramide gerarchica. Questo è possibile anche grazie al decision making partecipativo ed a pratiche come il double linking che, grazie alla partecipazione del maggior numero di persone possibile al processo di elaborazione ed attuazione delle decisioni, permette di arrivare a prendere decisioni non in una logica top-down bensì tenendo conto dell'esperienza e delle soluzioni proposte da ogni singolo individuo.

Tra le pratiche che costituiscono il principio della ridondanza ci sono il double-loop learning, la job rotation/job enlargement e il diversity management.

A esemplificazione della condivisione vi sono pratiche di asset/profit sharing e di conoscenza e informazione distribuita mentre per la riconfigurazione si punta sul monitoraggio del mercato, delle tecnologie e sul networking e le partnership.

Per concludere l'argomento è possibile sintetizzare le caratteristiche principali delle c.d. auto-organizzazioni nei seguenti principi di progettazione organizzativa.

AREE ORGANIZZATIVE		PRINCIPI ORGANIZZATIVI	
(1) Progettazione struttura	STRUTTURA MECCANICA	RICONFIGURAZIONE	STRUTTURA ORGANICA
(2) Coordinamento del lavoro	DIFFERENZIAMENTO COMPETENZE	RIDONDANZA	INTEGRAZIONE COMPETENZE
(3) Processi decisionali	ACCENTRAMENTO	INTERCONNESSIONE	DECENTRAMENTO
(4) Sistemi di controllo	STANDARDIZZAZIONE (PROCEDURE)	CONDIVISIONE	ADATTAMENTO RECIPROCO (VALORI)

Figura 2.3.- I principi di progettazione organizzativa delle auto-organizzazioni

Fonte: COMELLO L., DE TONI A.F., IOAN L., *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio, 2011, p.238.

Questa emergente forma organizzativa sembra intensificare ancora di più il passaggio da una struttura meccanica ad una struttura organica.

I primi e più noti studi sul rapporto organizzazione e ambiente sono quelli di Burns e Stalker (1961) e di Lawrence e Lorsch (1967). Burns e Stalker teorizzano il loro modello considerando che le organizzazioni possono assumere due diverse configurazioni al fine di gestire il rapporto con l'ambiente: quella dei sistemi organizzativi meccanici e quella dei sistemi organizzativi organici. La prima tipologia richiama le strutture burocratiche

caratterizzate da mansioni ben definite, specializzazione, standardizzazione di processi ed output. Questo tipo di struttura sembra essere particolarmente adatta in ambienti scarsamente mutevoli o comunque in cui il cambiamento può essere facilmente previsto e gestito. Al contrario, i sistemi organici puntano su un basso grado di formalizzazione, sul teamwork, sul mutuo adattamento che consentono una maggiore enfasi, sulla dinamica dei ruoli e sulla flessibilità, necessari per fronteggiare l'ambiente sempre più dinamico. I processi decisionali, infatti, non sono più basati secondo un orientamento accentrato bensì decentrato in cui prevalgono procedure di controllo non standardizzate ma adattative al contesto esterno.

Le forme organizzative bossless riprendono le principali caratteristiche delle strutture organiche ma sembrano spingersi oltre.

Accanto ai team di lavoro che costituiscono la componente autonoma alla base di questo tipo di organizzazione molta attenzione viene data alla leadership. Al centro di questo nuovo concetto c'è l'idea che la leadership non è appannaggio di un individuo ma è una proprietà fluida ed emergente piuttosto che un fenomeno stabile nel tempo. Barry sostiene che la leadership "moves beyond trying to understand leadership through the actions and

beliefs of single leaders to understanding leadership as a dynamic organisational entity”³⁴.

Un'altra peculiarità di questa nuova logica organizzativa è il forte focus sui dipendenti.

In particolare, i progetti vengono gestiti da team formati appositamente in cui le mansioni non sono rigide permettendo così l'attivazione e la valorizzazione del potenziale e dei talenti degli individui.

Avere dei dipendenti motivati, infatti, permette di avere dei diretti riscontri anche sulla loro produttività e in definitiva sul loro operato per il raggiungimento dei risultati aziendali. Si parla in questo senso di allocazione aperta o di auto-selezione che si contrappone all'allocazione centralizzata del capitale umano in cui “a single manager(superior) evaluates opportunities and allocates employees (subordinates) to selected projects”³⁵.

³⁴ HARRIS A., *Distributed leadership: according to the evidence*, Journal of Educational Administration, Vol.46, 21 Marzo 2008, p.174.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230810863253/full/html>

³⁵ KETKAR H., WORKIEWICZ M., *Power to the people: The benefits and limits of employee self-selection in organizations*, Strategic management Journal, 15 Ottobre 2021, p.942.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.3349>

2.2 LA STRUTTURA E I PRINCIPALI PROCESSI AZIENDALI

2.2.1 I self-managed teams

I gruppi di lavoro autogestiti segnano una svolta radicale nel modo in cui il lavoro è organizzato. Secondo Quinteiro, Passos e Lu “as we go through the second decade of the 21st century, work groups have become the driving force of organizational effectiveness, and self-managing teams (SMTs) are now the prevalent way to organize work. SMTs allow their team members a high degree of empowerment, thus encouraging individuals to lead themselves independent from external supervision, to take responsible action and to control personal behavior”³⁶.

I team autogestiti sono costituiti da un numero di dipendenti non troppo elevato. Non esiste una dimensione ottimale poiché si condivide l’idea che “le scelte relative alla dimensione devono comunque essere contestualizzate, cioè prese tenendo in debito conto i compiti e gli obiettivi assegnati al gruppo stesso, nonché la varietà delle competenze necessarie per perseguirli”³⁷. Con una maggiore autonomia rispetto ai classici team tradizionali, i team

³⁶ CURRAL L., PASSOS A., QUINTEIRO P.M., *Thought self-leadership and effectiveness in self-management teams*, Leadership, Vol.12, 2017, p.1.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1742715014543579>

³⁷ BONTI M., CAVALIERE V., CORI E., *Lineamenti di organizzazione aziendale*, Egea, Milano, 2020, p.181.

autogestiti svolgono “variety of management tasks like conducting meetings, setting performance goals, and defining strategy. Their members are often high skilled individuals and SMTs are associated with more positive intra-team processes, increased productivity, and more positive evaluations of group potency”³⁸.

I teorici dei sistemi socio-tecnici hanno infatti messo in evidenza il forte impatto positivo tra l’autogestione e il miglioramento della produttività aziendale e del benessere dei singoli collaboratori.

La fiducia e la cooperazione che si creano all’interno di questi team sono viste come delle variabili importanti che influenzano le dinamiche aziendali.

“Confidence that they can pool their resources and combine their ideas would seem particularly useful in helping members of self-directing teams solve work problems and manage their internal affairs. Without such confidence, they may conclude that they cannot meet the challenges of self-managing and feel demoralized and unmotivated”³⁹.

In seguito ad alcuni studi emerge che “employees work more effectively when they are in charge of their own internal matters. The self-determination

³⁸CURRAL L., PASSOS A., QUINTEIRO P.M., *Thought self-leadership and effectiveness in self-management teams*, Leadership, Vol.12, 2017, p.2.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1742715014543579>

³⁹ ALPER S., TYOSVOLD D., *Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams*, Organizational behavior and human decision processes, Vol.74, 1998, p.37.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597898927480>

of work without supervision is intrinsically motivating and satisfying, which results in more ownership and pride in one's work. Self-managing team members see a clear relationship between their own efforts and the finished products. In addition to motivation value, self-managing teams are thought to improve product quality because employees are close to the sources of variance and can more quickly adapt to restore production procedures"⁴⁰.

Questa tematica ha conosciuto un forte sviluppo a partire dagli anni Settanta del secolo scorso. Alcuni studiosi di management, tra cui Bennis, Mintzberg e Waterman, iniziarono a notare uno spostamento verso nuovi stili di management: le cosiddette "adocrazie"⁴¹, strutture più flessibili e informali che permettono di gestire un contesto sempre più complesso e dinamico.

La gestione di queste strutture auto organizzate non può basarsi però su principi "convenzionali poiché incontra crescenti difficoltà nel soddisfare le

⁴⁰ ALPER S., TYOSVOLD D., *Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams*, Organizational behavior and human decision processes, Vol.74, 1998, p.34.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597898927480>

⁴¹ L'adocrazia "è uno stile di management che si considera in grado di gestire l'imprevedibilità e la flessibilità che caratterizzano il contesto, sempre più complesso, nel quale le organizzazioni si trovano oggi ad operare. Parlare di adocrazia significa accettare una prospettiva sistemica secondo la quale ogni team/impresa è un sistema aperto, integrato con l'ambiente esterno e in costante dialogo con esso attraverso un fascio di flussi comunicativi che consente all'azienda di adattarsi ai mutamenti del contesto dinamico nel quale opera".

FERRARA M., *L'impatto delle tecnologie sulla pratica e la cultura del design*, Academia, 2013, p.5.

https://www.academia.edu/6875405/2013_Limpatto_delle_tecnologie_sulla_pratica_e_la_cultura_del_design?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page

odierne esigenze di rapidità ed efficienza. Occorrono nuovi spunti, nuovi approcci che sappiano mobilitare meglio il potenziale di ogni singolo componente, ottimizzando nel contempo l'interazione di gruppo"⁴².

2.2.2 La leadership distribuita e l'importanza del leader

Indubbiamente, con il passaggio dalle forme organizzative più rigide, incentrate su una logica di potere di tipo top-down, a forme auto organizzate muta anche il ruolo della leadership. Nei team, la leadership è efficace quando si crea una forte “synchronization of interdependent team members’ actions. Effective multiteam leadership balances the management of internal teamwork with a significant emphasis on cross-team interdependencies in response to task and performance environment demands. To apply Ancona and Chong’s (1999) notion of entrainment to MTSs, leaders need to ensure that, in addition to teams entraining to some external pacer, teams also need to temporally align their efforts with those of other systems (i.e., teams) with whom they are tightly coupled. Without the coordinated effort of all teams in

⁴² GERBER M., GRUNER H., *FlowTeam: l'autorganizzazione nei gruppi di lavoro*, Credit Suisse, Edizione 108, 1999, p.6.
<http://www.flowteam.com/doc/O%20108%20I%20totale.pdf>

the system, it is possible for component teams to be individually successful and yet for the system to fail”⁴³.

Si inizia così a parlare di leadership distribuita come alternativa ai modelli di leadership che si occupano principalmente degli attributi e dei comportamenti dei singoli leader.

Tra i primi ad utilizzare tale concetto, uno psicologo australiano il quale, per cercare di comprendere il funzionamento e i processi che influenzano il lavoro in una varietà di gruppi, distingue tra “focused and distributed leadership”⁴⁴. “Focused meant that the activity was concentrated on one person while distributed was simply a short hand was for saying that the leadership was shared or distributed with individuals taking the lead at various times. In distributed leadership, influence would shift as different individuals emerged to be influential”⁴⁵.

In altre parole la leadership intesa come una qualità che caratterizza il gruppo e non più il singolo individuo, richiede una forte riconsiderazione di essa.

⁴³ DE CHURCH L. A., MARKS M. A., *Leadership in Multiteam Systems*, Journal of Applied Psychology, Vol.91 No.2, 2006, p.312.

<https://acnpsearch.unibo.it/journal/2327132/MI049+MI095+MI312+NA207+NA217+NA229+RM528+UNIAQ+UNIBO+UNIBS+UNICA+UNIGE+UNIMRE+UNIPV+UNIRMS+UNISS+UNIUPO+UNIURB+VR009>

⁴⁴ HARRIS A., *Distributed leadership: according to the evidence*, Journal of Educational Administration, Vol.46, 21 Marzo 2008, p.174.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230810863253/full/html>

⁴⁵ HARRIS A., *Distributed leadership: according to the evidence*, Journal of Educational Administration, Vol.46, 21 Marzo 2008, p.174.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230810863253/full/pdf?title=distributed-leadership-according-to-the-evidence>

Viene considerata come una proprietà di un gruppo di individui fortemente integrati tra loro che porta ciascuno di essi a sentirsi coinvolto e responsabile per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo. La leadership condivisa si verifica quando tutti i membri di una squadra sono completamente coinvolti nella gestione di essa; solo questa forma, infatti, può essere considerata coerente con la realtà sociale ed economica fortemente indipendente che oggi stiamo vivendo.

Harris sostiene che “leadership is about learning together and constructing meaning and knowledge collectively and collaboratively. It involves opportunities to surface and mediate perceptions, values, beliefs, information and assumptions through continuing conversations. It means generating ideas together; seeking to reflect upon and make sense of work in the light of shared beliefs and new information; and creating actions that grow out of these new understandings. It implies that leadership is socially constructed and culturally sensitive. It does not imply a leader/follower divide, neither does it point towards the leadership potential of just one person”⁴⁶.

Nelle organizzazioni bossless la leadership è distribuita tra i ruoli e non necessariamente tra gli individui. Barry sostiene che la leadership distribuita è un insieme di ruoli e di comportamenti che possono essere divisi ed allo

⁴⁶ BOLDEN R., *Distributed leadership*, Routledge, Vol.7 n.2, 2008, p.2.
https://www.researchgate.net/publication/29811107_Distributed_leadership

stesso tempo condivisi, utilizzati in sequenza o in concomitanza. Possono quindi esistere più leader in un team “with each leader assuming a complementary leadership role. Unlike leadership substitute approaches, where attempts are made to reduce or eliminate the need for a leader, the distributed leadership model emphasises the active cultivation and development of leadership abilities within all members of a team. The core assumption is that each member has some leadership abilities that will be needed by the group at some time”⁴⁷.

Il leader non è più visto come colui che afferma la propria posizione sugli altri offrendosi come guida e motivando gli altri a seguirlo nel perseguimento della sua visione personale ma come un “leader generatore”⁴⁸ di contesti. “È colui che facilita e che porta la propensione evolutiva del sistema al suo dispiego effettivo. Il leader diventa così un generatore di contesti che favoriscono l’emergere di interconnessioni tra gli agenti del sistema, funzionali agli indirizzi strategici che l’azienda si è data”⁴⁹.

⁴⁷ BARRY D., *Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership*, Elsevier, Vol.20, 1991.

HARRIS A., *Distributed leadership: according to the evidence*, Journal of Educational Administration, Vol.46, 21 Marzo 2008, p.174.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230810863253/full/pdf?title=>

⁴⁸ CRAVERA S., DE SIMONE M., De Toni A., ELETTI V., GANDOLFI A., SIMONCINI D., *Leader generativo*, L’impresa, n.22, 2014, p.2.

https://repository.supsi.ch/4879/1/impresa_leader-generativo_maggio2014.pdf

⁴⁹ CRAVERA S., DE SIMONE M., De Toni A., ELETTI V., GANDOLFI A., SIMONCINI D., *Leader generativo*, L’Impresa, n.22, 2014, p.2.

https://repository.supsi.ch/4879/1/impresa_leader-generativo_maggio2014.pdf

De Toni sostiene che in questo passaggio verso un modello manageriale più elastico “il leader passa da un ruolo riduzionistico ad un ruolo complesso, dall’esercizio della pianificazione e controllo a quello della creazione del contesto. Un contesto dove la vera motivazione è l’auto-motivazione, frutto di una visione condivisa. Quando la complessità aumenta non si può affrontarla centralmente, bisogna decentrare, puntare sulla partecipazione e sull’assunzione di responsabilità da parte di tutti. Serve intelligenza distribuita, inter-connessa, auto-motivata e auto-attivata. Al centro non si risolve. Il futuro è nella periferia: una periferia abitata da self-leader”⁵⁰.

Sono stati individuati sette punti chiave⁵¹ su cui si può sviluppare una leadership distribuita e condivisa:

- lasciare autonomia alle persone cioè non essere eccessivamente prescrittivi;
- curare le relazioni e generare nuove interconnessioni: il leader non deve essere un hub al centro della rete di relazioni ma deve sviluppare le interconnessioni utili al funzionamento del team e dell’organizzazione;
- alimentare una continua comunicazione; si deve puntare sulla condivisione di informazioni in un logica bottom-up e soprattutto orizzontale;

⁵⁰ DE TONI A.F., *Self-leadership*, CUOA Business School, 2019. <https://www.cuoospace.it/2019/05/self-leadership.html>.

⁵¹ CRAVERA S., DE SIMONE M., De Toni A., ELETTI V., GANDOLFI A., SIMONCINI D., *Leader generativo*, L’Impresa, n.22, 2014, p.2. https://repository.supsi.ch/4879/1/impresa_leader-generativo_maggio2014.pdf

- sviluppare una forte consapevolezza delle retroazioni sistemiche delle proprie azioni poiché nelle organizzazioni moderne tutto è collegato e interconnesso;
- generare attrattori: un attrattore è un insieme verso quale evolve un sistema dinamico. In un'organizzazione sono presenti due tipologie di attrattori: quelli generati in una logica top-down, quali la strategia, la mission e quelli che emergono dall'interazione di persone interconnesse tra loro;
- pensare a soluzioni non lineari poiché nelle organizzazioni il risultato di un determinato risultato è spesso l'effetto congiunto di più cause:
- non separare le azioni operative e le azioni people-oriented poiché vi è sempre una relazione bidirezionale tra queste due azioni.

La leadership condivisa può anche essere definita come la “swarm leadership”. Il concetto di swarming, che letteralmente significa “sciame”, associa lo studio delle auto organizzazioni a fenomeni che accadono in natura, come ad esempio nelle colonie di insetti o stormi di uccelli. Si tratta di “a phenomenon in which no one is in charge and yet all leaders follow the same principles and rules to accomplish more together than any one leader could alone”⁵².

⁵² MARCUS L.J., , PH.D., McNULTY E., M.A., DORN B.C., , M.D., M.H.C.M., GORALNICK E., , M.D., *Crisis meta-leadership lessons from the boston marathon bombings response: the ingenuity of swarm intelligence*, National Preparedness Leadership Initiative Harvard T.H. Chan School of Public Health, 7 Aprile 2014, p.4.

Per adattarsi ed avere successo nell'odierno ambiente volatile, incerto, complesso, per le aziende è importante, infatti, adottare dei comportamenti adattivi simili a quelli che vengono presi in natura.

2.2.3. Pro e contro del decentramento organizzativo

Il passaggio a forme organizzative più flessibili è stato sperimentato soprattutto nei paesi più sviluppati come gli Stati Uniti e il Regno Unito in cui è possibile riscontrare diversi casi di organizzazioni “non gerarchiche”: Morning Star, Valve e Zappos.com.

Il fenomeno delle aziende bossless rappresenta una tematica emergente che, nonostante i molteplici punti di forza evidenzia anche alcune criticità⁵³.

<https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2443/2016/09/Marathon-Bombing-Leadership-Response-Report.pdf>

⁵³ A dimostrazione di ciò vi è il noto caso della società di software americana GitHub. L'azienda, con sede a San Francisco, sin dalla sua nascita “was a poster child of a boss-less organization. The company was openly proud of its approach to running the business. In fact, their organizing principles were similar in key values to how users of its product were collaborating on open source projects”. Il grande cambiamento organizzativo inizia ad avvertirsi all'inizio del 2014 quando GitHub lascia forme di controllo molto limitate con un alto decentramento sui suoi dipendenti e si avvicina a forme caratterizzate da un maggior controllo, coordinamento e centralizzazione.

BURTON R. M., DØJBAK HÅKONSSON D., NICKERSON J., PURANAM P., WORKIEWICZ M., ZENGER T., *GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing*, Journal of Organization Design, Vol.6 n.10, 2017, p.2.

<https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-017-0020-3>

Non esiste a priori una forma organizzativa migliore ma tutto dipende dalla singola azienda, dai suoi obiettivi, dalle sue dimensioni e dal suo management. La soluzione ottimale condivisibile da molte realtà è il giusto bilanciamento tra autonomia e controllo.

Nelle strutture basate sull'autorità gerarchica "all decision – making occurs at the top levels management. This ensures that upper management has complete control over the organization. It also provides a clear career trajectory for employees, from junior –level positions up to the top decision-making position"⁵⁴. Un'altra caratteristica che si può riscontrare in questo tipo di organizzazioni è sicuramente la notevole stabilità ed efficienza "especially in large and complex organizations, because everyone uses similar processes, This also allows large business to take advantage of economies of scale"⁵⁵. La maggiore specializzazione che si consegue con la struttura funzionale consente infatti di raggiungere livelli di efficienza elevati, che derivano non solo dalla maggiore professionalità delle risorse umane, connessa alla focalizzazione delle attività (economie di specializzazione), ma anche dal conseguimento di economie di scala dovute al fatto che,

⁵⁴ TRIPTI G., *Historical Organizational structure vs. Boss less Organization structure*, International Journal of Advance Research and Development, Vol.2, 2017, p.47.

<http://www.ijarnd.com/>

⁵⁵ TRIPTI G., *Historical Organizational structure vs. Boss less Organization structure*, International Journal of Advance Research and Development, Vol.2, 2017, p.47.

<http://www.ijarnd.com/>

concentrando le risorse all'interno di un'unica unità organizzativa, si evitano duplicazioni.

La struttura organizzativa per funzione raggruppa dunque in una stessa unità organizzativa (funzione) e sotto il controllo dello stesso manager tutte le operazioni aventi la medesima natura, svolte da persone con analoghe conoscenze e competenze basandosi così sul principio della suddivisione del lavoro e della specializzazione. La standardizzazione dei processi di lavoro risulta quindi essere il meccanismo di coordinamento che più caratterizza questa forma. In questo tipo di organizzazione, la formalizzazione della strategia e la pianificazione dell'agire, consentono quindi di dare prevedibilità e regolarità di funzionamento alla struttura. L'elevata formalizzazione consente a questa organizzazione di funzionare come una efficace e ben oliata macchina, in cui i comportamenti sono definiti e regolamentati in anticipo.

Le strutture divisionali, invece, sono costituite da più divisioni, all'interno delle quali le attività, tra loro eterogenee ma complementari sono orientate verso prodotti, mercati o clienti diversi. Alla base di questa struttura vi è la scelta di creare sotto-unità aziendali che abbiano una propria autonomia decisionale e gestionale. I due pilastri sono infatti la divisionalizzazione e il decentramento organizzativo. Il processo di divisionalizzazione riguarda l'autonomia di ciascuna divisione rispetto alle altre riguardo le scelte di

gestione mentre il decentramento organizzativo riguarda il processo di delega di autorità e di responsabilità dall'alto verso il basso. Queste scelte pongono delle questioni da affrontare soprattutto per quanto riguarda il coordinamento e la comunicazione tra le divisioni e le divisioni e la casa madre. Infatti, la creazione di divisioni ognuna con una propria struttura potrebbe creare delle difficoltà di comunicazione e di coordinamento tra le divisioni e l'organizzazione stessa, risolvibili con la progettazione di sistemi di coordinamento e condivisione che portino una certa armonizzazione tra le divisioni.

Dall'altra parte, avere divisioni autonome e a sé stanti, invece di favorire la crescita di una strategia di gruppo, potrebbe incentivare una certa concorrenza tra le parti, ovviamente dannosa per le dinamiche d'impresa.

Le strutture gerarchiche inoltre sembrano mostrare delle barriere critiche per l'apprendimento organizzativo. Si parla di "miopia dell'apprendimento" intesa come "an organization's inability to maximize the scope and depth of knowledge search, thereby hampering its overall effectiveness and learning efficiency (e.g., Levinthal and March 1993). Several types of myopic bias have been identified in terms of time, location, and previous experiences, typically depicting a firm's propensity to focus more on shortterm outcomes

rather than long-term outcomes, to favor local search rather than distant search, and to oversample successes and undersample failures”⁵⁶.

Nelle organizzazioni bossless, invece, “there will be more superior and no subordinate each and every member of an organization will be at same level. everyone can give suggestion to anyone of the organization and the decision making power will be given to the leader among one of the chosen leader”⁵⁷.

Tra i presupposti delle organizzazioni “senza capo” si individua quindi una maggiore flessibilità “arieties in planes and policies, each member is equally important in an organization, every employee is involved in the decision-making process of organization suggestion of every employee is equally important”⁵⁸. Questo aspetto si concretizza nelle organizzazioni in cui si sviluppa una lealtà reciproca sia all’interno sia all’esterno. Come sostiene De Toni “non è laissez-faire”⁵⁹ ma è si tratta di una nuova forma organizzativa che limita il controllo a favore di strutture in cui prevale un clima di fiducia.

⁵⁶ NAMGYOO K.P., KIRA C., JINJU L. *The Hierarchy Myopia of Organizational Learning*, Seoul Journal of Business, Vol.1, 2015, p.72.

<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Hierarchy-Myopia-of-Organizational-Learning-Choi-Park/b086edeb193dd33d682fe46dcc0bf1432d54f8f8>

⁵⁷ TRIPTI G., *Historical Organizational structure vs. Boss less Organization structure*, International Journal of Advance Research and Development, Vol.2, 2017, p.48.

<http://www.ijarnd.com/>

⁵⁸ TRIPTI G., *Historical Organizational structure vs. Boss less Organization structure*, International Journal of Advance Research and Development, Vol.2, 2017, p.48.

<http://www.ijarnd.com/>

⁵⁹ DE TONI, A.F., *Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l’auto-organizzazione*, Sinergie Italian Journal of Management, n.81/10, 2010, p.87.

https://labgest.uniud.it/fileadmin/users/detoni/Pubblicazioni/E_riviste-nazionali/E56_OK_De_Toni_-_Teoria_della_complessita_e_implicazioni_manageriali_-_SIN-10.pdf

Secondo Bruttini, il futuro è delle organizzazioni che sono “open” rispetto al cambiamento ed alla complessità. “Da qui il senso della nuova idea del comando, in cui il capo presidia i confini e tollera il fatto di non avere più il controllo totale delle persone e delle cose. Con un’importante precisazione da fare. Non è un’anarchia. Le regole ci sono e si gestiscono gli schemi, le situazioni di transizione ed imprevedibili, le mutazioni”⁶⁰.

Per quanto concerne i limiti, invece, le organizzazioni senza capo risentono di “risks like conflicts in decision making where everyone thinks his/her suggestion is better than other. Delay of work can be there which can be resolved by a monitor or any other motivational factors”⁶¹.

Altri ricercatori evidenziano i contesti in cui un’organizzazione bossless sembra funzionare meglio. Gli autori notano l’equilibrio che esiste tra le opportunità disponibili e le risorse umane disponibili: “decentralization has the upper hand when resource-limited companies work in environments rich with opportunities, while hierarchies are more efficient when the opportunities shrink and the resources are not a constraint”⁶². Al contrario,

⁶⁰ RUSCONI G., *Open leadership: l’azienda senza capi è una nuova idea del comando*, Il Sole 24 Ore, 5 Agosto 2016.

<https://st.ilsole24ore.com/art/management/2016-07-25/open-leadership-l-azienda-senza-capi-e-nuova-idea-comando-095630.shtml?uuid=AD0p8Ux>

⁶¹ TRIPTI G., *Historical Organizational structure vs. Boss less Organization structure*, International Journal of Advance Research and Development, Vol.2, 2017, p.48.

<http://www.ijarnd.com/>

⁶² TODESCO F., *Bossless companies: The pros and cons of decentralization*, Bocconi University, 19 Gennaio 2022.

quando le risorse umane disponibili aumentano rispetto alle opportunità, potrebbe non essere più possibile mantenere l'autoselezione. Il professor Ketkar conclude il suo lavoro affermando che “self-selection performs better when a company is understaffed with respect to the projects it can pursue. Centralized allocation, on the other hand, allows organizations to avoid overcrowding on opportunities when opportunities are few”⁶³.

2.3 LE SOFT SKILL COME ELEMENTO FONDAMENTALE PER I NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI

La dinamicità ambientale porta le imprese a rivolgersi verso nuove fonti di vantaggio competitivo. Ecco allora che il successo delle imprese non viene più determinato dal solo possesso di capitale e di risorse materiali, ma acquisisce un aspetto più intangibile.

A partire dagli anni Ottanta del secolo scorso con lo sviluppo della Resource-Based View e successivamente della Competence Based Theory, infatti, “l’attenzione degli studi di strategia si sposta dall’ambiente esterno alle modalità con cui le imprese generano, acquisiscono e sviluppano le proprie

<https://phys.org/science-news/economics-business/>

⁶³ TODESCO F., *Bossless companies: The pros and cons of decentralization*, Bocconi University, 19 Gennaio 2022.

<https://phys.org/science-news/economics-business/>

risorse interne”⁶⁴, in particolare quelle intangibili. Una metafora che si è sviluppata in questi anni e che risulta molto utile per sintetizzare il concetto delle risorse intangibili è la metafora dell’iceberg. Se in passato si puntava tutto sulle risorse tangibili, ovvero sulla parte visibile dell’iceberg, a partire dagli anni Ottanta si sposta il focus sulle risorse intangibili che costituiscono l’entità maggiore al di sotto della superficie dell’acqua.

In seguito a questo cambiamento del mercato, cambiano anche le esigenze dei datori di lavoro. Essi ritengono sempre più importante avere dei dipendenti con competenze trasversali, ossia quegli aspetti legati alla sfera comportamentale e caratteriale della persona, spendibili in una molteplicità di contesti. La Commissione Europea, nella sua enciclopedia web considera le competenze trasversali anche come soft skills e le definisce come la “pietra angolare per lo sviluppo personale dell’individuo. Le competenze trasversali si contraddistinguono per una serie di caratteristiche: possono essere applicate in aree, geografie, lavori e contesti diversi; si esercitano nelle relazioni lavorative e interpersonali; sono essenziali per la sopravvivenza in contesti caratterizzati da cambiamenti veloci e profondi; possono essere allenate”⁶⁵.

⁶⁴ CATTANEO C., MARASCA S., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità strumenti*, Giappichelli, 2021, p.12.

⁶⁵ AMICUCCI F., *Le competenze trasversali. Permettono di comprendere e guidare i processi di cambiamento continuo ai quali siamo sottoposti*, Prometeo Mondadori, n.147, 2019, p.40.

Le soft skill sono quindi considerate come “un insieme di abilità e saperi non tecnici che sostengono una partecipazione efficace sul lavoro. Non sono specifiche rispetto al tipo di lavoro e sono fortemente connesse alle qualità e agli atteggiamenti personali (fiducia, disciplina, autogestione...), alle abilità sociali (comunicazione, lavoro in gruppo, gestione delle emozioni...) e gestionali (gestione del tempo, risoluzione di problemi, pensiero critico...). Per la loro intangibilità, alcune di queste capacità sono difficili da quantificare, riconoscere, valutare e sviluppare”⁶⁶.

In seguito alla dinamicità del contesto in cui viviamo è emerso che anche le competenze risentono di questo cambiamento. Negli anni, in seguito allo sviluppo dell’ICT, la domanda di competenze tecnologiche, sociali ed emotive è in forte crescita. Al contrario, sembra diminuire la necessità sia delle abilità cognitive di base che delle abilità fisiche e manuali.

La nota società consulenziale McKinsey nel 2018 ha effettuato un sondaggio su circa 3.000 aziende leader in sette paesi a livello globale, da cui è emerso che nei prossimi 10 anni, nel mondo del lavoro, la domanda di higher cognitive skills, social and emotional skills e soprattutto delle technological skills crescerà notevolmente.

https://www.skilla.com/img/cms/150650374E_AMICUCCI_P.38-45_L.pdf

⁶⁶ DALL’AMICO E., *Quali sono le Soft Skill più richieste dalle imprese?*, Ceipiemonte, Gennaio 2016, p.7.

https://www.centroestero.org/repository/23_06_2016_17_17_report-soft-skill-e-mdl.pdf

In particolare tra il 2016 e il 2030 negli Stati Uniti ci si attende un aumento del 90% nelle competenze tecnologiche e di circa il 25% in Europa. Questo perché “As AI and automation become a core part of each sector, companies will need to significantly increase their tech talent, well beyond what they may have had in the past”⁶⁷. Ci si aspetta anche un aumento nelle social and emotional skills. Tra il 2016 e il 2030, la domanda di competenze sociali ed emotive aumenterà in tutti i settori del 26% negli Stati Uniti e del 22% in Europa.

2.4 LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA E LA SUA IMPORTANZA PER LE AZIENDE

2.4.1 Significato di resilienza organizzativa

Il termine resilienza deriva dal verbo latino resiliere, composto da re-salire, “saltare” o “ritornare di colpo”, “rimbalzare indietro”. “Nel passaggio dal latino alle lingue italo-romanze però non è stato il verbo resiliere ad avere la

⁶⁷ BUGHIN J., DAHLSTRÖM P., HAZAN E., LUND S., SUBRAMANIAM A., WIESINGER A., *Skill shift automation and the future of the workforce*, McKinsey Global Institute, 23 Maggio 2018, p.8.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/skill%20shift%20automation%20and%20the%20future%20of%20the%20workforce/mgi-skill-shift-automation-and-future-of-the-workforce-may-2018.pdf>

meglio, ma il participio presente *resiliens*, quindi *resiliente*, da cui *resilienza*”⁶⁸. I primi usi del termine risalgono al 1858 quando venne usato per la prima volta in meccanica e fu associato alle proprietà principali di alcuni metalli. Infatti, “l’acciaio è stato valutato sufficientemente forte da resistere a una forza o sufficientemente duttile da assorbire la deformazione e quindi ritornare alla sua forma”⁶⁹.

Il termine *resilienza* trova applicazione in diversi ambiti come l’ingegneria, la medicina ma in questa tesi ci soffermeremo sul concetto di *resilienza organizzativa*.

Alle organizzazioni contemporanee, infatti, “viene sempre più chiesto di affrontare alti livelli di incertezza ambientale, complessità ed equivocità, lottando non solo con forti pressioni competitive ma anche con crescente incertezza legata alle tendenze socio-politiche ed economiche. Quando le organizzazioni ed i loro membri si confrontano con crisi, difficoltà economiche e brutte sorprese, la *resilienza* è cruciale per la loro sopravvivenza. In questo senso, la promozione della *resilienza* è diventata

⁶⁸D’ONGHIA M.V., *Resilienza, una parola alla moda*, Treccani, 16 Ottobre 2020.
https://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/parole/Resilienza.html#:~:text=L'accezione%20%C3%A8%20legata%20alla,ritirarsi'%2C%20'contrarsi'.

⁶⁹ BLADES, A. *Organisational resilience: What does it mean?*, Governance Directions, Vol.69 n.11, 2017, p.669.
<https://www.governanceinstitute.com.au/resources/governance-directions/archive/issue-11/organisational-resilience-what-does-it-mean/>

una preoccupazione strategica per le organizzazioni”⁷⁰, offrendo così la possibilità di cogliere le opportunità e fronteggiare le minacce.

In particolare, di fondamentale importanza è il ruolo giocato dalla crisi. Cantoni⁷¹, nella sua analisi approfondisce il concetto di crisi in cui ciascun individuo, organizzazione o entità, può incorrere. L’autrice considera la crisi come un’opportunità di cambiamento, intesa nella particolare accezione di miglioramento. Il sorgere di un problema comporta infatti l’uscita dalla cosiddetta “comfort zone”, ovvero quella condizione mentale di sicurezza nella quale l’individuo tende a muoversi a proprio agio. Il fallimento è quindi interpretato dall’autrice come un’opportunità di crescita e apprendimento, considerandolo a volte necessario. La resilienza viene quindi intesa “come competenza fondamentale e indispensabile per agire nei contesti attuali caratterizzati da profonda instabilità e repentini cambiamenti che richiedono alle persone di saper trovare una risoluzione positiva di fronte a eventi destabilizzanti. La resilienza, a prima vista, potrebbe sembrare un concetto estraneo o sconosciuto...È invero una competenza presente in ognuno di noi e che ci permette di non soccombere agli eventi avversi bensì di reagire e di

⁷⁰ CANTONI F., GRAZIANO P., MAIOCCHI F., *Resilienza organizzativa e territoriale: proposta di un approccio olistico*, EyesReg, Vol.9 n.5, 2019, p.1.

<https://www.eyesreg.it/2019/resilienza-organizzativa-e-territoriale-proposta-di-un-approccio-olistico/>

⁷¹ CANTONI F., *La resilienza come competenza dinamica e volitiva*, Giappichelli, Torino, 2014.

https://www.researchgate.net/publication/275583452_La_resilienza_come_competenza_dinamica_e_volitiva

arrivare con la testa laddove il nostro lato più umano e il fisico cederebbero. Per fare questo è richiesto un cambio di prospettiva e la volontà di porre in essere comportamenti indirizzati verso la definizione di un nuovo equilibrio che a volte porta con sé un rafforzamento o addirittura un miglioramento rispetto alla situazione pre-traumatica⁷².

Seville afferma che “the only certainty is that, at some point in its existence, any organization will likely face a deep crisis”⁷³. In questo senso è fondamentale la consapevolezza di dover fronteggiare il vento del cambiamento grazie ad un atteggiamento organizzativo reattivo e proattivo, cercando di “adattarsi prima che il costo di non farlo diventi troppo grande”⁷⁴.

Il primo che ha approfondito il tema della resilienza organizzativa fu Karl Weick, un noto sociologo conosciuto per aver dato avvio alla scuola delle teorie fenomenologiche⁷⁵.

⁷² CANTONI F., *La resilienza come competenza dinamica e volitiva*, Giappichelli, Torino, 2014.

https://www.researchgate.net/publication/275583452_La_resilienza_come_competenza_dinamica_e_volitiva

⁷³ SEVILLE E., *Resilient Organizations. How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*, Kogan Page, London, 2016, p.3.

<https://www.perlego.com/book/1015363/resilient-organizations-how-to-survive-thrive-and-create-opportunities-through-crisis-and-change-pdf>

⁷⁴ DEYNER, D., *Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking*, BSI and Cranfield School of Management, Cranfield, 2017.

<https://www.bsigroup.com/it-IT/I-nostri-servizi/La-resilienza-in-azienda/Ricerca-sulla-resilienza-organizzativa/>

⁷⁵ I tre concetti alla base dell'approccio di Weick sono:

Secondo Weick l'ambiente non è un dato oggettivo, anzi, è una realtà che viene costruita dagli attori organizzativi che rivestono il ruolo centrale. Per il noto sociologo, un forte choc o un evento inatteso diventano traumatici per un'organizzazione per due motivi:

- “lo choc non era atteso né anticipato (sembra che ciò che non abbiamo mai sperimentato non possa mai capitarci ...);

- e i nostri schemi pregressi e noti di azione e di comunicazione agiscono come distruttori di senso impedendoci di modificare i nostri modi di agire”⁷⁶.

Occorre quindi interpretare il problema con lo scopo di trovare delle soluzioni in grado di dare una risposta al cambiamento.

Altri autori nel corso degli anni hanno ripreso il concetto di resilienza organizzativa.

Walker la definisce come “la capacità di un'organizzazione di anticipare, prepararsi, rispondere e adattarsi ai cambiamenti incrementali e alle interruzioni improvvise al fine di sopravvivere e prosperare”⁷⁷.

- Enactment: letteralmente significa “attivazione” ed è un termine riferito al modo in cui produciamo le nostre conoscenze;

- Loose coupling: ovvero “connessioni deboli”, si riferisce al collante che tiene insieme l'organizzazione tra il desiderio di autonomia delle parti e l'ineliminabile interscambio tra le parti;

- Sensemaking: “costruzione di senso”, si riferisce alla nostra capacità di conferire un significato logico all'insieme di informazioni che riceviamo dall'esterno.

BARTEZZAGHI E., *Weick e il sensemaking*, L'organizzazione dell'impresa, Etas, 2010, p.1.

http://www.organizzazioneimpresa.it/index_file/weick.pdf

⁷⁶ SALERNO M.L., *La resilienza organizzativa. Quando una organizzazione è sotto choc*, Rivista degli infortuni e delle malattie professionali, n.3, 2010, p.925.

<https://docplayer.it/22640316-La-resilienza-organizzativa-quando-una-organizzazione-e-sotto-choc.html>

Per affrontare le crescenti condizioni di incertezza e di turbolenza ambientale occorre quindi che, sia sul profilo strutturale che su quello manageriale, le organizzazioni sviluppino una capacità di risposta tempestiva e appropriata alle molteplici e mutevoli sfide competitive che le moderne organizzazioni si trovano ad affrontare.

La resilienza viene considerata come il frutto di “due opposti che si alimentano a vicenda”⁷⁸: la componente adattiva cioè la capacità di resistere agli shock e al cambiamento e la componente reattiva ovvero quella che impara dagli shock.

⁷⁷WALKER B., *Cosa è la resilienza?*, Il Sole 24 ore, 8 Luglio 2013. <https://st.ilsole24ore.com/art/economia/2013-07-08/cosa-resilienza152217.shtml?uuid=AbgpmDCI>

⁷⁸ GIUSTINIANO L., *L'importanza della resilienza nella costruzione del team*, Luiss Open, 2019. <https://open.luiss.it/2019/09/30/limportanza-della-resilienza-nella-costruzione-del-team-il-punto-di-luca-giustiniano/>

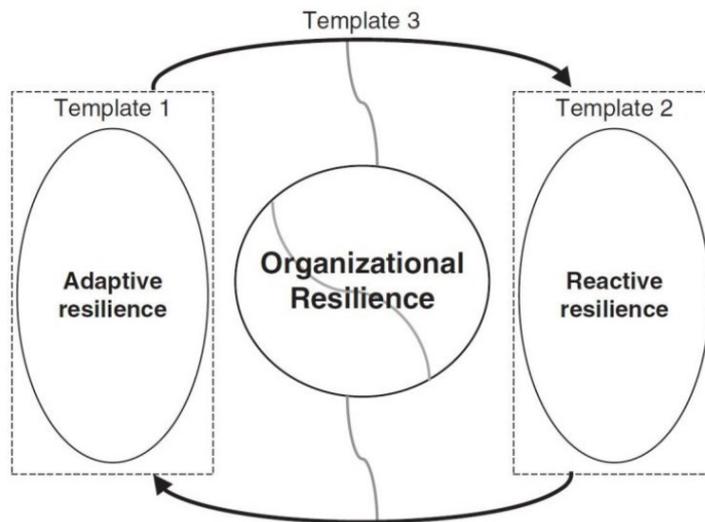


Figura 2.4.- Organizational resilience as a dialectical synthesis

Fonte: GIUSTINIANO L., *L'importanza della resilienza nella costruzione del team*, Luiss Open, 30 Settembre 2019.

<https://open.luiss.it/2019/09/30/limportanza-della-resilienza-nella-costruzione-del-team-il-punto-di-luca-giustiniano>

Come emerge nell'articolo pubblicato da Manna e Palumbo, la dottrina ha evidenziato il ruolo giocato dalle resilienza organizzativa nell'incidere nelle fonti del vantaggio competitivo. Da un lato, infatti, “essa facilita il processo di rinnovamento strategico e strutturale delle aziende, stimolandone la flessibilità e la capacità adattiva in una prospettiva di preservazione della capacità organizzativa di creare valore per gli interlocutori esterni”⁷⁹ dall'altro “essa contribuisce a consolidare la legittimazione istituzionale delle aziende, dal momento che prepara la strada per un'elevata affidabilità

⁷⁹ HERBANE B., *Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs*, Entrepreneurship & Regional Development, Vol.31 n.5-6, 2019, p.2.
https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/palumbo_e_manna_ipejm_2_2019.pdf

gestionale anche in condizioni di incertezza esterna, rinvigorendo, in tal modo, il rapporto di fiducia tra l'azienda e gli stakeholder di riferimento"⁸⁰.

Tra le caratteristiche che sono emerse dai diversi studi si condivide l'idea che "la resilienza non può essere considerata come un tratto spontaneo o una caratteristica intrinseca delle aziende, che prescinde da uno specifico orientamento strategico di queste ultime"⁸¹. Inoltre essa non può essere frutto di imitazioni di modelli organizzativi già sperimentati in altre organizzazioni.

In questo senso la resilienza organizzativa deve essere considerata "come una competenza core e firm-specific che va alimentata e coltivata nel tempo"⁸².

Secondo una ricerca svolta da Deyner, si possono individuare due tipi di resilienza che, a loro volta, possono avere due approcci. Egli sostiene che la resilienza organizzativa può essere "defensive (stopping bad things happen)

⁸⁰ ORTIZ-DE-MANDOJANA, N., & BANSAL, P., *The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices*, Strategic Management Journal, n.37, 2016, p.2.

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/palumbo_e_manna_ipejm_2_2019.pdf

⁸¹ ZHENZHONG M., XIAO, L., YIN, J., *Toward a dynamic model of organizational resilience*. Nankai Business Review International, Vol.9 No.3, 2018, p.2.

https://www.researchgate.net/publication/325697211_Toward_a_dynamic_model_of_organizational_resilience

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/palumbo_e_manna_ipejm_2_2019.pdf

⁸²MANNA R., PALUMBO R., *Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione "resiliente"*, Impresa Progetto, n.2, 2019, p.2.

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/palumbo_e_manna_ipejm_2_2019.pdf

and progressive (making good things happen)”⁸³. Queste due tipologie, quindi, permettono di ottimizzare le funzioni aziendali per cercare di limitare il più possibile i periodi critici ma allo stesso tempo permettono anche di sviluppare periodi positivi. Si arriva così a due approcci: consistenza e flessibilità.

Analizzando i due diversi tipi di resilienza basati sui due tipi di approcci, Denyer individua quattro modi⁸⁴ di pensare alla resilienza organizzativa:

- Preventative control: fa riferimento alla strategia difensiva basata sulla consistenza e alla gestione del rischio che permettono all’organizzazione di proteggersi dalle minacce e rimanere così stabile nel tempo;
- Mindful action: strategia difensiva e allo stesso tempo flessibile. Le persone presenti all’interno dell’azienda utilizzano le loro esperienze e competenze per anticipare o affrontare le crisi;
- Performance optimization: strategia progressiva basata sulla consistenza, ottimizzazione e perfezionamento delle competenze esistenti per rendere l’organizzazione più efficace ed efficiente;
- Adaptive innovation: la resilienza organizzativa è di tipo progressivo e incentrato sulla flessibilità. Si cerca di superare la crisi puntando

⁸³ DEYNER D., *Organizational Resilience. A summary of academic evidence, business insights and new thinking*, BSI and Cranfield School of Management, 2017, p.7.

<https://cranfieldsombrochures.cld.bz/Organisational-Report>

⁸⁴ DEYNER D., *Organizational Resilience. A summary of academic evidence, business insights and new thinking*, BSI and Cranfield School of Management, 2017, p.7.

<https://cranfieldsombrochures.cld.bz/Organisational-Report>

sull'innovazione e sull'esplorazione di nuovi mercati attraverso l'uso di nuove tecnologie.

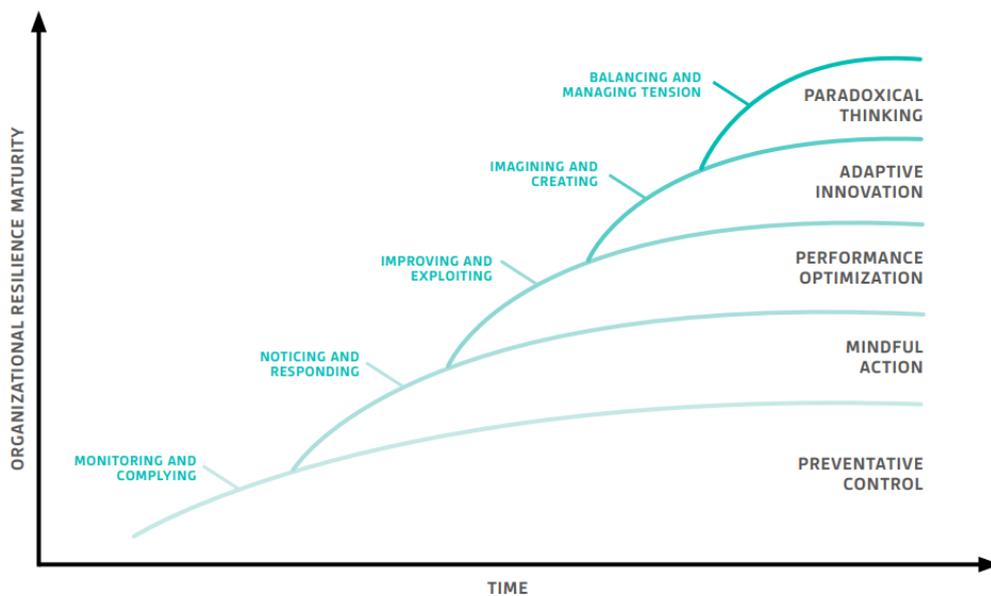


Figura 2.5.- The evolution of Organizational Resilience thinking over time

Fonte: DEYNER D., *Organizational Resilience. A summary of academic evidence, business insights and new thinking*, BSI and Cranfield School of Management, 2017, p.7.

<https://cranfieldsombrochures.cld.bz/Organisational-Report>

Deyner individua queste quattro tipologie di resilienza organizzativa e le identifica come fasi temporanee che le aziende affrontano nel tempo, partendo dalle strategie più difensive fino a quelle sempre più progressive fino ad arrivare al paradoxical thinking.

2.4.2 I presupposti e le caratteristiche delle organizzazioni resilienti

Un'organizzazione per essere davvero resiliente e, quindi pronta a rispondere ai vari mutamenti strutturali e gestionali, ha bisogno dell'impegno di tutti gli attori presenti al suo interno.

Secondo Fiksel per implementare la resilienza organizzativa le imprese dovrebbero possedere quattro caratteristiche fondamentali⁸⁵:

- “diversity – the existence of multiple forms and behaviours”: la diversificazione delle attività e delle competenze dell'azienda è fondamentale poiché avere la disponibilità eterogenea di risorse distintive (di natura materiale, immateriale ma anche relazionale e sociale) rende possibile l'attivazione di risposte tempestive ad evoluzioni improvvise e non prevedibili;
- “efficiency – performance with modest resource consumption”: la riduzione delle risorse per le attività quotidiane consentono una maggiore disponibilità di esse per fronteggiare momenti di crisi e cambiamento;
- “adaptability – flexibility to change in response to new pressures”: elementi fondamentali per un approccio orientato all'adattabilità organizzativa;

⁸⁵ BAHAMRA R., BURNARD K., DANI S., *Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions*, International Journal of Production Research, Vol.49, 2011, p.5387.
https://www.researchgate.net/publication/233227061_Resilience_The_Concept_a_Literature_Review_and_Future_Directions

- “cohesion – existence of unifying relationships and linkages between system variables and elements”: la coesione gestionale e sociale delle risorse interne all’azienda permettono di produrre una risposta unitaria ai mutamenti che colpiscono l’organizzazione. Si arriva così alla creazione di un insieme di valori condivisi fondamentali per raggiungere l’obiettivo.

Questi elementi sono necessari affinché le imprese abbiano “capacità adattiva nei confronti delle dinamiche competitive e abilità predittiva rispetto alle evoluzioni che possono caratterizzare l’ambiente di riferimento”⁸⁶. Questa impostazione porta, quindi, ad analizzare gli antecedenti strutturali della resilienza organizzativa.

⁸⁶ MANNA R., PALUMBO R., *Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un’organizzazione “resiliente”*, *Impresa Progetto*, n.2, 2019, p.8.
https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/palumbo_e_manna_ipejm_2_2019.pdf

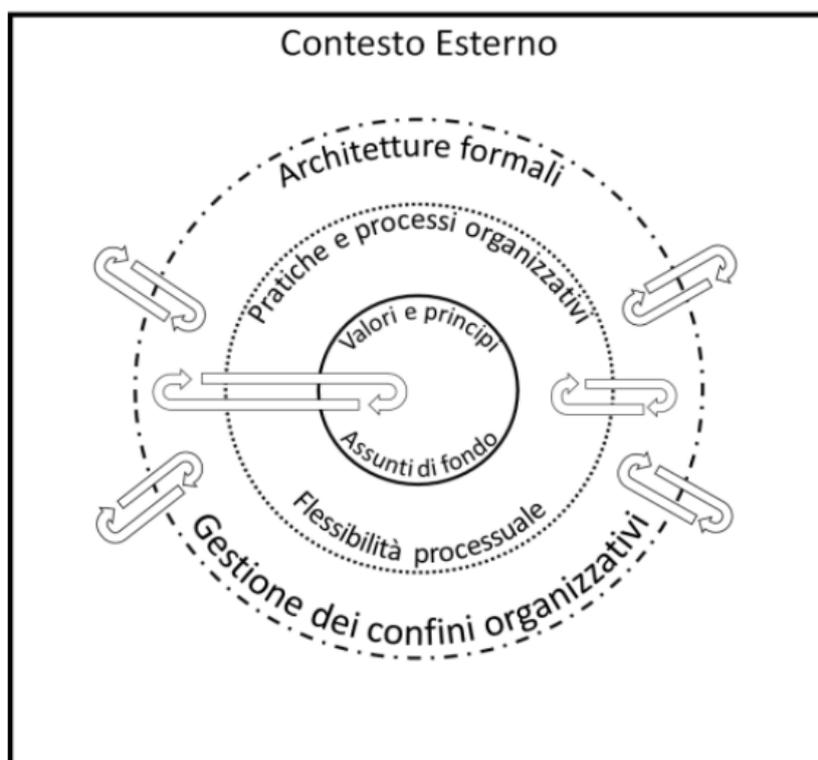


Figura 2.6.- L'interpretazione multistrato degli antecedenti della resilienza organizzativa

Fonte: MANNA R., PALUMBO R., *Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione "resiliente"*, *Impresa Progetto*, n.2, 2019, p.9.

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/palumbo_e_manna_ipejm_2_2019.pdf

Lo strato più esterno è costituito dalle architetture formali definite dall'azienda "allo scopo di carpire rapidamente le informazioni relative agli andamenti del contesto di riferimento. Siffatte informazioni rappresentano la linfa vitale da cui traggono spunto gli interventi strutturali intesi a creare un

contesto organizzativo recettivo nei confronti del cambiamento e dotato della flessibilità necessaria a una rapida ridefinizione delle pratiche e dei processi organizzativi in essere all'interno dell'azienda"⁸⁷. Lo strato più interno, invece, si compone dei valori, dei principi e degli assunti di fondo che, se condivisi da tutti i membri dell'organizzazione, creano una sorta di filosofia e spirito guida che incentivano l'adattamento continuo dell'azienda alle sfide competitive esterne.

Accanto a questi presupposti strutturali Manna e Palumbo si soffermano anche sull'importanza delle risorse umane al fine di generare e mantenere condizioni di resilienza organizzativa. Gli individui, infatti, sia a livello individuale sia a livello collettivo all'interno dei team, dispongono delle competenze che sono alla base della resilienza. Risulta così fondamentale sviluppare "la resilienza nei singoli team presenti nell'organizzazione, affinché in ciascuno di essi si realizzino le condizioni per una gestione flessibile e costantemente adattiva dell'azienda; solo successivamente si potrà procedere alla generazione di resilienza sistemica, gestendo opportunamente

⁸⁷ MANNA R., PALUMBO R., *Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione "resiliente"*, *Impresa Progetto*, n.2, 2019, p.9.
https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/palumbo_e_manna_ipej_m_2_2019.pdf

sul piano formale e informale le interazioni e le interdipendenze tra i diversi gruppi”⁸⁸.

Altri autori si soffermano sui fattori che determinano le condizioni di resilienza all’interno dei gruppi di lavoro di un’organizzazione. Rodríguez-Sánchez e Perea in particolare individuano tre fattori⁸⁹:

- “collective efficacy”: intesa come la convinzione condivisa tra i membri dell’organizzazione delle conoscenze, delle competenze e delle risorse che si posseggono e che si ritengono utili per affrontare il cambiamento;
- “transformational leadership”: la leadership trasformazionale si verifica quando si promuovono relazioni più strette con i subordinati, riducendo così la percezione di distanza dal potere;
- “teamwork”: il lavoro di squadra viene privilegiato rispetto al contributo individuale poiché “resilience can be fostered through problem-solving networks, social capital, and relationships because the greater usage of respectful interaction can accelerate and enrich the exchange of information

⁸⁸ MANNA R., PALUMBO R., *Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un’organizzazione “resiliente”*, Impresa Progetto, n.2, 2019, p.10.

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/palumbo_e_manna_ipej_m_2_2019.pdf

⁸⁹ RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ A.M., PEREA M.V., *The secret of organisation success A revision on organisational and team resilience*, International Journal of Emergency Services, Vol.4 n.1, 2015, p.30.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJES-09-2014-0018/full/pdf?title=the-secret-of-organisation-success-a-revision-on-organisational-and-team-resilience>

and the capacity to process it. So, resilience can be fostered by adopting relational work systems that help to support and sustain the coordination that emerges in response to external threats. Thus, the more team members act as a team, the more resilient they become, in the same way, the clearer have their goals, the more resilient they will be”⁹⁰.

Il successo delle organizzazioni dal punto di vista gestionale si basa secondo Vogus e Sutcliffe su cinque processi comportamentali interconnessi che includono⁹¹:

- “engaging in proactive and preemptive analysis of possible vulnerabilities (preoccupation with failure)”: si sviluppa un sentimento condiviso verso le possibili vulnerabilità organizzative;
- “questioning assumptions and received wisdom to create a more complete picture (reluctance to simplify interpretations)”: avere la consapevolezza della precarietà delle ipotesi assunte in quanto le organizzazioni sono inserite in un contesto dinamico;

⁹⁰ RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ A.M., PEREA M.V., *The secret of organisation success A revision on organisational and team resilience*, International Journal of Emergency Services, Vol.4 n.1, 2015, p.32.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJES-09-2014-0018/full/pdf?title=the-secret-of-organisation-success-a-revision-on-organisational-and-team-resilience>

⁹¹ VOGUS, T. J., & SUTCLIFFE, K. M., *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*, 2007, p.3420. In 2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics. IEEE.

https://www.researchgate.net/publication/220756654_Organizational_Resilience_Towards_a_Theory_and_Research_Agenda

- “discussing the human and organizational capabilities that enable safe performance (sensitivity to operations)”: la sensibilità nell’individuare lo scostamento delle performance individuali e di gruppo che portano a una forte tempestività nell’aggiustamento delle pratiche organizzative e gestionali;
- “attempting to collectively learn from errors that have occurred (commitment to resilience)”: l’attenzione verso l’apprendimento dagli errori commessi;
- “migrating decisions to the person or people with the greatest expertise with the problem at hand regardless of rank (deference to expertise)”: si cerca consiglio e supporto dai membri dell’organizzazione con la maggior esperienza nella gestione dell’instabilità ambientale.

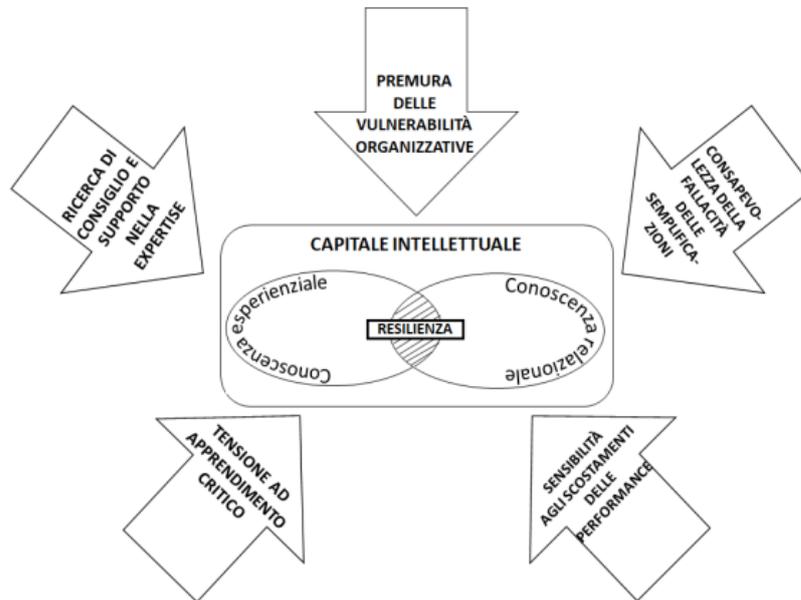


Figura 2.7.- Gli antecedenti comportamentali della resilienza organizzativa

Fonte: MANNA R., PALUMBO R., *Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione "resiliente"*, Impresa Progetto, n.2, 2019, p.11.

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/palumbo_e_manna_ipejm_2_2019.pdf

2.4.3 L'importanza di saper costruire organizzazioni resilienti

La resilienza organizzativa può essere raggiunta coltivando comportamenti resilienti nei singoli attori dell'impresa ma anche grazie alla promozione della collaborazione a livello intra-organizzativo che porta a un maggior commitment ed ad un'elevata coesione tra le risorse umane dell'azienda. In questo senso "all the practices related to recruitment and selection processes,

internal mobility, performance evaluation and compensation mechanism, and learning should be formulated and implemented by taking into consideration the need of the organization to have HRs able to find and implement resilient solutions and behave according to the needs for resilience”⁹².

Secondo Weick le “regole d’oro”⁹³ facilitanti la resilienza organizzativa si basano su:

- mantenere la struttura dell’organizzazione nel caso in cui questa dovesse crollare: ciò permette di avere una certa mobilità interna e quindi facilitare il passaggio da un ruolo ad un altro;
- l’attitudine di saggezza che consiste nel diffidare dell’eccesso di fiducia e prendere le distanze nei confronti della esperienza accumulata: un’organizzazione ad alta affidabilità non deve pensare che sia esente da errori ma deve essere pronta a gestirli;
- l’interazione rispettosa o vigilante all’interno dell’organizzazione che è caratterizzata da una elevata coscienza collettiva utile ad affrontare una situazione davvero inabituale;

⁹² CANTONI F., GIUSTINIANO L., *Between Sponge and Titanium: Designing Micro and Macro Features for the Resilient Organization*, Apprendimento e innovazione nelle organizzazioni ibride, Palgrave Macmillan, 2018, p.175.

https://www.researchgate.net/publication/319316972_Between_Sponge_and_Titanium_Designing_Micro_and_Macro_Features_for_the_Resilient_Organization

⁹³ SALERNO M.L., *La resilienza organizzativa. Quando una organizzazione è sotto choc*, Rivista degli infortuni e delle malattie professionali, n.3, 2010, p.929.

<https://docplayer.it/22640316-La-resilienza-organizzativa-quando-una-organizzazione-e-sotto-choc.html>

- il ricorso alla soluzione estemporanea o bricolage per sviluppare nuove risposte adatte alle specifiche situazioni: non si parla quindi di improvvisazione ma dell'utilizzo di competenze implicite che emergono nel momento del bisogno.

Essere resilienti, per un'organizzazione è indispensabile per poter sopravvivere nel lungo periodo.

Accanto alla resilienza dei dipendenti, fondamentale è anche il ruolo giocato dalla leadership dell'organizzazione. I manager, infatti, devono essere pronti ad indirizzare l'organizzazione verso un percorso resiliente. Si parla di leadership adattiva anche se “non c'è nulla di nuovo, rispetto al passato, in quanto è intrinseco alla natura di questo professionista di essere capace di assumere i rischi, di definire le priorità dell'azione, di velocizzare le decisioni, di parlare alle persone in modo empatico e, soprattutto, di guardare al futuro; va da sé, quindi, che per fronteggiare e superare le crisi, anche quella dei nostri tempi, non occorre un leader eccezionale, dotato di super poteri: è indispensabile semplicemente essere un leader abile a governare l'organizzazione”⁹⁴.

⁹⁴ DI SABATO T., *Serve leadership adattiva per superare e risolvere le crisi*, Textus et Studia, n.1(21), 2020, p.13.
<http://czasopisma.upjp2.edu.pl/textusetstudia/article/view/4003/3844>

CAPITOLO 3 LE CARATTERISTICHE DEL PARADIGMA “EVOLUZIONISTICO-TEAL”

3.1 IL PARADIGMA “TEAL-EVOLUTIVO”

Come definito nei capitoli precedenti, nel contesto dinamico e fortemente complesso in cui viviamo sembra essere fondamentale avere la capacità di reagire, rispondere ed adattarsi velocemente a dinamiche, stimoli, azioni e reazioni che si verificano. Molte delle sfide che la società contemporanea si trova a dover affrontare sono così grandi e complesse che le risposte raramente possono essere rintracciate all'interno dei confini delle singole organizzazioni.

All'interno di ciascuno di noi e dell'organizzazione è quindi fondamentale sviluppare questa intelligenza reattiva ma soprattutto un'altra tipologia di intelligenza ovvero quella emotiva.

Secondo Goleman, padre della teoria della Emotional Intelligence, l'arte della leadership basata sull'intelligenza emotiva permette di portare e mantenere le persone ai massimi livelli di performance.

Alla base di questo nuovo paradigma si possono individuare quindi delle prospettive diverse rispetto ai modelli organizzativi precedenti. In particolare:

uno sviluppo orizzontale e basato sui principi di auto-organizzazione, nuovi meccanismi di fiducia e responsabilizzazione e la centralità del capitale umano.

Come è stato dimostrato, il successo di un'azienda, per essere reale e duraturo, non può prescindere dal benessere delle persone che vi lavorano e del contesto sociale di riferimento. Questo successo si realizza, infatti, anche e soprattutto grazie alla valorizzazione della creatività e della passione degli individui.

Laloux riprende un famoso detto di Einstein il quale afferma che i problemi non si possono risolvere allo stesso livello di pensiero che li ha generati. Per questo motivo è necessario accedere a un nuovo stadio di coscienza, a un nuovo modo di vedere il mondo, di reinventare l'organizzazione umana. "Per alcune persone, l'idea che la società possa cambiare il modo di vedere il mondo e che da questo nuovo modo di vedere il mondo si possa creare un nuovo tipo di organizzazione radicalmente diverso sembra essere una chimera. Eppure, questo è esattamente ciò che è accaduto molte volte nella storia dell'umanità e ci sono elementi che suggeriscono che un altro cambio di mentalità e un relativo cambio di modello organizzativo sia giusto dietro l'angolo"⁹⁵.

⁹⁵ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.19.

Frederic Laloux nel suo libro *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, presenta un modello organizzativo innovativo che lega l'evoluzione delle organizzazioni al percorso evolutivo dell'umanità. Le organizzazioni, infatti, come gli individui non evolvono in maniera lineare ma sono costrette ad interfacciarsi con uno scenario mutevole e complesso.

L'autore riprende gli studi effettuati da Jean Gebser sulle strutture della coscienza umana. Il lavoro di Gebser ha infatti stimolato un gran numero di pensatori e studiosi fra cui Owen Barfield, esponente di rilievo dell'antroposofia nel mondo anglosassone, e Ken Wilber, uno dei fondatori del pensiero integrale. L'autore parte dal lavoro portato avanti da Ken Wilber e Jenny Wade i quali sostengono che l'evoluzione dell'umanità avviene per stadi e ad ogni passaggio corrisponde un cambiamento. Laloux spiega, infatti, che ogni transazione a un nuovo stadio di coscienza ha inaugurato una nuova era nella storia umana, producendo un cambiamento nella società, nell'economia e nelle strutture di potere.

Laloux ha utilizzato le teorie di questi pensatori per studiare le aziende e ha utilizzato i colori per denotare diversi tipi di organizzazioni. Egli individua cinque colori ognuno espressione di un diverso momento storico e di un livello di coscienza e di auto-consapevolezza raggiunto: organizzazione Rossa, Ambrata, Arancione, Verde, ed infine l'organizzazione Teal.

L'autore individua nel colore rosso uno stile di gestione che dominava nell'antichità. Questo tipo di organizzazione puntava su un esercizio continuo del potere da parte del capo e su una forte divisione del lavoro. Una metafora che viene usata è quella del branco di lupi in cui “come il lupo alfa usa il potere quando necessario per mantenere il suo status all'interno del branco, il capo di un'organizzazione rossa deve dimostrare strapotere e piegare gli altri alla sua volontà di rimanere al suo posto”⁹⁶. Il focus sul presente rende le organizzazioni rosse deboli nella pianificazione e nella definizione di strategie, ma altamente reattive alle nuove minacce e opportunità. Per questo motivo risultano particolarmente adatte in ambienti caotici come nelle guerre. Il colore ambrato esemplifica uno stile di gestione basato sulla gerarchia, sulla subordinazione e su ruoli altamente formalizzati. Questo tipo di organizzazione porta con sé due importanti svolte: “le organizzazioni possono ora pianificare a medio e lungo termine e possono creare strutture stabili e capaci di crescere”⁹⁷. La metafora che usa è quella dell'esercito, basato su un organigramma estremamente rigido in cui i soggetti sono intercambiabili e sostituibili. Sono strutture che richiedono però di rispettare un certo ordine ed evitare così l'imprevisto.

⁹⁶ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.34.

⁹⁷ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.37.

Nelle organizzazioni arancioni “il mondo presenta una faccia nuova. Non lo vediamo più come un universo fisso governato da regole immutabili, ma come una complessa orologeria, della quale è possibile investigare e capire i meccanismi interni e le leggi naturali”⁹⁸. Il mondo viene infatti visto come una macchina complessa i cui meccanismi interni possono essere studiati e compresi perché reiterati e codificabili in processi che si ripetono con circolarità. I principi alla base di questa gestione sono: l’innovazione, che ha portato con sé nuovi dipartimenti come ricerca e sviluppo, la responsabilità, che ha fornito ai leader un’alternativa al comando delle persone, e la meritocrazia che prevede un sistema di valutazione e valorizzazione degli individui. Il cambiamento e l’innovazione non rappresentano più un rischio ma un’opportunità. Nonostante venga mantenuta la struttura gerarchica piramidale vengono portate avanti trasformazioni organizzative sostanziali volte a promuovere la comunicazione e l’innovazione. La meritocrazia comporta invece “un’inevitabile rivoluzione in termini di uguaglianza sociale. Gli individui, infatti, non si sentono più irrigiditi all’interno dell’organigramma, ma hanno modo di sviluppare i propri talenti, ambire a

⁹⁸ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.42.

posizioni diverse e trovare il posto più adatto all'interno della struttura organizzativa"⁹⁹.

La fase verde, pur mantenendo una struttura piramidale, si concentra sulla cultura e sull'empowerment per ottenere la massima motivazione dei dipendenti e per creare ottimi luoghi di lavoro, attraverso un investimento costante in formazione e team building. L'empowerment è strettamente correlato al concetto di delega, fortemente voluto dalla direzione generale e dal middle management per incentivare così il senso di responsabilità, creatività, la capacità di problem solving e la cooperazione interna. I principali cambiamenti avvengono sempre in un'ottica top-down. Nonostante però, le organizzazioni verdi mantengano la struttura gerarchica e meritocratica arancione, i leader condividono il proprio potere, ascoltano i collaboratori e li aiutano nella crescita professionale e personale. La metafora dominante del paradigma verde è quella della famiglia. Come accade in quest'ultima, infatti, all'interno delle organizzazioni si cerca armonia e senso di comunità.

L'ultima fase è quella di colore tra il verde e il blu, non ancora turchese che coincide con l'evoluzione del paradigma Teal ovvero lo stile di gestione più moderno. Si è deciso di mantenere il termine inglese Teal che in italiano

⁹⁹ FANNI CANELLES M., *Avanguardia Teal. Il futuro delle organizzazioni aziendali. Dinamiche e metodi per lavorare in gruppo e conoscere sé stessi*, Tabe, 2021, p.209.

significa letteralmente “color foglia di thè”. Questa fase sembra coincidere con lo stadio di autorealizzazione identificato nella piramide dei bisogni di Maslow. “It is a holistic concept of perceiving a man with all his needs. What matters here are not only professional needs, but also private needs. What's more, the work must on the one hand provide for life and be a stay to be proud of, on the other”¹⁰⁰.

La caratteristica principale di questo modello di gestione è l’allontanamento dal modello di gestione tradizionale-gerarchico e l’ampia delega di autorità ai dipendenti che contribuisce quindi ad un migliore coinvolgimento ed alla crescita degli stessi.

Rzepja sostiene che “a Teal organization represents a new approach to management under changing conditions. This innovative type of organization represents a new paradigm for a self-managing organization whose main assumption is the empowerment of employees, who have a sense of the importance of their role in the organization and the feeling that they can influence decisions”¹⁰¹.

¹⁰⁰ KAMINSKA A., RUTKOWSKA M., *Turquoise Management Model -Teal Organizations*, Education Excellence and Innovation Management, Luglio 2020, p.11382.

https://www.researchgate.net/publication/342708110_Turquoise_Management_Model_-_Teal_Organizations

¹⁰¹ RZEPKA A., *TEAL Organizations in Times of Industry 4.0*, European Research Studies Journal, Vol. XXIV, 2021, p.61.

https://www.researchgate.net/publication/352336220_TEAL_Organizations_in_Times_of_Industry_40

Alcune ricerche sulle organizzazioni Teal condividono infatti l'idea che “a Teal organization is a manifestation of a new approach to the management of organizations operating in conditions of changeability. Based on self-organization, teal management brings certain advantages to any company that decides to "reinvent" according to the concept of F. Laloux, author of "Reinventing Organizations". Teal organizations are founded on a flat organizational structure without hierarchy, and the traditional incentive system is replaced by internal employee motivation”¹⁰².

Per Laloux le organizzazioni Teal sono un modello di integrazione che, come una matrioska, non si pongono in alternativa ai modelli già esistenti ma li racchiudono ed integrano attraverso una visione sistemica ed olistica fondata su tre principi¹⁰³:

- l'auto-organizzazione, ovvero il *self-management*. Le organizzazioni Teal sembrano infatti “aver trovato la chiave per operare efficacemente, anche su larga scala, con un sistema basato su relazioni paritarie, senza la necessità di gerarchia e di consenso”¹⁰⁴. Questo rappresenta la consapevolezza del valore del fare insieme, che cresce al crescere della capacità delle persone di

¹⁰² RZEPKA A., *TEAL Organizations in Times of Industry 4.0*, European Research Studies Journal, Vol. XXIV, 2021, p.61.

https://www.researchgate.net/publication/352336220_TEAL_Organizations_in_Times_of_Industry_40

¹⁰³ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.88.

¹⁰⁴ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.89.

autogestirsi e di divenire un sistema fluido d'autorità distribuita, che si ricombina continuamente per creare una nuova intelligenza collettiva. Il potere e il controllo sono infatti fortemente radicati in tutte le organizzazioni, non più legate alle posizioni specifiche di pochi leader. Fanni Canelles sostiene che “il primo elemento delle organizzazioni Teal è il superamento della struttura gerarchica, poiché il potere non si concentra in poche individualità ma è distribuito tra i diversi gruppi in cui viene organizzata l'azienda. Questa è basata su relazioni tra pari che comportano, al contempo, maggiore autonomia e responsabilità. I gruppi devono essere in grado di pianificare e sviluppare, di analizzare e risolvere problemi, prendere decisioni autonome, essere capaci di cooperazione reciproca”¹⁰⁵. Il potere, l'autonomia e la responsabilità devono essere prerogative del singolo individuo il quale deve avere anche uno spirito critico per individuare un problema e proporre una soluzione migliore;

- la pienezza, ovvero *wholeness*. Secondo Laloux, infatti, le organizzazioni sono state sempre dei luoghi in cui si incoraggia le persone a presentarsi sotto una lente unicamente professionale. Le organizzazioni Teal invece “hanno sviluppato un insieme coerente di pratiche che ci invitano a reclamare la

¹⁰⁵ FANNI CANELLES M., *Avanguardia Teal. Il futuro delle organizzazioni aziendali. Dinamiche e metodi per lavorare in gruppo e conoscere sé stessi*, Tabe, 2021, p.141.

nostra integrità interiore e a portare tutto ciò che siamo nel lavoro”¹⁰⁶. Si tratta quindi di pratiche che consentono alle persone di essere riconosciute nella loro interezza e non solo nel loro ruolo, di mettere a frutto i loro talenti e di lavorare verso un obiettivo comune senza la necessità di indossare maschere. Essere liberi di esprimersi pienamente è molto proficuo per l’organizzazione perché permette che l’individuo raggiunga altissimi livelli di passione e creatività che chiaramente avranno dei riflessi positivi nel lavoro. Dagli studi effettuati da Laloux sulle organizzazioni Teal di successo emerge che la frase più ricorrente tra i dipendenti è “qui sento di poter essere pienamente me stesso”¹⁰⁷;

- il proposito evolutivo, ovvero l’*evolutionary purpose*. Le organizzazioni Teal “sono viste come se avessero una vita e un senso di direzioni propri. Invece di cercare di prevedere e controllare il futuro, i membri dell’organizzazione sono invitati ad ascoltare ed a capire ciò che l’organizzazione vuole diventare”¹⁰⁸.

¹⁰⁶ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.89.

¹⁰⁷ FANNI CANELLES M., *Avanguardia Teal. Il futuro delle organizzazioni aziendali. Dinamiche e metodi per lavorare in gruppo e conoscere sé stessi*, Tabe, 2021, p.143.

¹⁰⁸ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.89.

Brian Robertson afferma che il proposito evolutivo “è il più profondo potenziale creativo che consente di portare alla vita qualcosa di nuovo, di contribuire con qualcosa che abbia realmente valore per il mondo”¹⁰⁹.

Capire lo scopo dell’organizzazione è possibile grazie all’intelligenza emotiva. Il ragionamento razionale lascia infatti posto all’intelligenza emotiva e sociale che consentono di percepire se qualcosa non va promuovendo così il cambiamento in modo tale che l’innovazione non sia più predefinita o imposta ma si generi in modo naturale ed endogena.

¹⁰⁹ FANNI CANELLES M., *Avanguardia Teal. Il futuro delle organizzazioni aziendali. Dinamiche e metodi per lavorare in gruppo e conoscere sé stessi*, Tabe, 2021, p.145.



Figura 3.1.- Sistema valoriale delle organizzazioni Teal

Fonte: FANNI CANELLES M., *Avanguardia Teal. Il futuro delle organizzazioni aziendali. Dinamiche e metodi per lavorare in gruppo e conoscere sé stessi*, Tabe, 2021, p.139.

Ognuna di queste caratteristiche rivoluzionarie è realizzata da pratiche che divergono dai metodi di gestione tradizionalmente accettati.

Le organizzazioni Teal si discostano dalle organizzazioni gestite tradizionalmente principalmente per: la struttura organizzativa, le funzioni del personale, le attività di coordinamento e di cooperazione, la gestione dei progetti, il processo decisionale, la gestione dei conflitti e il sistema di

retribuzione. Tali aspetti verranno approfondito in seguito nel seguente capitolo.

Blikle individua una serie di aspetti caratterizzanti¹¹⁰ le organizzazioni Teal:

- gli obiettivi raggiunti contribuiscono a cambiare l'ambiente in meglio;
- le organizzazioni sono costruite sulla base della fiducia, responsabilità e partnership;
- la cooperazione anziché la concorrenza;
- motivare attraverso l'autorealizzazione, l'identificazione con gli obiettivi dell'organizzazione e la partecipazione dei dipendenti;
- l'autogestione basata su team autonomi anziché la tradizionale gestione basata sul comando e sul controllo;
- le strutture di processi di rete anziché i classici sistemi gerarchici.

Laloux individua quindi quelle che sono le priorità¹¹¹ che fungono da base per la creazione delle organizzazioni Teal:

- l'autogestione, ovvero la capacità dei membri del team di autogestirsi, assumersi responsabilità e adattarsi in modo flessibile alle sfide attuali;

¹¹⁰ KRYCZKA A., *Job satisfaction in the context of teal organization*, Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie, Vol.46 n.3, 2019, p.34.

https://www.researchgate.net/publication/342088018_JOB_SATISFACTION_IN_THE_CONTEXT_OF_TEAL_ORGANIZATION

¹¹¹ WYRZYKOWSKA B., *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, Central European Management Journal, Vol.27 No.4, 2019, p.128.

https://www.researchgate.net/publication/338933248_Teal_Organizations_Literature_Review_and_Future_Research_Directions

- l'integrità, cioè la sensazione che le persone possano essere se stesse al lavoro, essere accettate così come sono, essendo superflua la separazione tra vita professionale e vita privata;
- lo scopo evolutivo, ovvero la missione e la visione dell'azienda condivisibile da tutti i membri del team;
- la trasparenza, che si riferisce alla condivisione di importanti informazioni strategiche con tutte le persone dell'azienda, ad esempio informando sulla situazione finanziaria o aziendale.

Egli individua anche i paradigmi¹¹² che caratterizzano questo nuovo modello, ovvero:

- la supervisione sui dipendenti dovrebbe essere limitata, perché i dipendenti sono capaci di autocontrollo. Il gestore è un collega. Il suo ruolo cambia: sta diventando un mentore, un leader;
- le organizzazioni hanno una struttura organizzativa flessibile in grado di adattarsi ai cambiamenti;
- la persona con più esperienza in un determinato campo è il leader. A seconda delle esigenze, i ruoli vengono scambiati tra le persone che compongono l'organizzazione;

¹¹² WYRZYKOWSKA B., *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, Central European Management Journal, Vol.27 No.4, 2019, p.127.
https://www.researchgate.net/publication/338933248_Teal_Organizations_Literature_Review_and_Future_Research_Directions

- la gestione si basa sulla fiducia, sia nei rapporti datore di lavoro-dipendente che dipendente-dipendente.

Le organizzazioni Teal costituiscono un modello di gestione estremamente cooperativo e che richiede un significativo livello di maturità e impegno da parte dei dipendenti. Si sono individuati due condizioni¹¹³ che sono alla base della creazione delle organizzazioni Teal ovvero:

- la matura consapevolezza dei manager capaci di rinunciare ad alcuni dei loro diritti e responsabilizzare così le persone all'interno dell'organizzazione;
- lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, affinché possano autogestirsi.

Come abbiamo detto in precedenza i manager delle organizzazioni bossless dovrebbero essere in grado di cambiare lo stile di leadership per supportare i team. Lo stile di leadership partecipativo richiede, infatti, che “manager to be a coach rather than a boss. Such a manager will allow the team to make their own decisions in various aspects while offering support in other decisions or in resolving conflicts in hopeless situations. Such a person will allow employees a high degree of autonomy and ensure that they realize that they can always count on his support and help when it is needed”¹¹⁴.

¹¹³ WYRZYKOWSKA B., *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, Central European Management Journal, Vol.27 No.4, 2019, p.138.
https://www.researchgate.net/publication/338933248_Teal_Organizations_Literature_Review_and_Future_Research_Directions

¹¹⁴ RZEPKA A., *TEAL Organizations in Times of Industry 4.0*, European Research Studies Journal, Vol. XXIV, 2021, p.68.

Viene fornita di seguito una rappresentazione dei diversi stadi dell'evoluzione organizzativa riportando le caratteristiche di ciascuno di esso.

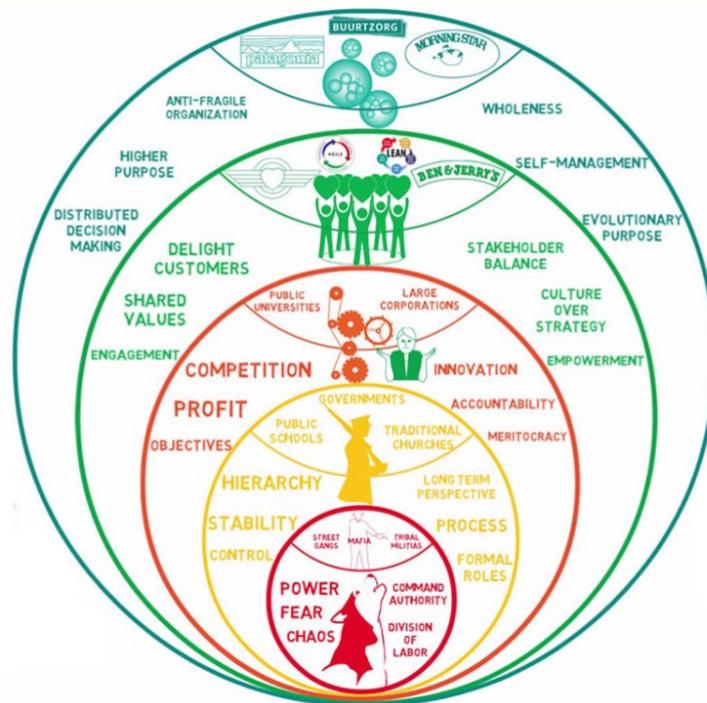


Figura 3.2.- Stadi dell'evoluzione organizzativa

Fonte: FANNI CANELLES M., *Avanguardia Teal. Il futuro delle organizzazioni aziendali. Dinamiche e metodi per lavorare in gruppo e conoscere sé stessi*, Tabe, 2021, p.204.

[https://www.researchgate.net/publication/352336220 TEAL Organizations in Times of Industry 40](https://www.researchgate.net/publication/352336220_TEAL_Organizations_in_Times_of_Industry_40)

3.2 LE ORGANIZZAZIONI “TEAL”

3.2.1 La reinterpretazione dei ruoli

Secondo Laloux tutte le organizzazioni antecedenti alla fase emergente Teal-Evolutiva erano strutturate in forma piramidale perché il rapporto gerarchico capo-subordinato non può tradursi in qualcosa di diverso da una piramide. Nelle organizzazioni in cui prevale la logica dell'autogestione, gli accordi sembrano sostituire i rapporti gerarchici e possono assumere diverse forme per adattarsi al contesto in cui operano.

Sulla base della ricerca condotta, Laloux ha distinto tre tipi di soluzioni strutturali delle organizzazioni Teal. Egli individua i “team in parallelo”, le “reti di appalto individuale” e i “team nidificati”.

Nei team in parallelo il lavoro può essere suddiviso in modo che i singoli team abbiano un alto grado di autonomia, senza troppa necessità di coordinamento tra loro, lavorando così fianco a fianco. In questo modello “è all'interno delle riunioni di squadra che i colleghi definiscono i loro ruoli e i reciproci impegni che prendono gli uni con gli altri. Le squadre gestiscono anche la propria pianificazione, stabiliscono le loro esigenze di investimento, monitorano i loro risultati economici e provvedono alle assunzioni”¹¹⁵. In una

¹¹⁵ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.449.

situazione ideale, ogni team è completamente autonomo nel perseguire il proposito, svolgendo le attività dall'inizio alla fine avendo così la soddisfazione di vedere il progetto prendere vita per intero e non solo in piccola parte.

Tuttavia, un'autogestione efficiente non avviene spontaneamente. Tutti i nuovi team e i dipendenti neoassunti partecipano a corsi di formazione per acquisire la capacità di prendere decisioni collettive efficaci, apprendere vari stili di comunicazione, ascoltare i suggerimenti e le opinioni degli altri, come essere un coach ed altre abilità pratiche.

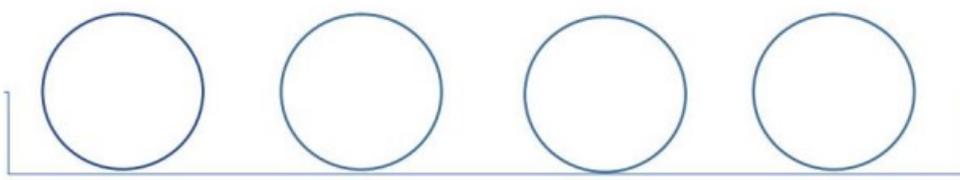


Figura 3.3.- Soluzione strutturale di tipo "complessi paralleli"

Fonte: HOPEJ M., HOPEJ-TOMASZYCKA M., *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2018, p.219.

<https://www-arch.polsl.pl/wydzialy/ROZ/ZN/Documents/Zeszyt%20130/019.pdf>

Il secondo tipo di soluzione strutturale che Laloux propone è quella delle “reti di appalto individuale”, di cui Morning Star è stata pioniera in California. Come per la soluzione precedente, nella rete di contrattazione individuale, i budget di investimento e i risultati finanziari vengono discussi e determinati in team chiamati "Business Unit", ognuno dei quali è responsabile

dell'esecuzione di una fase specifica del processo di trasformazione degli alimenti o del supporto di servizi specifici, come l'elaborazione delle informazioni. La trama degli impegni e delle relazioni è molto complessa, e allo stesso tempo fluida, intrecciata in un tessuto molto flessibile, come una tela di ragno¹¹⁶. Tuttavia, gli obblighi reciproci non vengono discussi e negoziati nei singoli team, come nella maggior parte delle organizzazioni turchesi, ma attraverso conversazioni individuali con i dipendenti che collaborano.

¹¹⁶ HOPEJ M., HOPEJ-TOMASZYCKA M., *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2018, p.220.
<https://www-arch.polsl.pl/wydzialy/ROZ/ZN/Documents/Zeszyt%20130/019.pdf>

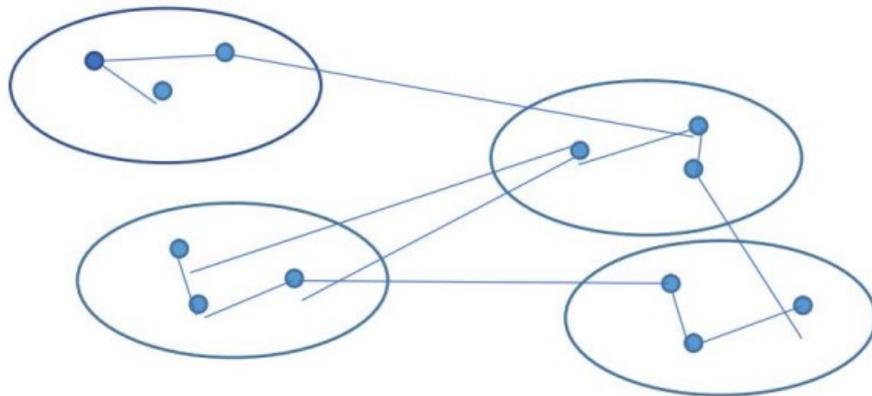


Figura 3.4.- Rete di appalti individuali.

Fonte: HOPEJ M., HOPEJ-TOMASZYCKA M., *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2018, p.220.

<https://www-arch.polsl.pl/wydzialy/ROZ/ZN/Documents/Zeszyt%20130/019.pdf>

Il terzo tipo di struttura organizzativa si basa su "team nidificati" altamente autonomi nel decidere i propri obiettivi e impegni. Questo tipo di struttura caratterizza il modello dell'Holocracy. Come nel primo modello, i team (facendo riferimento all'olocrazia i cerchi) sono completamente autonomi nel discutere e decidere in che modo i ruoli vengono assegnati internamente. La principale differenza risiede nel fatto che, mentre nei team in parallelo le squadre lavorano fianco a fianco con una struttura minima di sostegno, in Holocracy i cerchi sono parte di una struttura nidificata.

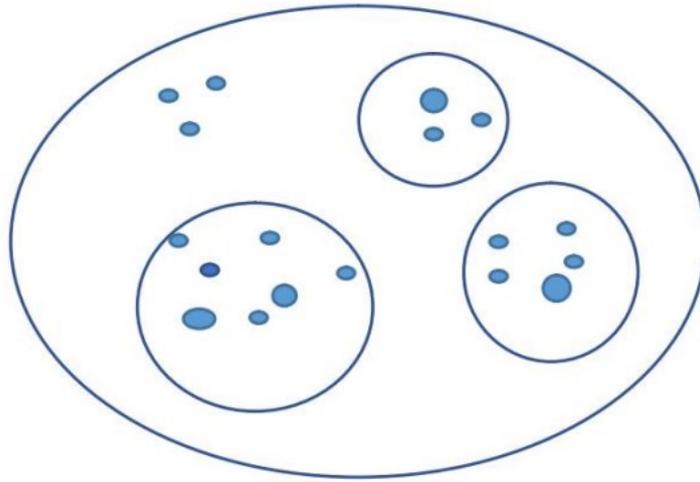


Figura 3.5.- Team nidificati

Fonte: HOPEJ M., HOPEJ-TOMASZYCKA M., *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2018., p.221.

<https://wwwarch.polsl.pl/wydzialy/ROZ/ZN/Documents/Zeszyt%20130/019.pdf>

Come sostiene Wyrzykowska le aziende che desiderano introdurre le pratiche Teal in team già funzionanti “should ensure the development of new competencies and skills among their members, such as:

- peer feedback: soliciting, giving and receiving feedback from colleagues;
- peer coaching: the ability to support colleagues, share knowledge, and use feedforward sessions;
- team problem-solving: the ability to draw conclusions from one's own experiences and to learn to create new and better solutions (e.g. by using the Design Thinking method);
- team resolution of internal conflicts;
- team decision-making;

- interpersonal skills and the ability to work in a team”¹¹⁷

Secondo Galat, le organizzazioni Teal possono essere una valida risposta alla realtà in evoluzione, specialmente nel contesto della gestione del capitale umano. Questo deriva dal fatto che le organizzazioni Teal valorizzano la creatività e cercano di far sentire speciale ogni dipendente. Si punta quindi sul consolidamento dell’interesse attivo degli utenti coinvolti, creando così i presupposti per l’incremento della performance personale e d’impresa.

Inoltre, “the ability to make decisions increases employee commitment and gives them a sense of creating the organization instead of performing entrusted tasks”¹¹⁸.

La possibilità di lavorare in autonomia è determinante per il benessere delle persone, ma anche in un’ottica di business. Le ricerche mostrano chiaramente come un maggior livello di autonomia comporti infatti un più elevato livello di qualità del lavoro percepita e di conseguenza consenta un maggior rendimento e una maggiore produttività. In seguito ad uno studio portato

¹¹⁷ WYRZYKOWSKA B., *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, Central European Management Journal, Vol.27 No.4, 2019, p.133.

https://www.researchgate.net/publication/338933248_Teal_Organizations_Literature_Review_and_Future_Research_Directions

¹¹⁸ WYRZYKOWSKA B., *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, Central European Management Journal, Vol.27 No.4, 2019, p.133.

https://www.researchgate.net/publication/338933248_Teal_Organizations_Literature_Review_and_Future_Research_Directions

avanti nel 2005 dall'OCSE¹¹⁹ (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) emerge che per 11.000 lavoratori, il livello di indipendenza e la possibilità di lavorare con un certo grado di autonomia costituiscono il terzo aspetto per ordine di importanza.

Accanto all'autonomia delle risorse umane si punta quindi anche sulla valorizzazione delle competenze individuali. Come sostiene Tomassoni “in questione è la necessità di realizzare, per quanto possibile, un rapporto personalizzato con il lavoratore, che ne riconosca il patrimonio di idee e soluzioni detenute nelle sue esperienze, valorizzi ed accrediti i suoi contributi, sul piano decisionale ne consideri le richieste e le proposte come elementi in grado di dare un contributo al miglioramento dei processi organizzativi. L'organizzazione dovrebbe adeguarsi al profilo delle competenze possedute dai soggetti e non viceversa. È necessario cioè ragionare per competenze e non per ruolo per valorizzare la singolarità dei soggetti”¹²⁰.

¹¹⁹ CLARK A.E., *Your Money or Your Life: Changing Job Quality in OECD Countries*, British Journal of Industrial Relations, No.1610, 2005.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8543.2005.00361.x>

¹²⁰ TOMASSONI M., *Creatività, Risorse Umane, Formazione nuove prospettive integrate*, Scienze umane e sociali, 2020, p.86.

<https://iris.unicas.it/retrieve/handle/11580/75843/69820/Tomassoni%2C%20Treglia%20-%20Professionalit%C3%A0%20creativa%20nell%27economia%20della%20conoscenza.pdf>

3.2.2 Il processo decisionale e il sistema di consultazione

Il processo decisionale nelle organizzazioni Teal viene svolto secondo un'altra prospettiva, si parla infatti di processo di consultazione.

Il processo di consultazione è una forma semplice di processo decisionale che trascende sia il consenso sia l'azione unilaterale. A primo impatto il consenso potrebbe sfociare in una “tirannia collettiva di ego. Chiunque ha il potere di bloccare il gruppo se i suoi capricci e desideri non vengono incorporati, così non è solo il capo ma ognuno ad aver potere sugli altri. Con il processo di consultazione, nessuno ha potere sugli altri. Si supera il bisogno di consenso dando voce a tutte le persone coinvolte (una voce adeguata non una voce uguale)”¹²¹. Allo stesso tempo il consenso porta con sé una responsabilità molto più diffusa rispetto le classiche strutture gerarchiche.

Come viene evidenziato da Laloux il processo di consultazione può essere accolto in tempi di crisi quando devono essere prese decisioni rapide ed anche difficili¹²².

¹²¹ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.154.

¹²² Nel libro viene descritto il caso di Favi, azienda manifatturiera francese che lavora nel settore dell'automotive. Il CEO Jean-Francois Zobrist dovette affrontare delle decisioni critiche e difficili che lo portarono a confrontarsi con i suoi dipendenti e collaboratori. La prima grossa crisi sotto la sua guida accadde nel 1990, quando gli ordini di automobili crollarono a seguito della prima guerra del Golfo. In seguito ad una forte riduzione della domanda, le scorte si accumularono e fu necessario ripensare tutta la struttura ed i costi. “Esisteva una soluzione: licenziare i lavoratori interinali. Ma in Favi nessuno era realmente considerato un lavoratore temporaneo. Licenziando i temporanei, Favi avrebbe rescisso il suo impegno morale con loro e avrebbe perso i talenti su cui aveva investito. Con molte domande

Secondo Fanni Canelles è possibile distinguere due situazioni che normalmente si creano nelle organizzazioni: i conflitti che si creano per il mantenimento del funzionamento esistente e conflitti provocati dal cambiamento. Inevitabilmente ogni innovazione passa attraverso l'emergere di numerosi e diversi conflitti, tutti derivati dalla dinamica generata dal contrasto tra il mantenimento dello status quo e la prospettiva di una situazione futura.

In quest'ottica le organizzazioni adottano strategie di gestione del conflitto che possono essere sintetizzate in due approcci¹²³:

- la soppressione del conflitto che comporta alcuni effetti negativi come la riduzione della creatività individuale e di gruppo, l'inibizione dell'intraprendenza, il deterioramento dei processi comunicativi e il malessere relazionale;
- l'emersione del conflitto i cui effetti positivi sono la stimolazione della cooperazione e dell'impegno, l'attivazione di più alti livelli di comunicazione e consenso e il rafforzamento del senso di identità individuale e di team.

e nessuna risposta chiara, Zobrist si trovò sul palco e condivise il suo dilemma con tutti i dipendenti inclusi i temporanei". Da un lavoratore emerse una proposta di riduzione dell'orario di lavoro e di paga che avrebbe riguardato tutti i dipendenti così da salvaguardare la posizione dei temporanei. I lavoratori, infatti, concordarono un taglio temporaneo del loro salario del 25%.

¹²³ FANNI CANELLES M., *Avanguardia Teal. Il futuro delle organizzazioni aziendali. Dinamiche e metodi per lavorare in gruppo e conoscere sé stessi*, Tabe, 2021, p.155.

“In a teal organization, individuals set their own responsibilities and choose projects in which they wish to participate. Every member of a team must demonstrate creativity and commitment, because they are responsible for the project. The transfer of power to employees is key, but it also is the most controversial pillar of the teal concept. Employees have specific tasks that are governed by the following principles¹²⁴:

1. you do what you can;
2. you do what is needed;
3. you are responsible for what you do;
4. you can change what you do, but always respecting principles 1, 2, and 3”.

Secondo Laloux ogni persona dell’organizzazione può prendere qualunque decisione, ma deve chiedere consiglio comunque a tutte le parti coinvolte e alle persone con maggiore esperienza sul tema.

Nel testo si fa anche riferimento a come vengono gestiti i conflitti nelle organizzazioni autogestite portando l’esempio di una delle più grandi aziende che ha approfondito in maniera efficace i processi di auto-organizzazione: Morning Star.

¹²⁴ WYRZYKOWSKA B., *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, Central European Management Journal, Vol.27 No.4, 2019, p.132.
https://www.researchgate.net/publication/338933248_Teal_Organizations_Literature_Review_and_Future_Research_Directions

In generale “when conflict arises within teams, resolution is initially attempted within the team, then the next circle of peers and so radiates outwards till the dispute is resolved. This process can be described as “lateral escalation” and is not necessarily rapid or always effective”¹²⁵.

3.2.3 Il sistema retributivo

Anche per quanto riguarda la definizione delle retribuzioni e degli incentivi le organizzazioni Teal mettono in discussione le pratiche manageriali ricorrenti e gestiscono con metodi alternativi i vari processi che portano a definire i diversi livelli salariali.

In assenza di capi infatti, il processo per determinare gli stipendi deve essere basato su una relazione tra pari. Questo non vuol dire che ognuno può determinare il proprio stipendio liberamente senza trovare opposizione. Lo stipendio viene invece definito a seguito di un processo di confronto e di consultazione con i colleghi. In questo modo infatti tutti sono pienamente responsabilizzati a determinare il proprio contributo ed a legittimarlo agli occhi dei colleghi.¹²⁶

¹²⁵ FANG HE V., PURANAM P., *Collaborative Organizing: Managing Conflict without Authority*, The Business School of the Worls, n.69, 2020, p.14.

https://www.researchgate.net/publication/339000777_Collaborative_Organizing_Managing_Conflict_without_Authority

¹²⁶ Semco è stata una delle prime realtà ad aver introdotto il salario autodefinito negli anni Novanta. Il CEO Ricardo Semler decise che ognuno era libero di proporre il proprio salario

Alla base della gestione dei differenziali retributivi si riconosce il valore della nozione di meritocrazia e di equità interna. Si cerca anche di ridurre le differenze salariali presenti nel proprio settore, alzando i salari più bassi e tenendo sotto controllo quelli più alti¹²⁷.

Per quanto riguarda gli incentivi, invece, si ritiene che distraggono le persone dalla propria motivazione interna quindi è meglio eliminarli. Nelle organizzazioni Teal si lavora quindi con incentivi di gruppo: “i gruppi che hanno raggiunto eccezionali risultati ricevono un bonus da dividere equamente tra i membri dell’organizzazione”. Non sono presenti quindi bonus o incentivi individuali ma bensì bonus di gruppo che portano ad una

senza dover chiedere il parere dei colleghi. A primo impatto questa modalità di definizione dei salari potrebbe sembrare molto rischiosa, in realtà nella pratica sembra aver funzionato molto bene. Pochissimi alzarono i loro salari a livelli considerati esagerati dai colleghi ed inoltre ci sono una serie di ragioni che spiegano il fenomeno:

- tutte le informazioni salariali in Semco sono rese pubbliche. Questo porta le persone che hanno definito i loro salari a livelli alti a dover dare delle motivazioni;
- le persone sono consapevoli che nel caso di una forte crisi si dovesse ricorrere a dei licenziamenti, quelli che si sono concessi salari non giustificati saranno i primi ad essere colpiti. Inoltre “finché qualcuno ha potere su di noi, finché siamo intrappolati in una relazione di tipo genitore/figlio con i nostri superiori, è facile sentirsi trattati ingiustamente e chiedere di più. Quando i nostri colleghi si fidano del fatto che noi prendiamo le migliori decisioni (e noi, in cambio, riponiamo la nostra fiducia in loro) siamo più propensi a stabilire le nostre retribuzioni in maniera onesta”.

LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.193.

¹²⁷ Zappos.com in realtà si distacca dal meccanismo di autovalutazione salariale tra pari, diffuso tra le Teal Organizations. Il suo sistema non valuta né elementi quali l’esperienza o l’anzianità, né il raggiungimento di risultati finanziari. Il sistema retributivo di Zappos è stato denominato “badging”: le persone sono pagate in base alle proprie skills. Il salario non si basa quindi 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.

REINGOLD J., *How a Radical Shift Left Zappos Reeling*, Fortune, 4 Marzo 2016.

<http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/>

equa condivisione del profitto. Secondo il paradigma Teal-Evolutivo “più degli incentivi e dei bonus è importante fare un lavoro che ha un significato e che consente di esprimere i propri talenti e la propria vocazione”¹²⁸.

¹²⁸ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.196.

CAPITOLO 4: ESEMPI DI APPLICAZIONE DELL'EMERGENTE MODELLO ORGANIZZATIVO

Nei capitoli precedenti si sono analizzate le ragioni e i motivi che hanno guidato il cambiamento e la trasformazione da un modello organizzativo fortemente gerarchico verso nuove forme organizzative definite bossless. Un numero sempre maggiore di aziende, soprattutto in territorio americano, ha adottato i principi e le pratiche organizzative proprie di questa emergente forma, cercando di orientarsi verso modalità incentrate sui dipendenti e sul senso di responsabilità e autonomia di ciascuno verso il proprio team.

Tra i più noti casi aziendali che adottano questo modello organizzativo si possono citare Morning Star, Valve Corporation e Zappos.com. Dall'approfondimento di questi casi aziendali si possono cogliere le particolarità che ognuno di essi ha apportato nell'implementazione del modello.

4.1 MORNING STAR

La Morning Star Company è un'azienda di trasformazione e confezionamento di pomodori della Central San Joaquin Valley in California fondata nel 1970 da Chris Rufer.

Rufer iniziò la sua attività noleggiando un solo camion e un rimorchio con i quali iniziò a trasportare pomodori e pesche dai campi di coltivazione agli impianti di lavorazione. Nel 1982, Rufer e tre coltivatori fondarono la Ingomar Packing Company per la lavorazione del concentrato di pomodoro. Da quel momento in poi l'impresa crebbe notevolmente introducendo anche una serie di innovazioni nel settore come, ad esempio, la produzione di ingredienti sfusi di concentrato di pomodoro. Nel 1990, Rufer ha fondato e lanciato The Morning Star Packing Company, a Los Banos. Durante la costruzione di questa struttura, Morning Star ha ufficialmente adottato il suo approccio verso le pratiche di autogestione. Nel 1995 è stata costruita e aperta una seconda struttura: The Morning Star Packing Company a Williams.

Nel 2002, Morning Star ha acquistato una struttura esistente e ha lanciato la Liberty Packing Company, a Santa Nella, ristrutturando completamente la fabbrica la quale si occupa della lavorazione dei prodotti a cubetti per Morning Star.

Nel 2008, Rufer ha fondato il *Self-Management Institute* come mezzo per incoraggiare la ricerca e l'apprendimento sul tema dell'autogestione, punto di svolta per il successo dell'azienda.

Oggi Morning Star si occupa della raccolta dei pomodori, della gestione di un sistema distributivo di oltre 200 camion per il loro trasporto e di tre stabilimenti di trasformazione che producono oltre il 40% del concentrato di pomodori e dei pomodori tagliati a cubetti consumati negli Stati Uniti.

Paul Green, esponente aziendale afferma che “Morning Star had historically invested very heavily in process research, and had pioneered many small and large process innovations that allowed the company to maintain their position of industry leadership. However, although we'd been born as an innovative organization, we hadn't really studied our own organization and how Self-Management worked. The parts of Self-Management that had proven successful had, to a large degree, been transferred from colleague to colleague as a form of institutional knowledge; we didn't have a systematic method of conveying our philosophy, describing our systems or teaching our principles to new colleagues. So our way of doing things was being watered down. Over the last few years, we've made changes to address this, and the

Self-Management Institute has now become the segment of the company that is responsible for implementing our Systems of Self-Management”¹²⁹.

I principi fondanti del modo di operare di Morning Star sono stati impostati sin dall’inizio della sua storia. Quando fu costruita la prima fabbrica di trasformazione di pomodori, Rufer e i primi dipendenti dell’azienda decisero che i valori che avrebbero dovuto ispirare ogni pratica di gestione sarebbero stati due: nessun individuo deve usare la forza contro le altre persone e ognuno deve rispettare gli impegni presi.

Nel corso del tempo, i colleghi di Morning Star hanno lavorato per tradurre questi principi fondamentali nei *Colleague Principles*, un documento di base che delinea tutte le pratiche di auto-organizzazione di Morning Star.

Alla base della politica aziendale sono stati individuati cinque principi fondamentali¹³⁰ che regolano l’attività dell’organizzazione:

- un'organizzazione non è che un'idea, un concetto. Le persone, come individui, sono la realtà ultima e devono rappresentare pertanto l’elemento centrale di ogni realtà aziendale;

¹²⁹ GINO F., STAATS B.R., *The Morning Star Company: Self-Management at Work*, Harvard Business School, n.30, 2014, p.2.

<http://dump.kylewild.com/914013-PDF-ENG.PDF>

¹³⁰ GINO F., STAATS B.R., *The Morning Star Company: Self-Management at Work*, Harvard Business School, n.30, 2014, p.5.

<http://dump.kylewild.com/914013-PDF-ENG.PDF>

- la redditività e la crescita sono le conseguenze naturali di un'esecuzione e innovazione eccellenti, dello sviluppo di conoscenze sui desideri del mercato e della produzione di beni e servizi che soddisfano i desideri dei clienti;
- le persone pensano, innovano, comunicano ed eseguono al meglio quando si sentono bene con se stesse. Gli individui si sentono tali quando hanno il controllo della propria vita, quando hanno raggiunto la libertà di scelta su ciò che è importante per loro;
- i principi di autogestione e di totale responsabilità, che sono alla base dei rapporti familiari e comunitari, sono anche i principi più efficaci ed efficienti nell'organizzazione dei rapporti commerciali;
- la concorrenza deve essere considerata una fonte significativa di miglioramento personale e di processo.

L'idea iniziale di Morning Star era quella di creare un'azienda in cui i dipendenti vengono visti come dei colleghi che si autogestiscono, avviando comunicazioni e coordinando le loro attività senza direttive da parte di altri. L'azienda, per identificare il personale al suo interno usa infatti il termine colleghi. Questi possono prendere tutte le decisioni aziendali, incluso l'acquisto di attrezzature costose a carico dell'azienda, a condizione che redigano un business plan che specifichi come e quando l'azienda recupererà l'investimento fatto e che sollecitino il parere dei colleghi coinvolti nella decisione. Come accade infatti nelle organizzazioni Teal, basate sulla ricerca

del consenso tra i diversi attori, ogni soggetto dell'organizzazione può farsi carico di qualunque decisione ritenuta opportuna solo dopo aver consultato i soggetti maggiormente coinvolti e con una maggiore expertise in materia.

I colleghi in Morning Star devono scrivere una dichiarazione di missione personale (*Personal Commercial Mission*) in cui descrivono come contribuirebbero individualmente all'obiettivo dell'azienda. Queste dichiarazioni di missione personale hanno motivato fortemente i dipendenti perché il fatto di essere più flessibili sul ruolo che le persone hanno all'interno della organizzazione, permette loro di sentirsi maggiormente coinvolti nell'organizzazione. Come ha osservato Green "I'm driven by my mission and my commitments, not by a manager. My mission is very dear to me. It is to maximize the overall efficiency and effectiveness of our enterprise by promoting the adoption and rigorous use of superior principles and systems of organizing people, by developing processes and business strategies which promote accountability and ownership, and by cultivating a culture in which excellence is rewarded"¹³¹.

I colleghi dichiarano anche dettagliatamente i ruoli in cui si impegneranno in un documento chiamato *Colleague Letter of Understanding* (CLOU). Ogni anno, ogni dipendente in Morning Star crea il proprio CLOU e lo negozia con

¹³¹ GINO F., STAATS B.R., *The Morning Star Company: Self-Management at Work*, Harvard Business School, n.30, 2014, p.6.
<http://dump.kylewild.com/914013-PDF-ENG.PDF>

i colleghi che sono maggiormente interessati dal lavoro proposto. I CLOU fungono da piani operativi che consentono ai dipendenti di svolgere la propria missione prevedendo la negoziazione con dieci o più colleghi, ciascuna della durata di circa venti-sessanta minuti.

In origine, i CLOU avevano la forma di una vera e propria lettera. Con la crescita dell'azienda, la lettera è diventata un foglio di calcolo Excel. Nel 2008, un gruppo di colleghi ha sviluppato un software che memorizzava il CLOU di ciascun collega sull'intranet aziendale, consentendo loro di aggiornarlo in qualsiasi momento. Nel 2012, Ron Caoua, Paul Green e altri colleghi del Self Management Institute hanno presentato una piattaforma in cui ciascun individuo può redigere il proprio CLOU.

Il processo di risoluzione dei conflitti in Morning Star, conosciuto come *Gaining Agreement* (Comunicazione diretta e raggiungimento accordi) si applica ad ogni tipo di disaccordo e prevede fino a cinque passaggi.

In una prima fase si chiede di coinvolgere privatamente il collega con cui si è in conflitto. Questa tattica è stata progettata per evitare che le tensioni diventino più critiche e venga raggiunta una soluzione soddisfacente per entrambi. Se non riescono a trovare soluzioni accettabili per entrambi si cerca un mediatore di fiducia. Se la mediazione fallisce, si convoca un panel di colleghi per i quali l'argomento sia rilevante. Anche in questo caso, come per il mediatore, il ruolo del panel è quello di ascoltare e aiutare a dare forma

all'accordo. Non può forzare una decisione. Quando non è possibile raggiungere risultati reciprocamente soddisfacenti, le due persone in conflitto preparano un documento per il Presidente di Morning Star che include un riepilogo del problema, la verifica che il processo di *Gaining Agreement* sia stato seguito e un elenco di possibili soluzioni. In ultima istanza sarà quindi Chris Rufer a risolvere la questione dando il suo contributo.

Come scrive Laloux “la risoluzione dei conflitti è un pezzo fondamentale nel puzzle per l'incastro delle pratiche di autogestione. È il meccanismo attraverso il quale i colleghi si responsabilizzano rispetto ai loro reciproci impegni. Nelle aziende tradizionali, quando una persona non mantiene i suoi impegni, i colleghi borbottano e si lamentano, ma lasciano al capo di quella persona l'iniziativa di fare qualcosa. Nelle organizzazioni autogestite, le persone devono fare un passo avanti e confrontarsi con colleghi che non riescono a mantenere i loro impegni. Il processo è efficace nella misura in cui, all'interno del contesto lavorativo, ci sia una cultura che faccia sentire le persone sicure e incoraggiate a responsabilizzarsi a vicenda e dia loro le competenze e gli strumenti con cui affrontare il disaccordo con maturità e garbo. Libertà e responsabilità sono due facce della stessa medaglia: non puoi avere l'una senza l'altra”¹³².

¹³² LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.170.

Morning Star presenta al suo interno 23 team, detti *Business Unit*. L'azienda per facilitare la condivisione e lo scambio di informazioni tra i diversi team ha adottato una metodologia interessante: ogni anno, a Gennaio, i team presentano un'autovalutazione a un team di colleghi, che include anche Rufer. Da questo incontro ci si aspetta che il team esponga in maniera chiara se i piani stabiliti sono stati rispettati o che cosa è accaduto e che ha quindi compromesso il raggiungimento di esso. Nell'arco di un mese tutti i team tengono la loro presentazione. A Febbraio l'intera azienda si riunisce per due giorni in un resort vicino a Monterey in California. Le Business Unit fanno di nuovo la loro presentazione questa volta molto più concisa e sintetica. È ritenuta una pratica di condivisione delle informazioni molto utile per mantenere le persone informate su ciò che accade nelle altre unità.

Per quanto riguarda la definizione dei salari, Morning Star ha previsto un processo raffinato che affianca al salario autodefinito una valutazione da parte di un comitato per i salari. Ciascun attore è pienamente responsabilizzato a valutare il proprio contributo in azienda e a legittimarlo agli occhi dei colleghi. Ogni dipendente in Morning Star dovrà, una volta l'anno, scrivere una lettera in cui definisce e spiega il motivo del suo salario e anche dell'eventuale aumento, connesso al numero dei ruoli ricoperti, alla sua complessità nonché all'aumento del costo della vita. A questa lettera si deve anche allegare il feedback ricevuto dai colleghi del proprio CLOU. Le lettere

vanno condivise con un ristretto numero di colleghi che sono stati scelti per formare il comitato salariale. Il ruolo di questo comitato è quello di analizzare tutte le lettere ricevute, calibrarle e fornire un feedback a Rufer al quale aspetta l'ultima decisione sulla retribuzione dei colleghi.

In questo modo l'azienda diventa un network di relazioni, in cui il dinamismo e la chiarezza sono alla base. Ogni obiettivo è così raggiunto attraverso un processo costante di condivisione.

Secondo Rufer "Self-management brings organizational structure to an enterprise spontaneously"¹³³.

Contrariamente a quello che si pensa, queste organizzazioni sono tutt'altro che piatte ma sono vive permettendo a tutti di muoversi verso diverse opportunità. Come sostiene Hamel "Morning Star è una collezione di gerarchie naturalmente dinamiche. Non c'è una gerarchia formale, ce ne sono molte informali. Per ciascuna questione, qualche collega avrà più da dire di altri, a seconda della propria esperienza e volontà di aiutare. Queste sono gerarchie di influenza, non di posizione e si formano dal basso"¹³⁴.

Negli ultimi quarant'anni Morning Star, oltre ad affermarsi come una realtà dominante nel settore della lavorazione del pomodoro ha rappresentato anche

¹³³ GINO F., STAATS B.R., *The Morning Star Company: Self-Management at Work*, Harvard Business School, n.30, 2014, p.6.

<http://dump.kylewild.com/914013-PDF-ENG.PDF>

¹³⁴ LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016, p.203.

un caso di successo dell'applicazione di pratiche organizzative caratterizzanti le organizzazioni bossless. Alla base dei principi guida dell'azienda sembra esserci infatti un forte allontanamento dalle tradizionali forme di gestione e controllo.

Si punta invece verso una maggiore responsabilizzazione e cooperazione dei dipendenti attraverso pratiche organizzative che permettono una forte partecipazione di essi attraverso il lavoro in team. Nonostante gli oltre 400 dipendenti impiegati renda difficile credere che un tale sistema possa funzionare, alla base della vision aziendale vi è la volontà di creare un ecosistema in cui i professionisti sono liberi di gestire loro stessi sia nella comunicazione che nel coordinamento con colleghi, clienti e fornitori.

4.2 VALVE CORPORATION

La Valve Corporation è una software house statunitense di videogiochi fondata nel 1996 da Gabe Newell e Mike Harrington, ex-dipendenti della Microsoft, con sede a Bellevue, Washington State. La Valve fu fondata con il nome di Valve Software ed era originariamente una Società a Responsabilità Limitata con sede a Kirkland. Nel 2003 fu trasformata in Società per Azioni e

la sua sede fu trasferita a Bellevue, Washington State, la stessa città dove aveva sede il primo editore dei suoi giochi, la Sierra On-Line.

La Valve Corporation è nota per aver sviluppato una serie di videogiochi di grande successo, quali Half-Life, Portal, Left 4 Dead, il motore grafico 3d Source (un motore proprietario su cui ha basato tutti i suoi giochi) ed il più grande portale di giochi online al mondo, Steam, una piattaforma che si occupa di distribuzione digitale, di gestione dei diritti digitali, di modalità di gioco multigiocatore e di comunicazione.

Secondo Claire Suddath, Valve è brava in tre cose: “developing first-person shooter games such as Half-Life and Counter-Strike, digitally distributing its games on its 35 million-member Steam network, and keeping its employees happy”¹³⁵. L’azienda fornisce infatti un ottimo esempio di come la struttura organizzativa possa influire sul comportamento, sulla strategia e sulle prestazioni individuali e collettive.

Come sostiene Felin Valve “has created a seemingly dynamic, self-organizing ecosystem where strategies and opportunities emerge

¹³⁵ SUDDATH C., *What Makes Valve Software the Best Office Ever?*, Business Week, 26 Aprile 2012.
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-04-25/what-makes-valve-software-the-best-office-ever#xj4y7vzkg>

endogenously as individuals imagine, interact, and selfselect to create projects and joint value”¹³⁶.

Uno dei principi guida di Valve è la poliarchia¹³⁷. L’azienda cerca deliberatamente di costruire capacità dinamiche per identificare e cogliere nuove opportunità di mercato. L’obiettivo della differenziazione strutturale in Valve è di andare oltre la tradizionale decentralizzazione e responsabilizzazione. Ciò è reso possibile lasciando maggiore autonomia agli individui facilitando così la creatività, la sperimentazione e l’innovazione locali, riducendo al minimo gli impedimenti burocratici all’approvazione e all’attuazione dei progetti. In quanto tale, la poliarchia prepara il terreno per capacità dinamiche consentendo alle persone di percepire, modellare e cogliere nuove opportunità.

Come ha notato un dipendente “if most of the value is now in the initial creative act, there’s little benefit to traditional hierarchical organization that’s designed to deliver the same thing over and over, making only incremental

¹³⁶ SHWETA J., *Organization without Hierarchy: A Case Study of Valve Corporation*, Review of Management, Vol.10, 2020, p.20.

https://www.researchgate.net/publication/354220269_Organization_without_Hierarchy_A_Case_Study_of_Valve_Corporation

¹³⁷ La poliarchia “can be seen as a form of radical decentralization— not a mere flattening of organization structure, but bestowing full autonomy of judgment, decision, and execution to decentralized individuals and subunits”.

FELIN T., POWELL T.C., *Designing Organizations for Dynamic Capabilities*, University of California, Vol.58 No.4, 2016, p.83.

https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1525/cmr.2016.58.4.78?casa_token=hEU_mIHkxW8AAAAA:vswWt6bPR7qGyEbTwAnN1NGsnExRJNMOlZK91cSD_SbWmtWf9_2DP_KCLIn8qUXrmoDYXzwbgrg

changes over time. What matters is being first and bootstrapping your product into a positive feedback spiral with a constant stream of creative innovation. Hierarchical management doesn't help with that, because it bottlenecks innovation through the people at the top of the hierarchy, and there's no reason to expect that those people would be particularly creative about coming up with new products that are dramatically different from existing one – quite the opposite, infact. So Valve was designed as a company that would attract the sort of people capable of taking the initial creative step, leave them free to do creative work, and make them want to stay. Consequently, Valve has no formal management or hierarchy at all”¹³⁸.

Alla base della filosofia di Valve ci sono i principi fondanti delle organizzazioni bossless ovvero: l'auto-organizzazione, la leadership e le comunicazioni informali, la risoluzione delle controversie attraverso il consenso ed un sistema di valutazione dei dipendenti basato sulla responsabilizzazione di ciascuno.

Degli strumenti utili per analizzare più da vicino i principi che guidano l'azienda sono il *Valve Handbook* e *Handbook for New Employees*, dei veri e propri manuali di annotazioni per spiegare il funzionamento di alcune pratiche e processi aziendali.

¹³⁸ PURANAM P., DØJBAK HÅKONSSON D., *VALVE'S WAY*, Journal of Organization Design, Vol.4 n.2, 2019, p.2.
<https://www.jorgdesign.net/article/view/20152/18612>

I principi fondamentali che esemplificano il successo di questo design organizzativo sono:

- “the company is yours to steer—toward opportunities and away from risks. You have the power to green-light projects”;

- “you were not hired to fill a specific job description. You were hired to constantly be looking around for the most valuable work you could be doing”;

- “we’ve heard that other companies have people allocate a percentage of their time to self-directed projects. At Valve, that percentage is 100”¹³⁹.

In Valve prevale infatti l’idea che ogni dipendente è libero di avviare e lavorare su progetti in maniera autonoma ed eventualmente partecipare a progetti di altri che siano di loro interesse. “As a consequence, self-selected teams of individuals form spontaneously around topics of interest. There is no manager or system architect to oversee or control these choices. The official employee handbook is subtitled: “A fearless adventure in knowing what to do when no one’s there telling you what to do.” In making their decisions on which team to join and how much time to devote to the various competing

¹³⁹ FELIN T., *Designing Organizations for Dynamic Capabilities*, California Management Review, Vol.58 No.4, 2016, p. 3.
https://www.researchgate.net/publication/282704874_Designing_Organizations_for_Dynamic_Capabilities

projects, employees take into account not only their own interest in particular projects and teams but also the decisions of others”¹⁴⁰.

I team di Valve non hanno leader formalmente assegnati. I progetti hanno dei responsabili, ma sono scelti in base al consenso informale. Si crea così un clima di fiducia dove i singoli dipendenti parlano con gli altri in azienda per scoprire cosa sta succedendo. Per coordinarsi tra loro, i dipendenti spostano semplicemente le loro workstation su ruote per essere fisicamente vicine ai membri del team.

Per agevolare i dipendenti a trovare i propri colleghi, la Valve ha addirittura inserito nel proprio intranet un programma che tramite il segnale GPS localizza la scrivania di ogni dipendente.

Una regola che viene usata all'interno dell'organizzazione per facilitare il coordinamento e le decisioni è la cosiddetta *Regola del tre*. Questa regola richiede che almeno tre persone all'interno dell'organizzazione concordino sul fatto che valga la pena perseguire una particolare iniziativa, idea di prodotto o progetto prima che venga lanciata. Non solo tre persone dovrebbero essere d'accordo sul valore del progetto, ma devono anche essere disposte a partecipare e lavorare al progetto. La regola del tre di Valve per avviare un progetto è interessante sotto diversi punti di vista. La necessità di reclutare o

¹⁴⁰ PURANAM P., DØJBAK HÅKONSSON D., *VALVE'S WAY*, Journal of Organization Design, Vol.4 n.2, 2019, p.3.
<https://www.jorgdesign.net/article/view/20152/18612>

incorporare almeno tre persone per avviare un progetto crea infatti una sorta di prova sociale iniziale sia sulla possibilità che sulla fattibilità di un potenziale progetto. Inoltre si crea anche un meccanismo per cui è probabile che le idee iniziali di un individuo si trasformino e migliorino attraverso l'interazione sociale. Il bisogno di interazione sociale può portare a miglioramenti e cambiamenti nella natura dell'idea iniziale e del progetto stesso, così come la considerazione di opportunità adiacenti al di là della portata di ogni singolo individuo.

La risoluzione delle controversie in Valve viene gestita principalmente attraverso il consenso. Un dipendente afferma che “we’re all humans, so teams sometimes argue (and sometimes passionately) about what to do and how to do it, but people are respectful of each other and eventually get to a consensus that works. There are stresses and more rigid processes when products are close to shipping, especially when there are hard deadlines for console certification (although shipping for the PC is much more flexible, thanks to Steam). Sometimes people or teams wander down paths that are clearly not working, and then it’s up to their peers to point that out and get them back on track”¹⁴¹.

¹⁴¹ PURANAM P., DØJBAK HÅKONSSON D., *VALVE’S WAY*, Journal of Organization Design, Vol.4 n.2, 2019, p.3.
<https://www.jorgdesign.net/article/view/20152/18612>

Le prestazioni dei dipendenti sono valutate per mezzo di un sistema di prestazioni sottoposto a revisione paritaria. Questa revisione della remunerazione e delle prestazioni si basa su un sistema di valutazione tra pari, in cui le persone e i team di progetto sono classificati dai loro pari sulla base di misure di innovazione, di contributo e di creazione di valore.

La Valve ha sviluppato un sistema organizzativo che raramente viene impiegato in aziende di una certa dimensione: pur avendo circa 300 dipendenti, non ci sono manager o direttori in generale.

L'azienda oltre ad evolversi ed adattarsi in un settore molto dinamico e competitivo come quello dei videogiochi ha anche saputo strutturarsi adottando pratiche e principi dell'auto-organizzazione. I dipendenti sono più responsabilizzati e liberi di mettere a frutto le loro doti attraverso gruppi di lavoro autonomi.

4.3 ZAPPOS.COM

Zappos.com è un rivenditore di scarpe online, fondata a Las Vegas, Nevada nel 1999 da Nick Swinmurn. Inizialmente l'azienda è stata lanciata con il nome di ShoeSite.com proprio dallo stesso Swinmurn la cui ispirazione venne

dal suo fallimento di trovare un paio di Airwalk marroni in un centro commerciale della California. Nello stesso anno Swinnum, Alfren Lin e Tony Hsieh ebbero l'idea rivoluzionaria di vendere scarpe online. Hsieh fu abbastanza scettico poiché credeva che le persone non avrebbero comprato le scarpe senza prima averle viste. In aggiunta a questo a quel tempo l'e-commerce in generale non era ancora un business affermato. Nel luglio 1999, il nome dell'azienda fu cambiato in Zappos.com, una variazione di "zapatitos", una parola spagnola che significa "scarpe".

Dal 2001 Zappos.com ha conosciuto una crescita drammatica e vertiginosa: in quell'anno l'azienda incassò 8,6 milioni di dollari, più che quadruplicando le loro vendite annuali. Nel 2004, Zappos.com ha guadagnato 184 milioni di dollari di vendite lorde e ha ricevuto un investimento di 35 milioni di dollari da Sequoia Capital. Nello stesso anno, hanno spostato la loro sede da San Francisco a Henderson, in Nevada. Nei tre anni che seguirono ha ampliato la sua gamma di prodotti inglobando anche abbigliamento, occhiali, borse e articoli per bambini.

Nel 2008 Zappos.com ha raggiunto 1 miliardo di dollari di vendite annuali, anticipando questo traguardo di due anni rispetto al previsto. L'anno successivo l'azienda raggiunge prematuramente un altro traguardo che si era prefissata per il lungo periodo, posizionandosi al n. 23 della classifica Fortune "Top 100 Companies to Work For".

Nel Luglio 2009, Amazon ha acquisito Zappos.com in un giro di azioni del valore di circa \$ 1,2 miliardi. Amazon ha acquistato tutte le azioni e i warrant in circolazione da Zappos.com per 10 milioni di azioni ordinarie di Amazon e ha fornito \$ 40 milioni in contanti e azioni vincolate ai dipendenti di Zappos.com.

L'accordo è stato ufficialmente chiuso nel novembre 2009 per circa 1,2 miliardi di dollari.

Con una forza lavoro di 1.500 dipendenti, Zappos è nota per la sua cultura aziendale unica che promuove principalmente l'autogestione.

La grande fortuna di Zappos.com è dovuta principalmente alla visione rivoluzionaria del suo CEO, Tony Hsieh, il quale, da sempre si è impegnato ad offrire la migliore esperienza possibile al consumatore prevedendo un servizio di assistenza 24 ore su 24, 7 giorni su 7 e una politica di restituzione di 365 giorni. Per raggiungere questo obiettivo, Hsieh e il suo team hanno formato una cultura aziendale energica e coinvolgente.

In Zappos.com la cultura è definita in termini di dieci valori fondamentali¹⁴²:

- Deliver WOW through Service;
- Embrace and Drive Change;

¹⁴² PERSCHEL A., *Work-Life Flow: How Individuals, Zappos, and Other Innovative Companies Achieve High Engagement*, Wiley Periodicals, Vol.29 n.5, 2010, p.29.
https://www.researchgate.net/publication/227657984_Worklife_flow_How_individuals_Zappos_and_other_innovative_companies_achieve_high_engagement

- Create Fun and a Little Weirdness;
- Be Adventurous, Creative, and Open-Minded;
- Pursue Growth and Learning;
- Build Open and Honest Relationships With Communication;
- Build a Positive Team and Family Spirit;
- Do More With Less;
- Be Passionate and Determined;
- Be Humble.

Questi valori dichiarati, in aggiunta al continuo focalizzarsi sul fornire il miglior servizio possibile al cliente, portarono Hsieh ad una continua ricerca di metodi e pratiche che potessero permettere all'organizzazione di fronteggiare i cambiamenti del mercato senza perdere il focus sulla propria cultura.

Il grande cambiamento avvenne dopo l'acquisizione da parte di Amazon. Zappos.com iniziò infatti ad espandere i servizi di produzione fornendo non più solo scarpe. L'espansione della produzione ha richiesto l'ampliamento del personale; tra il 2009 e il 2013 Zappos.com ha più che raddoppiato il numero dei dipendenti arrivando al numero totale di 1500 dipendenti. Questa rapida crescita del personale ha portato con sé problemi di comunicazione e difficoltà nel mantenere uno dei valori fondamentali dell'azienda: la cultura interna. Nel 2013 dopo un incontro con Roberston, Hsieh rimase affascinato

dalla nuova pratica di autogestione, già applicata in quegli anni da aziende come David Allen & Co e Medium.

È così che, nel 2013, è iniziata l'esperienza di Zappos.com con Holacracy. L'adozione è iniziata con un programma pilota applicato al team delle risorse umane di Zappos, circa 100 dipendenti, a Las Vegas. Il team è stato introdotto ai principi dell'Olocrazia e agli aspetti caratteristici della pratica. I dipendenti infatti hanno abbandonato i loro titoli di lavoro tradizionali, hanno iniziato a lavorare su più compiti, piuttosto che concentrarsi solo su un lavoro specifico ed hanno tracciato la nuova struttura organizzativa tramite GlassFrog¹⁴³.

John Bunch e Alexis Gonzales-Black, manager che hanno guidato la transizione di Zappos.com verso l'Holacracy hanno affermato che “one of the core principles is people taking personal accountability for their work. It's not leaderless. There are certainly people who hold a bigger scope of purpose for the organization than others. What it does do is distribute leadership into each role. Everybody is expected to lead and be an entrepreneur in their own roles, and Holacracy empowers them to do so”¹⁴⁴.

¹⁴³ GlassFrog è il software ufficiale per supportare e far progredire il proprio studio di Holacracy.

Creato da Holacracy One, questo è lo strumento per gestire la propria organizzazione basata su Holacracy.

¹⁴⁴ GROTH A., *Zappos is going holacratic: no job titles, no managers, no hierarchy*, Quartz, 30 Dicembre 2013.

<https://qz.com/161210/zappos-is-going-holacratic-no-job-titles-no-managers-no-hierarchy/>

Stimolato dai risultati ottenuti da questo nuovo sistema di self-management il 24 Marzo 2015 il CEO di Zappos.com inviò una lunga mail a tutti i dipendenti annunciando così la decisione di adottare Holacracy per l'intera organizzazione dal 30 Aprile dello stesso anno.

Di seguito vengono riportate alcune parti importanti della mail:

“We've been operating partially under Holacracy and partially under the legacy management hierarchy in parallel for over a year now. Having one foot in one world while having the other foot in the other world has slowed down our transformation towards self-management and self-organization. While we've made decent progress on understanding the workings of the system of Holacracy and capturing work/accountabilities in Glass Frog, we haven't made fast enough progress towards self-management, self-organization, and more efficient structures to run our business. (Holacracy is just one of many tools that can help move us towards self-management and self-organization, but simply abiding by the rules of Holacracy does not equal self-management or self-organization.)[...] Something key to note here is that Holacracy just happens to be our current system in place to help facilitate our move to self-organization, and is one of many tools we plan to experiment with and evolve with in the future. Our main objective is not just to do Holacracy well, but to make Zappos a fully self-organized, self-managed organization by combining a variety of different tools and processes.

Reinventing Organizations calls this type of organization a Teal organization.[...] As of 4/30/15, in order to eliminate the legacy management hierarchy, there will be effectively be no more people managers. In addition, we will begin the process of breaking down our legacy silo'ed structure/circles of merchandising, finance, tech, marketing, and other functions and create self-organizing and self-managing business-centric circles instead by starting to fund this new model with the appropriate resources needed to flourish. [...] To be clear, managers were absolutely necessary and valuable to the growth of Zappos over the years under our previous structure. Without managers, we would not have gotten to where we are today. [...] All former managers who remain in good standing will still keep their salary through the end of 2015 even though their day-to-day work that formerly involved more traditional management will need to change. [...] Self-management and self-organization is not for everyone, and not everyone will want to move forward in the direction of the Best Customers Strategy and the strategy statements that were recently rolled out. As such, there will be a special version of "the offer" to everyone who reads Reinventing Organizations and/or meets some other criteria (outlined towards the end of this email). [...] I can't wait to see how we reinvent ourselves, and I can't wait to see what unfolds next.

-Tony”¹⁴⁵.

Hsieh prevede quindi delle clausole affinché ogni dipendente potesse decidere in maniera autonoma se restare all’interno di Zappos.com in Holacracy, oppure andarsene accettando l’offerta, la quale consisteva nel pagamento di tre mesi di stipendio per gli ultimi assunti in azienda, o di un mese di stipendio per ogni anno di lavoro all’interno di Zappos.com.

Sebbene i vantaggi dell’auto-organizzazione siano significativi, alcune delle sue apparenti sfide hanno portato il 18% dei suoi dipendenti a lasciare l’azienda.

Arun Rajan, CTO di Zappos.com, sostiene che prima che Zappos.com si avvicinasse alla pratica dell’autogestione, stava diventando un’organizzazione "silos"¹⁴⁶, in cui un livello crescente di burocrazia impediva ai team di tutta l’azienda di lavorare tra loro sui progetti.

Le principali caratteristiche¹⁴⁷ dell’Holocracy adottate in Zappos.com sono:

¹⁴⁵ FELONI R., *Zappos CEO Tony Hsieh to employees: Embrace self-management or leave by the end of the month*, Insider, 15 Aprile 2015.

<https://www.businessinsider.com/tony-hsieh-self-management-memo-to-zappos-employees-2015-4?IR=T>

¹⁴⁶ FELONI R., *Zappos CEO Tony Hsieh explains why 18% of employees quit during the company's radical management experiment*, Insider, 28 Gennaio 2016.

<https://www.businessinsider.com/zappos-ceo-tony-hsieh-on-holacracy-transition-2016-1?r=US&IR=T>

¹⁴⁷ GOLDEN B., O’ROURKE J., PANDEY A., *Zappos.com: An Experiment in Holacracy*, University of Notre Dame Fanning Center for Business Communication, n.17-13, 2017, p.5. https://www.researchgate.net/publication/330125812_Zappos_An_Experiment_in_Holacracy

- “No Job titles or manager” : ogni dipendente ha un ruolo chiaramente definito a sua scelta, in linea con gli obiettivi dell'azienda e con le sue competenze. Una persona può scegliere di far parte di più circoli (o team). Ogni cerchio ha un 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;
- “No hierarchy of managers” : dal momento che un dipendente può plausibilmente avere più ruoli in cerchi diversi, egli può avere l’autorità su un collega in una cerchia, mentre quello stesso collega potrebbe avere autorità su di lui in un'altra cerchia;
- “Every role is clearly accountable” secondo la costituzione dell’Holocracy. Zappos.com per implementare le sue pratiche organizzative si avvale di un software 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. Come scrive Nickish “we want to be able to give people the freedom to work on things that they think are really going to help the company forward. And on

top of that, we need systems and processes to make sure that every employee is bringing enough value to the organization to keep them employed”¹⁴⁸.

In Zappos.com inoltre sono previsti dei canali di comunicazione bidirezionali come la newsletter mensile, *Ask Anything*, “in which employees’ anonymous questions are compiled and then answered in an e-mail sent throughout the entire company. Questionnaires also are frequently administered to assess employee attitudes. And when there is important news to be shared, Hsieh communicates directly to all employees via e-mail”¹⁴⁹.

Con riferimento alla crescita e alla formazione dei dipendenti “Zappos has a vision of providing training and mentorship that will permit an entry-level employee to achieve a senior leadership position within five to seven years. In this regard, Zappos offers an extensive curriculum of more than 30 courses, such as Leadership Essentials and Science of Happiness 101”¹⁵⁰.

Per quanto concerne il meccanismo retributivo Zappos.com manca di un processo di remunerazione tradizionale e si distacca anche dal meccanismo di

¹⁴⁸ BERNSTEIN E., BUNCH, J., NICKISCH, C., *The Zappos holacracy experiment*, Harvard Business Review, 28 Luglio 2016.

<https://hbr.org/podcast/2016/07/the-zappos-holacracy-experiment>

¹⁴⁹ CHIOU A.Y., KOPELMAN R.E, LIPANI L.J., *Interpreting the Success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer Centricity Is But One-Third of the Job*, Global Business and Organizational Excellence, Vol.31 n.5, 2012, p.24.

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/joe.21439?saml_referrer

¹⁵⁰ CHIOU A.Y., KOPELMAN R.E, LIPANI L.J., *Interpreting the Success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer Centricity Is But One-Third of the Job*, Global Business and Organizational Excellence, Vol.31 n.5, 2012, p.24.

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/joe.21439?saml_referrer

autovalutazione salariale tra pari, molto diffuso tra le Teal Organizations. Per favorire la migliore allocazione possibile, Zappos ha avviato un sistema di *badge* che consente ai dipendenti di trasmettere e comunicare le competenze che hanno da offrire. Questo sistema non valuta quindi né elementi quali l'esperienza o l'anzianità, né il raggiungimento di risultati finanziari bensì le skills.

Secondo Kumar e Mukherjee “Zappos employees can customize their careers based on their choices. They earn badges based on the roles and skills they acquire. Remuneration is commensurate with the badges they earn. This provides them with an opportunity to simultaneously explore new functions, pursue their passions, and increase their earnings”¹⁵¹.

Il caso di Zappos.com e il suo viaggio verso la struttura organizzativa autogestita dimostra ¹⁵²che:

- “Conflict between old and new generations is inevitable when implementing new ideas”. Tuttavia bisogna abbracciare il meglio di entrambi i mondi;

¹⁵¹ KUMAR S. V., MUKHERJEE S., *Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos*, Human Resource Management International Digest, Vol.26 No.7, 2018, p.2.

<https://www.achievementmission.org/wp-content/uploads/2021/03/HRMID-08-2018-0161-Zappos.pdf>

¹⁵² KUMAR S. V., MUKHERJEE S., *Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos*, Human Resource Management International Digest, Vol.26 No.7, 2018, p.3.

<https://www.achievementmission.org/wp-content/uploads/2021/03/HRMID-08-2018-0161-Zappos.pdf>

- “Do not wait for critical events to force change.” Bisognerebbe avviare il cambiamento quando l’azienda dispone di riserve sufficienti per assorbire gli shock;

- “Companies should also take care of the “too-much-of-good-thing” effect (Pierce and Aguinis, 2013) to reduce chaos and to avoid detrimental effects in the long run.”

Hamel nel suo celebre articolo pubblicato nell’Harvard Business Review analizza i punti di forza e anche di debolezza del modello Teal. Tra i vantaggi egli individua:

- Costi più bassi: l’assenza del management implica la mancanza dei relativi salari;

- 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 sarà indubbiamente più coinvolto e responsabilizzato;

-Maggiore iniziativa: l’autonomia favorisce un atteggiamento più propositivo nei dipendenti;

-Maggiore lealtà: il turnover dei dipendenti risulta molto basso, portando così alti livelli di engagement e empowerment;

- Maggiore collegialità: l'assenza di gerarchia annulla la competizione interna, promuovendo un atteggiamento di continuo confronto tra pari volto alla creazione di valore per l'impresa.

4.4 RIFLESSIONI

Nonostante i numerosi benefici che si possono conseguire dall'implementazione dell'approccio bossless è emerso che autogestire e coordinare il proprio lavoro non è così semplice. Come emerge dallo studio dei casi analizzati, l'applicabilità di questo modello organizzativo dipende da numerose variabili di diversa natura. In primo luogo, l'implementazione dei principi di autogestione nella progettazione di un'intera struttura organizzativa può essere un'ottima risposta da parte delle imprese operanti in ambienti fortemente complessi e dinamici.

Il primo vero esperimento aziendale relativo alle strutture bossless, come accennato nel primo capitolo, è Goretex, l'impresa leader del mercato tessile sintetico impermeabile. Fu fondata nel 1958 ma la sua sperimentazione del modello "senza capi" è stata una conquista graduale. L'azienda ha mantenuto un Direttore Generale, accanto a una responsabilità orizzontale condivisa: i

diecimila dipendenti sono definiti «associati» e organizzati in gruppi con pochi referenti. Le tradizionali barriere tra manager e sottoposti sono abolite; a far funzionare le squadre è il senso di responsabilità di ciascuno verso il proprio team.

Dal seguente studio emerge che le organizzazioni che negli ultimi anni hanno trovato in questo modello organizzativo la chiave del loro successo sono quelle più innovative e che operano in un contesto fortemente interconnesso e hi-tech. Le imprese presentate a tal proposito sono Valve Corporation, azienda statunitense che si occupa di sviluppo e distribuzione di videogiochi e Zappos.com, azienda e-commerce specializzata sulla vendita di calzature e capi di abbigliamento.

Anche se non operante in un settore prettamente tecnologico, Morning Star, azienda di successo di trasformazione e confezionamento di pomodori, è un ottimo esempio di organizzazione gestita secondo i principi bossless.

Tra le problematiche principali sperimentate dai casi analizzati, soprattutto per la Valve Corporation, vi sono sicuramente le difficoltà che incontrano i neo-assunti. Per aiutare i nuovi assunti ad inserirsi in azienda è stata infatti predisposta una guida, Valve Handbook, per spiegare il funzionamento e il comportamento che la stessa azienda si aspetta da loro.

In generale questa problematica è osservata anche in Morning Star e Zappos.com, infatti può volerci più di un anno prima che qualcuno

comprenda appieno il nuovo modo di organizzarsi e di lavorare. Tale difficoltà deriva in gran parte dal fatto che si assumono persone abituate a differenti modelli di organizzazione del lavoro. L'adozione della logica *greenfield*, ovvero l'assunzione di personale che non ha avuto esperienza in contesti diversi e quindi privo di condizionamenti imposti dal lavoro precedente, renderebbe più facile la combinazione degli elementi innovativi che sono alla base del modello bossless.

Un cambiamento della struttura organizzativa e della cultura ha, infatti, anche i suoi punti taglienti. Non tutti sono disposti a lavorare per una tale organizzazione o sono adatti per essa. I dipendenti che sono abituati a lavorare in un ambiente gerarchico rigido potrebbero non essere in grado di adattarsi. Nelle organizzazioni in cui il rapporto gerarchico è alla base della logica organizzativa, tutte le decisioni di relativa importanza sono generalmente prese dai manager. Queste decisioni in molti casi non sono ben fondate e causano resistenza tra i subordinati. Essere soggetti a tali decisioni riduce la motivazione di molti dipendenti. Uno studio delle università dell'Iowa e del Texas ha dimostrato che le squadre di dipendenti che si autogestiscono e si controllano da sole funzionano come “una sorta di buon

manager collettivo”¹⁵³. Per questo motivo, la possibilità di adottare i principi bossless è stata pensata e progettata per piccole aziende o per parti di esse.

Nonostante il reclutamento e l'on-boarding rappresentano fattori limitanti la crescita, in tutti e tre i casi aziendali presentati le pratiche bossless vengono applicate in contesti che contano dai 300 ai 400 dipendenti.

Appare evidente che questa emergente forma organizzativa richiede persone con la capacità e la volontà di gestire le proprie azioni e competenze in modo abbastanza indipendente ma allo stesso tempo di coordinarle con i colleghi. Oltre alla loro esperienza professionale, le persone che vi operano devono acquisire capacità di autogestione e di leadership.

I tre casi analizzati evidenziano una certa omogeneità per quanto riguarda il processo decisionale e di consultazione.

Ogni soggetto può farsi carico di qualunque decisione ritenuta opportuna solo dopo aver consultato i soggetti maggiormente coinvolti con l’obiettivo di tenere in considerazione i diversi pareri per fare la scelta più coerente al bene comune dell’azienda. A esemplificazione di ciò è l’applicazione della Regola del tre di Valve Corporation.

¹⁵³ RAMPINI F., *SENZA CAPO Agli ordini del manager collettivo*, La Repubblica, 2 Settembre 2012.

<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2012/09/02/senza-capo-agli-ordini-del-manager-collettivo.html>

Per quanto riguarda, invece, la definizione delle retribuzioni, nelle realtà analizzate ci si avvale di un processo di autodefinizione del salario, basato sulla relazione tra pari.

In Morning Star e in Valve Corporation, a questa fase iniziale segue un processo di valutazione da parte dei colleghi e nel primo caso anche di un comitato per i salari. In Zappos.com viene invece applicato un sistema di ricompensa basato sui badge. I dipendenti di Zappos.com possono personalizzare la propria carriera in base alle proprie scelte. Guadagnano badge in base ai ruoli e alle competenze acquisite. La retribuzione è commisurata ai badge guadagnati, ciò offre loro l'opportunità di esplorare contemporaneamente nuove funzioni, perseguire le proprie passioni e aumentare i propri guadagni.

Tra le criticità di queste organizzazioni bossless vi è anche il fatto che i team risultano essere self-managed, ma non completamente self-directed. I team autogestiti sono team di lavoro che non sono (completamente) integrati in una catena di comando dall'alto verso il basso e che non hanno un unico capo con autorità completa sul lavoro del team. I dipendenti all'interno di un'organizzazione condividono la responsabilità della pianificazione e dell'esecuzione del proprio lavoro creando così uno spirito collaborativo all'interno di un ampio quadro di obiettivi.

I team self-directed, invece, possono essere definiti come un tipo di team autogestito nei quali, una volta che gli obiettivi più generali sono stati indicati, il team può organizzarsi e avere autorità decisionale su come raggiungerli.

Grandi aziende hanno provato e fallito con l'adozione di sistemi di gestione meno tradizionali. GitHub, società di software della California, dopo sette anni di gestione senza una gerarchia formale, nel 2014 ha avviato una sostanziale riorganizzazione, eliminando di fatto la forma senza capo con l'introduzione di regole e processi finalizzati a rendere più efficace il coordinamento. Prima dell'improvviso cambiamento nella struttura organizzativa GitHub era una delle realtà dominanti nell'adozione dei principi bossless. I dipendenti potevano avviare e partecipare a progetti in cui sentivano di poter dare il massimo contributo. I progetti non erano assegnati gerarchicamente, ma i dipendenti potevano scegliere quello su cui volevano lavorare senza alcuna interferenza formale. La condizione minima era che ci fossero almeno due persone nella squadra (la regola del due). L'obiettivo-chiave di GitHub era quello di perseguire la felicità dei dipendenti. Questi erano infatti liberi di scegliere la posizione, i giorni lavorativi, l'orario di lavoro. Le cose hanno iniziato a cambiare all'inizio del 2014, quando il nuovo CEO e collega co-fondatore, Chris Wanstrath, hanno preso il posto di Tom Preston-Werner. Il cambiamento più grande per GitHub

è stata l'introduzione di regole e processi per aumentare il coordinamento sostituendo ad esempio la regola del due con un processo decisionale gerarchico per l'allocazione e il coordinamento tra le diverse attività. Secondo Chris Wanstrath,, “Before, we all had to share the road maps in our head. I might be building something here, not even knowing that Paul is building something over here. That worked out fine until we got more people and decided we needed a lot more coordination, a lot more communication”¹⁵⁴.

¹⁵⁴ BURTON R. M., DØJBAK HÅKONSSON D., NICKERSON J., PURANAM P., WORKIEWICZ M., ZENGER T., *GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing*, Journal of Organization Design, Vol.6 n.10, 2017, p.3.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s41469-017-0020-3.pdf>

CONCLUSIONI

Una priorità fondamentale in un ambiente in rapida evoluzione è la capacità delle organizzazioni di essere flessibili e modificare dinamicamente il proprio disegno organizzativo. Una tendenza adottata soprattutto tra le imprese americane, è quella di allontanarsi dalle strutture gerarchiche tradizionali.

Le organizzazioni bossless cercano di creare condizioni di lavoro in cui i dipendenti acquisiscano il potere di prendere iniziative, si sentano responsabili delle loro azioni e sfruttino appieno il loro potenziale per generare valore per l'azienda. L'applicazione dell'empowerment in azienda implica l'allontanamento dalle classiche strutture top-down, e l'avvicinamento ad un modello bottom-up.

Al centro di questo elaborato si è posto l'accento sulla rilevanza del gruppo di lavoro, affermando i principi dell'auto-organizzazione ovvero della regolazione interna da parte del gruppo stesso, piuttosto che una regolazione imposta dall'esterno, della ridondanza e della prescrizione minima dei compiti piuttosto che la definizione dettagliata del modo di operare.

Come detto in precedenza, contrariamente a quello che si può pensare, l'auto-organizzazione non è né un laissez-faire né una perdita di controllo poiché l'esclusivo ricorso ad una direzione centralizzata non è l'unica forma di controllo di un'organizzazione. Nel caso particolare dell'Holocracy, sebbene

l'auto-organizzazione tenda a tralasciare i tradizionali schemi gerarchici, le squadre sono nidificate all'interno di una struttura più ampia, della quale contribuiscono al modellamento e al perfezionamento. Ne segue che i cerchi non si gestiscono da soli, ma nell'ambito di tali regole, le squadre progettano e governano sé stesse.

Il modello bossless sembra essere una soluzione che non necessariamente si concretizza in modo completo e con tutte le sue dimensioni nelle singole aziende. È stato dimostrato infatti che l'efficacia maggiore dell'implementazione del modello bossless si ha nelle realtà organizzative di piccole-medie dimensioni. Nel momento in cui l'azienda incomincia ad ampliarsi si necessita l'introduzione di regole e processi per migliorare il coordinamento, avvicinandosi inevitabilmente ad un modello organizzativo tradizionale. Allo stesso tempo la sua applicazione dipende anche dalla capacità dei dipendenti di saper operare in contesti in cui si adottano principi e pratiche diverse dai tradizionali modelli. L'adozione richiede una certa mentalità e abilità che potrebbero essere nuove o sconosciute alle persone che hanno lavorato in organizzazioni gestite tradizionalmente. Come tutti i cambiamenti importanti e rivoluzionari, esso richiede tempi per essere pienamente compreso ed applicato.

Il modello bossless sembra essere la forma organizzativa adatta per le aziende per fronteggiare con efficacia i nuovi contesti. In particolare, l'applicazione

maggiore di tale modello è stata riscontrata nelle aziende più innovative come nel settore hi-tech.

A primo impatto questo modello organizzativo potrebbe essere visto come un'utopia o un luogo in cui i dipendenti svolgono i loro compiti a proprio piacimento, seguendo una motivazione unicamente individuale.

In realtà, nelle organizzazioni in cui sono applicati i principi del modello bossless ovvero i self-managemet teams, la leadership distribuita, i processi di risoluzione dei conflitti e di definizione dei salari, gli attori aziendali si muovono e si adattano sulla base del comportamento dei loro colleghi, coordinandosi reciprocamente. La struttura bossless prevede che i self-managed teams non operino come compartimenti autonomi e completamente indipendenti gli uni dagli altri ma debbano confrontarsi e conformarsi alle direttive generali per raggiungere gli obiettivi. Una volta che questi sono definiti potranno essere applicati i principi e le pratiche migliori necessarie per creare dei contesti in cui la cooperazione e l'autogestione impattano in maniera positiva sulla produttività aziendale e sul benessere dei singoli collaboratori.

Sulla concreta fattibilità d'applicazione del modello bossless a discapito delle strutture gerarchiche vi sono numerosi sostenitori dell'ineluttabilità della gerarchia. Secondo Leavitt, "to be sure, hierarchies have changed in important ways. Many have flattened, teamed, and otherwise modernized.

And their inevitable authoritarianism has been veiled and perfumed to obscure its unattractiveness. Yet beneath the veils, almost all large human organizations are still top-down, authority-driven structures”¹⁵⁵.

Non esiste una struttura organizzativa giusta o sbagliata. Analizzando entrambi i lati della medaglia, il costo di strutture basate sull'autorità e sul controllo sembra essere la perdita di iniziativa individuale. Gli sforzi di progettazione per imporre il controllo impediscono infatti necessariamente l'iniziativa, e al contrario, gli sforzi di progettazione per supportare l'iniziativa e l'auto-organizzazione limitano il controllo.

Questo modello non ignora le responsabilità o la presenza del manager nell'organizzazione, ma suggerisce uno spazio aperto di lavoro di gruppo che includa il prendere in considerazione idee e suggerimenti di ciascun dipendente. L'idea alla base del modello è che la condivisione della visione e della decisione fra tutti i membri dell'organizzazione sia la migliore modalità per raggiungere gli obiettivi aziendali.

¹⁵⁵LEAVIT A.J., *Hierarchies, Authority, and Leadership*, Leader to Leader, Vol.37, 2005, p.55.
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ltl.141?casa_token=5gF6xqZuN9UAAAAA:O032oDKGtRd88_HzLv7AmMEAlt5ERTN3ef5R2kfvVLdJ3D3SIC_UG60lD2pHspDzd7WZHv88PsUWsiU

BIBLIOGRAFIA

- ALPER S., TYOSVOLD D., *Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams*, Organizational behavior and human decision processes, Vol. 74, 1998.
- AMICUCCI F., *Le competenze trasversali. Permettono di comprendere e guidare i processi di cambiamento continuo ai quali siamo sottoposti*, Prometeo Mondadori, n.148, 2019.
- BAHAMRA R., BURNARD K., DANI S., *Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directors*, International Journal of Production Research, Vol.49, 2011.
- BARRET F., *Disordine armonico: Leadership e jazz*. Egea, 2017.
- BARRY D., *Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership*, Elsevier, Vol.20, 1991.
- BARTEZZAGHI E., *Weick e il sensemaking*, L'organizzazione dell'impresa, Etas, 2010.
- BERNSTEIN E., BUNCH, J., NICKISCH, C., *The Zappos holacracy experiment*, Harvard Business Review, 28 Luglio 2016.
- BLADES, A. *Organisational resilience: What does it mean?*, Governance Directions, Vol.69 n.11, 2017.
- BOLDEN R., *Distributed leadership*, Routledge, Vol.7 n.2, 2008.
- BONTI M., CAVALIERE V., CORI E., *Lineamenti di organizzazione aziendale*, Egea, Milano, 2020.
- BUGHIN J., DAHLSTRÖM P., HAZAN E., LUND S., SUBRAMANIAM A., WIESINGER A., *Skill shift automation and the future of the workforce*, McKinsey Global Institute, 23 Maggio 2018.
- BURTON R. M., DØJBÄKHÅKONSSON D., NICKERSON J., PURANAM P., WORKIEWICZ M., ZENGER T., *GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing*, Journal of Organization Design, Vol. 6 n.10, 2017.
- CANTONI F., GIUSTINIANO L., *Between Sponge and Titanium: Designing Micro and Macro Features for the Resilient Organization*, Apprendimento e innovazione nelle organizzazioni ibride, Palgrave Macmillan, 2018.
- CANTONI F., GRAZIANO P., MAIOCCHI F., *Resilienza organizzativa e territoriale: proposta di un approccio olistico*, EyesReg, Vol.9 n.5, 2019.

- CANTONI F., *La resilienza come competenza dinamica e volitiva*, Giappichelli, Torino, 2014.
- CATTANEO C., MARASCA S., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità strumenti*, Giappichelli, 2021.
- CHIOU A.Y., KOPELMAN R.E, LIPANI L.J., *Interpreting the Success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer Centricity Is But One-Third of the Job*, Global Business and Organizational Excellence, Vol.31 n.5, 2012.
- CLARK A.E., *Your Money or Your Life: Changing Job Quality in OECD Countries*, British Journal of Industrial Relations, No. 1610, 2005.
- COMELLO L., DE TONI A.F., IOAN L., *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali*, Marsilio, 2011.
- COMELLO L., DE TONI A., IOAN L., *Complessità e leadership*, Quaderni di Management, E.G.V. Edizioni, n.54 2011.
- CRAVERA S., DE SIMONE M., De Toni A., ELETTI V., GANDOLFI A., SIMONCINI D., *Leader generativo*, L'Impresa, n.22, 2014.
- CURRAL L., PASSOS A., QUINTEIRO P.M., *Thought self-leadership and effectiveness in self-management teams*, Leadership, Vol.12, 2017.
- D'ONGHIA M.V., *Resilienza, una parola alla moda*, Treccani, 16 Ottobre 2020.
- DALL'AMICO E., *Quali sono le Soft Skill più richieste dalle imprese?*, Ceipiemonte, Gennaio 2016.
- DE CHURCH L. A., MARKS M. A., *Leadership in Multiteam Systems*, Journal of Applied Psychology, Vol. 91 No. 2, 2006.
- DE TONI A., *Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l'auto-organizzazione*, Sinergie Italian Journal of Management, n. 81/10, 2010.
- DE TONI A.F., *Self-leadership*, CUOA Business School, 2019.
- DEYNER D., *Organizational Resilience. A summary of academic evidence, business insights and new thinking*, BSI and Cranfield School of Management, 2017.
- DI SABATO T., *Serve leadership adattiva per superare e risolvere le crisi*, Textus et Studia, n. 1(21), 2020.
- DI TOMA P., GHINOI S., *Overcoming hierarchy in business model innovation: an actor-oriented approach*, European Journal of Innovation Management, Vol. 24, 2021.

- FANG HE V., PURANAM P., *Collaborative Organizing: Managing Conflict without Authority*, The Business School of the Worls, n.69, 2020.
- FANNI CANELLES M., *Avanguardia Teal. Il futuro delle organizzazioni aziendali. Dinamiche e metodi per lavorare in gruppo e conoscere sé stessi*, Tabe, 2021.
- FELIN T., POWELL T.C., *Designing Organizations for Dynamic Capabilities*, California Management Review, Vol. 58, No. 4, 2016.
- FELONI R., *Zappos CEO Tony Hsieh explains why 18% of employees quit during the company's radical management experiment*, Insider, 28 Gennaio 2016.
- FELONI R., *Zappos CEO Tony Hsieh to employees: Embrace self-management or leave by the end of the month*, Insider, 15 Aprile 2015.
- FERRARA M., *L'impatto delle tecnologie sulla pratica e la cultura del design*, Academia, 2013.
- GERBER M., GRUNER H., *FlowTeam: l'autorganizzazione nei gruppi di lavoro*, Credit Suisse, Edizione 108, 1999.
- GINO F., STAATS B.R., *The Morning Star Company: Self-Management at Work*, Harvard Business School, n.30, 2014.
- GIUSTINIANO L., *L'importanza della resilienza nella costruzione del team*, Luiss Open, 30 Settembre 2019.
- GOLDEN B., O'ROURKE J., PANDEY A., *Zappos.com: An Experiment in Holacracy*, University of Notre Dame, Fanning Center for Business Communication, n.17-13, 2017.
- GRAVILI G., TURATI C., *Postfordismo e creazione di capacità organizzativa distintiva*, Workshop "Le Sfide Organizzative Di Fine/Inizio Secolo Tra Post-Fordismo E Deregolazione". Bologna, 31 Maggio 2020.
- GRAY E., SEIGNEUR J.M., CHEN Y., JENSEN C., *Trust Propagation in Small Worlds*, International Conference on Trust Management, 2003.
- GROTH A., *Zappos is going holacratic: no job titles, no managers, no hierarchy*, Quartz, 30 Dicembre 2013.
- HARRIS A., *Distributed leadership: according to the evidence*, Journal of Educational Administration, Vol.46, 21 Marzo 2008.

- HERBANE B., *Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs*, Entrepreneurship & Regional Development, Vol.31 n.5-6, 2019.
- HOPEJ M., HOPEJ-TOMASZYCKA M., *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2018.
- JO HATCH M., *The Vancouver Academy of Management Jazz Symposium —Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century*, Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS), Vol. 9 No.5, 1998.
- KAHN, W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal, Vol. 33 No.4, 1990.
- KAMINSKA A., RUTKOWSKA M., *Turquoise Management Model-Teal Organizations*, Education Excellence and Innovation Management, Luglio 2020.
- KETKAR H., WORKIEWICZ M., *Power to the people: The benefits and limits of employee self-selection in organizations*, Strategic management Journal, 15 Ottobre 2021.
- KRYCZKA A., *Job satisfaction in the context of teal organization*, Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie, Vol.46 n.3, 2019.
- KUMAR S. V., MUKHERJEE S., *Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos*, Human Resource Management International Digest, Vol.26 No.7, 2018.
- LALOUX F., *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, Milano, 2016.
- LAWLER E.E., *From job-based to competency-based organizations*, Journal of organizational behaviour, Vol. 15 No. 1, 1994.
- LEAVIT A.J., *Hierarchies, Authority, and Leadership*, Leader to Leader, Vol.37, 2005.
- MANNA R., PALUMBO R., *Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione "resiliente"*, Impresa Progetto, n.2, 2019.
- MARCUS L.J., , PH.D., McNULTY E., M.A., DORN B.C., , M.D., M.H.C.M., GORALNICK E., , M.D., *Crisis meta-leadership lessons from the boston marathon bombings response: the ingenuity of swarm intelligence*, National Preparedness Leadership Initiative Harvard T.H. Chan School of Public Health, 7 Aprile 2014.

- MELLA P., *Organizations and Organizations. The Holonic View of Organizations*, The International Journal of Knowledge Culture and Change Management Annual Review, Vol.5 n.4, 2005.
- MORGAN G., *Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, 2002.
- MORI M., LOMBARDI S., SASSETTI S., *Integrità del leader e voce dei dipendenti nelle agenzie di viaggio. Il ruolo di mediazione dell'empowerment*, Prospettive in Organizzazione, n.10-2018.
- MOSAMIM P., NINGRUM S., *Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System?*, Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), Vol.5 no.12, 2020.
- NAMGYOO K.P., KIRA C., JINJU L. *The Hierarchy Myopia of Organizational Learning*, Seoul Journal of Business, Vol.1, 2015.
- ORTIZ-DE-MANDOJANA, N., & BANSAL, P., *The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices*, Strategic Management Journal, n.37, 2016.
- PERSCHEL A., *Work-Life Flow: How Individuals, Zappos, and Other Innovative Companies Achieve High Engagement*, Wiley Periodicals, Vol.29 n.5, 2010.
- PURANAM P., DØJBAK HÅKONSSON D., *VALVE'S WAY*, Journal of Organization Design, Vol.4 n.2, 2019.
- RAMPINI F., *SENZA CAPO Agli ordini del manager collettivo*, La Repubblica, 2 Settembre 2012.
- REINGOLD J., *How a Radical Shift Left Zappos Reeling*, Fortune, 4 Marzo 2016.
- ROBERSTON B.J., *Holocracy: The new management system for a rapidly changing world*, Henry Holt and Company, 2015.
- RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ A.M., PEREA M.V., *The secret of organisation success A revision on organisational and team resilience*, International Journal of Emergency Services, Vol.4 n.1, 2015.
- RUSCONI G., *Azienda senza capi, una nuova via verso il «Nirvana organizzativo»*, Il Sole 24 Ore, 6 Luglio 2016.
- RUSCONI G., *L'organizzazione aziendale deve essere perfetta, come un'orchestra*, Il Sole 24 ore, 6 Settembre 2018.

- RUSCONI G., *Open leadership: l'azienda senza capi è una nuova idea del comando*, Il Sole 24 Ore, 5 Agosto 2016.
- RZEPKA A., *TEAL Organizations in Times of Industry 4.0*, European Research Studies Journal, Vol. XXIV, 2021.
- SALERNO M.L., *La resilienza organizzativa. Quando una organizzazione è sotto choc*, Rivista degli infortuni e delle malattie professionali, n.3, 2010.
- SEVILLE E., *Resilient Organizations. How to survive, thrive and create opportunities through crisis and change*, Kogan Page, London, 2016.
- SHWETA J., *Organization without Hierarchy: A Case Study of Valve Corporation*, Review of Management, Vol.10, 2020.
- SUDDATH C., *What Makes Valve Software the Best Office Ever?*, Business Week, 26 Aprile 2012.
- TODESCO F., *Bossless companies: The pros and cons of decentralization*, Bocconi University, 19 Gennaio 2022.
- TOMASSONI M., *Creatività, Risorse Umane, Formazione nuove prospettive integrate*, Scienze umane e sociali, 2020.
- TRABUCCHI R., *Le organizzazioni nell'epoca postindustriale, Il mercato delle imprese e le risorse umane. Prospettive e scenari*, Risorse Umane, n.5, 2004.
- TRIPTI G., *Historical Organizational structure vs. Boss less Organization structure*, International Journal of Advance Research and Development, Vol.2, 2017.
- VAN DE KAMP P., *A Radical Approach to Organizational Design*, Chapt.2, University of Amsterdam., Reserch Gate, 2014.
- VOGUS, T. J., & SUTCLIFFE, K. M., *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*, IEEE international conference on systems, man and cybernetics, 2007.
- WALKER B., *Cosa è la resilienza?*, Il Sole 24 ore, 8 Luglio 2013.
- WYRZYKOWSKA B., *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, Central European Management Journal, Vol. 27 No. 4, 2019.
- ZHENZHONG M., XIAO, L., YIN, J., *Toward a dynamic model of organizational resilience*, Nankai Business Review International, Vol. 9 No. 3, 2018.

SITOGRAFIA

<http://czasopisma.upjp2.edu.pl/textusetstudia/article/view/4003/3844>

<http://dump.kylewild.com/914013-PDF-ENG.PDF>

<http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/>

<http://www.flowteam.com/doc/O%20108%20I%20totale.pdf>

<http://www.ijarnd.com/>

http://www.organizzazioneimpresa.it/index_file/weick.pdf

<https://acnpsearch.unibo.it/journal/2327132/MI049+MI095+MI312+NA207+NA217+NA229+RM528+UNIAQ+UNIBO+UNIBS+UNICA+UNIGE+UNIMRE+UNIPV+UNIRMS+UNISS+UNIUPO+UNIURB+VR009>

<https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2443/2016/09/Marathon-Bombing-Leadership-Response-Report.pdf>

<https://cranfieldsombrochures.cld.bz/Organisational-Report>
<https://docplayer.it/22640316-La-resilienza-organizzativa-quando-una-organizzazione-e-sotto-choc.html>

<https://fdocumenti.com/document/postfordismo-e-creazione-di-capacit-organizzativa-sul-dominio-della-strategia.html?page=1>

https://fundacionprolongar.org/wp-content/uploads/2019/07/State-of-the-Global-Workplace_Gallup-Report.pdf

https://fundacionprolongar.org/wp-content/uploads/2019/07/State-of-the-Global-Workplace_Gallup-Report.pdf

<https://hbr.org/podcast/2016/07/the-zappos-holacracy-experiment>

<https://iris.unicas.it/retrieve/handle/11580/75843/69820/Tomassoni%2C%20Treglia%20->

[%20Professionalit%C3%A0%20creativa%20nell%27economia%20della%20conoscenza.pdf](#)

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1742715014543579>

https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1525/cmr.2016.58.4.78?casa_token=hEU_mIHlkW8AAAAA:vswWt6bPR7qGyEbTwAnN1NGsnExRJNMOlZK91cSD_SbWmtWf9_2DP_KCL1n8qUXrmoDYXzwbrg

https://labgest.uniud.it/fileadmin/users/detoni/Pubblicazioni/E_riviste-nazionali/E61_OCR - De Toni Comello Ioan - Auto-organizzazioni e leadership - QM-11.pdf

https://labgest.uniud.it/fileadmin/users/detoni/Pubblicazioni/E_riviste-nazionali/E56_OK - De Toni - Teoria della complessita e implicazioni manageriali - SIN-10.pdf

<https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-017-0020-3>

https://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-44875-6_17

<https://msocialsciences.com/index.php/mjssh/article/view/600>

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8543.2005.00361.x>

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/joe.21439?saml_referrer

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.3349>

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ltl.141?casa_token=5gF6xqZuN9UAAAAA:O032oDKGtRd88_HzLv7AmMEAlt5ERTN3ef5R2kfvVLdJ3D3SIC_UG60lD2pHspDzd7WZHv88PsUWsiU

<https://open.luiss.it/2019/09/30/limportanza-della-resilienza-nella-costruzione-del-team-il-punto-di-luca-giustiniano/>

<https://phys.org/science-news/economics-business/>

<https://primate.consulting/wp-content/uploads/2018/04/Holacracy-il-proposito-fatto-sistema-LIMPRESA-n-3-2018-Marina-Capizzi.pdf>

https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/wp-content/uploads/2021/04/Rivista-2018_10_PIO-ASSIOA.pdf

<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.9.5.556>

<https://qz.com/161210/zappos-is-going-holacratic-no-job-titles-no-managers-no-hierarchy/>

https://repository.supsi.ch/4879/1/impresa_leader-generativo_maggio2014.pdf

<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2012/09/02/senza-capo-agli-ordini-del-manager-collettivo.html>

<https://st.ilsole24ore.com/art/economia/2013-07-08/cosa-resilienza-152217.shtml?uuid=AbgpmDCI&p=2>

<https://st.ilsole24ore.com/art/management/2016-07-05/azienda-senza-capi-nuova-via-il-nirvana-organizzativo-085157.shtml?uuid=ADmh4Fo>

<https://st.ilsole24ore.com/art/management/2016-07-25/open-leadership-l-azienda-senza-capi-e-nuova-idea-comando-095630.shtml?uuid=AD0p8Ux>

https://www.academia.edu/40330622/Appunti_da_Gareth_Morgan_Images_Le_metafore_dellorganizzazione

https://www.academia.edu/6875405/2013_Limpatto_delle_tecnologie_sulla_pratica_e_la_cultura_del_design?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-

<https://www.achievementmission.org/wp-content/uploads/2021/03/HRMID-08-2018-0161-Zappos.pdf>

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-04-25/what-makes-valve-software-the-best-office-ever#xj4y7vzkg>

<https://www.bsigroup.com/it-IT/I-nostri-servizi/La-resilienza-in-azienda/Ricerca-sulla-resilienza-organizzativa/>

<https://www.businessinsider.com/tony-hsieh-self-management-memo-to-zappos-employees-2015-4?IR=T>

<https://www.businessinsider.com/zappos-ceo-tony-hsieh-on-holacracy-transition-2016-1?r=US&IR=T>

https://www.centroestero.org/repository/23_06_2016_17_17_report-soft-skill-e-mdl.pdf

<https://www.cuoaspace.it/2019/05/self-leadership.html>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230810863253/full/html>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230810863253/full/pdf?title=>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-10-2019-0307/full/html>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJES-09-2014-0018/full/pdf?title=the-secret-of-organisation-success-a-revision-on-organisational-and-team-resilience>

<https://www.eyesreg.it/2019/resilienza-organizzativa-e-territoriale-proposta-di-un-approccio-olistico/>

<https://www.gallup.com/workplace/321965/employee-engagement-reverts-back-pre-covid-levels.aspx>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

<https://www.governanceinstitute.com.au/resources/governance-directions/archive/issue-11/organisational-resilience-what-does-it-mean/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/1-organizzazione-aziendale-deve-essere-perfetta-come-un-orchestra-AE1h27IF>

https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/palumbo_e_manna_ipejm_2_2019.pdf

<https://www.jorgdesign.net/article/view/20152/18612>

<https://www.jstor.org/stable/2488374?seq=1>

https://www.manageritalia.it/content/download/informazione/giornale/maggio_2004/pag20.pdf

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/skill%20shift%20automation%20and%20the%20future%20of%20the%20workforce/mgi-skill-shift-automation-and-future-of-the-workforce-may-2018.pdf>

<https://www.perlego.com/book/1015363/resilient-organizations-how-to-survive-thrive-and-create-opportunities-through-crisis-and-change-pdf>

https://www.researchgate.net/publication/220756654_Organizational_Resilience_Towards_a_Theory_and_Research_Agenda

https://www.researchgate.net/publication/227657984_Worklife_flow_How_individuals_Zappos_and_other_innovative_companies_achieve_high_engagement

https://www.researchgate.net/publication/233227061_Resilience_The_Concept_a_Literature_Review_and_Future_Directions

https://www.researchgate.net/publication/264977984_Holacracy_A_Radical_Approach_to_Organizational_Design

https://www.researchgate.net/publication/270394661_Organizations_and_Organizations_The_Holonic_View_of_Organizations

https://www.researchgate.net/publication/275583452_La_resilienza_come_competenza_dinamica_e_volitiva

https://www.researchgate.net/publication/282704874_Designing_Organizations_for_Dynamic_Capabilities

https://www.researchgate.net/publication/29811107_Distributed_leadership

https://www.researchgate.net/publication/319316972_Between_Sponge_and_Titanium_Designing_Micro_and_Macro_Features_for_the_Resilient_Organization

https://www.researchgate.net/publication/325697211_Toward_a_dynamic_model_of_organizational_resilience

https://www.researchgate.net/publication/330125812_Zappos_An_Experiment_in_Holacracy

https://www.researchgate.net/publication/338933248_Teal_Organizations_Literature_Review_and_Future_Research_Directions

https://www.researchgate.net/publication/339000777_Collaborative_Organizing_Managing_Conflict_without_Authority

https://www.researchgate.net/publication/342088018_JOB_SATISFACTION_IN_THE_CONTEXT_OF_TEAL_ORGANIZATION

https://www.researchgate.net/publication/342708110_Turquoise_Management_Model_-_Teal_Organizations

https://www.researchgate.net/publication/352336220_TEAL_Organizations_in_Times_of_Industry_4.0

https://www.researchgate.net/publication/354220269_Organization_without_Hierarchy_A_Case_Study_of_Valve_Corporation

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597898927480>

<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Hierarchy-Myopia-of-Organizational-Learning-Choi-Park/b086edeb193dd33d682fe46dcc0bf1432d54f8f8>

https://www.skilla.com/img/cms/150650374E_AMICUCCI_P.38-45_L.pdf

https://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/parole/Resilienza.html#:~:text=L'accezione%20%20C3%A8%20legata%20alla,ritirarsi%20%20'contrarsi'

<https://www-arch.polsl.pl/wydzialy/ROZ/ZN/Documents/Zeszyt%20130/019.pdf>

[secondOrderCitations&from=cover_page](#)