

# L'AZIENDA COME SISTEMA ADATTIVO COMPLESSO



Una cornice  
nuova per il ruolo  
del coach in un  
mondo che  
cambia

# PROGRAMMA

## Sabato 17/4

- Cos'è oggi un'organizzazione: vincoli strutturali e vincoli culturali
- Il cambiamento inevitabile
- Ri-pensare l'organizzazione nella Complessità
  
- Il coaching nella governance del cambiamento: lo SWOT sistemico

## Domenica 18/4:

- Temi di coaching sistemico in azione: executive, leadership, change
- Trend di trasformazione organizzativa:
  - Peter Senge
  - Frederic Laloux
  - Gary Hamel
- 
- Coaching e framework Agile (*Guest Speaker Emanuele Moscato*)
- Integrazione e conclusione

## OBIETTIVO DEL MODULO

- Dare al coach delle cornici adatte a fornire senso al suo agire nel mondo organizzativo contemporaneo
- Inquadrare brevemente la nascita e l'evoluzione del pensiero organizzativo, comprenderne il pattern soggiacente
- Fornire al coach chiavi di interpretazione e azione per le dinamiche con cui dovrà rapportarsi

# C'ERA UNA VOLTA...

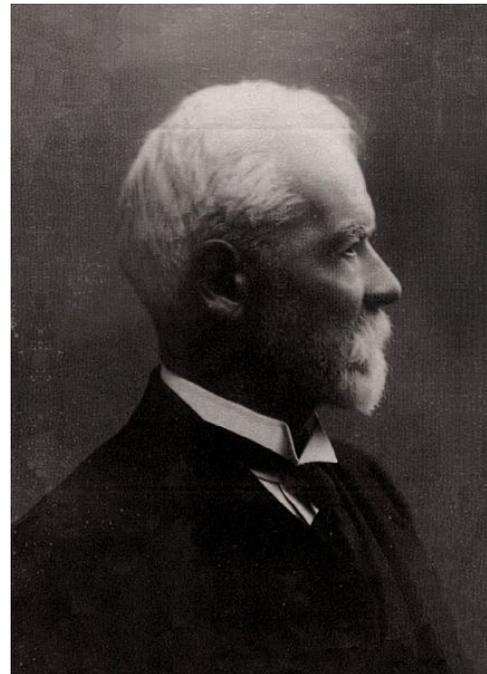


# IL DNA ORIGINALE DEL PENSIERO ORGANIZZATIVO



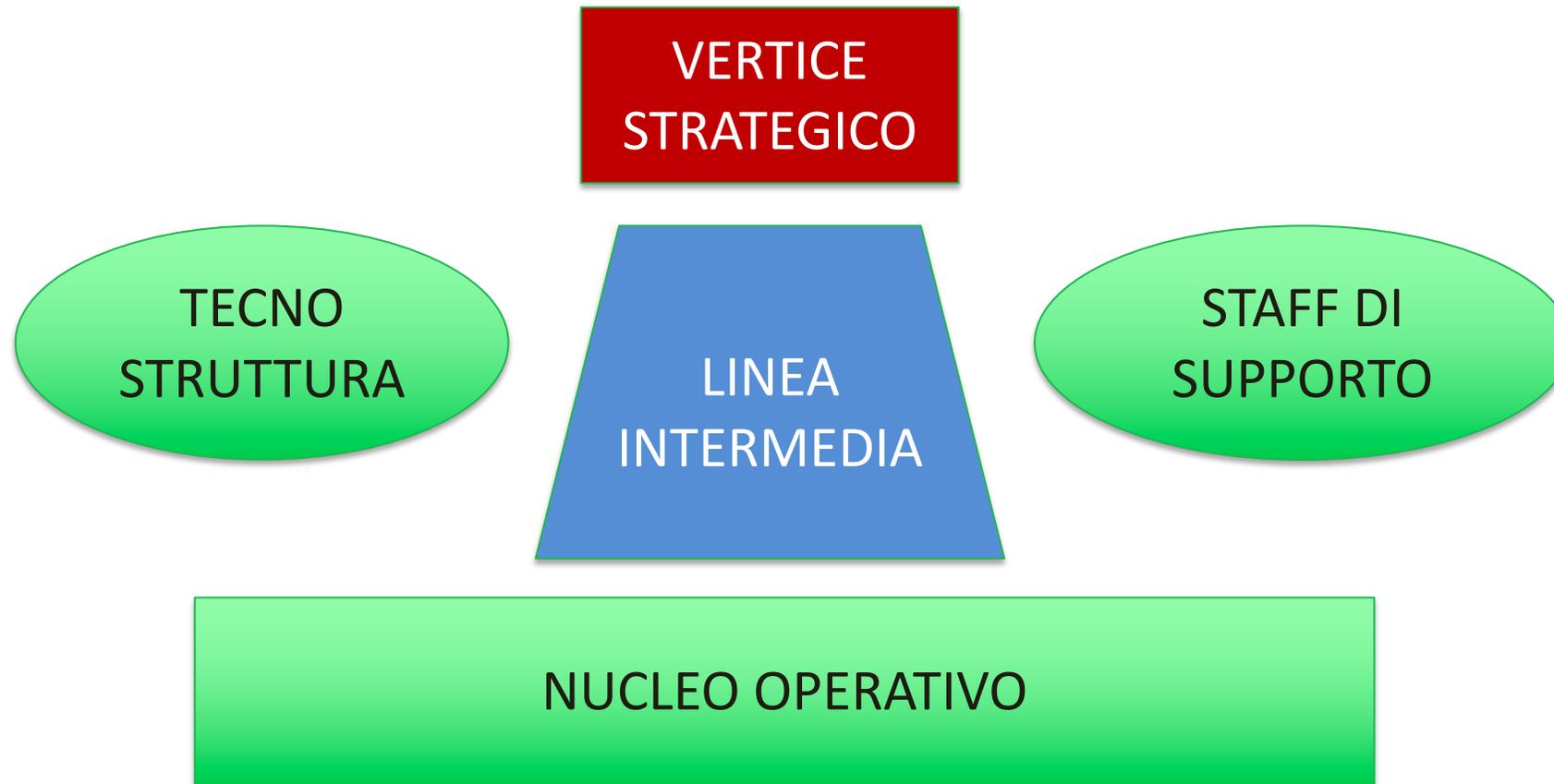
- **Formalizzazione**
  - **Centralizzazione**
  - **Rigidità**
- (Max Weber)

In sostanza l'ideologia del Pensiero positivista (linearità, determinismo) viene ripresa e adattata al contesto della fabbrica. I pensatori successivi -iniziando da Ford e Taylor- agiranno all'interno di questo frame.



- **Programmazione**
  - **Organizzazione**
  - **Comando**
  - **Coordinamento**
  - **Controllo**
- (Henry Fayol)

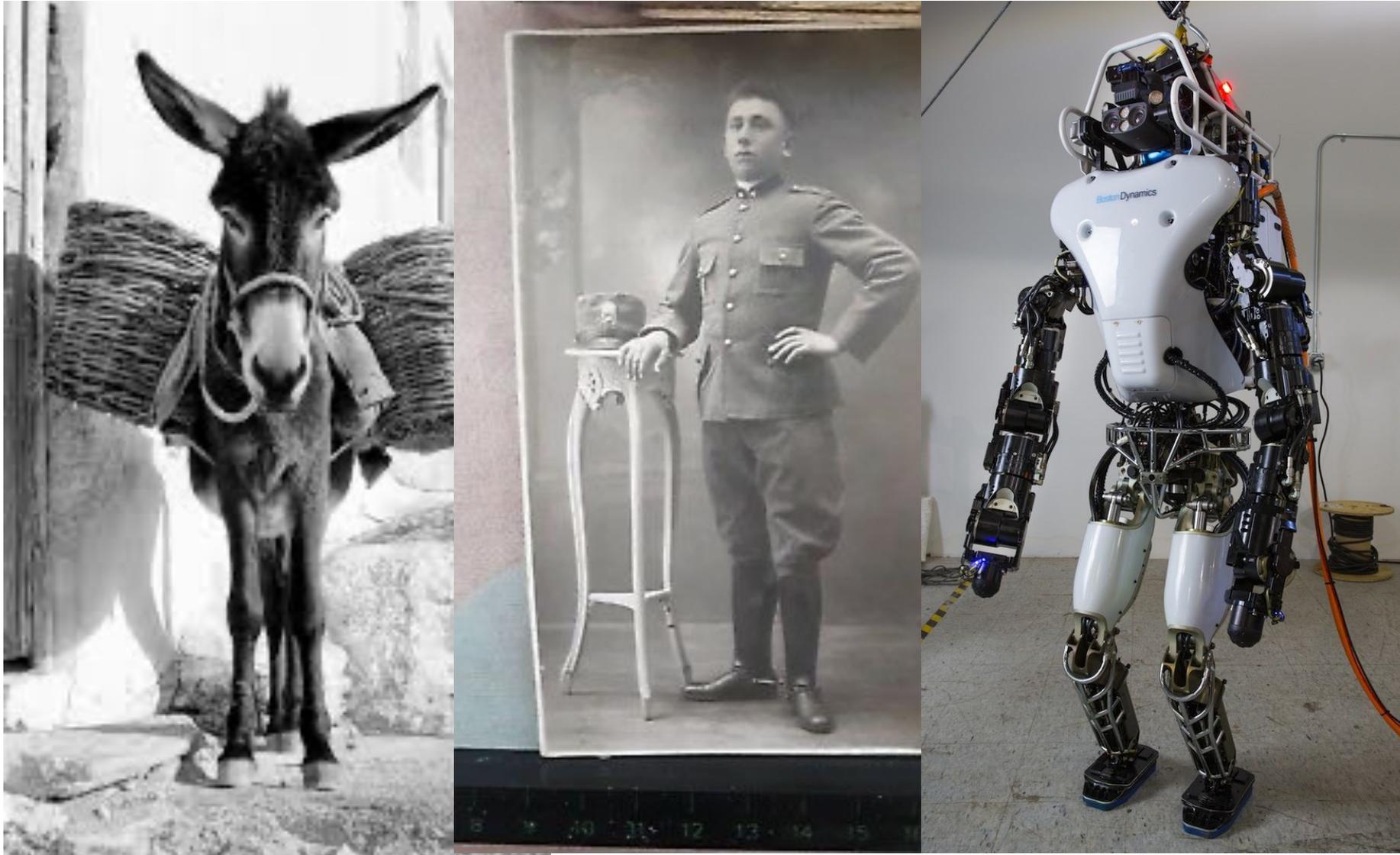
# LE TIPOLOGIE ORGANIZZATIVE DI H. MINTZBERG



# REFERENCE MODEL, LA GERARCHIA MILITARE

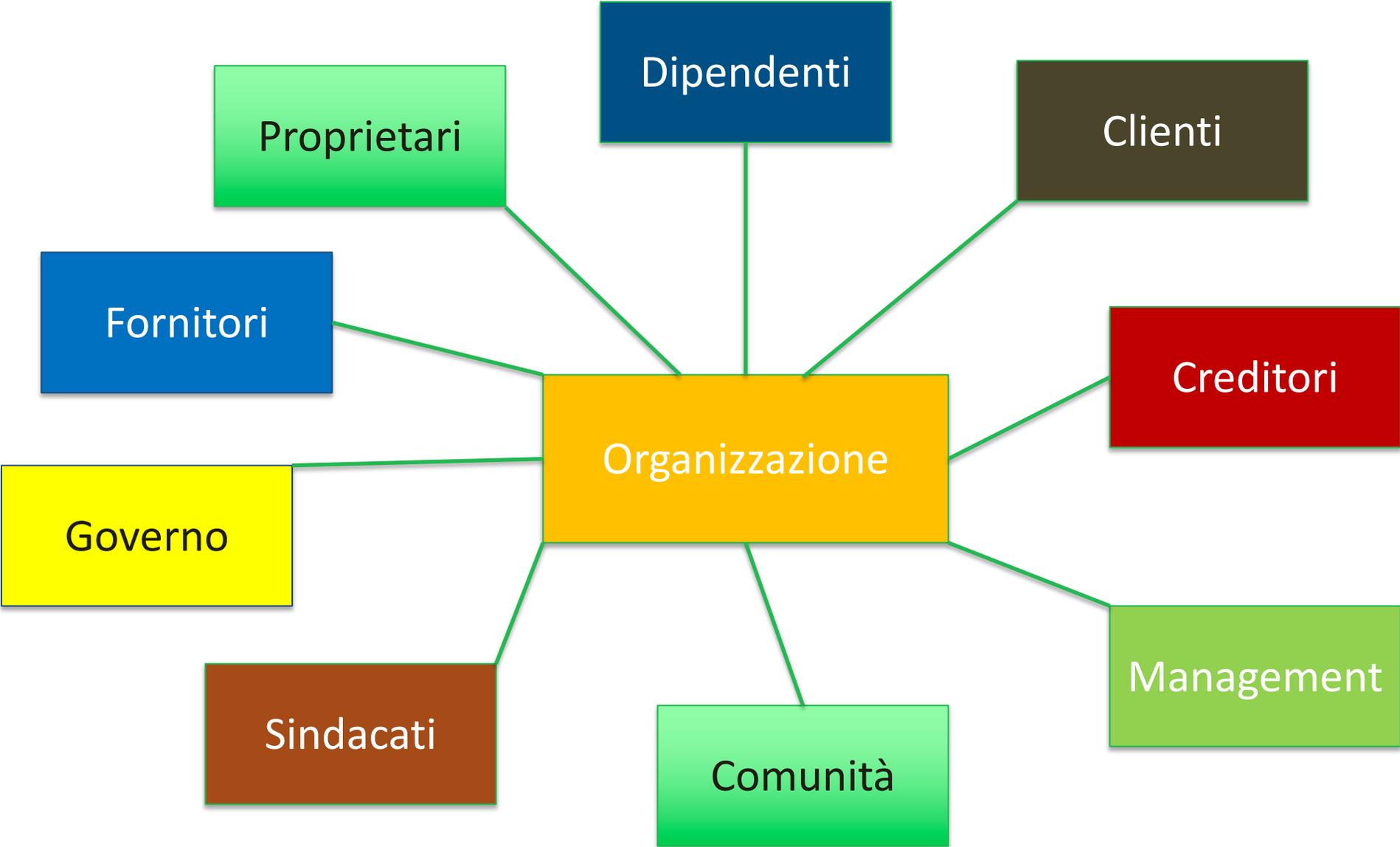


# EVOLUZIONE DELL' IDEALE ANTROPOLOGICO DEL CONTROLLO



Il ruolo del coach, nonostante le teorizzazioni dei fondatori, entra nelle aziende come quello di un fornitore di upgrade e allineamento. Il focus è sugli indicatori di performance.

# CIRCULARITA' CON GLI STAKEHOLDERS



## CONTESTO, IL GRANDE CHANGE MAKER

- Dalla fine del secolo scorso inizia un fase di mutamento geopolitico e di mercato tale da rendere obsoleto questo paradigma di pensiero.
- Emergono nuovi player mondiali, la competizione si fa più serrata
- Contenimento dei costi e innovazione balzano al primo posto nelle strategie competitive
- Supremazia del capitale finanziario
- Comincia a vacillare la metafora tradizionale dell'azienda-macchina, ereditata dalla visione Fordista e Taylorista
- Iniziano a proliferare nuove proposte di management organizzativo e nuovi approcci che problematizzano la tradizionale visione del ruolo umano
- E nella prima decade del XXI secolo il sistema mondiale entra in una crisi strutturale

# I 4 CAVALIERI DEL CAMBIAMENTO



- Volatilità
- Incertezza
- Complessità
- Ambiguità

## QUANDO LA COMPLESSITA' IRROMPE

È importante rendersi conto che la complessità dei tempi che stiamo vivendo non è l'effetto solamente di quelli che potremmo chiamare impropriamente **“Fattori Negativi“**:

Pandemie e spillover  
 Crisi Climatica  
 Crisi geopolitica  
 Crisi economica e finanziaria  
 Fake news  
 Cyberwar  
 Conflitti bellici  
 .....

Ma anche di quelli che altrettanto impropriamente chiamiamo **“Fattori Positivi“**:

Un mondo connesso  
 Accelerazione tecnologica  
 Sviluppo di AI  
 Consapevolezza ecologica  
 Recupero della  
 “dimensione umana“  
 .....

## APPROCCIO MECCANICO



Ambiente stabile  
Prestazioni efficienti

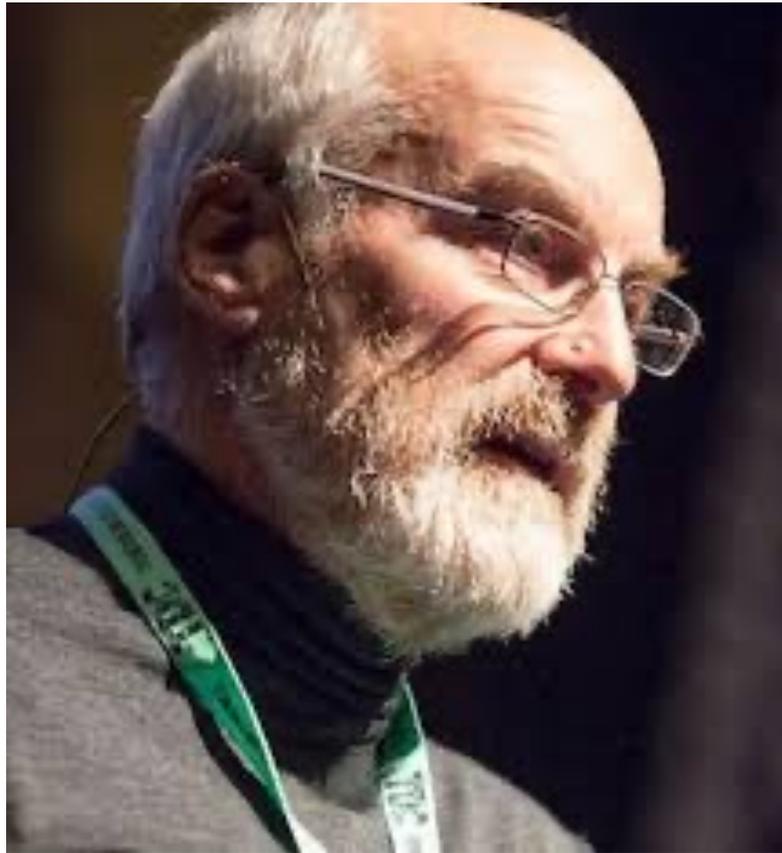
## APPROCCIO BIOLOGICO



Ambiente turbolento  
Learning Organization

# COME SI RICONOSCE UNA SITUAZIONE COMPLESSA

1. Ogni azione che facciamo (o non facciamo) cambia il sistema.  
*Le nostre azioni entrano in un ciclo di inter-retroazioni che ne influenzano le traiettorie evolutive*
2. Le soluzioni efficaci sono sempre contestuali, funzionano qui e ora.  
*Le best practice non esistono.*
3. Chi è cieco rispetto alle conseguenze delle proprie azioni può generare criticità future ed esserne sorpreso. *La consapevolezza vince.*
4. Il raggiungimento di un obiettivo può pregiudicare i risultati futuri.  
*Le modalità e le strategie adottate per raggiungere il risultato sono importanti quanto il risultato.*



David Snowden



## QUANDO L'APPROCCIO BIOLOGICO?

- Quando il mercato è prevedibile, lo sviluppo tecnologico modesto e la competizione sui costi sostenibile, l'azienda-macchina è quella più funzionale
- Quando invece il mercato è turbolento, la competizione sui costi è critica e la commoditizzazione veloce, l'azienda-organismo- ricca di iniziativa, creatività e passione- è la più attrezzata per produrre innovazione, e dunque per competere.



# AZIENDA = MACCHINA O ORGANISMO?

- Pensare la prima metafora significa privilegiare concetti come l'efficienza, i costi, la prevedibilità, la gerarchia, il rendimento.
- Pensare la seconda metafora vuol dire avere il focus su adattabilità, resilienza, evoluzione, comunicazione, interfaccia con il contesto di riferimento, interconnessione.
- Portare intelligenza sistemica in un'organizzazione vuol dire trasformare una macchina in un Sistema Adattivo Complesso, come un organismo.

## LA MATRICE SWOT

L'analisi **SWOT** (conosciuta anche come **matrice SWOT**) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.

L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e di debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

## AZIONARE LA MATRICE SWOT

Definito uno stato finale desiderato (o obiettivo), si definiscono i punti principali dell'analisi SWOT, che sono:

- punti di forza: le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
- debolezze: le attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo;
- opportunità: condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
- minacce: condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance;

a partire dalla combinazione di questi punti sono definite le azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo. **Contesto: Semplice o Complicato**

# Matrice SWOT

<b>FATTORI INTERNI</b> <b>FATTORI ESTERNI</b>		<b>Forze (S)</b>	<b>Debolezze (W)</b>
		<b>Opportunità (O)</b> Elencare da 5 a 10 opportunità esterne	<b>Strategia SO</b> Generare strategie che usano le forze per trarre vantaggio dalle opportunità
<b>Minacce (T)</b> Elencare da 5 a 10 minacce esterne	<b>Strategia ST</b> Generare strategie che usano i punti di forza per evitare minacce	<b>Strategia WT</b> Generare strategie per evitare che le debolezze espongano a minacce	

## WU WEI ER BU WU WEI

WU WEI ER BU WU WEI significa *“Non agire e non lasciare niente d’incompiuto”*.

Il pensiero cinese è diverso da quello occidentale, e in particolare il concetto di causa/effetto lineare è molto più ricco di sfaccettature .

L’approccio all’obiettivo, simile a quello di cui parla SUN ZU nel suo libro *“L’arte della guerra”*, è tipicamente indiretto e contestualizzato, basato sulle possibilità e non sulla volontà. L’idea è che se invece di mirare a un obiettivo si lavora sui fattori che lo favoriscono e si estirpano quelli che lo ostacolano, alla fine il risultato sembrerà realizzarsi quasi da solo, senza che nessuno lo abbia cercato.

Il senso della frase *“Non agire e non lasciare niente d’incompiuto”* è dunque questo: non usare la forza diretta all’obiettivo, ma la cura verso tutti i fattori che lo possono favorire, senza trascurarne nessuno.

Definiti i punti di forza e di debolezza (interni), si ipotizzano uno o più stati finali desiderati di lungo termine. Quindi, con riferimento a questi possibili stati, si esplorano le opportunità e le minacce presenti nel contesto, per giungere a definire la matrice.

- punti di forza: le attribuzioni positive dell'organizzazione che sono disponibili;
- debolezze: le attribuzioni negative dell'organizzazione che sono presenti;
- opportunità: condizioni esterne utili a creare un contesto favorevole alle finalità;
- minacce: condizioni esterne che potrebbero ostacolare l'evoluzione del contesto;

a partire dalla combinazione di questi punti sono definite le azioni da intraprendere per accrescere le opportunità e controllare le minacce. **Contesto: Complesso o Caotico**

# Matrice CHINESE SWOT

<b>FATTORI INTERNI</b> <b>FATTORI ESTERNI</b>	<b>Forze (S)</b> Elencare da 5 a 10 forze interne	<b>Debolezze (W)</b> Elencare da 5 a 10 debolezze interne
<b>Opportunità (O)</b> Elencare tutte le opportunità reali e potenziali	<b>Strategia SO</b> Generare strategie che usano le forze per far crescere le opportunità	<b>Strategia WO</b> Generare strategie che traggono vantaggio dalle opportunità ovviando alle debolezze
<b>Minacce (T)</b> Elencare tutte le minacce reali e potenziali	<b>Strategia ST</b> Generare strategie che usano i punti di forza per stroncare le minacce	<b>Strategia WT</b> Generare strategie per evitare che le debolezze possano dare spazio alle minacce

A partire dalla fine del secolo scorso, i progressi nelle scienze sociali e psicologiche- e il diffondersi del pensiero sistemico e complesso- facilitano l'emergere di nuovi modelli anche nel pensiero organizzativo, in genere fondati sull'analisi critica di tre dimensioni:

- IL POTERE
- IL CONTROLLO
- IL FATTORE UMANO

Facendo così emergere  
la dimensione ideologica del pensiero  
organizzativo tradizionale

## QUALCHE DEFINIZIONE DI POTERE

- M.Weber:

Il potere è la possibilità che un individuo, agendo nell'ambito di una relazione sociale, **faccia valere la propria volontà** anche di fronte a un'opposizione

- R.Dahl:

Il potere di A su B è la **capacità** di ottenere che B faccia qualcosa che non avrebbe fatto senza l'intervento di A

- M.Crozier:

La **capacità** di A di ottenere che, nella sua relazione con B, i termini di scambio siano a suo favore.

- C.Sperzagni:

In un sistema in cui A e B sono in relazione, definisce la **posizione sistemica** che favorisce ad A la possibilità di ottenere da B comportamenti desiderati a prescindere dal suo riconoscimento.

In italiana la parola controllo ha in origine il significato di verifica. Ma già dal '900 inizia a incorporare il significato anglosassone di guida esecutiva.

Es. *“Perdere il controllo dell’auto”* non significa mancare la verifica dell’auto

Nell’organizzazione questa ambiguità di fondo permane negli anni, fondandosi su un concetto antropologico mai dimostrato, e cioè che l’essere umano lasciato a se stesso tenda a non rispettare i patti e le regole, o che comunque non dia il massimo che potrebbe dare.

Questa impostazione è un chiaro esempio di **ideologia**

## PETER SENGE E LA QUINTA DISCIPLINA



Peter Senge, studioso di dinamiche dei sistemi, senior lecturer Presso la MIT Sloan School of Management, dà alle stampe nel 1990 il suo libro La Quinta Disciplina.

Un testo “storico”, corposo, che si concentra sul problem solving di gruppo utilizzando il pensiero sistemico come metodo per convertire le imprese all’apprendimento organizzativo.

Le cinque discipline rappresentano l’approccio (teoria e metodi) per sviluppare tre aree di capacità fondamentali di apprendimento: promuovere l’aspirazione, lo sviluppo di conversazione riflessiva e la comprensione della complessità.

# LE CINQUE DISCIPLINE

- 1) **La Padronanza Personale** è una disciplina per chiarire e approfondire continuamente la nostra visione personale, concentrare le nostre energie, sviluppare la pazienza e vedere la realtà oggettiva.
- 2) **I Modelli Mentali** sono ipotesi profondamente radicate, generalizzazioni o anche le immagini di scenari che influenzano il modo in cui comprendere il mondo e come agiamo.
- 3) **La Costruzione della Visione Condivisa** è la pratica per far emergere le «immagini del futuro» condivise e favorire l'impegno genuino e di identificazione, piuttosto che la conformità.
- 4) **L'Apprendimento di Gruppo**(Team learning) inizia con il dialogo, la capacità dei membri di un team di sospendere le ipotesi ed entrare nel “pensiero autentico insieme.”
- 5) **IL PENSIERO SISTEMICO** - La quinta disciplina che integra le altre 4.

# PRECONDIZIONI PER UN CAMBIAMENTO

Secondo Senge, ci sono quattro sfide nell'avviare i cambiamenti.

- Ci deve essere un motivo convincente per il cambiamento.
- Deve esserci tempo per cambiare.
- Ci deve essere aiuto durante il processo di cambiamento.
- Quando le barriere percepite al cambiamento vengono rimosse, è importante che qualche problema nuovo, non prima considerato importante o forse nemmeno riconosciuto, non diventi una barriera critica.



Frederic Laloux, belga, ex Associate Partner di McKinsey, Consulente di leadership. Ha pubblicato nel 2014 il libro *Reinventing Organizations*, dove presenta un interessante Modello evolutivo per stadi delle forme organizzative umane, dal più tirannico e accentratore fino a un prossimo livello di cui cominciano ad apparire i primi esemplari.

Un merito del libro è quello di fornire esempi reali per ogni forma organizzativa

# GLI STADI DELL'EVOLUZIONE

	Esempi di oggi	Svolte chiave	Metafora guida
Organizzazioni Rosse			
	Bande, Mafie di strada, Milizie tribali	Divisione dei ruoli Autorità basata sul comando	Branco di lupi
Organizzazioni Ambrate			
	Chiesa cattolica, Esercito, Scuola, Pubblica amministrazione	Ruoli formalizzati Processi interni	Esercito
Organizzazioni Arancioni			
	Multinazionali, Scuole private	Meritocrazia, Innovazione, Responsabilità	Macchina
Organizzazioni Verdi			
	Organizzazioni guidate dalla cultura	Empowerment, Valori, Modello degli Stakeholder	Famiglia
Organizzazioni Teal			

## GARY HAMEL E LE “STRATEGIE PER TEMPI DIFFICILI”



Figura nel ranking di Wall Street Journal come uno dei più influenti business consultant. E' visiting professor presso diverse università USA. Nel 2011 esce il suo libro *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation* (in italiano: 25 strategie per tempi difficili).

In questo libro Hamel entra nel merito del cambiamento organizzativo in senso sistemico per poter competere con successo.

# PER UN'ORGANIZZAZIONE CAPACE DI APPASSIONARE

Dice Hamel che le capacità umane applicate al lavoro seguono una gerarchia precisa:

*1 - obbedienza*

*2 - diligenza*

*3 - competenza*

*4 - iniziativa*

*5 - creatività*

*6 – passione*

Il salario può forse garantire i primi tre livelli, ma nello scenario attuale sono gli **ultimi tre livelli** che diventano risorse strategiche per competere.

Hamel cerca di descrivere i drive per attivarli: mission, etica, valorizzazione dell'individuo, appartenenza.

## SCEGLIERE DA DOVE INIZIARE A CAMBIARE

Hamel propone 6 campi di intervento da considerare in modo olografico, nel senso che ognuno di essi rappresenta una visione prospettica anche di tutti gli altri.

Scegliere il campo da cui iniziare l'intervento è una questione pratica di esigenze, opportunità e contesto.

*1-Interiorizzazione della Mission*

*2-Valorizzazione delle capacità*

*3-Promozione del rinnovamento*

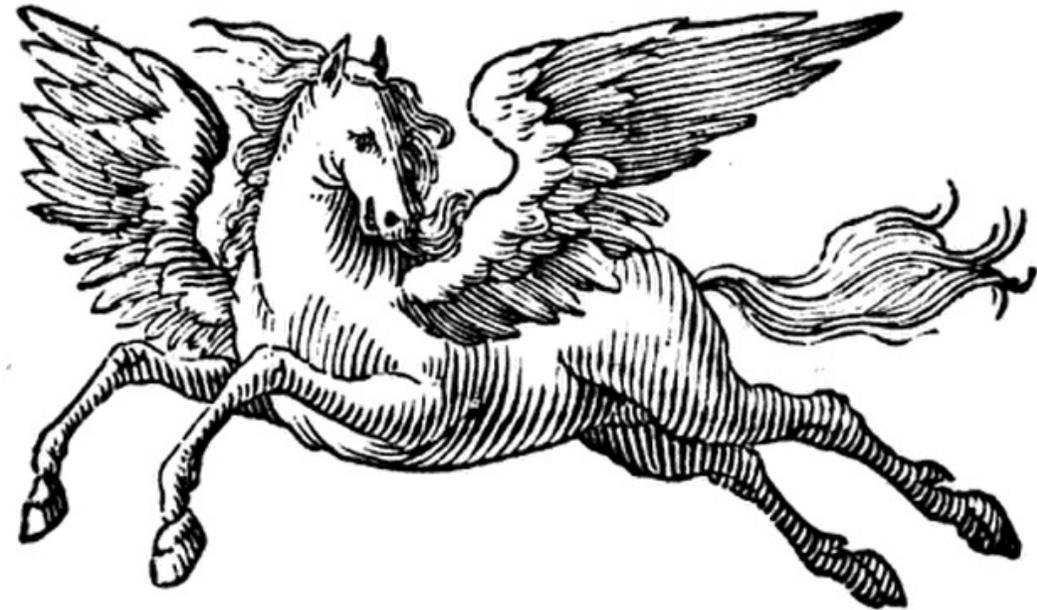
*4-Distribuzione del potere*

*5-Ottica Armonizzante*

*6-Riconfigurazione degli schemi di pensiero*

# 1- INTERIORIZZAZIONE DELLA MISSION

- Allineare il management anche a una funzione di ordine superiore
- Adottare l'etica della comunità e della responsabilità sociale
- Rendere più umano il linguaggio e la pratica del business



## 2-VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITA'

- Promuovere l'assertività e la fiducia
- Dal controllo all'autoingaggio
- Sviluppare una creatività diffusa
- Usare la risorsa della diversità
- Creare comunità di gente appassionata
- Portare nel lavoro lo spirito del gioco



## 3-PROMUOVERE IL RINNOVAMENTO



- Condividere le scelte direzionali
- Accogliere e lasciare evolvere le strategie
- Destruire le organizzazioni
- Creare mercati interni per i talenti, le idee e le risorse
- Separare il potere dal processo decisionale

## 4- DISTRIBUIRE IL POTERE



- Favorire gerarchie naturali e flessibili
- Espandere l'ambito della delega
- Focalizzare il compito della leadership sul mentoring e la motivazione
- Creare un sistema informativo “democratico”
- Incoraggiare l'espressione del dissenso

## 5-OTTICA ARMONIZZANTE

- Sviluppare indicatori sistemici di performance
- Non accontentarsi dei soliti trade-off
- Ampliare gli orizzonti temporali del management dagli obiettivi alle finalità



## 6-RICONFIGURARE GLI SCHEMI DI PENSIERO

- Rafforzare l'emisfero destro
- Dare al management le skill per operare in un mondo aperto
- Aggiornare i fondamenti filosofici del management



## REGOLE PER L'AUTOREGOLAZIONE DEL SISTEMA

I sistemi sono organizzazioni non lineari che si governano non dettando comportamenti ma stabilendo regole strutturali che danno luogo a indicatori di intelligenza sistemica:

1. *Decentralizzazione ovunque sia possibile*
2. *Enfatizzazione della community e non della gerarchia*
3. *Trasparenza nei processi decisionali*
4. *Leader responsabilizzati nei confronti dei collaboratori*
5. *Ricompense allineate ANCHE al contributo fornito*
6. *Valutazioni 360°*
7. *Cultura della delega diffusa*

By Camillo Sperzagni, 2021

Email:

[camillo.sperzagni@modellidicomunicazione.com](mailto:camillo.sperzagni@modellidicomunicazione.com)

Mob. 349 3448948

Modelli di Comunicazione srl

Via Garofalo, 4  
20133 Milano

[info@modellidicomunicazione.com](mailto:info@modellidicomunicazione.com)

[www.modellidicomunicazione.com](http://www.modellidicomunicazione.com)

modelli di   
comunicazione  
ISTITUTO DI INTELLIGENZA SISTEMICA