

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento tecnologie innovative

SUPSI

Organizzazione Adattiva

Il modello evolutivo delle organizzazioni
agili e sostenibili

Michela Manini, Massimo Mistretta, Stefano Serra

FrancoAngeli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Formazione, professione e innovazione

Dipartimento tecnologie innovative
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana – SUPSI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento tecnologie innovative

SUPSI

Organizzazione Adattiva

Il modello evolutivo delle organizzazioni
agili e sostenibili

Michela Manini, Massimo Mistretta, Stefano Serra

FrancoAngeli

*In copertina: combinazione grafica di Pianeta Terra con nuvole, Europa e parte di Asia e Africa
by Max Dallocco
e Cielo notturno stellato e galassia via lattea con stelle e polvere spaziale nell'universo
by Sripfoto*

Immagini: www.shutterstock.com

Rielaborazione grafica: Massimo Mistretta

Isbn: 9788835157892

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Indice

Prefazione , di <i>Emanuele Carpanzano</i>	pag. 11
Introduzione , di <i>Antonio Bassi</i>	» 13
Genesi, il modello OASIS	» 15
1. L'organizzazione adattiva	» 16
2. Un nuovo paradigma organizzativo	» 19
3. La digital transformation	» 20
4. La piattaforma digitale dell'impresa adattiva	» 22
5. Principali funzionalità di una piattaforma digitale moderna	» 22
6. Il framework in dettaglio	» 23
7. Il manifesto OASIS	» 24
1. Open – Organizzazioni aperte	» 27
1. Organizzazione aperta e complessità	» 27
2. Caratteristiche delle organizzazioni aperte	» 29
3. Come funzionano le organizzazioni aperte	» 30
4. I pilastri del comportamento adattivo	» 31
4.1. Reti collaborative	» 31
4.2. Automazione	» 31
4.3. Livello operativo e livello di controllo	» 32
5. Le interconnessioni e le interazioni in un network dinamico	» 33

6.	Incertezza o incomprensibilità?	pag. 33
6.1.	Il rinoceronte grigio	» 35
7.	Collaborative network	» 36
8.	Sfide tecniche e sfide adattive	» 38
8.1.	Come affrontare le sfide adattive	» 39
8.2.	I comportamenti adattivi	» 40
9.	Il nuovo schema di comunicazione socio-tecnico	» 43
10.	Il coinvolgimento (engagement)	» 45
11.	Customer engagement	» 46
12.	People engagement	» 46
13.	Creare senso e valore nelle interazioni	» 48
14.	Pensiero radicale, Kaizen e Agile	» 49
15.	I principi del pensiero radicale	» 50
16.	La creatività	» 50
17.	Come può nascere l'innovazione: la tecnica Lotus flower	» 52
18.	Questione di mindset	» 53
18.1.	Fixed mindset	» 54
18.2.	Growth mindset	» 54
2.	Autonomous – Organizzazioni autonome	» 55
1.	Teal organization	» 56
2.	Holonic organization	» 56
3.	L'intelligenza come fattore chiave di successo	» 57
4.	Intelligenza collettiva	» 58
4.1.	Intelligenza connettiva	» 60
5.	Gli effetti dell'intelligenza connettiva sull'organizzazione	» 63
6.	La leadership	» 64
7.	Stili di leadership: il modello di Blanchard	» 64
8.	Il leader nell'organizzazione autonoma	» 65
8.1.	Leadership connettiva	» 66

9. Leadership relazionale	pag. 67
10. I comportamenti autonomi	» 68
11. Il modello di Stafford Beer	» 69
12. Adaptive learning loop	» 70
13. La conoscenza (knowledge)	» 72
14. I meccanismi dell'apprendimento	» 74
14.1. Apprendimento per imitazione	» 74
14.2. Apprendimento con il meccanismo Action and Reward	» 76
14.3. Apprendimento per selezione	» 76
15. Le routine	» 77
16. Routine e decisioni	» 80
17. Le routine nel modello OASIS	» 81
18. L'informazione nel modello OASIS	» 81
19. Il process translator	» 82
3. Symbiotic – Organizzazioni simbiotiche	» 84
1. Il comportamento simbiotico	» 84
2. Rimettere l'uomo al centro	» 86
3. I limiti del modello "predizione e controllo"	» 87
3.1. Il paradigma dell'agility	» 89
4. Il modello Waterfall	» 90
5. Il mindset Agile	» 92
6. Dalla filosofia Kaizen al metodo Toyota Production Systems	» 93
7. Toyota Production System (TPS)	» 94
8. Le organizzazioni agili	» 95
9. Competenze e comportamenti	» 97
10. Dalla Business agility all'Enterprise agility	» 98
11. L'e-leadership	» 99
12. L'importanza dell'analisi dei dati	» 100
13. Sistemi di supporto alle decisioni	» 102

4. Intelligent – Organizzazioni intelligenti	pag. 105
1. L'intelligenza nel modello OASIS	» 106
2. La teoria delle intelligenze multiple	» 107
3. L'intelligenza organizzativa	» 109
3.1. Gestione della conoscenza (Knowledge & Memory)	» 110
3.2. Apprendimento organizzativo (Learning & Development)	» 110
4. Power skill	» 112
5. I modern learner	» 112
6. Il metodo 3x3x3	» 113
7. Intelligenza individuale e sviluppo cognitivo	» 113
8. Lifelong learning (apprendimento permanente)	» 114
9. I processi decisionali	» 115
10. Processi decisionali: i modelli a confronto	» 115
10.1. Modello decisionale razionale	» 115
10.2. Modello decisionale cognitivo	» 116
10.3. Modello decisionale incrementale	» 117
10.4. Modello decisionale garbage can	» 118
11. Apprendimento organizzativo e automatico	» 118
12. L'intelligenza artificiale	» 119
13. Machine learning	» 119
14. Anticipare il futuro	» 120
15. L'intelligenza collettiva di macchine e umani	» 123
5. Sustainable – Organizzazioni sostenibili	» 125
1. La sostenibilità: un nuovo obiettivo per le organizzazioni	» 126
2. L'azienda olistica	» 127
3. La teoria Elkington: la Triple bottom line	» 128
4. Il greenwashing	» 130
5. ESG (Environmental, Social, Governance)	» 131

6. Circular economy	pag. 132
7. Un nuovo approccio alla sostenibilità aziendale	» 133
8. Lo sviluppo sostenibile	» 133
9. I trattati globali per la sostenibilità	» 134
10. I protocolli utilizzati dalle aziende	» 135
10.1. Protocollo GHG – Emission Scope	» 135
11. Ridurre la CO ₂ : una sfida complessa	» 136
12. L'accesso alle risorse e la "Tragedy of the Commons"	» 137
13. Dalla macchina all'organismo	» 138
14. Il paradigma dell'ecologia dei processi	» 139
15. Oltre il total carbon footprint	» 141
Conclusioni	» 143
Ringraziamenti	» 145
Bibliografia	» 147
Gli autori	» 149

Prefazione

di Emanuele Carpanzano*

Viviamo un'epoca di cambiamenti sempre più rapidi, derivanti da un'accelerata innovazione tecnologica, e in particolare dalla digitalizzazione che sempre più contrae distanze e tempi. In tal contesto, la capacità di adattarsi in modo agile degli individui, e ancor più delle organizzazioni, diviene più che in passato un fattore essenziale per cogliere le sfide e opportunità offerte da uno scenario socio economico sempre più dinamico e globale.

Sviluppare un'organizzazione agile e adattiva è d'altra parte oggi una sfida particolarmente complessa, in quanto implica una profonda comprensione non solo degli aspetti propriamente organizzativi implicati, ma anche di quelli socio culturali, umani e tecnologici correlati.

Una tale sfida può quindi essere affrontata al meglio da un'organizzazione solo cogliendone tutte le diverse dimensioni e curandone le molteplici dinamiche pertinenti, sulla base di una visione d'insieme completa e di un approccio olistico, che devono vedere coinvolti tutti i livelli e tutti le parti dell'organizzazione stessa.

Gli elementi fondamentali per trasformare un'organizzazione con successo sono quindi numerosi e spaziano dall'apertura al coinvolgimento, e dalla collaborazione alla comunicazione, fra persone e team, fino all'adozione e integrazione delle opportune soluzioni tecnologiche e segnatamente di quelle digitali, in grado di favorire la condivisione di conoscenze e la crescita dell'intelligenza collettiva in seno all'organizzazione. Un'ulteriore dimensione che sempre più interessa le trasformazioni delle organizzazioni è quella della sostenibilità, in tutte le sue articolazioni: la stessa rappresenta *de facto* un elemento cruciale aggiuntivo, che deve essere considerato in un processo di trasformazione organizzativa moderno e vincente.

* Direttore Ricerca, sviluppo e trasferimento della conoscenza – SUPSI.

Gli autori del presente testo hanno saputo cogliere e mettere a fuoco tutti gli elementi e le diverse dimensioni citate con competenza e professionalità, rendendo disponibili al lettore i molteplici ingredienti (i.e. conoscenze, competenze, metodi e strumenti) cui ricorrere per rendere un'organizzazione agile, adattiva e sostenibile, illustrandone con cura caratteristiche, interdipendenze e peculiarità.

Il lettore interessato potrà quindi trarre valevole profitto dalla lettura del testo per meglio affrontare la trasformazione di un'organizzazione. In particolare, il presente volume permette di acquisire gli elementi, i mezzi e anche le motivazioni per affrontare la citata sfida con piena cognizione di causa e valorizzando efficacemente le energie necessarie per migliorare un'organizzazione.

Essendo nello specifico appropriata la massima di Socrate secondo cui “il segreto del cambiamento è concentrare tutta l'energia non nel combattere il vecchio, ma nel costruire il nuovo”.

Introduzione

di Antonio Bassi*

Per la gestione dei progetti e per i loro team, l'agilità e l'adattabilità sono fattori importanti perché consentono di essere reattivi, flessibili ed efficaci nei cambiamenti dei requisiti, delle tempistiche e delle risorse del progetto.

La gestione Agile del progetto è un approccio dinamico e ricorsivo che consente il miglioramento continuo e la capacità di adattarsi alle mutevoli circostanze. Questo approccio può aiutare i team di progetto a fornire risultati di alta qualità nel rispetto dei tempi e del budget. Inoltre, l'adattabilità consente ai project manager di anticipare e affrontare potenziali rischi e sfide, che possono aiutare a garantire il completamento con successo di un progetto.

Gli approcci agili alla gestione dei progetti, come Scrum, Kanban e Lean, promuovono la collaborazione, la comunicazione aperta e il miglioramento continuo, aiutando così i team a lavorare in modo efficace ed efficiente. L'adattabilità consente di anticipare e affrontare potenziali rischi e sfide, migliorando le possibilità di successo del progetto.

L'adattabilità e l'agilità nella gestione dei progetti consentono ai team di lavorare in un ambiente più dinamico e incerto, dove tutto è soggetto a cambiamenti e diventa necessario essere proattivi nell'identificare e affrontare tali cambiamenti. Nel complesso, l'agilità e l'adattabilità sono fattori chiave che consentono ai team di project management di avere successo nell'ambiente aziendale odierno, caratterizzato da ritmi rapidi e in continua evoluzione.

Un fattore da non trascurare è la capacità di resistere, reagire e soprattutto di apprendere al manifestarsi di eventi destabilizzanti, consentendo di mantenere la rotta senza deviare, almeno non in modo sostanziale,

* Responsabile Formazione continua SUPSI, Dipartimento Tecnologie innovative.

dallo scopo. In una parola l'agilità è il fattore abilitante per la resilienza dei progetti.

Le organizzazioni che promuovono una cultura Agile e incoraggiano l'adattività nei loro team, sono maggiormente in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato o del settore e rimanere competitive.

Genesi, il modello OASIS

La Terra è un luogo davvero straordinario, spesso definito come un “oasi nella vasta e ostile distesa dello spazio”. Ciò è dovuto al fatto che la Terra è in grado di sostenere la vita, nonostante sia soggetta a una vasta gamma di minacce e continue sfide. Ciò è reso possibile da una serie di proprietà chiave che rendono la Terra un luogo ideale in cui la vita può prosperare.

Una delle proprietà più importanti della Terra è che è un sistema aperto. Ciò significa che è in grado di scambiare materia ed energia con l'ambiente circostante, permettendogli di mantenere un sano flusso di risorse e rifiuti. Per esempio, la Terra è in grado di ricevere energia dal sole, che viene poi utilizzata dalle piante per fotosintetizzare e produrre ossigeno. Allo stesso tempo, la Terra è anche in grado di rilasciare nell'atmosfera prodotti di scarto, come l'anidride carbonica, che viene poi assorbita dalle piante e utilizzata per produrre nuovamente ossigeno. Questo continuo scambio di materia ed energia è essenziale affinché la Terra rimanga un sistema prospero, robusto e dinamico.

Oltre a essere un sistema aperto, la Terra è anche un sistema autonomo, nel senso che è in grado di agire con uno scopo ed evolversi nel tempo. Per esempio, la Terra è in grado di mantenere un intervallo di temperatura stabile, affinché la vita perduri. Inoltre, la Terra è in grado di adattarsi a condizioni mutevoli, come l'evoluzione di nuove specie o lo sviluppo di nuove tecnologie. Questa capacità di adattamento ed evoluzione è essenziale affinché la Terra rimanga un sistema dinamico e fiorente.

La Terra è anche un sistema simbiotico, nel senso che è in grado di supportare la coevoluzione di diversi tipi di entità. Per esempio, piante e animali dipendono l'uno dall'altro per la sopravvivenza, con piante che producono ossigeno di cui gli animali hanno bisogno per respirare e animali che producono anidride carbonica di cui le piante hanno bisogno per

crescere. Questa relazione simbiotica è essenziale affinché la Terra rimanga un ecosistema diversificato e resiliente.

Inoltre, la Terra è un sistema intelligente, nel senso che è in grado di combinare intelligenza individuale, collettiva e ora anche e sempre più di tipo artificiale per funzionare in modo efficace. Per esempio, i singoli organismi sono in grado di adattarsi ed evolversi per sopravvivere, mentre l'intelligenza collettiva è evidente nel modo in cui interi ecosistemi lavorano insieme per mantenere l'equilibrio. Inoltre, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, come computer e robot, ha permesso agli esseri umani di estendere le proprie capacità ed esplorare nuove frontiere. Questa capacità di combinare diverse forme di intelligenza è ciò che rende la Terra un luogo così unico e dinamico.

Infine, la Terra è un sistema sostenibile, in un senso molto profondo, è infatti capace di bilanciare i gradi di ordine e struttura con i gradi di libertà e ridondanza, al fine di mantenere la propria stabilità nel lungo termine. Ciò comporta la ricerca di un equilibrio tra la necessità di preservare le risorse naturali e la necessità di soddisfare i bisogni della società umana. Per esempio, gli ecosistemi della Terra sono in grado di mantenere un delicato equilibrio tra popolazioni di predatori e prede, assicurando che entrambi possano prosperare e coesistere. Allo stesso modo, le società umane devono essere in grado di bilanciare la crescita economica con la protezione dell'ambiente, assicurando che entrambe possano prosperare nel tempo.

La Terra è un'oasi nell'universo, grazie alle sue proprietà chiave di essere un sistema aperto (*Open*), autonomo (*Autonomous*), simbiotico (*Symbiotic*), intelligente (*Intelligent*) e sostenibile (*Sustainable*) da cui nasce l'acronimo del modello OASIS che vedremo nel dettaglio nei capitoli successivi.

Queste proprietà consentono alla Terra di scambiare materia ed energia con l'ambiente circostante, adattarsi ed evolversi nel tempo, supportare la coevoluzione di diversi tipi di entità, combinare l'intelligenza individuale, collettiva e artificiale e bilanciare un grado di ordine con un grado di libertà al fine di mantenere la stabilità a lungo termine e la resilienza complessiva.

1. L'organizzazione adattiva

Gli eventi degli ultimi anni hanno reso quanto mai evidente l'importanza per le organizzazioni di sapersi adattare a un contesto socio-economico e geopolitico che non solo è in costante evoluzione, ma che riserva

continue sorprese. Manager e imprenditori affrontano ogni giorno ostacoli e sfide imprevedute, da quelle più gravi (tipo guerre ed epidemie) a quelle meno imprevedibili ma comunque impattanti, come interruzioni delle catene logistiche, rincari improvvisi delle materie prime, inflazione, tassi di interesse in crescita e così via.

Imparare a cambiare velocemente è diventato fondamentale per garantire la sostenibilità del business nel lungo periodo. Questo significa per esempio saper modificare in tempi molto rapidi processi e strutture, dall'approvvigionamento alla produzione, dalla vendita al customer care, fino alla gestione del personale.

Alla volatilità dello scenario economico e geopolitico si somma l'impatto dirompente che l'innovazione digitale ha avuto, e continua ad avere, negli ultimi vent'anni sui mercati. L'effetto dell'"innovazione dirompente" è qualcosa che abbiamo sperimentato nel nostro vivere quotidiano, un concetto che ha guadagnato popolarità grazie al celebre libro *Big Bang Disruption. L'era dell'innovazione devastante*, lavoro, pubblicato nel 2014, frutto della collaborazione tra Paul Nunes e Larry Downes.

Nella sua forma più radicale, l'innovazione digitale arriva a travolgere un prodotto, una famiglia di prodotti o un intero settore, e insieme a essi le *incumbent companies*, ossia le aziende che su questo prodotto o famiglia di prodotti vivevano e prosperavano. Un esempio classico è stato l'arrivo degli smartphone in un mercato dominato dai cellulari. Questa innovazione digitale ha introdotto in poco tempo nuovi protagonisti, mettendo seriamente in difficoltà le aziende del settore e portandole, nella maggior parte dei casi, a una profonda riorganizzazione, o al fallimento.

In tempi recenti, un altro cambiamento epocale, quello generato dall'emergenza climatica e dagli impegni rispetto all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, sta avendo ricadute sulle imprese così impattanti da metterne a rischio anche l'esistenza, così come accaduto con l'avvento del digitale. L'allarme sostenibilità sta trasformando rapidamente i valori collettivi, i comportamenti dei clienti, le scelte degli investitori, le logiche di finanziamento delle banche e il quadro normativo. Ancora una volta, la vita delle organizzazioni è a rischio, se le stesse non saranno in grado di evolvere e adattarsi rapidamente.

Una parola che ben rappresenta il carattere che le organizzazioni moderne devono avere per prosperare in un contesto così volatile è "resilienza", poco utilizzata nel linguaggio comune ma balzata agli onori della cronaca negli ultimi anni. Letteralmente, la resilienza è la proprietà di alcuni materiali di resistere a urti e traumi senza rompersi, assorbendo energia

tramite la propria deformazione, per poi rilanciarla e ritornare alla forma originale come fanno i materiali elastici.

Come possono le imprese affrontare questo nuovo scenario? Le pratiche manageriali tradizionali e le teorie organizzative più consolidate sembrano essere inadatte alla nuova esigenza dell'organizzazione di diventare, resiliente e sostenibile.

L'organizzazione ha dunque bisogno di acquisire queste abilità volte al dinamismo e all'elasticità ovvero ha necessità di trasformarsi e divenire un'"organizzazione adattiva", un concetto che in realtà non è nuovo. Nel 1985 Alvin Toffler pubblicava un testo intitolato *Adaptive corporation* e provava, con molto anticipo rispetto al dibattito di oggi, a tratteggiare le caratteristiche che le organizzazioni del futuro avrebbero dovuto avere non solo per sopravvivere, ma per prosperare nel tempo in un ambiente profondamente in mutamento.

Anche il visionario Steve Jobs aveva parlato di organizzazioni adattive in una famosa intervista intitolata "The machine change the world", in cui veniva descritto il concetto di *interpersonal computing* in opposizione al *personal computing*, anticipando il modello di lavoro Agile abilitato da strumenti digitali di collaborazione. Jobs aveva previsto l'organizzazione del futuro, basata su connessioni di rete che avrebbero permesso a tutti i dipendenti, o collaboratori, di dare vita a gruppi di lavoro aperti, focalizzati su task comuni, a prescindere dalla loro collocazione organizzativa o geografica. Un modello che oggi è realtà e permette a un'organizzazione di adattarsi molto rapidamente ai cambiamenti repentini dell'ambiente di riferimento, grazie al fatto che non ha confini e può valorizzare sia le connessioni interne che quelle volte verso l'esterno.

Più di recente, uno studio del 2021 di Innosight sulla longevità delle organizzazioni ci conferma l'importanza delle abilità adattive per prosperare nel lungo periodo. Prendendo in considerazione le S&P 500, emerge che la vita media delle grandi aziende si sta accorciando sempre di più: nel 1965 era di 33 anni, nel 1990 di 20 ed è prevista un'ulteriore discesa a 14 anni entro il 2026. La principale causa di fallimento è proprio l'inerzia organizzativa, un concetto opposto a quello di adattamento. In altri termini, le aziende sono sempre meno pronte ad affrontare il cambiamento, che invece accelera, e questo le porta a fallire più in fretta che nel passato.

2. Un nuovo paradigma organizzativo

Il concetto di organizzazione adattiva fa riferimento a un sistema aperto, che è capace di percepire l'ambiente interno ed esterno attivando quasi automaticamente meccanismi di adattamento finalizzati a raggiungere lo stato ottimale e non mantenere lo *status quo*.

È dunque un'organizzazione focalizzata sul cambiamento evolutivo, che persegue il costante aggiornamento delle strutture, dei processi, delle tecnologie e delle prassi sociali. In sintesi, del suo modello operativo.

È proprio grazie al fatto di essere un sistema aperto e in continua evoluzione che riesce a evolvere nel tempo e a saper rispondere alle sfide esterne.

Tuttavia per raggiungere l'adattabilità serve un approccio nuovo. Non si tratta semplicemente di adottare assetti e paradigmi organizzativi dinamici che in qualche modo scardinano quelli delle organizzazioni tradizionali. Come vedremo in dettaglio è necessario abbracciare un meta-paradigma, secondo il quale gli individui tendono spontaneamente ad assumere responsabilità e sono in grado di organizzarsi e auto dirigersi.

In un sistema aperto, infatti, uno dei tratti distintivi è l'auto organizzazione, ovvero la capacità innata delle persone di trovare il giusto modo di rispondere alle pressioni esterne che richiamano l'adattamento (*adaptive behaviours*). Non solo, la natura delle attività e delle prestazioni lavorative si modifica significativamente e con compiti che spesso sono caratterizzati da bassi livelli di strutturazione e codifica.

L'organizzazione adattiva si caratterizza per un'elevata dinamicità nelle interdipendenze e interazioni che le persone hanno tra di loro e con l'ambiente organizzativo, e questo può avvenire grazie alle tecnologie digitali, lo strumento fondamentale che abilita il nuovo modello operativo.

Le trasformazioni nella natura delle attività lavorative e delle prestazioni comportano conseguentemente la necessità di acquisire competenze e conoscenze adeguate per l'esecuzione del lavoro stesso. Le performance legate alle specifiche mansioni progressivamente lasciano spazio a una modalità di prestazione focalizzata sui risultati ottenuti. Di conseguenza, l'adattabilità diviene una caratteristica intrinseca che orienta gli individui nella realizzazione dei propri obiettivi lavorativi, all'interno di un meccanismo guidato dall'obiettivo finale.

Ovviamente le capacità adattive non sono prerogativa esclusiva dei manager. Nei sistemi aperti la capacità di adattarsi e di essere agili pervade tutti i livelli organizzativi. Non si tratta di un nuovo stile manageriale, ma di un nuovo modello di riferimento che può guidare l'operatività a tutti i