

ALMA MATER STUDIORUM-UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
POLITICA, AMMINISTRAZIONE E ORGANIZZAZIONE

Tesi di Laurea Magistrale in
ORGANIZZAZIONE E STRUTTURE AZIENDALI

Purpose at work: la relazione fra obiettivi,
engagement e performance in
un'organizzazione Teal.
Il caso Wiseair srl

Candidata:
Sara Ferigo

Relatore:
Prof. Paolo di Marco

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	3
IL MODELLO TEAL NEGLI STUDI ORGANIZZATIVI: UN EXCURSUS TEORICO	6
1.1. Definizioni e concetti	6
1.1.1. La struttura organizzativa	8
1.1.2. Meccanismi operativi	9
1.1.3. Potere organizzativo	10
1.2. Le configurazioni organizzative secondo Mintzberg: l'adhocrazia	10
1.3. La cultura organizzativa	12
1.4. La teoria evolutiva delle organizzazioni secondo Laloux	17
1.4.1. Le caratteristiche delle organizzazioni Teal	20
1.4.2. Le tre dimensioni costitutive: auto-organizzazione, pienezza & proposito evolutivo	21
1.4.3. Teal Organizations, B-Corp e no-profit: similitudini e differenze	24
1.5. Analisi organizzativa: il modello 4D	25
1.6. La metodologia Agile e le Agile Organization	29
1.6.1. Le differenze tra Agile e Lean	30
1.6.2. I vantaggi dell'applicazione del metodo Agile all'interno di un'organizzazione	31
1.6.3. Agile come mindset	32
4.1. Cenni metodologici	35
WISEAIR SRL: UN ESEMPIO CONCRETO DI TEAL ORGANIZATION	38
2.1. Storia	38
2.2. Visione, missione e strategia	40
2.3. Stadio organizzativo: definizione e caratteristiche delle startup	42
2.4. La struttura organizzativa delle startup	47
2.4.1. La struttura organizzativa di Wiseair	50
2.4.2. Demografia	52
2.5. La cultura organizzativa in Wiseair	54
2.6. Le dimensioni delle Teal Organization in Wiseair	62
2.7. Un approccio human-centered	72
PURPOSE E OBIETTIVI: L'APPLICAZIONE DEL FRAMEWORK OKR IN UNA TEAL ORGANIZATION	76
3.1. Wiseair e le sfide del purpose-driven business	76
3.1.1. La differenza tra vision, mission e purpose	80
3.1.2. Purpose e human centricity	81
3.2. L'importanza dell'allineamento: the aligned organization	82
3.3. Definizione e significato degli obiettivi nelle Teal Organization	84
3.4. Il framework OKR (Objective & Key Results)	88
3.4.1. I vantaggi dell'applicazione del framework OKR	89
3.4.2. I benefici del metodo OKR per una startup	91
3.4.3. Differenza tra KPI, MBO e OKR	95
3.4.4. Case studies	96

3.5.	Sistemi di performance management	97
3.5.1.	Obiettivi individuali e performance: quale relazione?	99
3.5.2.	Il ruolo della cultura organizzativa nel sistema di performance	100
3.5.3.	La performance a Wiseair	101
3.5.4.	OKR e human centricity: lo sviluppo delle persone al centro degli obiettivi aziendali	104
3.6.	Scopo organizzativo e scopo individuale, una relazione biunivoca	105
3.6.1.	Gli obiettivi nelle teorie motivazionali del lavoro	106
3.7.	Analisi di clima: la dimensione percettiva	111
3.7.1.	Livello individuale	111
3.7.2.	Livello team	114
3.7.3.	Livello company	117
	CONCLUSIONE	119
	Riferimenti bibliografici	127

INTRODUZIONE

“Un perché fondato sull’espansione e l’apertura, sui vantaggi alla collettività più ampia, che supera le paure e gli interessi egoistici è capace di sprigionare un’energia che ispira e dà la direzione e quando queste energie incontrano un nobile scopo e una profonda fame nel mondo, che cosa può derivarne se non la crescita?”

Frederic Laloux

In una struttura organizzativa piatta e apparentemente “disconnessa” come quella Teal, è possibile mantenere alti livelli di engagement e raggiungere gli obiettivi aziendali? In particolare, come è possibile sviluppare e mantenere in modo sostenibile, in questa tipologia organizzativa, engagement e risultati verso il perseguimento di uno scopo condiviso?

Questo elaborato nasce dalla volontà di rispondere a questo interrogativo, sulla base dell’esperienza di tirocinio svolta all’interno di Wiseair srl, startup greentech con sede a Milano.

Ho collaborato con il team di Wiseair per 5 mesi all’interno dell’area People Operations, occupandomi di svariate attività relative alle risorse umane e allo sviluppo organizzativo.

Attraverso l’esperienza pratica, ho potuto sperimentare in prima persona e toccare con mano non solo la quotidianità più prettamente operativa dell’organizzazione, ma anche la cultura aziendale, i valori, la missione e la visione.

Il fatto di entrare a far parte di una realtà molto piccola e (anche se in rapida crescita) a livello ancora embrionale del suo sviluppo organizzativo, mi ha permesso di avere una visione a 360° sui processi aziendali ed in particolare di riconoscere le caratteristiche e gli elementi costitutivi rapportabili al modello organizzativo delle Teal Organizations.

Nel mondo startup, soprattutto agli inizi, quando un numero esiguo di persone e di processi risultano più facili da gestire con un approccio lean, l'applicazione di concetti come il performance management, lo sviluppo e l'engagement dei membri dell'organizzazione risulta quasi automatica.

Nel momento in cui una realtà comincia a crescere a livello dimensionale, tuttavia, diventa fondamentale strutturarsi in maniera più strategica, per garantire l'allineamento interno ed una comprensione più profonda e lungimirante delle necessità dal punto di vista dell'assetto organizzativo.

Muovendo da queste premesse, il presente lavoro si propone quindi come una riflessione sull'importanza che riveste un approccio human-centered, a livello strategico ed operativo, in un'organizzazione che presenta la (non) struttura Teal, sottolineando il legame positivo fra un sistema chiaro di obiettivi, l'engagement e la performance individuale, di team e di conseguenza organizzativa.

La tesi si articola su tre capitoli.

Il primo capitolo fornisce un excursus teorico sui principali concetti presenti negli studi organizzativi ed in particolare sulle caratteristiche del modello organizzativo delle Teal Organizations, in particolare concetti e definizioni dal libro di Laloux (2014) per ricostruire il percorso evolutivo che ha portato alla ridefinizione dell'impresa moderna come un'organizzazione basata sulla pienezza, sull'auto-gestione e sullo scopo evolutivo.

Nel secondo capitolo, l'elaborato propone una parte analitica in cui si ricerca il corrispettivo concreto dei costrutti teorici delineati nel contesto organizzativo oggetto di studio, quello della startup Wiseair srl. Vengono prese in particolare considerazione le relazioni fra struttura e cultura, introducendo il concetto di human centricity come elemento mediatore di questo rapporto.

Il terzo capitolo, infine, si propone di indagare la relazione fra scopo individuale e scopo organizzativo, a partire da un'analisi della letteratura sul tema ma anche attraverso un approccio maggiormente sperimentale e qualitativo per

misurare alcune dimensioni del clima organizzativo, attraverso l'utilizzo di un questionario somministrato ai membri dell'organizzazione ed interviste ai team leaders e ai founders. L'obiettivo della misurazione è quello di raccogliere la componente percettiva dell'adozione a livello organizzativo del framework OKR rispetto all'engagement, l'allineamento, lo sviluppo e alla leadership.

Infine, l'elaborato riprende i maggiori risultati dell'analisi pratica e teorica, mostrandone le limitazioni e traendo le conclusioni rispetto all'importanza delle tematiche toccate per gli studi organizzativi attuali e futuri.

CAPITOLO 1

IL MODELLO TEAL NEGLI STUDI ORGANIZZATIVI: UN EX-CURSUS TEORICO

“La vecchia teoria dell’organizzazione scientifica del lavoro consisteva nel concepire il pensiero organizzativo solo attraverso strutture e procedure; si scopre ora che lo spirito umano è il miglior strumento di integrazione che permette di affrontare la complessità”

Michel Crozier

1.1. *Definizioni e concetti*

Le organizzazioni sono sistemi aperti che interagiscono con il contesto sociale, economico, tecnologico ed ambientale in cui sono inserite.

La parola organizzazione deriva dal greco "organon" (strumento). A partire da questa etimologia, nella letteratura legata agli studi organizzativi la maggior parte degli autori definisce l'organizzazione come un sistema sociale creato per raggiungere determinati scopi e obiettivi specifici: Selznick (1957), ad esempio, definisce l'organizzazione come uno strumento tecnico per imbrigliare le energie umane e indirizzarle verso obiettivi prefissati.

Un'altra definizione è proposta da McNamara (2007): "Un'organizzazione è un gruppo di persone intenzionalmente organizzate per realizzare un obiettivo o un insieme di obiettivi comuni".

Alla luce di queste definizioni, un'organizzazione non identifica semplicemente un gruppo di persone che condividono un punto di vista simile: il concetto, al contrario, implica l'esistenza di un sistema olistico, i cui membri siano impegnati attraverso un legame di scopo, e la presenza di un qualche tipo di disegno o struttura attraverso cui questo sistema è organizzato.

Di Marco (2020), in questo senso, definisce l'organizzazione proprio come un sistema, ovvero come un insieme di elementi interagenti che acquisiscono input dall'ambiente, li trasformano e restituiscono un output all'ambiente

esterno. Sono quindi i fattori contingenti (quali l'ambiente esterno, le tecnologie, la cultura organizzativa, gli obiettivi) che contribuiscono a determinare la conformazione organizzativa, quindi le dimensioni strutturali (come il sistema dei ruoli, il livello di specializzazione, l'articolazione delle dimensioni strutturali).

Ogni organizzazione è interessata sia da *processi di scambio* (in termini di efficienza) che da *processi di sviluppo* (in termini di apprendimento).

Le scelte progettuali dell'organizzazioni sono guidate fondamentalmente da due principi di sviluppo:

1. Principio della coerenza dinamica: ciascuna organizzazione deve progettare il proprio assetto in funzione delle caratteristiche specifiche ad essa proprie.

2. Principio dell'orientamento alle persone ed ai gruppi: ogni organizzazione deve coniugare i risultati aziendali con la soddisfazione delle persone che la compongono.

Secondo Normann (1990), in particolare, il successo di un'organizzazione è dato dalla coerenza dinamica tra gli elementi che la compongono. La struttura di ogni organizzazione imprenditoriale può essere concepita come l'insieme di tre sottosistemi interdipendenti:

- Il segmento di mercato
- I prodotti offerti
- La struttura organizzativa interna

Se i sottosistemi sostengono mutuamente le funzioni loro proprie, si può dire che esiste fra loro consonanza.

La *forma organizzativa* di un'impresa è un modello di divisione delle attività del lavoro e di coordinamento tra di esse, caratterizzata da una relativa stabilità. Essa viene definita attraverso tre variabili organizzative:

- la struttura (micro e macro);
- i meccanismi operativi;
- il potere organizzativo (stile di leadership e potere funzionale).

Per specificare correttamente la forma organizzativa, risulta fondamentale tenere in considerazione le relazioni di coerenza che si instaurano tra le tre variabili sopra menzionate.

1.1.1. *La struttura organizzativa*

Il primo livello della struttura organizzativa (quello che viene definito *macrostruttura*) è costituito dalle *unità organizzative*. Queste si possono classificare in due gruppi in funzione delle attività che vengono svolte al loro interno:

- *Unità divisionali*: le attività sono orientate ad un solo output specifico, sia questo il prodotto, l'area geografica o il segmento di mercato.
- *Unità funzionali*: le attività condividono la stessa esigenza indipendentemente dall'output cui sono associati.

Le unità organizzative funzionano secondo un insieme di principi che ne descrivono il comportamento. La definizione dei principi e la gestione delle interazioni è essenziale al fine di generare valore aziendale nel modo più efficiente ed efficace possibile.

Il secondo livello della struttura organizzativa, definito *microstruttura*, è invece costituito dalla composizione delle singole posizioni e dalle persone che le ricoprono all'interno di un'organizzazione.

- Per *posizione* si intende un ruolo definito da un insieme di compiti o mansioni.
- Per *ruolo* si intende un modello di comportamento che soddisfa le esigenze e le aspettative del gruppo nei confronti dell'individuo. Il ruolo è definito dall'insieme dei compiti e delle responsabilità assegnate all'individuo che lo riveste.

L'interpretazione del ruolo è la risultante del bilanciamento tra:

- obiettivi, bisogni e cultura dell'organizzazione; e
- obiettivi, bisogni e attitudini dell'individuo.

1.1.2. *Meccanismi operativi*

Mentre la struttura specifica ruoli e posizioni e offre un contesto stabile perché si svolga l'azione organizzativa, i meccanismi consentono all'impresa di anticipare l'incertezza ambientale:

- qualificando gli obiettivi per le diverse unità;
- guidando lo sviluppo delle risorse umane;
- attribuendo ricompense per rendere coerenti i comportamenti;
- affiancando e supportando il processo decisionale.

I fabbisogni d'identità personale, di stabilità e di sviluppo individuale sono soddisfatti quando i meccanismi operativi sono progettati sul criterio dell'*equità organizzativa*.

Per equità organizzativa si intende la percezione individuale di essere trattati in modo equo dall'organizzazione di cui si fa parte. L'equità organizzativa determina quindi la motivazione individuale nella situazione di lavoro.

L'individuo percepisce il grado di equità organizzativa considerando alcuni elementi relativi alla propria esperienza all'interno del contesto organizzativo:

- il proprio contributo, cioè la quantità e la qualità del tempo di lavoro prestato;
- il sistema di vincoli ed incentivi presenti all'interno dell'organizzazione;
- il confronto tra i propri contributi ed incentivi e quelli degli altri membri dell'organizzazione;
- la trasparenza ed il controllo esercitato sulle regole;
- i meccanismi operativi che determinano il rapporto tra incentivi e contributi.

Come spiegato da Normann (2014), “la *Personnel Idea* di un'azienda consiste nel grado e nel tipo di integrazione fra le capacità, le attese e le esigenze vitali di un particolare gruppo di persone, da un lato, e l'ambiente o contesto che l'azienda può offrire a quel gruppo continuando a soddisfare le esigenze del proprio business dall'altro”.

La *Personnel Idea*, quindi, si realizza quando le esigenze personali (ovvero, fasi e stili di vita, passioni, motivazioni, esigenze e ambizioni individuali) si coniugano con le esigenze aziendali (ovvero, orari, compiti, attività e richieste dei clienti).

Secondo Normann, i lavoratori sono il viso dell'organizzazione nei "momenti della verità": la *Personnel Idea* rappresenta quindi il meccanismo tramite cui l'organizzazione mobilita e incanala l'energia umana.

1.1.3. *Potere organizzativo*

All'interno dei vincoli organizzativi, sia di natura tecnologica che gestionale, ogni attore organizzativo dispone di un margine di libertà che utilizza nelle relazioni con gli altri attori per "negoziare" la sua partecipazione all'organizzazione.

Il contesto organizzativo è di fatto un universo conflittuale, in cui gli attori utilizzano razionalmente le fonti del potere funzionale che possiedono per perseguire i propri interessi. In questa accezione, il potere organizzativo è definito come "la possibilità che un individuo, agendo nell'ambito di una relazione sociale, faccia valere la propria volontà anche a fronte di una opposizione" (Weber, 1968)

1.2. *Le configurazioni organizzative secondo Mintzberg: l'adhocrazia*

Mintzberg (1985) classifica le strutture organizzative (che l'autore indica con il termine *configurazioni*) in funzione delle modalità di sviluppo dei gruppi all'interno dell'organizzazione e ad ogni configurazione associa un meccanismo di coordinamento.

Secondo Mintzberg non esiste una forma organizzativa valida a priori. Un'organizzazione, infatti, si può definire efficace, se si verificano due condizioni:

- gli elementi dell'organizzazione (come divisione del lavoro, coordinamento, decentramento, sistema di pianificazione e controllo, dimensioni delle

unità organizzative) sono coerenti tra loro. Si parla, in questo caso, di coerenza interna;

- gli elementi dell'organizzazione sono coerenti con fattori contingenti (ovvero, con alcuni elementi che contraddistinguono la situazione dell'impresa o dell'ambiente in cui essa opera, come la dimensione dell'organizzazione, il sistema tecnico adottato, l'ambiente di riferimento, il sistema di potere).

In questa accezione, la forma adhocratica si caratterizza per l'elevata specializzazione orizzontale delle mansioni e la differenziazione delle competenze. È una configurazione organizzativa che si adatta ed è propria di organizzazioni che si trovano ad affrontare processi di innovazione in quanto permette e favorisce la sinergia fra competenze diverse in gruppi integrati.

Il coordinamento avviene tramite reciproco adattamento: i processi sono flessibili ed informali e non esiste una vera e propria cellula direzionale.

In questa configurazione organizzativa la tecnostruttura non esiste ed è la funzione di staff (interna alla struttura) ad assumere fondamentale importanza.

La forma adhocratica, quindi, si distingue dalle altre forme organizzative (che Mintzberg cataloga in cinque distinte tipologie, ovvero struttura semplice, burocrazia meccanica, burocrazia professionale, soluzione divisionale, adhocrazia) per alcune caratteristiche peculiari:

- presenta una struttura per gruppi di lavoro spesso variabili;
- è caratterizzata da un potere diffuso e non centralizzato (la componente direzionale dell'adhocrazia appare come un insieme organico di manager di linea e di esperti di staff che lavorano insieme in una rete di rapporti sempre mutevoli sulla base di progetti ad hoc)
- esiste una linea intermedia, ma è poco o per nulla sviluppata;
- delinea la prevalenza del coordinamento informale, per reciproco adattamento.

Come detto, l'adhocrazia rappresenta la configurazione maggiormente appropriata per rispondere all'esigenza di realizzare innovazioni complesse e non marginali.

1.3. *La cultura organizzativa*

Per garantire la performance ed il successo di un'organizzazione, è fondamentale che le persone che ne fanno parte agiscano in maniera coerente, che siano in grado di interagire in maniera efficace e che adottino pratiche e comportamenti funzionali alla creazione di valore aziendale.

L'interazione tra il singolo e il contesto organizzativo è mediato dalla cultura. Parlare di cultura organizzativa significa parlare di:

1. comportamenti delle persone che compongono l'azienda.
2. principi, ovvero il perimetro valoriale entro cui viene guidata l'azione degli attori organizzativi e di conseguenza la crescita del valore aziendale.

La cultura, dunque, è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze e modi di pensare che sono condivisi dai membri di un'organizzazione.

L'idea di cultura organizzativa è stata sviluppata nell'ambito dell'approccio culturale per lo studio delle organizzazioni negli anni '80. Questo ha proposto una nuova prospettiva in cui le organizzazioni sono concepite come forme espressive, ossia insiemi di significati condivisi e socialmente costruiti all'interno dei quali sistemi strutturati di simboli condizionano comportamenti, pensieri, emozioni azioni dei soggetti e più in generale, la vita organizzativa (Argentero *et. al*, 2009).

Secondo Selznick (1957), l'organizzazione (che è concepita come un'entità arida e nuda, costruita razionalmente e tecnicamente per raggiungere uno scopo) assume un carattere e acquista un'identità propria attraverso il consolidamento di esperienze collettive di successo. L'autore spiega che il carattere di un'impresa possiede 4 caratteristiche:

1. è un prodotto storico, ossia è il frutto delle modalità di risposta agli agenti esterni che l'organizzazione ha incontrato nella sua evoluzione;
2. è un tutto integrato;
3. è funzionale al soddisfacimento dei bisogni organizzativi; ed
4. è dinamico, perché può generare nuovi conflitti, bisogni e proble-

mi.

Il carattere e i valori organizzativi fondano l'identità dell'organizzazione, ovvero la percezione che l'organizzazione ha di sé stessa e delle ragioni del suo esistere.

Nella letteratura si rinvengono tre prospettive teoriche principali rispetto alla definizione di cultura organizzativa: variabile indipendente esterna all'organizzazione, variabile dipendente interna all'organizzazione o metafora di base (*root metaphor*).

In quest'ultima accezione, l'organizzazione non possiede o ha una cultura, ma è cultura, che si esprime nel modo di interagire dei suoi membri, nel tessuto delle decisioni che sono prese e delle azioni intraprese nella quotidianità della vita organizzativa. In questo senso, la cultura è una cornice di significati in grado di dare senso a ciò che accade alle organizzazioni.

La cultura organizzativa, quindi, è quell'insieme di significati che racchiudono assunti, valori e credenze che un gruppo ha inventato e scoperto, imparando ad affrontare situazioni problematiche di adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna (Schein, 1990). Tali assunti, valori e credenze trovano espressione visibile nei comportamenti, nei linguaggi e negli artefatti materiali sedimentati.

Da un punto di vista delle risorse umane, l'interiorizzazione del sistema di significati è quello che permette all'individuo e ai nuovi membri di orientarsi all'interno dell'organizzazione.

Con il termine cultura organizzativa, ci si riferisce all'insieme dei contesti di azione collettiva che rappresentano, per i membri dell'organizzazione, un pilastro a livello cognitivo, emotivo, etico ed estetico, da cui partire per poter prefigurare l'azione operativa nella quotidianità del vissuto organizzativo.

La funzione del costrutto di cultura organizzativa è duplice: generare modelli cognitivi (che permettono la categorizzazione e l'interpretazione di ciò che accade in un'organizzazione) ma anche emotivi ed affettivi (con ricadute sull'impegno e sull'energia che i singoli sono disposti a spendere nell'azione,

nonché sul senso di appartenenza individuale).

Da queste premesse ne discende che la cultura di un'organizzazione giovane fornisce identità, significato e motivazione su base quotidiana. Se l'azienda ha successo, la cultura diventerà molto forte e farà esplicitamente parte della sua identità. In questo senso, non è possibile fare generalizzazioni sulla cultura senza specificare l'età, le dimensioni e la tecnologia di base dell'azienda, perché ognuno di queste variabili gioca un ruolo nella cultura organizzativa.

In secondo luogo, la presenza del fondatore o dell'imprenditore costituisce un elemento fortemente stabilizzante per la cultura. Da questo discende l'impossibilità di fare generalizzazioni sulla cultura senza specificare le peculiarità dell'organizzazione, ovvero se si tratti di un'azienda di prima o seconda generazione ancora gestita dal fondatore o in una fase più matura.

Oltre a queste funzioni, la cultura aziendale ricopre anche un ruolo fondamentale nel rinforzare la strategia e la struttura di cui l'organizzazione necessita per operare con efficacia all'interno del proprio ambiente di riferimento.

La cultura può essere valutata in base a diverse dimensioni, in particolare:

1. il grado di flessibilità o stabilità richiesto dall'ambiente e
2. la misura in cui il focus strategico e i punti di forza sono esterni o interni.

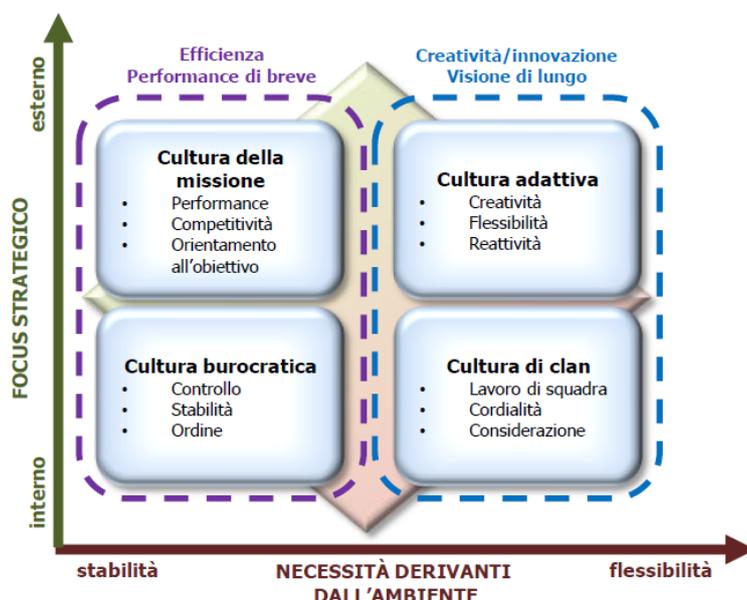
A queste due dimensioni possono essere associate quattro tipologie di cultura: cultura adattiva, della missione, di clan e burocratica.

- La cultura adattiva presenta un focus strategico sull'ambiente esterno che si traduce in flessibilità e cambiamento allo scopo di soddisfare le necessità dei clienti. Valuta positivamente l'innovazione, la creatività e l'assunzione di rischi.

- La cultura della missione, caratterizzata da una visione chiara dello scopo dell'organizzazione e sul raggiungimento di obiettivi (quali la crescita del fatturato), senza la necessità di cambiamenti rapidi. In alcuni casi, le culture della missione riflettono un alto livello di competitività e un orientamento alla generazione del profitto.

- La cultura di clan si basa sulla partecipazione e sul coinvolgimento dei membri dell'organizzazione. Si adatta ad ambienti che cambiano rapidamente, dunque si concentra più di ogni altra cultura sulle necessità dei dipendenti per conseguire alte prestazioni, aiutandoli ad essere soddisfatti e allo stesso tempo produttivi.

- La cultura burocratica presenta un focus interno e ben si adatta ad un ambiente stabile. Simboli, eroi, cerimonie facilitano la cooperazione, la tradizione e l'osservanza di politiche e prassi consolidate come metodo per raggiungere gli obiettivi. Il coinvolgimento personale è più basso degli altri casi, ma favorisce maggiormente la collaborazione tra i membri. Questo tipo di organizzazione raggiunge il successo operando in maniera altamente integrata ed efficiente.



Al fine di studiare la cultura organizzativa, ci si propone di seguire lo schema analitico indicato da Schein (1990), che ha individuato tre livelli di profondità (in cui il termine livello indica il grado in cui il fenomeno culturale è visibile dall'esterno dell'organizzazione):

1. analisi degli artefatti, che costituiscono l'ambiente fisico e sociale dell'organizzazione, la tecnologia impiegata, i comportamenti espliciti dei suoi membri. Anche se per definizione tutti gli artefatti sono visibili, non per questo risultano facilmente decifrabili;
2. analisi dei valori dichiarati, che indicano le convinzioni e le opzioni

su ciò che è preferibile e auspicabile nella vita dell'organizzazione, alle quali i membri fanno riferimento in maniera automatica;

3. analisi degli assunti impliciti e dati per scontati, a volte inconsapevoli, che orientano il comportamento e danno indicazioni su come pensare ed agire e che costituisce il livello più importante per capire l'anima dell'organizzazione, le motivazioni profonde delle azioni dei suoi membri e il modo in cui questi sono stati costruiti.

Secondo McLean (Verzelloni, 2020), inoltre, è la cultura organizzativa che crea i parametri che determinano quali comportamenti sono desiderabili e incoraggiati (come anche quali sono inaccettabili e censurati) nel contesto organizzativo. In questa prospettiva, la cultura è quindi l'elemento chiave che consente di spiegare la struttura e le scelte strategiche, oltre che la condotta dei singoli individui, di un'organizzazione.

Ai fini dell'analisi, utile è anche la distinzione che opera Martin (Verzelloni, 2020) tra cultura organizzativa, da un lato, e clima organizzativo, dall'altro. Mentre la prima individua l'insieme di assunti, significati e credenze radicati nel profondo della fenomenologia organizzativa, il secondo si riferisce alla manifestazione di pratiche e modelli di comportamento che riflettono una specifica cultura organizzativa. Il clima organizzativo può essere considerato quindi come un modo maggiormente concreto e tangibile per misurare gli elementi della cultura in termini di specifici comportamenti e caratteristiche. L'analisi di clima costituisce uno strumento in grado di rispondere a diverse esigenze e di perseguire molteplici finalità, in quanto è stato riconosciuto dalla letteratura sul tema come un indicatore della qualità delle relazioni interne. Ai fini analitici, è utile tenere presente che il clima organizzativo è definito dalla percezione collettiva che le persone hanno rispetto all'organizzazione: la realtà del clima, quindi, non viene subita passivamente, ma viene costruita nell'interazione sociale.

I meccanismi ed i processi attraverso i quali la cultura evolve dipendono dalla fase del ciclo di vita della cultura organizzativa.

Fase 1. Un ruolo cruciale è svolto dalla visione del mondo dei fondatori; in questa fase iniziale, la definizione degli obiettivi e la distribuzione delle attività è guidata dai valori e dalle credenze dei fondatori.

Fase 2. Questi valori e credenze si trasformano in un secondo momento in assunti di base, ovvero elementi della cultura aziendale indiscutibili e dati per scontati.

Fase 3. Gli assunti si trasformano nell'identità collettiva dell'organizzazione, contribuendo a formarne il carattere distintivo.

1.4. *La teoria evolutiva delle organizzazioni secondo Laloux*

Le organizzazioni Teal, secondo l'analisi di Laloux (2014), sono il prodotto del più recente stadio di evoluzione della coscienza umana, che coincide con il livello dell'autorealizzazione dalla piramide dei bisogni di Maslow¹.

Il passaggio a questo livello di maturità organizzativa avviene quando viene abbandonata la visione meccanicistica e l'organizzazione viene considerata come un'entità vivente, al pari di una pianta, con un potenziale creativo e uno scopo evolutivo propri.

Secondo Laloux, l'attuale “modello di organizzazione e gestione aziendale, quello che ci viene insegnato nelle business school, non può più essere considerato valido. Le aziende sono piene di persone intelligenti desiderose di fare un buon lavoro. Eppure, talenti ed energie vengono spesso sprecati in riunioni, burocrazia e lentezza nel prendere decisioni. Se le aziende funzionassero come una pianta e fossero inserite in un sistema di valori condivisi e diffusi, ricalcando lo schema del mondo vegetale?”

Questo livello evolutivistico viene definito da diversi studiosi della teoria integrale (Wilber, 2010; Macdonald, 2010) come un paradigma *second tier*, ovvero uno stadio evolutivo in cui i precedenti paradigmi organizzativi non vengono negati, ma trascesi ed integrati.

¹ A Theory of Human Motivation A. H. Maslow (1943), in *Psychological Review*, 50, 370-396

Nel suo libro *Reinventing Organizations* (2014), Laloux analizza le pratiche, la struttura e la cultura di alcune organizzazioni che hanno adottato una metafora organizzativa altamente innovativa e che condividono alcune caratteristiche salienti:

- auto-organizzazione e sistema di relazioni paritarie, senza necessità di piramidi gerarchiche e consenso;
- un insieme coerente di pratiche che invitano all'integrità interiore, alla pienezza e all'autenticità delle persone, che possono portare nel lavoro tutto ciò che sono;
- focus sull'ascolto di ciò che l'organizzazione vuole diventare, del proposito evolutivo che essa vuole servire, del suo "perché".

L'autore definisce il paradigma che accomuna queste organizzazioni con il termine Teal (che coincide con il colore «foglia di tè»), in quanto, al pari degli organismi viventi, queste realtà presentano un senso di direzione e di crescita proprio.

Nel descrivere il modello di evoluzione organizzativa, Laloux attinge al pensiero della cosiddetta teoria dello sviluppo (Wilber, 1996) ed in particolare all'idea che le società umane, come gli individui, non crescano in modo lineare, ma passino attraverso fasi di crescente maturità, consapevolezza e complessità.

Ogni passaggio a un nuovo stadio di sviluppo della coscienza ha inaugurato un'era completamente nuova nella storia dell'umanità, in cui si è assistito a profondi cambiamenti nel:

- la società (dal sistema tribale ai moderni stati nazionali);
- l'economia (dalla caccia e dal baratto all'agricoltura e all'industrializzazione);
- le strutture di potere;
- il ruolo della religione.

Tuttavia, Laloux evidenzia che, in corrispondenza di ogni nuova fase della coscienza umana, si è assistito e si assiste anche ad una svolta nella capacità di collaborazione dell'essere umano e di conseguenza alla nascita di nuovi modelli organizzativi. Secondo questa visione, quindi, le organizzazioni altro non so-

no che l'espressione della visione del mondo e dello stadio di sviluppo umani ad uno specifico momento temporale.

Cosa determina a quale stadio si trova un'organizzazione? Secondo Laloux, questo coincide con la visione del mondo della leadership organizzativa che, in maniera più o meno inconsapevole, la traslano sulle strutture, le pratiche e le culture organizzative. Da questo discende anche la consapevolezza che il livello di coscienza di un'organizzazione non può superare il livello di coscienza del suo leader.

Tra le diverse denominazioni che gli studiosi hanno assegnato a ognuna di queste fasi, Laloux si rifà alla sequenza di colori, che evoca lo spettro della luce (dall'infrarosso all'ultravioletto), proposta dal filosofo Wilber (1993):

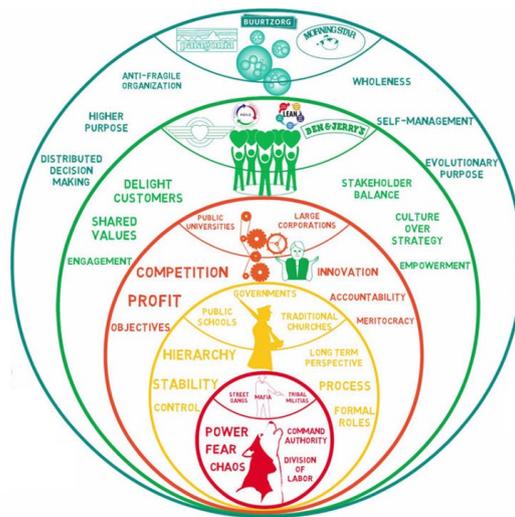
1. L'Organizzazione Rossa la cui metafora è "il branco di lupi". La nascita coincide con le prime forme strutturate di vita organizzativa

2. L'Organizzazione Ambrata la cui metafora è "l'esercito". Le principali svolte che porta sono la prospettiva di lungo termine, la dimensione e la stabilità.

3. L'Organizzazione Arancione la cui metafora è "la macchina". È il paradigma tipico delle grandi corporations. Le principali svolte che porta sono l'innovazione, la responsabilità, la meritocrazia.

4. L'Organizzazione Verde la cui metafora è il "gruppo di amici". Le principali svolte che porta sono l'empowerment, la cultura basata sui valori, la prospettiva a stakeholder multipli.

5. L'Organizzazione Teal la cui metafora è "l'organismo vivente".



Fonte: <https://www.reinventingorganizations.com/>

Laloux non è l'unico autore che ha descritto questi tipi di organizzazioni: Hamel, nel libro *The future of management*, descrive la necessità di rivoluzionare il modo in cui si gestiscono le persone in azienda, spiegando come alcune aziende che hanno "liberato" i propri collaboratori attraverso l'autogestione, hanno anche dimostrato livelli di performance sorprendenti.

1.4.1. *Le caratteristiche delle organizzazioni Teal*

Le organizzazioni Teal affrontano la complessità esistente (determinata sia a livello interno che dall'ambiente esterno) attraverso l'implementazione di modelli collaborativi che replicano il modo in cui funziona la natura.

Rispetto ai paradigmi organizzativi precedenti, le organizzazioni Teal si differenziano per un cambiamento profondo nella struttura organizzativa e nel modo in cui viene gestito il potere, la visione della persona e del suo potenziale, la tensione orizzontale verso il cliente, la semplicità degli approcci per eliminare burocrazia, il passaggio da separazione a connessione.

In questo stadio, il focus è orientato alla proattività e all'azione: di fatto, queste organizzazioni sono caratterizzate da strutture che permettono di prendere decisioni in maniera rapida ed efficace, oltre a favorire la costruzione di una rete di leadership diffusa.

Si crea quindi un contesto in cui l'intuizione assume un valore importante: si impara facendo e trovando soluzioni grazie all'azione. Scompare la visione scientifico-riduzionistica a favore di una visione più completa e olistica del mondo.

La consapevolezza e la ricerca dello scopo (non solo collettivo ma anche individuale) diventano principi cardine per la vita organizzativa.

In particolare, le organizzazioni Teal si caratterizzano per la flessibilità che consente ai suoi membri di allocare diversamente il tempo per i vari impegni che caratterizzano la propria vita personale. L'adesione alla flessibilità avviene in maniera molto più facile rispetto alle organizzazioni tradizionali: non è infatti necessaria l'approvazione da parte del dipartimento risorse umane o di un superiore.

Il paradigma Teal si caratterizza quindi per lo sviluppo orizzontale, dinamiche decisionali innovative, relazioni paritarie, capacità di auto-organizzazione, nuovi meccanismi di fiducia e responsabilizzazione, centralità e valorizzazione delle persone, parte attiva di una struttura in grado di gestirsi e crescere.

L'applicazione di questi elementi consente di incrementare performance e benessere a diversi livelli: individuo, gruppo, organizzazione, azienda, società.

Infatti, il passaggio da una struttura verticistica ad un modello orizzontale è molto complessa e prevede la coerenza dinamica non solo tra gli elementi del contesto aziendale, ma anche tra le dinamiche sociali relative ai gruppi e le caratteristiche psicologiche dei singoli.

1.4.2. *Le tre dimensioni costitutive: auto-organizzazione, pienezza & proposito evolutivo*

Il sistema valoriale della Teal Organization si declina attraverso tre dimensioni costitutive: auto-organizzazione, pienezza e proposito evolutivo, che vengono di seguito analizzate.

- Auto-gestione e organizzazione naturale

I sistemi complessi adattativi, per vivere ed evolversi nell'ambiente, si auto-organizzano dall'interno, senza interventi esterni o disegni prestabiliti. L'auto-organizzazione è un fenomeno bottom-up, che emerge dal basso verso l'alto.

Una delle migliori e più generali caratterizzazioni dell'auto-organizzazione è, quella proposta da Gharajedaghi (1999). Secondo l'esperto di pensiero sistemico, l'auto-organizzazione è un processo in cui elementi con una grande differenziazione raggiungono una grande integrazione.



Fonte: elaborazione personale da Gharajedaghi (1999)

Elementi con un'alta differenziazione riescono a raggiungere una situazione di alta integrazione, quello che Gharajedaghi (1999) definisce una complessità organizzata. Le altre configurazioni risultano invece meno efficaci per l'evoluzione: il quadrante della complessità caotica non garantisce una buona "difesa" dal caos esterno, ma anzi si confonde con esso; il quadrante della semplicità organizzata si rifà ad una concezione weberiana di ordine, mentre quella della semplicità caotica non garantisce né una buona differenziazione né una buona integrazione.

A differenza delle organizzazioni strutturate secondo una piramide gerarchica, le organizzazioni Teal presentano una struttura tipicamente basata

sull'autonomia, la responsabilità e la possibilità di prendere decisioni da parte di ogni singolo individuo: la leadership è quindi distribuita.

La struttura che le contraddistingue presenta cellule organizzative (tipicamente corrispondenti al team) e l'assenza quasi totale di livelli intermedi e funzioni di staff. La gerarchia è piatta da un punto di vista organizzativo, ma presente in termini di competenze e di attuazione, dove chi ha la capacità di decidere si muove nel rispetto di processi sociali di allineamento.

Nel paradigma Teal il modello decisionale passa da *empower & adapt* a *self-organized & adapt*. Il concetto stesso di empowerment perde forza in strutture in cui l'auto-organizzazione garantisce auto-sostentamento del livello di empowerment. I membri dell'organizzazione gestiscono autonomamente il proprio lavoro, scegliendo il proprio ruolo di cui sono responsabili verso tutti gli altri.

Sulla base di queste premesse, si formano dei processi di lavoro volti a garantire il corretto funzionamento delle attività e la possibilità di attivare l'intelligenza collettiva necessaria a prendere le giuste decisioni. Chi propone e chi decide non è più separato da un ruolo, ma incarnato nel singolo individuo. Il ruolo della C-suite all'interno di una leadership distribuita diviene un ruolo di custode dei valori organizzativi. Questi processi di lavoro incentrati sulla relazione e sul costante riconoscimento del proposito, in linea teorica, dovrebbero aiutare a prevenire situazioni di potenziale disallineamento.

La distribuzione del potere permette di muoversi in velocità, mentre la capacità di gestire il conflitto supporta un elevato controllo sociale.

Quasi paradossalmente, la responsabilizzazione e l'autonomia diffusa garantiscono, quindi, maggior controllo sull'efficienza dei processi.

- Pienezza: empowerment dall'interno

Si guarda al mondo con una visione olistica, multi-disciplinare ed organica. Questa visione si sostanzia in ugual misura sul tema organizzativo e sul tema individuale. Lo sviluppo dell'individuo nella sua totalità diviene elemento centrale in questo paradigma: le persone portano sé stesse al lavoro e quindi parlare di work-life balance diventa retorico e ridondante, in quanto non emer-

ge il bisogno di dividere la vita professionale da quella privata. In questo senso, anche le pratiche legate alle risorse umane si trasformano: il *performance management*, ad esempio, è tipicamente basato sul team e ha lo scopo di supportare l'individuo nel suo percorso di vita generale, non solo lavorativo.

- Proposito evolutivo: ascolto del futuro

Il movente delle Teal organization è un proposito profondo, supportato da una cultura aziendale forte. A differenza del paradigma verde, il proposito viene visto in modo evolutivo, ovvero come un elemento “vivente” che guida ogni decisione. L'organizzazione, paragonabile ad uno stormo di uccelli (Laloux, 2004), si muove cogliendo in modo molto veloce e unito le opportunità e i cambiamenti, guidato da una sorta di DNA comune, espresso dal proposito. La strategia emerge in modo organico e la competizione viene vista come poco rilevante: la presenza della concorrenza è sintomo del fatto che il proposito viene portato avanti anche da altri gruppi.

1.4.3. *Teal Organizations, B-Corp e no-profit: similitudini e differenze*

Le organizzazioni Teal e B-Corp sono un'evoluzione rispetto all'economia fondata sulla massimizzazione del profitto. Il paradigma continua ad avere senso anche dal punto di vista operativo dei singoli individui. L'azienda, soddisfacendo un bisogno latente o esplicito del mercato, viene retribuita dai consumatori, e successivamente retribuisce dipendenti e azionisti.

Le organizzazioni Teal condividono con le B-Corp lo scopo di massimizzare il loro impatto positivo verso la società e l'ambiente ma differiscono da queste ultime per due principi chiave:

- la completezza, nel senso che le persone mostrano al lavoro tutte loro stesse, quindi non solo il lato professionale ma anche i loro sentimenti, problemi e passioni; e
- l'autogestione, nel senso che non essendoci una gerarchia, ogni individuo assume per sé un ruolo che lo appassiona, e ne è responsabile di fronte a tutta l'organizzazione.

Le organizzazioni Teal rendono sfumata, in una certa misura, anche la linea di demarcazione tra organizzazioni profit e non-profit. Entrambe queste tipologie organizzative sono mosse da un proposito evolutivo ed entrambe sono in grado di creare fondi in surplus (profitti). Tuttavia, le organizzazioni non-profit potranno reinvestire l'intero avanzo per conseguire maggiormente il proprio scopo evolutivo, mentre quelle a scopo di lucro potrebbero redistribuire una parte di quel surplus agli investitori.

1.5. *Analisi organizzativa: il modello 4D*

Per definire il rapporto tra strategia e struttura organizzativa, nella prospettiva Teal viene adottato l'approccio evolutivo, che introduce il rapporto tra strategia e influenza dinamica dell'ambiente in cui l'azienda opera.

Tutte le variabili di una strategia implicano un certo grado di coerenza, integrazione e coesione:

- coerenza con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione;
- coerenza nei confronti delle risorse disponibili; e
- coerenza con il settore e l'ambiente di riferimento: la strategia deve adattarsi all'ambiente di riferimento, o ancor meglio, anticiparne l'evoluzione.

Le organizzazioni rispondono alle dimensioni competitive attraverso la definizione di una strategia unica, orientata in percentuale variabile allo sviluppo della tecnologia, alla gestione delle relazioni, all'incremento e mantenimento del mercato e al presidio del contesto ambientale di riferimento.

I 4 principali contesti competitivi (*Environment competition, Technology and innovation, Relationship & network* e *Local market*) influenzano come l'organizzazione si struttura al suo interno, generando un "sistema a feedback" in cui il sistema organizzativo risponde alle pressioni esterne, alla turbolenza competitiva e al grado di innovazione presente nel settore in cui opera.

Secondo il modello 4D, che identifica le 4 dimensioni che contribuiscono a delineare l'assetto organizzativo interno, le organizzazioni Teal si caratterizza-

no per:

- Cultura proattiva

L'*Environment competition* individua il contesto ambientale “generale” in cui l’impresa è inserita, in cui compete con altri soggetti e da cui riceve pressioni, sollecitazioni e condizionamenti che non sono compresi nelle altre tre competition. La velocità di mutamento del quadro ambientale e la sincronia con cui cambiano le variabili possono essere sintetizzate in quattro contesti di riferimento a seconda delle loro combinazioni: uno di questi contesti descrive una condizione dinamica soggetta a frequenti variazioni della velocità, in cui le variabili si evolvono con velocità diverse e in modo asincrono.

Allo stesso tempo, i sistemi organizzativi percepiscono il valore del mantenere un equilibrio dinamico e, pertanto, mettono in atto approcci che permettono di mantenere un bilanciamento.

La cultura proattiva si concretizza attraverso un atteggiamento molto attivo, che tende a rispondere prontamente alle variazioni dell’ambiente per cogliere nuove opportunità

- Sistemi operativi flessibili

L'*Innovation and technology competition* è definita come la dimensione in grado di esercitare sul sistema sia cambiamenti in forma esplicita sia cambiamenti di natura indiretta, abilitando nuovi processi di innovazione e trasformazione, a volte non facilmente prevedibili. Se la tecnologia è stata recentemente introdotta, ma non la si padroneggia ancora completamente (quindi si trova in una fase di sviluppo continuo), i sistemi operativi si caratterizzano per strutture decisionali autonome e sistemi di controllo flessibili. Sono adatti ad un’azienda che ha intenzione di sviluppare processi di innovazione e trasformazione per offrire nuove proposte o sviluppare nuovi prodotti con tecnologie in evoluzione perché permettano e favoriscano nuovi comportamenti.

- Potere organizzativo prevalentemente esterno

Per l’azienda avere un sistema di relazioni (collegamenti, partenariati, alleanze, accordi, network, ecc.), forti e funzionanti, è strategico per lo sviluppo dell’organizzazione. La *relationship competition* è la dimensione della competizione rappresentata dal valore che viene generato dal sistema di relazioni, che

si realizzano, o che potenzialmente si possono realizzare, nell'ambiente di riferimento dell'impresa, tra gli stakeholder del sistema. L'organizzazione è indotta (costretta) ad utilizzare strumenti di gestione delle relazioni come la negoziazione e il dialogo, in quanto l'ambiente è caratterizzato da relazioni fluide.

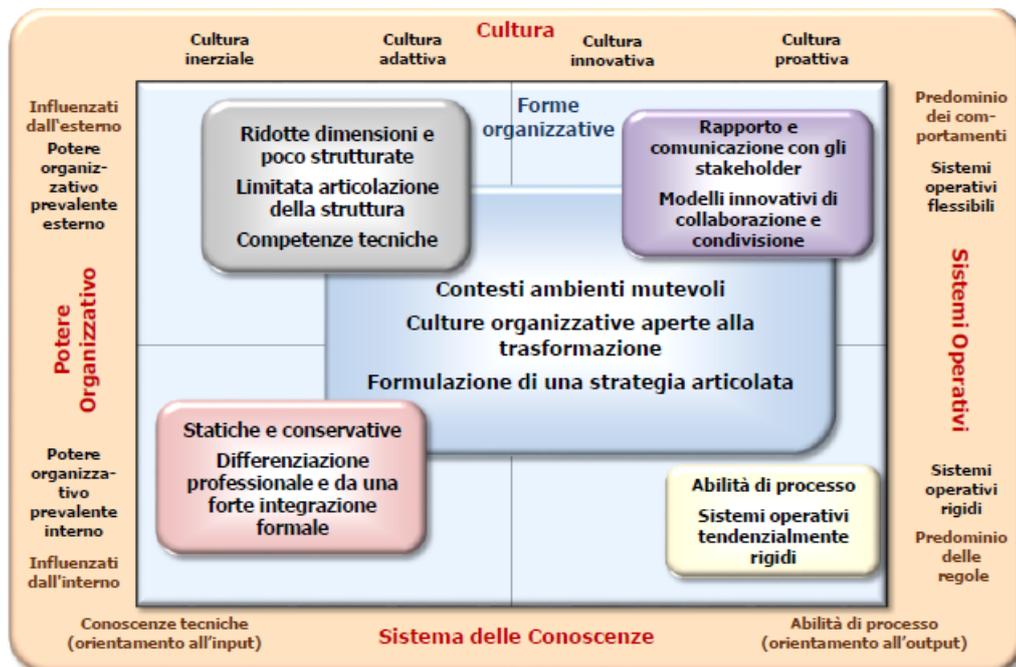
• Sistema delle conoscenze focalizzato sulle abilità di processo (orientamento all'output)

La *market competition* è l'ambito principale in cui si realizza la dimensione competitiva "naturale" delle imprese. Quando il mercato, composto da competitor e clienti, è in grado di influenzare le scelte organizzative dell'azienda, il focus è posto sulle abilità di processo, indispensabili per ottenere un buon risultato attraverso la corretta gestione dei processi di generazione del valore, che sono fondamentali per la soddisfazione dei clienti.



Fonte: Di Marco, 2021

Le organizzazioni Teal, inoltre, rientrano nella macrocategoria delle *organizzazioni latenti*, che identifica quei contesti organizzativi in cui è preponderante il rapporto e la comunicazione con gli stakeholder e in cui vengono implementati modelli innovativi di collaborazione e condivisione.



Fonte: Di Marco, 2021

Il paradigma Teal, quindi, rappresenta un'evoluzione del modello organizzativo tradizionale basato su nuovi stili di leadership, sulla promozione di forme di auto-organizzazione, sulla valorizzazione delle persone, sulla responsabilità e la condivisione di uno scopo comune: tutti elementi che contribuiscono alla creazione di un clima positivo interno e al miglioramento dei risultati economici.

Risulta chiaro che voler attuare questi principi non significa fare un semplice cambiamento organizzativo, ma impostare anche un nuovo mindset, che permetta di coinvolgere le persone e favorisca lo scambio tra dimensioni diverse: consapevolezza e centratura individuale, trasformazione digitale, facilitazione e co-evoluzione organizzativa, visioni di sviluppo.

1.6. *La metodologia Agile e le Agile Organization*

Il termine Agile identifica un modello di pianificazione che rende funzionale il lavoro in team, poiché prevede che le responsabilità siano distribuite tra i componenti del gruppo di lavoro, che risultano autonomi nella gestione e nell'organizzazione delle attività operative.

La metodologia Agile nasce come filosofia per lo sviluppo dei software nei primi anni 2000, ma è stata successivamente estesa anche ad altri settori. Si contrappone al modello tradizionale “a cascata” (*waterfall*), che presuppone al contrario una sequenza predefinita di azioni da espletare da parte di vari soggetti per la realizzazione di un determinato prodotto o servizio.

Nel “Manifesto Agile” sono racchiusi i quattro valori che definiscono questa metodologia:

- Il focus è sugli individui e sulle interazioni anziché su processi e strumenti.
- Il software di lavoro è più importante della documentazione completa.
- La collaborazione con il cliente è più vitale della negoziazione del contratto.
- Il processo dovrebbe rispondere al cambiamento piuttosto che essere vincolato a un piano.

L'applicazione di una metodologia Agile presuppone quindi la capacità di ripianificare continuamente che cosa fare e come farlo per cogliere le opportunità che emergono dall'ambiente in cui si opera.

I team che utilizzano la metodologia Agile abbracciano l'approccio della sperimentazione sia a livello concettuale che operativo, attraverso una rapida

presa di decisioni, al momento e a seconda del contesto. Questi team sono solitamente multifunzionali, auto-organizzati, utilizzano totale trasparenza di informazioni, prediligono le interazioni faccia-a-faccia, hanno uno scopo ben preciso, prendono decisioni in maniera decentralizzata, condividono feedback frequentemente, puntano al miglioramento continuo, sono focalizzati all'eccellenza e sono responsabili del processo end-to-end e delle metriche della sua misurazione e controllo.

1.6.1. *Le differenze tra Agile e Lean*

Nell'arco dell'ultimo ventennio, il pensiero Agile e quello Lean si sono ampiamente diffusi all'interno di contesti imprenditoriali anche molto diversi.

Il 15° Rapporto sulla diffusione dei principi Agile, pubblicato dal Collabnet nel 2021, registra un aumento esponenziale nell'adozione di Agile in tutte le funzioni canoniche dell'impresa, quindi non solo all'interno delle funzioni IT ma anche in funzioni come finanza, HR e marketing. Anche in risposta alla pandemia, le organizzazioni stanno infatti accelerando l'adozione di nuovi processi, pratiche e tecnologie per supportare i cambiamenti di prodotti e la fornitura di servizi.

Taiichi Ohno, teorico del Lean Thinking, identificò gli sprechi nei cosiddetti MUDA, ovvero le fasi ed attività che impiegano risorse ma non aggiungono valore al prodotto e dunque al cliente. L'approccio Lean è focalizzato soprattutto nella riduzione degli sprechi e si propone di eliminare dal processo tutto ciò che non porta valore al cliente e quindi all'azienda.

Agile, nato soprattutto per velocizzare ed efficientare lo sviluppo di software, si propone invece di eliminare il processo "a cascata", che impegnava almeno il 40% del tempo di sviluppo nella individuazione dei requisiti, in un modello nel quale le caratteristiche vengono definite nel corso dello sviluppo del software. L'approccio è iterativo, in quanto la soluzione si raggiunge attraverso fasi ripetute e migliorative delle precedenti, e incrementale, operando cioè solo sulle parti ancora da ottimizzare.

Al pensiero Agile si affianca invece il metodo Scrum: si tratta di un me-

todo veloce ed efficace per dare valore a un progetto. Esso garantisce la massima trasparenza e collaborazione sia all'interno di un gruppo di lavoro che tra vari team ed è applicabile a progetti di tutti i settori. Nella pratica, esso presuppone di regolare lo sforzo collaborativo e creativo attraverso una metodologia che lo ordina e lo rende condiviso.

Il metodo Scrum si basa su team autogestiti che operano suddividendo il lavoro in cicli molto brevi chiamati sprint. In sostanza si crea una lista di problemi da risolvere (il cosiddetto *sprint backlog*) che riguarda le attività da portare a termine nello sprint successivo, e un DoD, acronimo di *Definition of Done*, che individua i criteri per considerare svolta interamente una fase di lavoro. La progressione del lavoro è gestita attraverso il Daily Scrum, un momento quotidiano di circa 15 minuti che serve a programmare la giornata di lavoro sulla base dei risultati di quella precedente.

1.6.2. *I vantaggi dell'applicazione del metodo Agile all'interno di un'organizzazione*

Il metodo Agile permette di implementare un progetto per fasi, denominate sprint, ognuna incentrata sul miglioramento dell'output fornito dal team. Su quest'ultimo, vengono richiesti feedback continui sia all'esterno che all'interno dell'organizzazione: in questo modo risulta possibile apportare modifiche con estrema velocità, incrementando l'efficienza del gruppo di lavoro e di conseguenza anche la produttività.

L'adozione del metodo Agile comporta cambiamenti nella struttura e nelle interazioni dei team, nella pianificazione del lavoro e nella cultura organizzativa.

Tuttavia, ci sono delle casistiche in cui la metodologia Agile non è applicabile, come ad esempio nella progettazione di un'opera pubblica: in questo caso il processo si basa su un sistema complicato ma prevedibile, in cui risulta opportuno applicare un approccio metodologico tradizionale.

1.6.3. *Agile come mindset*

Il concetto di Agile non definisce solamente una modalità operativa, ma identifica in maniera più profonda una determinata tipologia di mindset basata sul paradigma organizzativo di autonomia condivisa, all'interno del quale si sono sviluppate, e continuano a generarsi, una molteplicità di metodologie, strumenti e pratiche.

Ad un certo grado di maturità organizzativa, l'Agile non è più solo un modus operandi ma diventa l'essenza del modo di fare impresa, di produrre innovazione, di creare nuovi modelli di business basati sulle interazioni con il cliente finale, nella costruzione di una customer experience basata non più sulle transazioni ma sulla personalizzazione.

Le modalità operative del Mindset Agile si basano su alcuni principi:

- Le strategie sono altamente adattive, flessibili e capaci di rispondere rapidamente attraverso aggiustamenti continui.
- Per minimizzare sprechi di sforzi, energie, duplicazioni, risorse, sono essenziali operations basate su iterazioni time-boxed focalizzate ad apportare valore all'organizzazione attraverso progressi costanti.
- Collaborazione cross-funzionale guidata da uno scopo chiaro e condiviso.

Uno scopo organizzativo chiaro e condiviso ed una collaborazione cross-funzionale sono essenziali per avere una costante condivisione di conoscenze e informazioni trasversale a tutta l'organizzazione. Questo per aumentare la capacità di raccogliere e disseminare le informazioni sui cambiamenti esterni e come rispondere rapidamente e convenientemente a questi cambiamenti.

- Costruire e mantenere un ambiente che permette: motivazione personale, indipendenza decisionale, fiducia, apprendimento dagli errori, agevole con i dissensi, quindi un ambiente sicuro.

Si tratta di potenziare i team e di dare loro fiducia e autonomia, e di creare un ambiente sicuro che permetta a persone e team di apprendere dagli errori e di identificare i cambiamenti da introdurre costantemente per migliorare a supporto di velocità, adattabilità e innovazione, tutti fattori che sono altamente

in sintonia con le esigenze e le esperienze dei clienti.

- Il modo più efficiente ed efficace di trasmettere, condividere le informazioni e confrontarsi su di esse è faccia a faccia, ergo minimizzare la burocrazia e, dove possibile, automatizzarla.

Il decentramento delle decisioni e del controllo, l'autonomia decisionale, la semplicità procedurale e all'adozione rapida di nuove tecnologie abilitanti sono premesse fondamentali per garantire la velocità e l'efficienza degli interventi di problem solving.

- L'unico modo di misurare i progressi è misurare i risultati del lavoro operativo. Per mantenere ritmo e fluidità costanti occorre una grande focalizzazione all'eccellenza operativa, tecnologia e design.

- Agile supporta innovazione e progressi continui e sostenibili. Iterazioni e cambiamenti sono costanti e il ritmo dei progressi continua costantemente. La produzione di idee è diffusa a tutte le persone dell'organizzazione che crea un ambiente dove la sperimentazione continua ha un ruolo chiave nell'innovazione e nel cambiamento costanti

- I migliori risultati emergono da piccoli team indipendenti, autonomi e auto-organizzati. I team multifunzionali auto-organizzati e responsabili dell'intero processo sono il miglior modo di portare valore al cliente finale nel minor tempo possibile perché sono in grado di prendere decisioni rapide sul momento per rispondere alla domanda e modificando il prodotto / servizio sulla base delle richieste del cliente. L'organizzazione come sistema facilita i team nello scambiare informazioni, conoscenze e know how mantenendo vivo il network relazionale tra persone e teams.

- Il miglioramento continuo si ottiene con dei momenti di riflessione, ad intervalli regolari, focalizzati ad apprendere dagli errori, come diventare più efficaci, cosa migliorare, cosa standardizzare, quali pratiche e comportamenti cambiare e come.

I team trovano sempre il tempo per dei momenti di retrospizione in cui scambiarsi feedback e soprattutto identificare le azioni da sperimentare durante le successive iterazioni.

L'Agile Organization rappresenta quindi un modello organizzativo basato sui principi di trasversalità, orchestrazione, iterazione e liquidità.

1. Trasversalità

Le diverse parti dell'organizzazione non possono perseguire obiettivi di ottimizzazione locale, ma devono collaborare per affrontare in modo coeso sfide profondamente trasversali all'organizzazione. È necessaria una visione d'insieme, trasversale alle diverse funzioni, che permetta di offrire una risposta completa ad un'esigenza.

2. Orchestrazione

È necessario fare leva su meccanismi di orchestrazione che valorizzino la proattività di ciascuno. Il focus si deve spostare sulla valorizzazione dei talenti delle persone e della loro capacità di interagire e coordinarsi in base alle esigenze del cliente piuttosto che in base a ruoli e processi codificati.

3. Iterazione

Un'organizzazione agile deve essere in grado di perseguire la propria visione sapendo che la strada per raggiungerla non può essere lineare. L'incertezza del contesto richiede infatti un approccio iterativo, orientato alla sperimentazione e all'apprendimento, che permetta di correggere la rotta senza drammi.

4. Liquidità

L'organizzazione deve diventare un soggetto in grado di adattarsi e di rispondere al cambiamento facendo leva su risorse interne ed esterne sulla base della reale necessità.

I vantaggi relativi all'implementazione della metodologia Agile hanno una portata maggiore se l'organizzazione risulta capace di lavorare su alcune dimensioni costitutive:

- **Struttura organizzativa**

Se correttamente disegnata, la struttura organizzativa permette all'azienda, da un lato, di far funzionare "la macchina operativa" nella maniera più efficiente possibile (in gergo accademico si parla di exploitation) e, contemporaneamente, favorisce la ricerca di nuove opportunità e nuovi modelli di

business (exploration) attraverso la creazione di ruoli e strutture che garantiscano il corretto presidio delle attività di innovazione.

- Cultura e competenze

Attraverso lo sviluppo di un orientamento imprenditoriale diffuso, caratterizzato da sperimentazione continua, l'organizzazione incentiva meccanismi di apprendimento continuo e *on-the-job* (il cosiddetto *learning by doing*) con il fine di aumentare la diffusione di know-how, favorendo al tempo stesso nuovi modelli di leadership basati sul senso di comunità, sull'empowerment delle persone, sulla flessibilità e sulla visione di lungo periodo.

- Processi e strumenti

Processi e strumenti si innovano attraverso l'introduzione di approcci come Lean Startup e Design Thinking, che permettono di affrontare progettualità caratterizzate da elevati gradi di incertezza, riducendo i rischi, favorendo l'orientamento al cliente e aumentando le probabilità di successo.

- L'ecosistema

Un approccio *open innovation*, basato su talenti e risorse sia all'interno che all'esterno dell'azienda, è il modo migliore per rispondere a un ambiente competitivo e in continua evoluzione.

4.1. Cenni metodologici

Il disegno di ricerca relativo allo studio di caso prevede che l'analisi venga svolta in dettaglio sui vari aspetti organizzativi secondo un metodo idiografico (Corbetta, 2014).

Utilizzando la tecnica "a imbuto", si vogliono progressivamente analizzare il contesto strutturale e quello sociale, le interazioni formali e quelle informali e l'interpretazione di questi elementi da parte degli attori organizzativi. Per farlo, è utile adottare la cosiddetta triangolazione metodologica (Denzin, 1970) con l'obiettivo di aggirare sia il bias per cui i dati ottenuti risultano influenzati dal metodo di ricerca adottato sia la propensione a scegliere metodologie che non interferiscono con la vita quotidiana dell'organizzazione in esame (le co-

siddette *unobstrusive measures*). Oltre a questo, la triangolazione metodologica permette di combinare più prospettive attraverso cui condurre la ricerca per mettere in luce la multidimensionalità dei fenomeni organizzativi allo studio.

In questo caso specifico, si sceglie di utilizzare un approccio multi-metodo per la raccolta dei dati che comprende e integra questionari, osservazione e interviste in profondità (Corbetta, 2014).

L'osservazione, quindi l'accesso alle pratiche organizzative e lavorative (una tecnica utilizzata è lo *shadowing*, idonea per osservare le interazioni organizzative dal punto di vista specifico dell'attore organizzativo) permette in particolare di operare una distinzione fra dati riportati e dati osservati, cioè tra quelli riportati nelle pratiche discorsive del flusso lavorativo e quelli che il ricercatore costruisce direttamente estrapolandoli dal fluire delle interazioni organizzative.

Il disegno della ricerca qualitativa si basa, inoltre, sulla collaborazione continuativa da parte dei soggetti che operano nell'organizzazione.

L'analisi organizzativa si realizza quindi attraverso il coinvolgimento diretto degli attori organizzativi e si sviluppa mediante l'utilizzo integrato di vari strumenti (questionari, interviste individuali) per scandagliare credenze, valori, assunti di base e percezioni rispetto ai processi e alle strutture organizzativi.

Il questionario si rivela uno strumento utile a raccogliere questa dimensione percettiva: esso ha il vantaggio di fornire un grande numero di informazioni già predisposte alla loro codifica in un campione di riferimento. Anche se di per sé il questionario ricerca l'uniformità dei significati, l'inserimento di domande aperte può risultare particolarmente indicato per raccogliere ed esaminare informazioni da parte dei singoli circa il proprio personale vissuto organizzativo.

Allo scopo di carpire questa dimensione con maggiore profondità, si programmano inoltre delle *rolling interviews* con i diversi team leaders. L'intento è quello di non avvalersi solo delle informazioni che la persona intervistata può fornire, ma instaurare una "relazione dialogica" con un soggetto proattivo per la comprensione dei fenomeni organizzativi.

Se correttamente implementata, questa metodologia di ricerca permette di avere una fotografia dinamica della qualità della relazione esistente fra le persone e il contesto di lavoro in cui sono inserite.

CAPITOLO 2

WISEAIR SRL: UN ESEMPIO CONCRETO DI TEAL ORGANIZATION

“Il termine utopia è la maniera più comoda per liquidare quello che non si ha voglia, capacità, o coraggio di fare. Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia da qualche parte, solo allora diventa un proposito, cioè qualcosa di infinitamente più grande.”

Adriano Olivetti

2.1. Storia

Wiseair nasce nel 2019 dall'idea di quattro allora studenti di ingegneria del Politecnico di Milano, classe 1995. Fin dalla sua costituzione, Wiseair si è posta l'obiettivo di consentire a comuni, cittadini e imprese di misurare e conoscere la qualità dell'aria attraverso dati e informazioni *actionable* e *solution-oriented*, generando consapevolezza a partire dal motto “un problema che non si può misurare è un problema che non si può risolvere” e rispondere in questo modo ad alcuni temi attuali e propri delle smart city quali innovazione tecnologica e sostenibilità.

Grazie anche al supporto finanziario e tecnologico della School of Entrepreneurship and Innovation della Fondazione Agnelli, nel 2018 viene portato a termine lo sviluppo di Arianna, un vaso smart dotato di sensore IoT (Internet of Things) per davanzali ed esterni alimentato attraverso un pannello solare, utile a monitorare in tempo reale la qualità dell'aria per poi inviare i dati all'apposita app pensata sia per sistemi Android che iOS.

Come primo passo, Wiseair lancia a Milano una campagna di crowdfunding indirizzata ad un progetto di citizen-science per coinvolgere i cittadini milanesi nel monitoraggio della qualità dell'aria. Wiseair raccoglie circa 40mila euro e distribuisce i vasi smart a cittadini selezionati, realizzando in questo

modo una delle reti di citizen-science tra le più capillari esistenti in Italia, con lo scopo di incentivare il dialogo con e supportare l'amministrazione di Milano nel processo di decision-making relativamente al problema dell'inquinamento.

Nel 2020, a causa della pandemia da Covid-19, Wiseair affronta diversi problemi legati a forniture e produzione. Ma lo stallo operativo, tuttavia, diventa l'occasione per riflettere e progettare e permette di chiudere un Pre-Seed da 200mila euro con Linkem Spa. Anche il modello di business cambia, poiché i fondatori si rendono conto che, nonostante il ruolo fondamentale della community, il dialogo con le amministrazioni è imprescindibile per ottenere risultati concreti.

È così che nasce IDO, il primo vero prodotto di Wiseair: un “pacchetto completo” pensato per le amministrazioni locali e commercializzato alla fine del 2020. IDO è una dashboard reportistica a servizio delle amministrazioni che fa riferimento allo stesso stack tecnologico implementato con il dispositivo Arianna, con la differenza che i sensori vengono installati su pareti e in posizioni che rispettano le normative comunali.

La soluzione che offre Wiseair è quindi una piattaforma di monitoraggio della qualità dell'aria full-stack, che va dalla distribuzione di sensori sul territorio e la data visualization all'analisi dei dati rilevati e al supporto al decision-making territoriale.

Questo permette alla tecnologia messa in campo da Wiseair di avere maggior impatto e fornire informazioni qualitativamente molto accurate, fornendo un valido supporto alle amministrazioni nel prendere le decisioni più appropriate per ridurre l'inquinamento.

L'obiettivo che si pone Wiseair in questa fase è infatti non solo quello di monitorare i livelli di inquinamento, ma essere un interlocutore ed una guida valida per il policy-making per la difesa dell'aria pulita. Tuttavia, rimane la consapevolezza che l'inquinamento risulta essere un problema sociale ancor prima che ambientale e quindi l'importanza, per lo scopo che l'azienda si prefigge, di mantenere il modello di community parallelamente al prodotto B2G.

Nel 2021, mentre allarga il proprio raggio d'azione prima a Torino e poi a Roma, Wiseair si struttura grazie alla spinta del programma di accelerazione

Techstars, passando dall'essere un prodotto ad una startup strutturata sotto tutti gli aspetti.

Parallelamente, anche il bacino di mercato si amplia notevolmente: IDO viene adottata da un numero crescente di amministrazioni (oltre 30) e questo genera 100mila euro di fatturato nel 2021.

A febbraio 2022 le municipalità che utilizzano IDO per guidare le proprie politiche di sviluppo territoriale sostenibile sono circa 50, distribuite su tutto il territorio italiano. Oltre ai centri urbani di piccole dimensioni, Wiseair ha realizzato progetti di citizens science nelle più grandi città italiane (tra cui Milano, Torino e Roma) e ha avviato diverse collaborazioni con le agenzie governative (in particolare con le ARPA, Agenzie Regionali per la Protezione dell'Aria), portando avanti campagne di validazione orientate ad integrare e migliorare i propri modelli.

Attualmente, Wiseair sta ampliando il business model verso per comprendere anche il mercato B2B, proponendosi come supporto ai mobility manager delle grandi aziende per la redazione del PSCL (Piano Spostamento Casa Lavoro), obbligatorio per le realtà con più di 200 dipendenti per ogni sede aziendale.

2.2. *Visione, missione e strategia*

La strategia è l'insieme integrato di decisioni volte ad assicurare ad un'organizzazione un vantaggio competitivo (ovvero, la creazione di valore) attraverso il confronto con l'ambiente esterno e l'ambiente interno relativi alla realtà organizzativa (Di Marco, 2019).

Lo sviluppo di una strategia efficace deve tenere conto, quindi, di due dimensioni fondamentali:

1. I bisogni dei clienti (nel confronto con l'ambiente esterno)
2. I valori dell'organizzazione (nel confronto con l'ambiente interno)

La realizzazione della strategia contribuisce a creare e consolidare nel tempo una cultura d'impresa caratteristica e specifica in una determinata realtà organizzativa.

La *vision* fornisce un'indicazione (ma soprattutto l'ispirazione) rispetto a quello che un'organizzazione vuole diventare, rappresentando una proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni dell'organizzazione e costituendosi a fondamento per l'azione. Nella sua logica ispiratrice, la visione organizzativa (enunciata attraverso il cosiddetto *vision statement*) è rivolta in particolare agli stakeholders interni, proiettandosi su un orizzonte temporale di lungo periodo.

La visione che guida Wiseair è “riportare e mantenere l'aria pulita nei centri urbani”.

La *mission*, invece, costituisce la guida “pratica” per realizzare la business idea. Differentemente dalla *vision*, la *mission* è fortemente focalizzata al presente, descrivendo in modo chiaro cosa debba essere realizzato e quali strumenti utilizzare per perseguire il raggiungimento degli obiettivi. La *mission*, inoltre, si rivolge all'esterno, in particolare ai clienti ed al mercato in cui l'organizzazione è inserita, ponendosi un orizzonte di medio periodo.

L'impostazione strategica di Wiseair prevede che la *vision* sia realizzata attraverso una *mission* specifica e concreta, ovvero “monitorando la qualità dell'aria e le emissioni inquinanti per consentire soluzioni ad alto impatto attraverso informazioni intrinsecamente azionabili”.

È importante precisare che *vision* e *mission* sono aspetti fortemente integrati: al fine di poter realizzare la *vision*, è necessario procedere per orientamenti strategici che si strutturano di volta in volta attraverso una *mission* e mediante obiettivi chiari, identificabili, misurabile e raggiungibili (i cosiddetti SMART goals, di cui si fornirà una trattazione più specifica nel capitolo successivo).

A Wiseair, nello specifico, la realizzazione concreta della strategia si esplica attraverso due obiettivi fondamentali:

- Diventare leader di mercato nel monitoraggio della qualità dell'aria B2G in Italia entro la fine del 2022 raggiungendo 400 comuni clienti.
- Validare una proposta di valore di contabilità delle emissioni B2B per le

aziende chiudendo un PoC (Proof of Concept) a pagamento entro la fine del 2022.

2.3. *Stadio organizzativo: definizione e caratteristiche delle startup*

Il termine "startup", adottato dal linguaggio economico mondiale, deriva dal verbo inglese *to start up*, che letteralmente significa iniziare qualcosa, dare inizio a qualcosa di nuovo.

In effetti, per i primi anni di esplorazione e tentativi di concettualizzazione del tema, la comprensione originaria del concetto di startup era associata all'idea di una nuova azienda, un'impresa alle prime armi. Quindi, la caratteristica principale che differenziava una startup da altre organizzazioni era la creazione recente.

Tuttavia, il fatto di essere di recente fondazione costituisce una condizione necessaria ma non sufficiente affinché un'organizzazione possa essere catalogata come una startup.

Un'altra connotazione attribuita alle startup è legata all'offerta di un prodotto o servizio innovativo, dirompente rispetto allo status quo e che porta sviluppo al mercato. Questa interpretazione è stata introdotta per la prima volta da Breschi, Lassébie e Menon (2018), i quali affrontano il tema delle startup come imprese innovative in grado di portare inclusività nel mondo cercando di affrontare "alcune delle principali sfide politiche del nostro tempo (ad esempio, il cambiamento climatico e l'invecchiamento della società)".

Nella complessità che caratterizza il nostro presente, queste organizzazioni, per sopravvivere, devono trovare un modello di business scalabile, ripetibile e redditizio.

Startups.com, la più grande piattaforma di startup al mondo che fornisce formazione e strumenti per guidare gli aspiranti fondatori attraverso l'intero processo di startup, propone una definizione maggiormente omnicomprensiva del concetto attraverso le parole del suo fondatore e CEO, Will Schroter: "Una startup è l'incarnazione vivente del sogno di un fondatore. Rappresenta il viag-

gio dall'idea alla realtà. È una delle poche volte in cui si può prendere qualcosa che è solo un sogno e farlo diventare realtà, non solo per sé stessi, ma per il mondo intero.” (in McGowan, 2022)

- A startup company is:
- focused on growth
 - solving a problem
 - a job you can't live without
 - more questions than answers
 - searching for product/market fit
 - filling a gap in the market
 - changing the ways things are traditionally done
 - starting from scratch
 - a company in its early stages
 - not successful- yet
 - a home for “the crazy ones”
 - a mix of emotions
 - a company with few employees
 - working toward an innovative common goal
 - lean and adaptive
 - a company with a small user base
 - completely independent
 - searching for a sustainable business model
 - about making change
 - prototyping a concept

Source: McGowan, 2022

L'eterogeneità delle componenti costitutive trasmette l'idea della complessità del fenomeno e della diversa percezione e comprensione di questa forma organizzativa a seconda che la prospettiva sia interna oppure esterna.

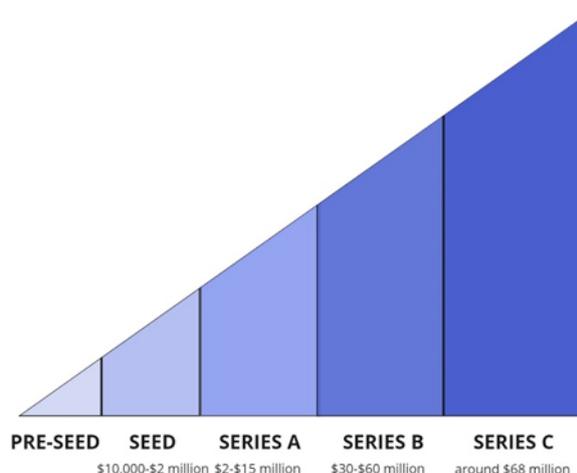
Altrettanto difficile è definire quando e come una startup smette di essere tale. Un modo per rispondere a questo dubbio potrebbe essere quello di comprendere meglio il ciclo di vita che attraversa un'organizzazione di questo tipo, per poter capire quando e come passa da una situazione di incertezza, precarietà, validazione dell'idea, a una situazione di stabilità, redditività e successo che la rende non più una startup.

Un'altra caratteristica che differenzia la startup dalle organizzazioni tradizionali, oltre alla sua identità, al suo obiettivo e alle sue caratteristiche è la co-

stante necessità di finanziamenti.

In altri termini, il ciclo di vita di una startup dipende dal modo in cui l'organizzazione riceve investimenti sempre più voluminosi e stabili per poter ampliare il team, espandere il bacino della clientela, acquisire quote di mercato sempre più grandi ed, infine, avvicinarsi alla sua Offerta Pubblica Iniziale (IPO).

A questo proposito, StartupItalia, la principale rivista sull'innovazione e sull'ecosistema italiano delle startup, propone uno schema dettagliato del ciclo di vita delle startup in base ai round di investimento.



Source: Puggioni, 2021

Secondo questa prospettiva, una startup attraversa idealmente delle fasi dettate dal tipo di round di investimento che è in grado di chiudere. Ogni round di investimento rappresenta, infatti, anche una fase del processo di crescita dell'organizzazione (Puggioni, 2021). L'ammontare del capitale corrispondente approssimativamente a ciascun ciclo di investimenti è presentato nella figura.

- *La fase di pre-seed*

È il momento in cui i fondatori cercano di raccogliere il sostegno finanziario dalle risorse più vicine e facilmente raggiungibili che hanno. Infatti, "questi fondi possono provenire principalmente dai cosiddetti FFF (family, fools and friends), da strumenti di finanza agevolata o da business angels" (Puggioni,

2021).

- *La fase seed*

È la prima fase di finanziamento azionario in cui gli investitori scommettono su un prodotto reale e non solo su un'idea. In questa fase la schiera degli investitori, oltre a quelli che hanno già partecipato al pre-seed round, si arricchisce di angel investor e incubatori (Puggioni, 2021). I fondi saranno investiti per perfezionare il prodotto e individuare il mercato giusto per esso (Puggioni, 2021).

- *La fase di Serie A*

"Provenienti da fondi di venture capital e private equity, i round di Serie A portano l'azienda a scalare le posizioni di mercato, identificando nuovi tipi di prodotti ed espandendo la propria rete di canali di distribuzione" (Puggioni, 2021). Se le precedenti serie si concentravano sull'investimento in un'idea, in questa fase gli investitori scommettono sulle strategie. Infatti, solo le imprese che sono state in grado di stabilire un track record possono accedere a un finanziamento di Serie A, il che significa che hanno raggiunto "una base di utenti consolidata, cifre di fatturato consistenti o qualche altro indicatore di performance chiave".

- *La fase di Serie B*

In questa fase, il bisogno di finanziamenti di un'organizzazione è motivato dalla necessità di soddisfare livelli di domanda più ampi; questa è la fase di sviluppo della startup.

- *La fase della serie C*

Un'azienda che raggiunge la Serie C è già affermata in termini di prodotto, mercato, base di clienti, ricavi; da queste startup, l'unica cosa che gli investitori si aspettano è che continuino a portare avanti il loro modello di business di successo, scalando e crescendo al massimo livello.

- *Exit strategy*

Questa fase coincide con il momento in cui la startup, priva di esperienza, instabile e imprevedibile, è diventata redditizia, si è espansa ed ora autosufficiente. Le startup possono scegliere tra quattro strategie di uscita: acquisizione, *acquihires*, fusione e acquisizione, IPO. Naturalmente, c'è una quinta opzione

nel caso di startup di scarso successo, il fallimento dei progetti.

Per ciò che riguarda l'Italia, il rapporto *Restart Italia!* (2012) definisce la startup come “tutte quelle società di capitali, non quotate e residenti o soggette a tassazione in Italia, che soddisfano i seguenti criteri:

- Sono detenute direttamente e almeno al 51% da persone fisiche;
- Svolgono attività di impresa da non più di 48 mesi;
- Hanno fatturato meno di 5 milioni di euro;
- Non distribuiscono utili;
- Hanno quale oggetto sociale, lo sviluppo di prodotti o servizi innovativi, ad alto valore tecnologico;
- Si avvalgono di una contabilità trasparente che non prevede l'uso di una cassa contanti, fatte salve le spese legate ai rimborsi.”

In una visione più semplificata, le fasi relative alla maturazione di una startup possono essere aggregate essenzialmente in tre stadi:

• *Seed + pre-seed (Semina)*: lo stadio iniziale, immediatamente successivo alla concezione dell'idea. In questo stadio, l'imprenditore esamina la fattibilità del progetto ed inizia a valutare le opportunità di mercato e le competenze di cui dispone, anche se non risulta ancora possibile effettuare previsioni precise riguardo ad investimenti ed entrate.

• *Startup (Avvio)*: la fase in cui l'impresa si lancia sul mercato. Questo stadio comprende il periodo di tempo necessario affinché il progetto imprenditoriale si sviluppi da un punto di vista tecnico, attraverso l'inizio della produzione vera e propria e le prime entrate di tipo monetario.

• *Growth (Crescita)*: la fase in cui l'attività imprenditoriale inizia ad ampliarsi con parallelo aumento del fatturato determinato dall'accrescimento del numero dei clienti e delle vendite. In questo stadio potrebbero servire ulteriori risorse debite ad espandere l'attività e a soddisfare la crescita della domanda.

Rispetto a questa classificazione, Wiseair si può catalogare nella fase di Growth, in quanto, grazie al milione di euro di investimenti ottenuto da un

Seed ad inizio 2022, il business risulta caratterizzato da una notevole espansione sia a livello organizzativo interno (sono state assunte 10 figure per diversi ruoli e con diversi inquadramenti solo nel primo trimestre 2022) che di bacino di stakeholders e più in generale di mercato.

Wiseair, proponendo un servizio innovativo che poggia su un modello di business scalabile, sta mettendo in atto diversi progetti di espansione in Italia per avviare in una fase successiva anche il processo di internazionalizzazione.

La sfida principale della crescita è che non ci sono soluzioni preconfezionate: per questo la strategia di Wiseair si basa su alcune euristiche ricavate da esperienze dirette ma anche indirette (cioè prendendo come esempio altre aziende che hanno scalato in precedenza) con l'obiettivo di allineare il team e creare solidi riferimenti per facilitare un processo decisionale veloce e coerente che permetta di affrontare le diverse sfide.

2.4. La struttura organizzativa delle startup

Le caratteristiche costitutive portano una startup a strutturarsi in modo tale da poter adattarsi ed essere flessibile agli stimoli esterni o alle necessità interne emergenti. Le dimensioni contenute (in relazione ai dipendenti, ma anche al prodotto e al mercato) permettono alle startup di optare per strutture interne non complesse. È intuibile che, se il numero di persone da gestire aumenta, aumenta anche la complessità delle interazioni e delle regole che le collegano.

In quanto organizzazioni innovative, la maggior parte delle startup tende ad implementare strutture organizzative innovative e a costruire la propria architettura interna in modo diverso da quelle tradizionali.

Come già accennato nel capitolo 1, la struttura organizzativa descrive le modalità in cui vengono assegnati i ruoli e le responsabilità, nonché il flusso di comunicazione tra i diversi livelli e settori. La struttura dipende in larga misura dagli obiettivi dell'organizzazione e dal modo in cui essa si prefigge di raggiungerli.

Ai fini dell'analisi, è importante sottolineare che la struttura e la cultura di

un'organizzazione sono intrinsecamente correlate (Di Marco, 2021): la prima, infatti, contribuisce a determinare ruoli, responsabilità e flusso di informazioni all'interno del contesto organizzativo; elementi che, a loro volta, contribuiscono a creare la cultura di un'organizzazione.

In questo senso, si può affermare che la struttura è un quadro di riferimento per l'implementazione della cultura, mentre la cultura definisce i principi ed il modo in cui l'organizzazione dovrebbe essere strutturata.

Dato che la struttura organizzativa è il modo in cui un'azienda distribuisce il potere organizzativo, a livello culturale si possono creare due situazioni diametralmente opposte:

- Se la struttura è strettamente gerarchica (ovvero, il potere decisionale risulta centralizzato ai vertici della piramide), la cultura organizzativa rifletterà la mancanza di libertà ed autonomia ai livelli inferiori.

- Se la struttura, al contrario, risulta decentralizzata (quindi, con potere e autorità condivisi a tutti i livelli), è probabile che la cultura sia più indipendente, personalizzata e responsabile. Questo consente a più persone di avere un input nel processo decisionale, in modo da aumentare la velocità di implementazione e la soddisfazione lavorativa.

Nonostante gli studi organizzativi di stampo weberiano affermino che la struttura gerarchica sia il modo principale per risolvere i problemi di coordinamento e cooperazione nelle organizzazioni e che tutte le organizzazioni umane complesse hanno bisogno della gerarchia per funzionare, Morgan (2015) ha avanzato una critica piuttosto forte a questo modello: "L'innovazione ristagna, il coinvolgimento soffre e la collaborazione è praticamente inesistente. Questo tipo di ambiente è pieno di burocrazia ed è estremamente lento. Ecco perché la gerarchia è forse la più grande vulnerabilità per qualsiasi organizzazione che ancora la impiega. Apre le porte ai concorrenti e ai nuovi arrivati per prendere rapidamente il sopravvento. In questo tipo di struttura, inoltre, non c'è attenzione per l'esperienza dei dipendenti e, mentre le organizzazioni di tutto il mondo stanno esplorando modelli organizzativi alternativi, quelle ancora bloccate dalla gerarchia avranno un bel problema a cercare di attrarre e tratte-

nere i migliori talenti.”

L'autore presenta 5 diversi modelli organizzativi che si pongono su un continuum fra due "estremi": la gerarchia tradizionale e la struttura olocratica.

- *Gerarchia tradizionale*: adottata per lo più e facilmente da aziende di grandi dimensioni che non solo devono gestire un gran numero di dipendenti, ma anche affrontare divisioni multinazionali e diverse divisioni di prodotti o marchi.

- *Organizzazioni più piatte*: alcuni degli strati presenti in una struttura gerarchica vengono eliminati, consentendo ai flussi di comunicazione di fluire sia verso il basso che verso l'alto all'interno degli strati. Presenta ancora caratteristiche gerarchiche, ma è un primo modo per rispondere a stimoli che richiedono maggiore apertura e supporto da parte dei manager nei confronti dei dipendenti. Le organizzazioni afferenti a questo modello portano avanti un approccio strategico ed operativo più incentrato sui dipendenti.

- *Flatarchies*: sono a metà strada tra le organizzazioni gerarchiche e quelle piatte. Possono essere più gerarchiche e avere team ad hoc per le strutture piatte, oppure possono avere strutture piatte e formare team ad hoc di natura più strutturata.

- *Organizzazioni piatte*: in una struttura di questo tipo non c'è gerarchia ed ognuno è responsabile del proprio lavoro. Le strutture piatte tendono a funzionare meglio per le startup, anche se possono sorgere delle sfide quando la necessità di supervisione e delega aumenta con la crescita dell'azienda.

- *Struttura organizzativa olocratica*: questa struttura permette ad ogni individuo all'interno dell'organizzazione di impegnarsi in ciò che sa fare meglio. Ci sono "cerchi" più o meno definiti di persone che possono facilmente spostarsi da un cerchio all'altro per partecipare ai progetti, a seconda di quanto ritengono di poter contribuire in modo prezioso a quel progetto. Le strutture olocratiche sono composte da team che possono essere riuniti e sciolti rapidamente per raggiungere gli obiettivi organizzativi, il che significa che in questo tipo di struttura gli individui e i team sono estremamente flessibili e il principio centrale di ogni azione è quello dell'autogestione guidata da un insieme condiviso di regole su come viene svolto il lavoro all'interno della specifica organiz-

zazione. L'obiettivo di un'olocrazia è "distribuire il processo decisionale consentendo a ciascuno di lavorare su ciò che sa fare meglio" (Levane, 2020).

Le organizzazioni contemporanee devono confrontarsi con una nuova generazione di individui che non vogliono lavorare in strutture gerarchizzate. Il flusso di conoscenze richiesto nelle aziende di successo semplicemente non si allinea con lo stile lento e restrittivo che le gerarchie richiedono (Levane, 2020).

2.4.1. *La struttura organizzativa di Wiseair*

Data anche la sua costituzione relativamente recente, Wiseair presenta una struttura dinamica in fase di crescita ed espansione.

In questo si inserisce una delle sfide principali per l'organizzazione: creare un certo grado di stabilità (in particolare dal punto di vista percettivo dell'ambiente di lavoro da parte dei suoi membri), mantenendo contemporaneamente un livello elevato di dinamicità strutturale in grado di rispondere in maniera rapida agli stimoli dell'ambiente esterno (le esigenze del mercato) e interne (le esigenze dei membri che la compongono).

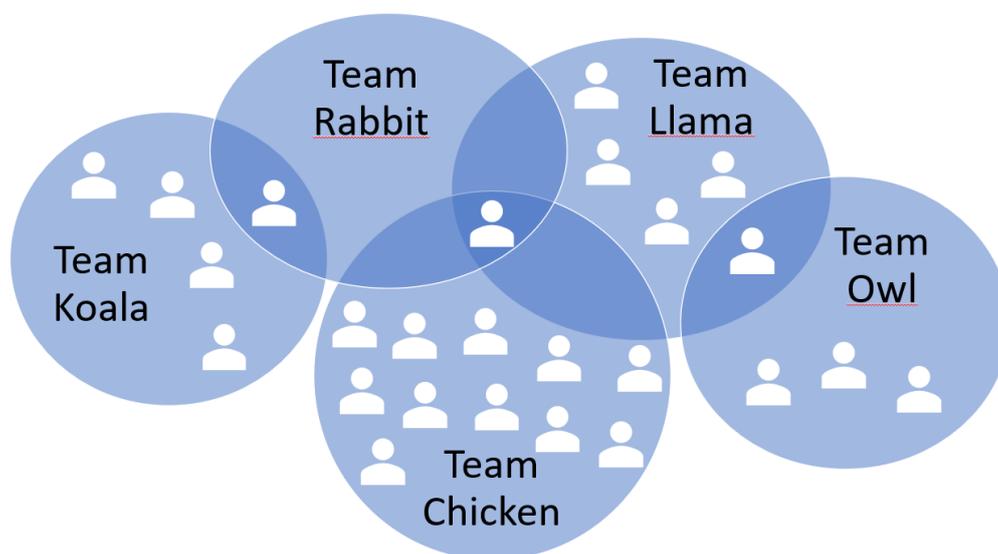
Alla luce delle definizioni di cui sopra, la struttura organizzativa di Wiseair si può identificare con quella orizzontale o piatta. Come detto, infatti, questa struttura è generalmente possibile in organizzazioni piccole, come appunto quella di Wiseair, o in singole unità all'interno di organizzazioni più grandi.

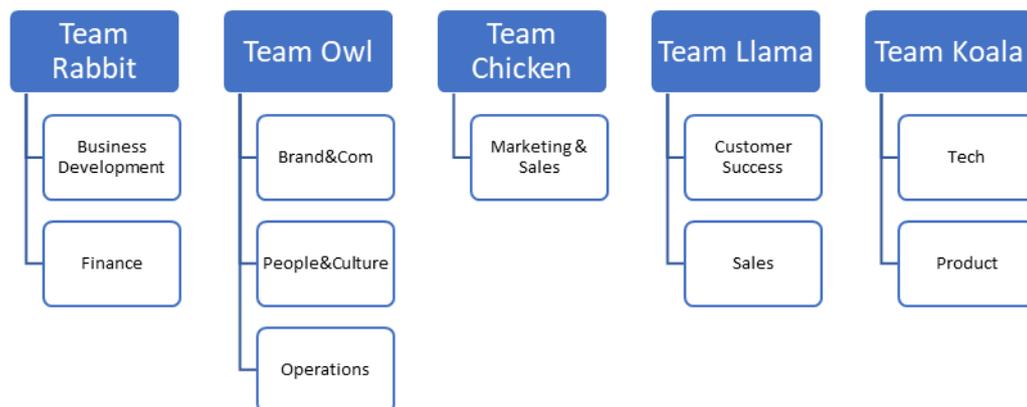
Nel caso di Wiseair, grazie ai diversi round di investimenti, il core business, così come l'insieme di attività in cui vengono investite le risorse (tecnologiche, finanziarie e umane), hanno subito una notevole espansione dalla costituzione della startup. A partire dallo sviluppo dell'offerta dal lato del prodotto (quindi dal solo sensore Arianna fino alla creazione e sviluppo di un App Iot in risposta alle dinamiche e richieste del mercato e dal contesto storico), la crescita del core business ha influito anche sul numero delle persone e dei processi interni all'azienda, tra cui l'introduzione dell'esternalizzazione di alcune fasi

del processo di produzione e la stipulazione di nuove partnerships strategiche con clienti ed investitori esterni.

Alla data attuale (maggio 2022), all'interno di Wiseair sono presenti 26 membri divisi in 5 team interfunzionali (il cui numero varia da un minimo di 2 ad un massimo di 15 persone), fortemente orientati all'output e a cui sono assegnate le seguenti aree:

- Marketing & Sales
- Customer success
- Business Development
- Tech
- Brand & Communication
- Product
- People Operations & Talents
- Marketing & Growth
- Operations





Fonte: elaborazione personale

Nonostante i membri dell'organizzazione siano raggruppati in teams, a cui è associato un team leader di riferimento, le persone all'interno di Wiseair sono libere di operare oltre i confini funzionali per creare gruppi di lavoro e di progetto senza relazioni gerarchiche, in cui, appunto, il processo decisionale risulta ripartito tra i membri lungo linee orizzontali.

I team interfunzionali generano una sinergia che migliora il capitale creativo di un'azienda. Inoltre, elevando il livello di responsabilità dei dipendenti di base ed eliminando gli strati di middle management, i commenti e i feedback raggiungono più rapidamente tutto il personale coinvolto nelle decisioni. (Ghiselli et al, 1972)

Nel dettaglio, si possono evidenziare anche i principali meccanismi di coordinamento. Il mutuo adattamento, che è la chiave per il successo e il miglioramento della startup, il continuo scambio di idee e proposte permette al gruppo di evolversi come azienda. All'interno delle singole aree, l'organizzazione del lavoro avviene tramite la standardizzazione degli obiettivi, coordinando il lavoro in funzione di un goal comune da raggiungere.

2.4.2. Demografia

Rilevante ai fini dell'analisi è anche fare alcune considerazioni di carattere demografico.

Una delle peculiarità di Wiseair è, infatti, la spiccata percentuale di membri dell'organizzazione appartenenti alla Generazione Z e di una parte, più contenuta, appartenente alla generazione dei Millennials, o per alcuni Generazione Y.

Questa composizione è rilevante nell'analisi organizzativa in quanto ha implicazioni importanti per la cultura aziendale.

L'Employer Brand research di Randstad² mette in luce cosa cercano i potenziali dipendenti in base alla generazione di appartenenza:

- La generazione Z si caratterizza per l'attenzione alle relazioni, il desiderio di autonomia e valorizzazione delle differenze. Le persone appartenenti a questa generazione attribuiscono molta importanza ad un ambiente lavorativo altamente inclusivo ed immediatamente gratificante, tecnologicamente avanzato e sicuro.

- I Millennials, definiti anche Generazione Y o Net Generation, si caratterizza per solide competenze digitali e forte orientamento all'innovazione. I Millennials si rapportano con i propri superiori con flessibilità e ritengono fondamentale un feedback costante sulla qualità del proprio lavoro. Sono interessati alla visione e alle strategie dell'azienda di cui richiedono la condivisione. Si attendono dall'azienda un'esperienza di vita, che favorisca e consenta un benessere su tutte le dimensioni. In particolare, secondo gli studi, risultano particolarmente interessati a soluzioni di smart working, ma anche esperienze formative accattivanti, aspettandosi una comunicazione chiara, costante, snella e che metta in luce i valori e l'impegno sociale dell'azienda, con la quale devono sentirsi in sintonia.

In generale, entrambe le generazioni che costituiscono la compagine operativa di Wiseair presentano alcune caratteristiche condivise:

- dimostrano un'affinità per la tecnologia significativamente maggiore rispetto alle persone delle generazioni precedenti. In un ambiente di lavoro sempre più concentrato sulla virtualità e specialmente in una startup, questo rappre-

² L'Employer Brand Research 2022 è un sondaggio indipendente svolto in 5.944 aziende in tutto il mondo che analizza gli aspetti che rendono un'organizzazione attrattiva e differenzianti in base all'età dei potenziali candidati.

senta un enorme vantaggio aziendale.

- una maggiore flessibilità e spirito di adattamento quando si tratta di mantenere alti livelli di prestazioni di fronte a situazioni inaspettate, di cambiamento o destabilizzanti in generale. i aspettano che l'azienda per la quale lavorano rispecchi questa loro mentalità. La Generazione Z si attende di trovare sul posto di lavoro una flessibilità che sia culturale e organizzativa allo stesso tempo, e che oltre a rispettare tutte le differenze permetta ai dipendenti di lavorare da remoto e in fasce orarie variabili.

- tendono a portare maggiore produttività, ad apprendere più velocemente e anche ad adottare i valori aziendali in modo più efficiente.

2.5. *La cultura organizzativa in Wiseair*

La cultura organizzativa di Wiseair si esplica attraverso l'enunciazione e l'adesione fedele ad alcuni valori fondamentali. Questi valori rappresentano dei "ponti" tra concetti astratti come la motivazione e il valore aziendale e il sistema organizzativo di Wiseair (fatto di scelte strategiche e attività operative) nella sua concretezza.

1. *We talk about company value* (Parliamo di valore aziendale)

Nonostante venga attribuita fondamentale importanza al concetto di valore aziendale, la scelta organizzativa è quella di non ingabbiarne la portata valoriale in una definizione univoca e statica, in quanto questo concetto riguarda la complessità e deve essere riconosciuto nelle situazioni contingenti, che sono sempre diverse e specifiche. In particolare, questo concetto non deve essere confuso con il valore per l'utente o il valore di mercato: parlare di valore significa riferirsi ad un concetto più ampio che include la visione a lungo termine, la motivazione del team, le relazioni con gli stakeholders.

In questo senso, i risultati ed il successo non sono un fine da perseguire, ma un mezzo per riconoscere il valore per l'organizzazione a livello più ampio.

In Wiseair, è fondamentale che tutti i componenti del team sviluppino una certa sensibilità dei confronti del concetto di valore aziendale, in quanto

questo costituisce il punto di partenza per la costruzione del sistema della leadership nonché per tutto il processo di decision making.

Per discernere questo concetto, si possono utilizzare due approcci:

- Adottando un approccio esclusivamente economico: ciò che crea valore è ciò che fa aumentare indici come il ROI, non considerando aspetti spesso non direttamente quantificabili come la soddisfazione del cliente o dei dipendenti stessi. In questo caso, l'orizzonte temporale di riferimento è il breve periodo perché è più facile aumentare l'attuale valore economico se ci si concentra esclusivamente sulle attività attuali. La creazione e l'aumento di valore aziendale è misurata con i KPI (Key Performance Indicator).

- Adottando un approccio olistico: il valore non è solo quello generato dall'interazione con il mercato, ma si riferisce ad un insieme più ampio di attività. L'orizzonte temporale di riferimento è il breve, medio e lungo periodo proprio perché il valore aziendale non può essere circoscritto all'oggi. La creazione e l'aumento di valore aziendale è misurata con gli OKR (Objectives & Key results).

2. *We are driven by impact* (Siamo guidati dall'impatto)

Come enunciato anche nel *vision statement*, il progetto di Wiseair si pone l'ambizione di avere un impatto positivo sul mondo ed è questo che permette di dare valore e dignità al lavoro e agli sforzi dei membri del team. A Wiseair, avere impatto significa utilizzare le risorse (umane, tecnologiche, finanziarie) presenti a livello organizzativo per migliorare concretamente la vita delle persone e dell'ecosistema naturale. Il concetto di impatto e la sua importanza entrano in gioco in particolare nella prioritizzazione dei progetti, nella selezione degli stakeholders, nella celebrazione dei risultati.

3. *We seek autonomy, mastery and purpose* (Cerchiamo autonomia, padronanza e proposito)

Nelle prassi quotidiana di Wiseair si identifica un chiaro impegno a creare un ambiente lavorativo in cui tutti possano realizzarsi facendo leva sulle proprie motivazioni intrinseche, tra cui:

- Autonomia: la facoltà di dare una direzione in maniera indipendente e consapevole alla propria vita.

- Mastery: l'impulso a migliorare, sia sotto il profilo personale che professionale.

- Proposito: il desiderio di lavorare per un obiettivo comune.

La motivazione delle persone è uno degli aspetti fondamentali della cultura organizzativa di Wiseair e la scelta di includere queste dimensioni nel nucleo valoriale dell'organizzazione trova un fondamento teorico nella *self-determination theory* (Deci e Ryan, 1980).

Questa macro-teoria riconosce che la performance dei lavoratori e il loro benessere sono influenzati dalla tipologia di motivazione che essi hanno per l'attività lavorativa, che gli autori individuano in:

- Motivazione estrinseca

La fonte della motivazione è esterna, di solito di tipo quantitativo e la conseguenza è formale: la ricompensa per aver raggiunto l'asticella posta da qualcun altro è lo stipendio, la promozione, un certo riconoscimento.

Deci e Ryan (1980) hanno sottolineato che la motivazione estrinseca "si basa sulle pulsioni primarie e sui bisogni acquisiti, come il bisogno di denaro o di status [...] In questo caso il locus of causality percepito è esterno; cioè, una qualche ricompensa estrinseca è percepita come l'impulso per il comportamento".

Questo meccanismo è particolarmente adatto a motivare attività algoritmiche, ma inficia fortemente lo sviluppo e l'applicazione di creatività e pensiero laterale.

- Motivazione intrinseca

La fonte della motivazione intrinseca corrisponde al soddisfacimento dei bisogni umani innati (Maslow, 1943), che corrispondono ai valori citati sopra (autonomia, mastery e scopo).

Deci e Ryan hanno affermato che la motivazione intrinseca è quella che detta i comportamenti autodeterminati: "La motivazione intrinseca fornisce l'energia necessaria per prendere decisioni e gestire le motivazioni. La motivazione intrinseca si basa su un bisogno primario organismico di interazioni

competenti e autodeterminate con l'ambiente". (Deci e Ryan, 1980)

Questo tipo di driver sono certamente più importanti e necessari in un ambiente che, come quello di una startup, risulta caratterizzato da livelli alti di incertezza e sperimentazione.

A partire dalle esplorazioni di Deci e Ryan, un altro autore che ha plasmato l'evoluzione del concetto di motivazione per quanto riguarda la sua applicazione nelle organizzazioni è Daniel Pink. Nel suo libro *Drive: the surprising truth about what motivates us* (2010), Pink illustra quello che per lui e sulla base di scoperte scientifiche è "un nuovo modo di fare le cose" (Pink, 2009) per riuscire a motivare realmente le persone.

Pink sfata il primato dell'uso di motivatori estrinseci, che definisce "carote e bastoni", attraverso esperimenti scientifici, dimostrando che "possono promuovere comportamenti sbagliati, creare dipendenza e incoraggiare il pensiero a breve termine a scapito della visione a lungo termine" (Pink, 2010).

Per rendere più tangibile e chiara al lettore la sua argomentazione, Pink delinea due tipi di comportamenti nelle persone: Tipo X e Tipo I, dove il Tipo X è alimentato maggiormente da desideri estrinseci e il Tipo I è alimentato da desideri intrinseci. Lo stesso Pink ha parlato del comportamento di tipo I come di quello che, se coltivato nel modo giusto, può creare ambienti di lavoro coinvolgenti e dipendenti, membri del team e manager impegnati (Pink, 2010).

Per completare la digressione sull'interpretazione della motivazione, utile a collegarla all'engagement, è fondamentale includere anche quelli che Pink (2010) chiama "nutrienti" del comportamento di tipo I: autonomia, padronanza e scopo. In altre parole, le persone che corrispondono al comportamento di tipo I, che sono intrinsecamente motivate, sono autodirette (autonomia), vogliono diventare sempre migliori in qualcosa che conta (padronanza) e sono guidate da uno scopo più grande (Pink, 2010).

4. *We make mistakes and ask for help* (Facciamo errori e chiediamo aiuto)

A Wiseair esiste una chiara cultura dell'errore, inteso come opportunità di miglioramento e stimolo all'apprendimento continuo, indipendentemente

dall'esperienza, dall'anzianità e dal talento. L'orientamento all'apprendimento si esplica in particolare nella ricerca del confronto con l'altro (colleghi, mentori, team leaders) e nel mettersi in discussione con coraggio, umiltà e desiderio di imparare. In questa accezione, quindi, a Wiseair non esistono fallimenti, ma solo opportunità di imparare: gli errori sono intesi come successi in quanto permettono di testare un'ipotesi di strategia o di processo e di giungere a comprendere se, come e perché non funzionino. Ogni errore, secondo questa logica, non va analizzato guardando al passato, bensì al futuro.

5. *We communicate openly* (Comunichiamo apertamente)

La chiarezza e la trasparenza sono promosse in ogni pratica organizzativa a favore del miglioramento individuale e della qualità delle relazioni. Una comunicazione non trasparente e poco chiara, sia essa intenzionale o accidentale, pregiudica le relazioni, spreca le opportunità di miglioramento e favorisce un ambiente di chiusura e solitudine. Ogni giorno si costruisce un ambiente sicuro in cui tutti possano comunicare apertamente, attraverso un'autentica condivisione di idee, opinioni e sentimenti.

La comunicazione aperta è anche il modo di partecipare collettivamente alla motivazione e alla crescita reciproca. A questo scopo specifico, si aggiunge una cultura del feedback forte ed integrata nella quotidianità.

6. *Diversity is our team's superpower* (La diversità è il superpotere del nostro team)

L'eterogeneità che ogni membro del team porta con sé attraverso una personalità e un background (a livello culturale, formativo e professionale) propri è riconosciuta e valorizzata come un asset fondamentale e di arricchimento reciproco.

Questo approccio alla diversità aiuta i membri del team a comprendere i propri punti di forza e le proprie debolezze e a spiarli sfruttare in base alle sfide e alle situazioni di contesto.

Come indicato da Harvard Business Review (2018) per comprendere la

cultura di un'azienda è necessario determinare la sua collocazione lungo due dimensioni:

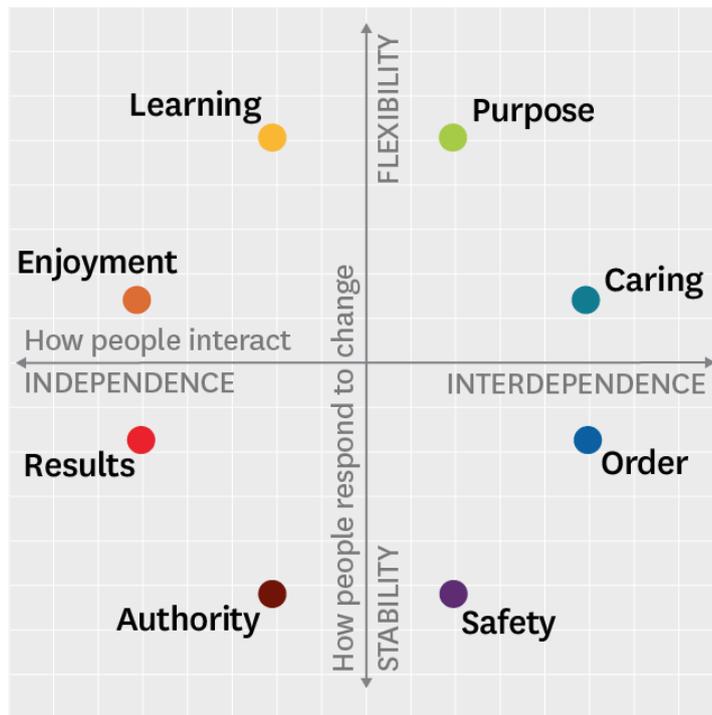
1. Interazioni tra i membri dell'organizzazione

L'orientamento di un'organizzazione verso le interazioni e il coordinamento delle persone si colloca in uno spettro che varia tra gli estremi di totale indipendenza e quello di elevata interdipendenza. Le culture che propendono per la prima danno maggior valore all'autonomia, all'azione individuale e alla competizione. Quelle che propendono per la seconda enfatizzano l'integrazione, la gestione delle relazioni e il coordinamento degli sforzi di gruppo. Le persone in queste culture tendono a collaborare e a considerare il successo attraverso la prospettiva del gruppo e non quella individuale.

2. Risposta al cambiamento.

Mentre alcune culture enfatizzano la stabilità (privilegiando, quindi, la coerenza, la prevedibilità e il mantenimento dello status quo), altre prediligono la flessibilità, l'adattabilità e la ricettività al cambiamento. Quelle che favoriscono la stabilità tendono a seguire le regole, a utilizzare strutture di controllo come il personale basato sull'anzianità, a rafforzare la gerarchia e a ricercare l'efficienza. Quelli che enfatizzano la flessibilità tendono a privilegiare l'innovazione, l'apertura, la diversità e l'orientamento a lungo termine.

Applicando questa intuizione fondamentale sulle dimensioni delle interazioni tra le persone e sulla risposta al cambiamento, Groysberg et al. (2018) hanno identificato otto stili che si applicano sia alle culture organizzative sia agli stili di leadership.



Source: Harvard Business Review, 2018

In questo quadro teorico, le relazioni spaziali sono importanti: gli stili culturali vicini nello schema sovrastante coesisteranno più facilmente di quelli distanti sulla carta, come l'autorità e lo scopo o la sicurezza e l'apprendimento.

In Wiseair coesistono due culture molto forti: quella dello scopo e quella dell'apprendimento.

- Lo scopo è esemplificato dall'idealismo e dall'altruismo. Gli ambienti di lavoro sono luoghi tolleranti e compassionevoli, dove le persone cercano di fare del bene per avere un impatto sul mondo. I membri dell'organizzazione sono uniti dall'attenzione alla sostenibilità e da una prospettiva globale; i leader sottolineano gli ideali condivisi e il contributo ad una causa più grande.

- L'apprendimento è caratterizzato da esplorazione, espansività e creatività. Gli ambienti di lavoro sono luoghi aperti, dove le persone stimolano nuove idee ed esplorano nuove alternative. I membri dell'organizzazione sono uniti dalla curiosità; i leader incentivano l'innovazione, la conoscenza e il rischio.

Rispetto a quest'ultima connotazione, Wiseair dimostra una forte cultura adattiva che assume le caratteristiche tipiche di una *learning organization*.

Secondo Peter Senge del MIT Sloan School of Management di Cambridge, un'azienda che considera il processo di apprendimento come parte integrante del proprio core business è un'azienda che punta sulle persone, riuscendo così a rimanere competitiva sul mercato e ad adattarsi alle nuove tecnologie, alle innovazioni e a nuovi concorrenti, cioè una cultura in cui:

- le persone sono consapevoli dell'intero sistema e dei rapporti esistenti tra le diverse parti dell'organizzazione.
- l'uguaglianza e la fiducia sono valori di primo piano.
- la cultura incoraggia l'assunzione di rischio, il cambiamento e il miglioramento: il fallimento ed il successo non sono del singolo ma di tutti i membri.

Oltre a questi valori, i team di Wiseair abbracciano i valori dell'Agile Manifesto, tra i quali:

- Impegno: ogni membro del team si impegna a raggiungere gli obiettivi del team o dell'organizzazione in generale, non semplicemente attraverso il rispetto delle scadenze, ma con una qualità allineata alla visione e alla cultura del team.

- Coraggio: ogni membro del team si sente sicuro ed è in grado di essere audace, innovativo, di sfidare lo status quo e di affrontare problemi difficili e impegnativi.

- Concentrazione: dato che ogni sprint è temporalmente limitato, il team deve essere in grado di concentrarsi sugli obiettivi di ogni sprint, dando priorità alle attività per assicurarsi di concentrarsi su ciò che conta di più.

- Apertura: una comunicazione onesta, aperta e non giudicante è fondamentale per un team coeso. Questo si traduce nella possibilità di poter parlare apertamente del carico di lavoro, delle sfide e di ciò che blocca i progressi ed essere aperti al cambiamento ed accoglierlo anche a livello personale.

- Rispetto: questo principio è basilare per rafforzare i legami ed aiutare a superare i conflitti.

È importante ricordare che, indipendentemente dalla sua natura, una cultura forte determina risultati organizzativi positivi solo a condizione che sia allineata in maniera integrata con la strategia e la leadership organizzativa.

2.6. Le dimensioni delle Teal Organizzazioni in Wiseair

Il caso di Wiseair srl è particolarmente interessante per l'analisi organizzativa in quanto l'orientamento ai principi Agile e alla filosofia del modello Teal si esplica in diversi ambiti aziendali, non solo a livello tecnologico e di prodotto ma anche e soprattutto a livello strutturale e culturale.

Nello specifico, all'interno di Wiseair si sviluppano:

- Sistemi di comunicazione aperti e bidirezionali
- Sistemi informatici open-source
- Sistemi decisionali orizzontali basati sull'autonomia

Già ad uno sguardo superficiale, nell'assetto organizzativo e nelle pratiche operative di Wiseair si possono ritrovare gli elementi relativi alle dimensioni della pienezza, dell'autogestione e dello scopo (le tre caratteristiche costitutive delle Teal Organizations), ovvero:

- la presenza di una leadership partecipativa e visionaria;
- la strategia emerge organicamente dall'intelligenza collettiva dei dipendenti che si autogestiscono;
- valori chiari tradotti in regole di base esplicite e processi di revisione e discussione continua;
- assenza di titoli di lavoro e descrizioni per permettere all'autostima di modellare i ruoli;
- processi di selezione e recruiting con focus sull'adattamento all'organizzazione;
- team di lavoro autogestiti;
- processo decisionale completamente decentralizzato;
- condivisione trasparente delle informazioni;
- processo formale di risoluzione dei conflitti in più fasi;

- focus sulla performance del team, processo basato sui pari per le valutazioni individuali;
- un clima e una cultura organizzativa a supporto di processi partecipativi e dello sviluppo delle persone.

Le tre dimensioni sono descritte nel dettaglio di seguito.

- Pienezza

Nelle organizzazioni Teal, i valori, insieme allo scopo, sono al centro della cultura dell'organizzazione e influenzano la maggior parte dei comportamenti e dei processi.

Nonostante i valori e i relativi principi di comportamento derivino dalla visione dei 4 fondatori di Wiseair, questi non sono fissati in maniera rigida, ma costituiscono oggetto di discussione aperta e revisione continua da parte dei membri dell'organizzazione: a tutti i livelli organizzativi, viene dedicata una quantità significativa di tempo ed energia alla formazione e al coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione in questo processo. Questo, oltre ad infondere un sentimento profondo di identità condivisa, garantisce che i valori rimangano un riflesso fedele di ciò che le persone nell'organizzazione vivono e credono.

L'importanza attribuita alla dimensione culturale inizia nei processi di reclutamento. A Wiseair non esiste una funzione HR specifica, ma sono i team leader ad occuparsi in prima persona della parte di selezione e recruiting per una posizione relativa alla propria area, allineandosi con i founders (che, in questo stadio organizzativo, rivestono ancora una funzione essenziale rispetto alla trasmissione della cultura organizzativa).

Le organizzazioni Teal considerano le convinzioni valoriali e i comportamenti di una persona allo stesso livello di importanza (se non in misura maggiore) delle sue competenze. Per questo motivo, il processo di reclutamento è fortemente incentrato sulla valutazione del cosiddetto *cultural fit*, ovvero sulla verifica dell'aderenza culturale di una persona ai valori dell'organizzazione, in modo da assicurarsi che possano prosperare e contribuire efficacemente

nell'ambiente lavorativo. Si tratta di un processo di “scoperta” bidirezionale che ha come scopo ultimo quello di verificare se l'organizzazione e l'individuo condividano le giuste premesse per iniziare un “viaggio” insieme.

I ruoli, e con essi le mansioni relative, non sono stabiliti in maniera definitiva: ciò che conta non è chi fa che cosa, quanto piuttosto lo sforzo collettivo verso l'accrescimento del valore aziendale.

Per questo motivo, a Wiseair non esiste un organigramma fisso e non ci sono capi all'interno o all'esterno dei team. Il primato della relazione capo-subordinato è sostituito da impegni reciproci tra pari. I diritti di decisione e il potere fluiscono ad ogni individuo che ha l'esperienza, l'interesse o la volontà di intervenire e contribuire ad una situazione. Gerarchie fluide e naturali sostituiscono le gerarchie di potere fisse della piramide tradizionale: anche per questo a Wiseair non esiste un organigramma.

Nonostante le persone vengano assunte sulla base di una *job description* che identifica (in maniera, tuttavia, abbastanza approssimativa) le macro-aree di competenza e i compiti, nel momento in cui un membro del team percepisce un problema o un'opportunità si offre di assumere un nuovo ruolo e le responsabilità ad esso collegate.

A Wiseair, l'esperienza lavorativa è concepita come un'occasione di stimolo allo sviluppo personale attraverso l'allenamento continuo di creatività ed immaginazione, in cui non esistono obiettivi e percorsi predeterminati, che incentiva a concentrarsi sui punti di forza, non sui fallimenti e su ciò che è sbagliato.

Tutti i membri possono proporre attività che contribuiscono positivamente al valore aziendale e lavorare su di esse, in quanto ognuno ha la responsabilità di dedicare il proprio tempo ed energie alla creazione del valore aziendale. Inoltre, questa responsabilità è riconosciuta ed incentivata da parte dei membri dell'organizzazione.

Allo stesso tempo, ognuno ha anche la responsabilità di comprendere quanto del proprio tempo e delle proprie energie vanno dedicate all'attività lavorativa. In Wiseair si lavora per obiettivi, non ci sono orari di ingresso e di uscita: ad ognuno è lasciata la responsabilità di trovare un bilanciamento tra va-

lore aziendale e valore personale.

Nelle gerarchie tradizionali, l'orario di lavoro è strutturato in maniera rigida e statica in una logica top-down. Nelle organizzazioni Teal, al contrario, le persone hanno la libertà di scegliere e gestire il proprio tempo: in questo modo, si crea un ambiente di fiducia che motiva le persone a essere pienamente responsabili del proprio lavoro. Anche nel contesto organizzativo di Wiseair, le relazioni e le progettualità si basano sulla premessa che le persone siano degne di fiducia, auto-motivate, intelligenti ed orientate a svolgere il proprio lavoro con un alto livello di commitment.

A Wiseair gli orari di lavoro non sono controllati o decisi dall'esterno ma è rimessa al singolo la (quasi) completa libertà di autogestirsi, nella fiducia che sia in grado di stabilire i propri obiettivi e lavori arduamente fino a raggiungerli. Paradossalmente, questo crea maggiore engagement e alti livelli di performance.

C'è una comprensione condivisa del fatto che, a volte, gli individui possono avere bisogno di variare il loro impegno al lavoro. Bilanciare le esigenze del singolo con quelle dell'organizzazione non è sempre facile: in questi casi, la baseline per favorire una soluzione efficiente diventa l'impegno verso il proprio team di appartenenza e la valutazione del contributo che il singolo può dare nel perseguimento degli obiettivi aziendali.

Una persona troverà semplicemente un modo per soddisfare o trasferire i propri impegni a un altro collega e/o esplorerà con i colleghi quali nuovi ruoli e impegni potrebbe assumere per aggiungere valore all'organizzazione. Queste situazioni vengono discusse apertamente, in modo che il compito da svolgere possa essere portato a termine con il sostegno di tutti.

Parlare di impegni importanti della propria vita al di fuori della vita organizzativa permette di creare trasparenza e autenticità nelle relazioni che si instaurano, oltre che incentivare buone pratiche di energy e time management che contribuiscono ad un buon equilibrio vita-lavoro.

- Scopo evolutivo

Il paradigma Teal riconosce che ogni organizzazione abbia la propria

identità, forza vitale ed uno scopo evolutivo. Lo scopo evolutivo riflette la ragione più profonda per cui l'organizzazione esiste: si riferisce alla differenza che l'organizzazione si propone di portare nella comunità in cui opera, così come nel mercato che serve. Lo scopo di un'organizzazione Teal non è statico, ma si evolve nel tempo, mentre l'organizzazione stessa cresce e si adatta a nuovi contesti economici, sociali e ambientali.

Per le organizzazioni Teal, questa transizione verso uno scopo evolutivo ha profonde implicazioni sulla concezione della competizione, della crescita, del profitto, della leadership e dell'innovazione.

Mentre le organizzazioni arancioni applicano un'attenzione quasi "ossessiva" verso la concorrenza, con conseguenze determinanti per il business model, le organizzazioni Teal concepiscono l'ambiente esterno in termini più costruttivi: chiunque possa aiutare a raggiungere lo scopo per cui l'organizzazione esiste è considerato al pari di un alleato, non un concorrente. Con un'unica discriminante, in termini di criteri per l'instaurazione di relazioni con l'esterno: ogni stakeholder esterno (quindi fornitori, clienti, partners strategici), così come gli shareholders, devono condividere lo scopo e i valori dell'organizzazione per essere incluse nel sistema organizzativo.

La crescita, allo stesso modo, è solo un obiettivo nella misura in cui lo scopo può essere manifestato su una scala più ampia, ma mai un obiettivo in sé: la crescita e la corrispondente quota di mercato, in questo senso, sono importanti solo nella misura in cui aiutano a raggiungere lo scopo.

Anche la nozione di profitto assume una connotazione diversa nella prospettiva Teal. Il profitto è necessario e gli investitori meritano un giusto ritorno, ma l'obiettivo è lo scopo, non il profitto. I fondatori Teal usano spesso la stessa metafora: il profitto è come l'aria che respiriamo. Abbiamo bisogno di aria per vivere, ma non viviamo per respirare. Nelle organizzazioni Teal, i profitti sono un sottoprodotto di un lavoro ben fatto.

Fare dello scopo la pietra angolare di un'organizzazione ha profonde conseguenze per la leadership. Nel paradigma Teal, i fondatori e i leader vedono l'organizzazione come un'entità vivente, con la sua propria energia e senso di direzione e volta a portare qualcosa di concreto nel mondo. Non forzano un

corso d'azione, ma al contrario cercano di ascoltare dove l'organizzazione è naturalmente chiamata ad andare. Invece di cercare di prevedere e controllare, mirano a percepire e rispondere (Gothelf, 2017).

Ogni fase dell'evoluzione organizzativa è più matura ed efficace della fase precedente, in virtù del valore e del ruolo attribuito alla distribuzione del potere organizzativo.

- Un leader rosso chiede, come posso usare il mio potere per dominare?
- Un leader ambra chiede, come posso usarlo per imporre lo status quo?
- Un leader arancione chiede: come possiamo vincere?
- Un leader verde chiede: come possiamo dare potere a più persone?
- Un leader Teal chiede: come possiamo perseguire con più forza uno scopo che ci trascende tutti?

Le pratiche basate sul sentire e rispondere, inoltre, quando combinate con i principi di autogestione, portano ad alti livelli di innovazione (Buck & Endenburg, 2003). In un'organizzazione autogestita e guidata dallo scopo, il cambiamento può venire da qualsiasi persona che sente che il cambiamento è necessario. L'innovazione non avviene a livello centrale, secondo i piani, ma ai margini, quando un attore organizzativo (collettivo o individuale) percepisce un cambiamento nell'ambiente e, attraverso la libertà che gli è attribuita, innesca un processo di sperimentazione per trovare una risposta appropriata.

In Wiseair, la strategia emerge organicamente dall'intelligenza collettiva di tutti i membri dell'organizzazione, che è incoraggiata tramite la condivisione trasparente e continua di dati e informazioni aziendali.

Nello specifico, a Wiseair vengono organizzate riunioni “all hands” (seguendo le cerimonie agile) per condividere informazioni importanti e discutere la risposta dell'organizzazione. Questa pratica riflette la fiducia nell'intelligenza collettiva dell'organizzazione e rifiuta l'idea che solo un piccolo gruppo di persone ai vertici possa padroneggiare tutte le informazioni complesse necessarie per compiere scelte strategiche valide.

Dal valore aziendale e quindi dalla prioritizzazione segue la logica di un

rolling horizon: non è possibile pianificare e programmare lo svolgimento delle attività, ma si sceglie in base al contesto su quali e quante concentrare gli sforzi individuali e di team, orientandosi verso soluzioni praticabili attraverso iterazioni rapide

Le organizzazioni Teal, infatti, non si affidano in maniera preponderante al modello di previsione e controllo e orientano gli sforzi organizzativi all'implementazione di soluzioni praticabili nel contesto presente e che possono essere migliorate in qualsiasi momento. Le aziende non sono incatenate a processi di pianificazione strategica o spinte a raggiungere obiettivi che potrebbero essere rapidamente superati. In questo modo, le organizzazioni risultano maggiormente libere di progredire rapidamente e di rivedere le strategie secondo le necessità.

Al fine di poter monitorare opportunamente cambiamenti ed innovazioni, questi non possono essere rivoluzionari e globali, ma si configurano come action item di portata medio-piccola, facili da comprendere e implementabili in modo rapido ed intuitivo.

La scalabilità, in questo senso, è uno dei principali driver con cui ricercare nuove soluzioni strategiche e operative, testarle e standardizzarle in un processo. Non si è infatti interessati a una soluzione risolutiva nel breve periodo, ma scalabile e replicabile nel medio-lungo termine.

- Auto-organizzazione

Le organizzazioni Teal fondano le pratiche operative sulla fiducia reciproca. I membri dell'organizzazione sono visti come persone indipendenti motivate dallo scopo: con questa premessa, sono necessarie poche regole e meccanismi di controllo, mentre le persone sono stimolate a sperimentare e sperimentarsi.

In questa tipologia organizzativa, l'autogestione avviene attraverso una combinazione di strutture e processi innovativi.

La struttura più comune delle organizzazioni Teal sono reti interdipendenti di piccoli team autonomi. La natura di queste reti assumerà una varietà di forme, a seconda delle caratteristiche dell'industria e dell'ambiente, ma tutte

consistono principalmente di squadre (teams) che si auto-organizzano e che non sono soggette all'autorità di nessun alto membro o livello dell'organizzazione.

Anche a Wiseair, i 26 componenti dell'azienda portano avanti il proprio lavoro attraverso pratiche di totale autogestione. L'autonomia operativa si esplica non solamente a livello individuale, ma anche di team. Ognuno dei 5 team, in cui i membri sono suddivisi in un numero variabile, infatti, decide autonomamente come distribuire i compiti, dove e quando lavorare, come integrare le diverse aree di responsabilità e in che misura e come collaborare con gli altri team. Oltre a questo, ogni team applica sistemi di auto-controllo sulle proprie prestazioni e adotta azioni correttive nell'eventualità che la performance cali. Ogni gruppo ha un team leader che si occupa di gestire l'allineamento inter- e intra-team ma non ricopre un ruolo diverso dagli altri membri in termini di gerarchie.

L'autogestione richiede una serie molto variegata e complessa di strutture e pratiche interconnesse, in modo che i diritti decisionali e il potere fluiscano a qualsiasi individuo che abbia l'esperienza, l'interesse o la volontà di intervenire per supervisionare una situazione.

Una delle premesse necessarie dell'autogestione è, quindi, un processo decisionale altamente distribuito. Le decisioni non hanno bisogno di essere convalidate dalla gerarchia o dal consenso della comunità. Qualsiasi persona può prendere qualsiasi decisione dopo essersi confrontato sia con coloro interessati in modo significativo dalle implicazioni della decisione, sia con le persone con un'esperienza rilevante in materia (attraverso il cosiddetto processo di consulenza) (Buck & Endenburg, 2003).

La trasparenza insita nelle organizzazioni Teal implica che tutti i membri dell'organizzazione ricevono costantemente un feedback, che può essere di natura implicita (in quanto le informazioni sono liberamente disponibili sull'andamento dell'organizzazione nel suo complesso) oppure esplicita (i membri condividono apertamente tra loro i pensieri e i sentimenti che provano sull'andamento dei singoli e del team). I feedback dati nel giusto modo facilitano la crescita e consentono alle persone di allineare ciò che serve all'organizzazione

con ciò che le stimola.

Le persone sono esseri relazionali: anche se l'attenzione principale è rivolta alle prestazioni del team, le organizzazioni Teal riconoscono che la capacità di fornire un feedback individuale aperto e non giudicante ai colleghi è fondamentale.

Il feedback tra pari ha il vantaggio di fornire a ciascuno una prospettiva più ampia e significativa del proprio contributo. Il feedback va oltre i confini di una discussione ristretta sul lavoro e porta a un'esplorazione più ampia delle speranze, delle paure e del senso di scopo della vita della persona.

Anche in presenza di relazioni aperte e sane, fornire un feedback quando le cose non vanno come previsto può essere una sfida per alcuni.

Essere in grado di fornire un feedback efficace è un'abilità vitale in un'ambiente come quello Teal e in Wiseair vengono implementati in particolare i feedback migliorativi: ognuno, indipendentemente dal ruolo e da giorno in cui è entrato in Wiseair, può evidenziare problematiche e opportunità di miglioramento perché queste, opportunamente espresse e analizzate, sono punto di partenza per soluzioni migliorative.

Nelle organizzazioni Teal, le persone sono intrinsecamente motivate a dare il meglio di sé grazie al loro impegno verso lo scopo evolutivo dell'organizzazione. Le prestazioni sono gestite principalmente a livello di team attraverso il feedback e l'emulazione tra pari. Le informazioni e i risultati sono condivisi apertamente e si ha fiducia che le persone sappiano come l'organizzazione e gli altri team si stanno comportando. Il feedback è una responsabilità condivisa da tutti e avviene di routine sia a livello di team che individuale. Il feedback è particolarmente potente in un'organizzazione Teal perché è intenzionalmente non giudicante e viene dato in uno spirito di esplorazione e accettazione aperta. Teal valorizza l'intera persona, non solo il lavoro che sta svolgendo.

In un'organizzazione tradizionale, le prestazioni vengono monitorate attraverso un sistema di gestione delle prestazioni dall'alto verso il basso che assicura l'allineamento degli obiettivi individuali stabiliti con gli obietti-

vi strategici aziendali. La gerarchia è pienamente responsabile del raggiungimento degli obiettivi aziendali assegnati e quindi viene esercitata una notevole pressione sui dipendenti per garantire il raggiungimento degli obiettivi e, idealmente, il loro superamento attraverso il contributo individuale.

Questo sistema formale di monitoraggio delle prestazioni dall'alto verso il basso non esiste nelle organizzazioni Teal. In un'organizzazione Teal autogestita, la spinta ad ottenere risultati deriva dalla motivazione intrinseca. Le organizzazioni Teal ritengono che le persone siano motivate quando il loro lavoro ha uno scopo significativo, quando sono soggette a una sana pressione dei pari e quando hanno accesso a un feedback accurato dal mondo esterno. Esse ritengono che le persone tendano a impegnarsi più profondamente e a ottenere molto di più di quanto richiesto, quando svolgono un lavoro utile con piena responsabilità e pronto accesso alle risorse necessarie.

Nel paradigma Teal, i team autogestiti sono gli organi vitali dell'organizzazione. A Wiseair, il team è considerato l'unità di misura principale dell'organizzazione e l'asset strategico principale per garantire la buona riuscita di un progetto, la crescita dell'azienda.

Per sostenere questo modo di lavorare, le informazioni sulle prestazioni di ciascun team vengono condivise apertamente. La convinzione alla base di questa trasparenza cross-teams è che nessuno deve essere protetto dai fatti, buoni o cattivi che siano.

Nonostante la performance dei teams sia difficilmente comparabile, in quanto le aree di competenza possono essere sostanzialmente diverse, il confronto tra team diversi apre alle possibilità di cross-contamination (a livello di business, ma anche umano) in quanto ogni team è disposto a condividere ciò che fa e a fornire tutto l'aiuto necessario ad un altro, incentivando la motivazione al miglioramento verso uno scopo condiviso.

A Wiseair, alla fine di ogni anno i team preparano una presentazione per i colleghi in cui condividono apertamente ciò che è andato bene, ciò che non è andato bene, quanto sono stati efficienti e cosa intendono fare nell'anno successivo. I team che non hanno ottenuto buoni risultati vengono “sfidati” e suppor-

tati allo stesso tempo, attraverso feedback ed input utili per permettere loro di apportare i miglioramenti necessari.

2.7. *Un approccio human-centered*

Nello scenario economico, sociale e culturale odierno, le organizzazioni si trovano ad affrontare una molteplicità di sfide, in particolare quelle legate alla digitalizzazione, alla sostenibilità e all'importanza attribuita alla work-life balance (Di Marco, 2021).

Sulla base dell'analisi effettuata, si può affermare che Wiseair rappresenta un esempio concreto, oltre che di quello Teal già menzionato, anche del paradigma di *smart organization*, ovvero una realtà dove il benessere delle persone è una priorità perseguita a livello strategico, dove il lavoro in modalità ibrida costituisce la prassi operativa e dove esiste la possibilità per ogni attore organizzativo di costruire un proprio percorso personale e professionale, in un ambiente in cui tutti i membri dell'organizzazione si identificano con l'organizzazione stessa, contribuendo con il proprio lavoro al suo sviluppo e alla sua crescita.

L'evoluzione della società umana (Wilber, 2000) ha assunto nuove traiettorie di sviluppo, determinando nuove influenze per i contesti organizzativi moderni. Come precedentemente accennato, una delle direttrici che influenzano lo sviluppo nella progettazione organizzativa è la *human centricity*, ovvero l'attenzione verso quei fattori relativi alla sfera socio-economica (ad esempio, la ricerca di un maggiore benessere psico-fisico per i lavoratori e l'incremento dei benefici generato dall'organizzazione per la società in generale) (Di Marco, 2021).

Wiseair, nel processo di creazione di un business model sostenibile, si confronta con questa sfida organizzativa quotidianamente, rendendola il faro che guida tutte le scelte strategiche.

Nel contesto attuale, le organizzazioni vengono giudicate non solo in ba-

se al loro ritorno sull'investimento (ROI – Return on Investments), ma anche su questioni molto più ampie come il modo in cui adempiono alla loro responsabilità verso la società e l'impatto che hanno sull'ambiente sia a breve che a lungo termine.

Il termine *human-centered* è appunto usato per riflettere il fatto che le organizzazioni non solo hanno un impatto sui loro clienti (sulla base dei quali avviene la progettazione del prodotto, sistema o servizio), ma anche sui loro dipendenti, le loro famiglie e la comunità in generale.

L'approccio *human-centered* è riconosciuto a livello internazionale (in primis dalle Nazioni Unite) come un'importante integrazione alle misure economiche tradizionali e una delle metriche usate per misurarlo a livello organizzativo è lo standard internazionale *ISO 27500:2016 The human-centred organization - Rationale and general principles*.

Questo standard stabilisce alcuni principi di alto livello incentrati sulle persone e fornisce raccomandazioni per le iniziative che dovrebbero essere implementate per ottimizzare le prestazioni, minimizzare i rischi per le organizzazioni e gli individui, massimizzare il benessere a livello organizzativo e migliorare le loro relazioni con i clienti, descrivendo:

- i valori e le convinzioni che rendono un'organizzazione centrata sull'uomo;
- i significativi benefici di business che possono essere raggiunti; e
- i rischi per l'organizzazione di non essere human-centered.

Questo standard è inteso per essere utile a tutti i tipi di organizzazioni (sia grandi che piccole) nel settore privato, pubblico e non profit. Ogni organizzazione può in questo modo identificare quali questioni sono rilevanti e significative secondo le proprie caratteristiche specifiche e attraverso il dialogo con le parti interessate.

Le pratiche organizzative che qualificano un'organizzazione come human-centered sono:

- capitalizzare le differenze individuali come forza organizzativa;
- rendere l'usabilità e l'accessibilità obiettivi strategici del business;
- adottare un approccio di sistema totale;

- garantire che la salute, la sicurezza e il benessere siano centrali nella strategia del business;
- valorizzare i dipendenti e creare un ambiente di lavoro significativo;
- essere aperti e degni di fiducia;
- agire in modo socialmente responsabile.

Un'organizzazione human-centered, quindi, è definita tale se incorpora intenzionalmente e attivamente questi principi nel tessuto dell'impresa.

Diversi studi hanno dimostrato che esiste un legame positivo tra le attività rivolte alla valorizzazione del capitale umano e le performance dell'impresa.

Dal report SDA Bocconi, *Sistemi di HRM, engagement delle persone e performance*, emerge come le pratiche di HRM commitment-based, lavorando su un orizzonte temporale di lungo periodo, puntano a creare le condizioni organizzative e individuali per l'apprendimento e lo sviluppo di nuove competenze a supporto della strategia aziendale, a diffondere una cultura della responsabilizzazione sugli obiettivi, della meritocrazia, della partecipazione. Le pratiche di HRM commitment based si contrappongono alle pratiche di HRM basate su un approccio transazionale (le quali lavorano su un orizzonte di breve periodo orientando i comportamenti e gli atteggiamenti individuali sulla base di un meccanismo di rinforzo che si sostanzia nello scambio di risorse (incentivi di breve termine)). L'evidenza suggerisce che le pratiche HRM commitment-based hanno un effetto superiore sulla performance aziendale e che tale effetto si trasmetta attraverso un impatto sulle componenti intrinseche della motivazione, ossia sull'esperienza soggettiva del lavoro, piuttosto che sulle componenti estrinseche.

Inoltre, Kessler et al. (2020), in *Job satisfaction and firm performance: Can employees' job satisfaction change the trajectory of a firm's performance?*, hanno valutato l'impatto della soddisfazione lavorativa sull'andamento della redditività aziendale (ROE - Return on equity e ROA - Return on assets) nel corso degli anni, trovando una correlazione estremamente positiva.

In questo, attraverso le pratiche precedentemente analizzate, Wiseair costruisce la resilienza e de-rischia l'innovazione attraverso la continua iterazione e l'apprendimento: invece di pianificare i progetti in grandi rilasci a cascata, infatti, le organizzazioni centrate sull'uomo minimizzano il rischio sviluppando iterativamente le idee. Lo scopo non è investire in una soluzione, ma capire e lavorare sul bisogno umano fondamentale che ne è alla base.

Per fare questo, Wiseair investe nell'esperienza dei suoi dipendenti tanto quanto in quella dei suoi utenti, clienti e comunità. Invece di costruire team omogenei, Wiseair ha puntato sulla costruzione di team diversificati e inclusivi al loro interno, incentivando ogni membro ad imparare attraverso l'azione.

Oltre a questo, l'importanza che Wiseair appone al benessere dei membri dell'organizzazione è rinvenibile nel fatto che questo è inserito come obiettivo aziendale strategico, su cui vengono monitorati i progressi e catalizzati gli sforzi organizzativi.

CAPITOLO 3

PURPOSE E OBIETTIVI: L'APPLICAZIONE DEL FRAMEWORK OKR IN UNA TEAL ORGANIZATION

3.1. *Wiseair e le sfide del purpose-driven business*

Il successo di un'organizzazione è spesso misurato in termini di ricavi e profitti. Tuttavia, esiste un approccio alternativo attraverso cui le organizzazioni possono allineare il proprio scopo alle persone. (Quinn et al., 2018). Per implementarlo, è necessario comprendere come gli attori organizzativi contribuiscono in modo significativo allo scopo organizzativo e valorizzarne l'individualità nel perseguimento degli obiettivi.

Il purpose che guida Wiseair è quello di “diventare il punto di riferimento per le città e le aziende nella salvaguardia dell'aria pulita e consentire a chiunque di:

- Accedere a dati e informazioni sulla qualità dell'aria che siano fruibili
- Promuovere la consapevolezza e l'impatto per il suo miglioramento
- Proteggere l'aria pulita nelle nostre città”

Uno studio decennale sulla crescita condotto da Stengel (2011), esperto di leadership per obiettivi, ha stabilito che le organizzazioni il cui scopo è migliorare la vita dei propri clienti superano la concorrenza e il mercato nel suo complesso. In *Grow: how ideals power growth and profit at the world's greatest companies*, Stengel documenta come 50 tra le aziende più di successo al mondo abbiano sfruttato il potere del *purpose* per sbaragliare la concorrenza, affermando che: "Le aziende più performanti sono costruite su ideali, scopi di ordine superiore che trascendono prodotti e servizi" (Stengel, 2011). Al contrario, secondo lo studio, le organizzazioni che si concentrano principalmente sui

risultati di matrice finanziaria non creano la differenziazione competitiva o il coinvolgimento emotivo necessari per un successo duraturo.

Un'eccessiva enfasi sul profitto, infatti, fa ripiegare l'organizzazione su sé stessa e le persone risultano orientate solo al risvolto pratico e remunerativo dei loro sforzi. Inoltre, non c'è spazio per l'innovazione e si formano dei silos a livello conoscitivo e collaborativo.

Secondo Drucker: "Il profitto non è lo scopo di un'azienda, ma la prova della sua validità". Una differenziazione competitiva significativa, al contrario, richiede un'attenzione doppiamente verso l'esterno e verso l'interno, che possa includere tutti gli stakeholders.

Anche Grant (2011) reitera questo concetto, affermando che: "Il profitto è la linfa vitale delle organizzazioni, ma non è un obiettivo in grado di fornire ai membri delle organizzazioni l'ispirazione necessaria per raggiungere risultati straordinari". Questo perché le motivazioni che spingono le aziende a ottenere, nel lungo periodo, significativi miglioramenti delle performance economiche differiscono dal semplice profitto. Anzi, spesso le imprese che conseguono risultati economici importanti sono spinte da ambizioni differenti dal mero profitto finanziario.

Nel loro articolo *Building Your Company's Vision*, Collins e Porras (1996) sottolineano che il successo prolungato nel tempo di un'azienda dipende dal ruolo dell'intenzione strategica, della visione e della missione, e dalla presenza di "grandi, emozionanti, ambiziosi obiettivi".

Rispetto alla relazione tra scopo e strategia, la domanda che sorge spontanea è se sia lo scopo a guidare quest'ultima o si verifichi invece il contrario. Secondo la letteratura sul tema, la risposta è che si tratta di un processo iterativo: la strategia consiste nel fare delle scelte e lo scopo rende questo processo più chiaro ed immediato.

Spesso, infatti, si tende a pensare alla differenziazione competitiva e al coinvolgimento emotivo come entità separate. Tuttavia, queste due chiavi di volta del successo di un'organizzazione derivano entrambe da uno scopo, che costituisce una forza centripeta per l'intera sistema organizzativo.

Lo scopo è il fondamento emotivo del coinvolgimento dei dipendenti. Diversi studi evidenziano come la mancanza di uno scopo sia una delle ragioni principali del disimpegno delle persone.

La mancanza di uno scopo erode il morale, diminuisce la produttività e aumenta il turnover. Secondo Porath & Schwartz (2014), “i dipendenti che traggono un significato e un'importanza dal loro lavoro hanno più di tre volte la probabilità di rimanere nelle loro organizzazioni, l'impatto più alto di qualsiasi altra variabile.” In uno studio portato avanti dai due autori, i dipendenti hanno anche riportato una soddisfazione lavorativa 1,7 volte superiore e sono stati 1,4 volte più impegnati sul lavoro.

Un grande scopo è inoltre centrale per il modello di redditività e per costruire un business model sostenibile, attraverso la creazione di una cultura organizzativa orientata allo scopo.

In questo modo, mentre a livello esterno clienti, fornitori ed investitori riconoscono la proposta di valore, a livello interno i dipendenti rendono lo scopo organizzativo parte integrante del loro processo decisionale.

Tuttavia, costruire ed innescare queste dinamiche non è facile. Le organizzazioni purpose-driven, secondo McLeod (2016), basano la loro strategia su alcune dimensioni fondamentali:

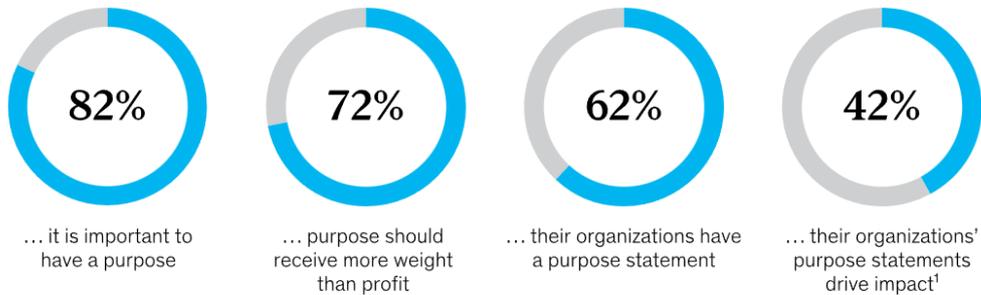
- Attivazione (*activation*): ogni team e ogni funzione lavorativa deve avere chiaro il modo in cui contribuisce allo scopo: lo scopo deve quindi essere considerato l'obiettivo finale, da ogni attore e comparto organizzativo.

- Abilitazione (*enablement*): a livello pratico, le politiche, le procedure e i processi devono essere implementate per supportare lo scopo dell'organizzazione.

- Coinvolgimento (*engagement*): lo scopo può e deve essere sistemico e razionale, ma anche emotivo; deve riflettersi ed informare il processo decisionale dei membri dell'organizzazione, verso l'interno ma anche verso l'esterno. Il radicamento dello scopo nell'anima dell'organizzazione richiede un'attenzione e un'alimentazione costanti.

Employees feel that purpose is important—but many say their companies don't have one, let alone one that makes a difference.

Respondents reporting that ...



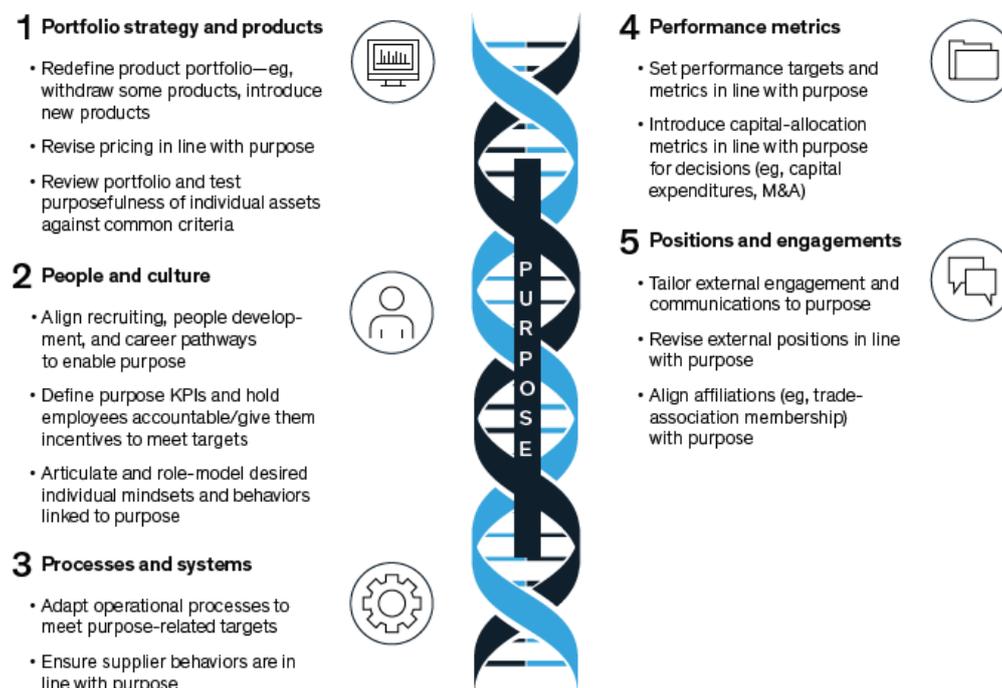
Note: segments displayed in gray reflect respondents who were neutral, disagreed, or strongly disagreed.

Source: McKinsey Quarterly, 2020

Secondo McKinsey Quarterly (2020), inoltre, per incorporare lo scopo in qualsiasi operazione e strategia organizzativa è fondamentale tenere in considerazione cinque elementi (5 P):

- Strategia e prodotti e servizi offerti dall'organizzazione
- Persone e cultura
- Processi e sistemi
- Metriche di performance: le metriche e gli incentivi utilizzati per misurare i risultati che si vogliono raggiungere, i progressi dell'azienda e il modo in cui si creano e si distribuiscono incentivi per rendere tangibile lo scopo dell'organizzazione.
- Posizionamento esterno e coinvolgimento.

To embed purpose in your company and deliver value, follow the 5Ps.



Fonte: McKinsey Quarterly (2020)

Lo scopo rappresenta sicuramente una fonte di vantaggio competitivo, ma deve essere autentico e incorporato profondamente nel modello di business dell'organizzazione in modo sistematico e olistico.

3.1.1. La differenza tra vision, mission e purpose

Come accennato nei capitoli precedenti, la visione di un'organizzazione ne indica la direzione: descrive il futuro nello scenario in cui gli obiettivi e le intenzioni dell'organizzazione si realizzano concretamente.

Una missione, invece, è più simile una dichiarazione di intenti attuabile nella realtà, che conferisce concretezza alla visione. Descrive cosa fa l'organizzazione, chi sono i suoi clienti e/o i suoi interlocutori e la road map per rendere la visione tangibile. Si concentra quindi sul perché un'organizzazione risulti la più adatta ad offrire un determinato prodotto o servizio dato il target di destinatari. I *mission statement* sono usati, in modo particolare dai team leader, per aiutare i gruppi di lavoro a definire gli obiettivi di breve termine concentrando-

si sulla strategia.

Secondo Cronenberger (2020), sia la visione che la missione sono elementi imprescindibili per un'azienda che sta cercando di creare risultati tangibili nella definizione dei suoi obiettivi.

In questa prospettiva, lo scopo definisce il senso dell'esistenza di un'organizzazione.

Lo scopo costituisce molto di più che una mera dichiarazione di intenti, cercando di rispondere alla domanda: "Cosa perderebbe il mondo se l'organizzazione scomparisse?". In questo senso, lo scopo definisce la principale ragione d'essere di un'azienda e il suo conseguente impatto positivo sul mondo. L'analisi di McKinsey Quarterly (2020) dimostra che, se è autentico, lo scopo di un'organizzazione contribuisce al rafforzamento della resilienza e alla creazione di valore nel lungo termine.

3.1.2. *Purpose e human centricity*

Come già accennato, la cultura rappresenta l'ordine sociale tacito di un'organizzazione: modella atteggiamenti e comportamenti in maniera ampia e duratura. Le norme culturali definiscono ciò che viene incoraggiato, scoraggiato, accettato o rifiutato all'interno di un gruppo. Se adeguatamente allineata con i valori e le esigenze personali, la cultura può canalizzare enormi quantità di energia umana verso uno scopo condiviso e favorire la prosperità di un'organizzazione.

Come analizzato nei capitoli precedenti, quella di Wiseair è una forte cultura orientata al purpose, che si esplica su diverse dimensioni, prima fra tutte quella dell'importanza attribuita alle persone al suo interno.

Lo scopo di un'organizzazione trova infatti una delle sue direttrici e forze propulsive più potenti nella componente umana dell'organizzazione stessa.

La ricerca di un significato fa parte della condizione umana e viene fortemente incentivata dalle organizzazioni che perseguono uno scopo. Le ricerche di McKinsey (2020) dimostrano che i dipendenti delle aziende orientate allo

scopo sono quattro volte più impegnati sul lavoro, garantendo una potente fonte di vantaggio competitivo. In un'azienda purpose-driven, quindi, i collaboratori diventano anche i migliori barometri del progresso.

3.2. *L'importanza dell'allineamento: the aligned organization*

L'allineamento degli obiettivi è il processo attraverso il quale gli obiettivi a vari livelli all'interno dell'organizzazione sono intenzionalmente progettati per sostenere gli obiettivi aziendali di più alto livello. In questa prospettiva, gli obiettivi dei singoli devono essere allineati con quelli del team e gli obiettivi del team con quelli dell'area e dell'azienda.

Nautin (2014), nel report *The aligned organization*, spiega come l'allineamento organizzativo sia un elemento di differenziazione fondamentale tra le aziende ad alte prestazioni e quelle a basse prestazioni. Infatti, una ricerca di LSA Global ha rilevato che le aziende altamente allineate aumentano il fatturato del 58% più velocemente, sono più redditizie del 72% e presentano livelli più elevati in termini di coinvolgimento dei dipendenti, soddisfazione e fidelizzazione dei clienti e qualità ed efficacia della leadership.

L'autore, inoltre, elenca i principali vantaggi che derivano dall'allineamento degli obiettivi in tutta l'organizzazione.

1. Gli obiettivi comunicano ciò che è importante: in questo modo, i dipendenti pianificano ed eseguono il loro lavoro in base a questi parametri. Gli obiettivi organizzativi prendono la strategia generale dell'azienda e la suddividono in parti gestibili, fornendo punti di controllo lungo il percorso per raggiungere l'obiettivo strategico generale.

2. I dipendenti hanno la percezione di come i loro sforzi contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi del team e dell'organizzazione. È possibile che un membro dell'organizzazione si senta perso e dimostri di conseguenza disimpegno quando non capisce quale sia il suo posto nelle dinamiche organizzative. Tuttavia, nel momento in cui gli obiettivi individuali risultano allineati con quelli dell'azienda, il sistema promuove la responsabilità, fornendo al contempo punti naturali per il riconoscimento e la celebrazione degli sforzi e dei

successi.

3. Quando ai membri dell'organizzazione risulta chiaro come e in che misura ogni attività influisce sugli obiettivi del team e dell'organizzazione, è più facile procedere in termini di prioritizzazione delle attività: questo favorisce la creazione di legami fra i diversi membri e aree di lavoro, creando sinergie fruttuose nel perseguimento di obiettivi comuni.

The Interdependent Components That Make Up a Strategically Aligned Enterprise

The value chain is only as strong as its weakest link.



Fonte: Harvard Business Review

Un allineamento reale, in cui la strategia, gli obiettivi ed uno scopo significativo si rafforzino a vicenda, offre ad un'organizzazione un grande vantaggio, dato dalla maggiore chiarezza in termini operativi e dalla certezza che le persone al suo interno si muovano nella giusta direzione. Il risultato è un'organizzazione in cui il processo decisionale assume meno rilevanza in favore dell'implementazione concreta della strategia.

Recenti ricerche sottolineano quanto siano importanti le connessioni tra direzione, strategia, obiettivi e scopo per la performance duratura di un'organizzazione. Uno studio (Bart et al., 2001) ha rilevato, ad esempio, che quando le persone capiscono e sono entusiaste della direzione della propria azienda, il margine di guadagno di quest'ultima ha il doppio delle probabilità di essere superiore alla mediana, dimostrando che le organizzazioni ad alto rendimento sono anche maggiormente efficaci nel trasformare le loro visioni in strategie realizzabili che guidano la pianificazione operativa.

Oltre che con la dimensione strategica e culturale dell'organizzazione,

l'allineamento, quindi, si realizza anche con gli obiettivi che motivano le persone come individui. Nel libro *The Progress Principle*, Amabile e Kramer (2011) hanno messo in luce che le organizzazioni maggiormente performanti sono quelle che, attraverso il conferimento di significato alla vita lavorativa delle persone, riescono ad infondere un senso di realizzazione che, a sua volta, consente alle persone di ottenere risultati, sia sul lato professionale che personale, in misura sempre maggiore.

3.3. Definizione e significato degli obiettivi nelle Teal Organization

Uno dei modi più efficaci per costruire un'organizzazione purpose-oriented è, quindi, l'uso e l'allineamento efficace degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione.

Locke & Latham (1991) definiscono gli obiettivi come "l'oggetto o lo scopo di un'azione [...] di solito entro un determinato limite di tempo".

L'importanza degli obiettivi si esplica nella misura in cui essi si costituiscono come una guida per le prestazioni. Per adempiere a questa funzione, ci sono diversi meccanismi che entrano in gioco (Locke & Latham, 2019), tra cui:

1. Chiarezza e concentrazione: gli obiettivi aiutano a concentrare l'attenzione e gli sforzi verso le attività ad alta priorità e ad allontanare quelle irrilevanti. Chiariscono anche cosa si intende per successo e creano trasparenza sulle modalità di misurazione delle prestazioni.

2. Motivazione e persistenza: gli obiettivi svolgono una funzione energizzante, prolungando lo sforzo che le persone sono disposte a fare (LaPorte & Nath, 1976).

3. Ottimizzazione delle conoscenze e delle competenze: gli obiettivi fungono da stimolo per l'implementazione di conoscenze rilevanti per il compito insieme alle strategie e alla pianificazione di come raggiungerli. Quando una persona o un team non ha le competenze necessarie per raggiungere un risultato, gli obiettivi agiscono come una funzione di forzatura per acquisire tali competenze (Seijts & Latham, 2001) o per identificare strategie per aggirare il gap.

Il goal, inteso come ciò che la persona cerca di raggiungere, è l'obiettivo, lo scopo di un'azione, e permette di modulare il comportamento.

Ogni obiettivo presenta due componenti caratterizzanti: da una parte si ha il contenuto, cioè l'oggetto o il risultato che vuole raggiungere; dall'altra, l'intensità, cioè il processo tramite il quale si raggiunge l'obiettivo, considerando con ciò il grado di sforzo richiesto, l'importanza del goal e il contesto.

Secondo gli autori la motivazione e le prestazioni sono più elevate quando gli individui hanno obiettivi specifici, che diano degli standard rispetto ai quali confrontarsi; quando gli obiettivi sono da una parte accettati, condivisi, e dall'altra non facili da raggiungere, e quindi stimolanti; e quando c'è un feedback sulle prestazioni. (Mariani, 2011)

Goal Setting Theory (Locke e Latham, 1990):

1. la presenza di un obiettivo può costituire uno stimolo per accentuare sforzo, impegno e ricerca di soluzioni.
2. l'obiettivo dovrà essere sufficientemente difficile e impegnativo (sfidante), ma allo stesso tempo realizzabile e conseguibile.
3. l'obiettivo dovrà essere specifico, cioè chiaro, ben identificato, non generico e formulato in modo che sia possibile valutarne il conseguimento

È possibile creare obiettivi a più livelli all'interno dell'organizzazione.

- Obiettivi aziendali

Gli obiettivi organizzativi sono la “stella polare” a cui tutti i membri dell'organizzazione si riferiscono per orientare e dare significato al proprio lavoro. Al livello più alto, le aziende che implementano e allineano gli obiettivi ne traggono diversi vantaggi: i margini operativi e la redditività migliorano, i team e i leader sono più veloci nell'eseguire la strategia e il turnover dei dipendenti diminuisce (Workforce Intelligence Institute & SAP, 2006).

Gli obiettivi di lungo termine riducono l'enfasi sui risultati di breve termine a favore del consolidamento strategico, economico e finanziario di medio

lungo termine in una logica di allineamento degli obiettivi dei manager a quelli degli azionisti, per attrarre e trattenere le persone chiave, sostenere l'identificazione dei lavoratori con l'impresa e i suoi obiettivi.

- Obiettivi di team

Un team può stabilire obiettivi di medio livello sulla propria strategia per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a raggiungere i propri obiettivi. Kleingeld et al. (2011) hanno riscontrato che obiettivi specifici e diffusi producono prestazioni di gruppo significativamente più elevate. Gli obiettivi di gruppo migliorano anche la collaborazione, fornendo chiarezza sulle aspettative, sulla proprietà e sullo scopo. Inoltre, in diversi studi, è emerso che la presenza di obiettivi e di un senso di collaborazione non solo migliora la comprensione dei criteri di successo del gruppo, ma anche la qualità del flusso di informazioni e del processo decisionale.

- Obiettivi individuali

Infine, gli obiettivi individuali aiutano ad allineare gli sforzi dei dipendenti e a fornire loro motivazione per il proprio lavoro. I dipendenti che si pongono obiettivi specifici e stimolanti non solo producono di più e ottengono valutazioni migliori, ma esprimono anche livelli più elevati di soddisfazione nei confronti dei processi di valutazione delle prestazioni (Brown & Latham, 2000).

Uno dei motivi per cui i team agili sono così efficaci è che hanno la possibilità di prendere decisioni autonome. In un contesto organizzativo come quello Teal, si dimostra la vitale importanza della definizione degli obiettivi per l'efficacia e l'efficienza del lavoro dei team. La condivisione degli obiettivi aziendali, di squadra e individuali dà infatti ai gruppi di lavoro l'autonomia di muoversi rapidamente e con la certezza che il loro lavoro contribuirà al successo generale dell'azienda.

Ogni fase storica (Wilber, 2000) ha dato vita ad una prospettiva distinta sulla definizione di obiettivi e target e a pratiche molto diverse.

Anziché dipendere dalle decisioni del top management per stabilire la direzione di lavoro, nelle organizzazioni Teal i team e gli individui sono spinti a realizzare lo scopo dell'organizzazione.

Utilizzando la metafora di un sistema vivente, infatti, le organizzazioni Teal si organizzano intorno ad un chiaro senso di scopo. Non si tratta di uno scopo (missione) stabilito dall'alto, ma di uno scopo che viene lasciato evolvere ed è condiviso da tutti i membri dell'organizzazione.

Allineata con lo scopo dell'organizzazione, la pianificazione si basa sul "sentire e rispondere", con un approccio agile per trovare soluzioni praticabili. Le decisioni vengono prese all'interno del quadro valoriale dell'organizzazione ed attraverso un processo partecipativo.

La strategia emerge organicamente dall'interazione dei membri con l'ambiente organizzativo Teal. Essi, sulla base del principio di autogestione, possono stabilire obiettivi per sé stessi, in quanto il sistema di valori si basa sulla premessa che nessun attore o gruppo può mettere a rischio l'organizzazione con azioni o progetti egoistici.

Mentre nel paradigma arancione gli obiettivi ed i traguardi rappresentano i fattori chiave del successo, oltre che il collante che tiene insieme l'organizzazione e danno un senso alla sua esistenza, nel paradigma Teal, al contrario, sono lo scopo e i valori a guidare l'organizzazione. Per questo motivo, non esistono sistemi formali o processi top-down per la definizione di obiettivi e traguardi.

Premesso che non è possibile pianificare un mondo che cambia continuamente, invece di cercare di "prevedere e controllare" (che è lo scopo implicito dei target quantitativi), le organizzazioni Teal "percepiscono e rispondono": la definizione degli obiettivi viene avviata a livello locale, dove viene appunto "percepita", per poi emergere a cascata attraverso l'organizzazione come un sistema vivente, a seconda delle necessità.

Nonostante a una prospettiva evolutiva obiettivi e traguardi siano problematici, in quanto si basano sul presupposto di poter prevedere il futuro e tendono a ridurre la capacità di percepire nuove possibilità, con il rischio di focaliz-

zare l'attenzione sugli obiettivi, piuttosto che sul raggiungimento dello scopo dell'organizzazione, le persone e i team possono scegliere di fissare obiettivi o traguardi per se stessi, come misure che indichino quanto stanno facendo per raggiungere lo scopo dell'organizzazione (Laloux, 2014), in quanto questo rientra nei principi dell'autogestione. Si scelgono misure che aiutano il team a percepire meglio i cambiamenti chiave e a reagire ad essi.

3.4. *Il framework OKR (Objective & Key Results)*

Objectives and Key Results (OKR) è una metodologia di lavoro che prevede la formulazione, la comunicazione e il monitoraggio degli obiettivi e dei risultati all'interno di un'organizzazione.

La metodologia OKR è stata conosciuta per la prima volta da Andy Grove, CEO di Intel, ed è stata successivamente resa popolare da Doerr nel suo libro *Measure What Matters* (2011).

Il framework OKR si compone di 3 elementi chiave:

- Objective (obiettivo), che costituisce il risultato principale che un'azienda spera di raggiungere nel lungo periodo. Esso stabilisce un percorso chiaro da intraprendere e fornisce la motivazione alla base di questa scelta. Per utilizzare una metafora, esso agisce come una “stella polare” per orientare le attività organizzative e la loro prioritizzazione: l'obiettivo può essere infatti paragonato a una destinazione su una mappa.

- Key Results (Risultati chiave), che sono indicatori di performance con un valore iniziale e un valore target: permettono di misurare i progressi compiuti da un team o da un membro dell'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati. In questa prospettiva, un risultato chiave può essere paragonato alla distanza da percorrere per arrivare a destinazione.

- Initiatives (Iniziativa), che afferiscono al lavoro concreto che deve essere svolto per raggiungere i risultati chiave, delineando anche i compiti da svolgere per raggiungere l'obiettivo. Metaforicamente parlando, se l'obiettivo costituisce una destinazione e un risultato chiave è la distanza che si deve percorrere, un'iniziativa si può paragonare al “mezzo di trasporto” utilizzato per arrivare alla

destinazione prefissata.

Per integrare il framework OKR all'interno di un'organizzazione, è necessario avere una chiara comprensione del problema da risolvere o dell'obiettivo principale che l'organizzazione si propone di raggiungere. È inoltre necessario definire una strategia di lavoro che sia comprensibile, trasparente e misurabile. Affinché il quadro generale funzioni, i team leader hanno la responsabilità di supervisionarne l'implementazione e il progresso di questa metodologia.

Le funzioni a cui assolve il framework OKR sono molteplici.

- In primo luogo, gli obiettivi stimolano e coordinano le prestazioni allineando il lavoro di tutti.

- Secondariamente, il monitoraggio della "percentuale di completamento" degli obiettivi fornisce dati preziosi sui progressi del team o dell'organizzazione nel corso dell'anno.

- Infine, il raggiungimento degli obiettivi consente alle organizzazioni di strutturare conversazioni sulla performance e di sviluppo individuale con i membri dell'organizzazione su base regolare.



Source: Atlassian.com (<https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/okr>)

3.4.1. I vantaggi dell'applicazione del framework OKR

OKR è una metodologia di gestione organizzativa che comporta benefici associabili all'acronimo FACTS, individuato da Doerr (2018) nel suo libro *Measure what matters*.

- *Focus*: il focus su ciò che è importante e strategico impatta positivamente su produttività e performance.

- *Alignment*: gli OKR di team e gli OKR individuali sono allineati rispetto a un obiettivo superiore, e tutti gli obiettivi hanno come riferimento il progresso strategico individuato dalla vision.

- *Commitment*: l'impegno di ogni collaboratore è quello di creare valore durante l'avanzamento verso l'obiettivo. Ogni proprietario di un *key result* sa che le *milestones*, ovvero le tappe intermedie, devono apportare un miglioramento continuo.

- *Tracking*: il tracciamento dei progressi è indispensabile per le organizzazioni: questo permette di prendere decisioni strategiche.

- *Stretching*: allungarsi verso obiettivi sfidanti è alla base del framework OKR ed è ciò che dà modo di individuare la learning zone per gruppi di lavoro e per i singoli. Se si dà il 100% e si ottiene un miglioramento nel processo, si è fatto centro anche arrivando al 70/80% dell'obiettivo.

In maniera più approfondita:

- Il processo degli OKR collega gli obiettivi aziendali, di squadra e personali ai risultati desiderati.

- Il quadro OKR consente all'organizzazione nel suo complesso di mantenere canali di comunicazione costanti ed efficaci a tutti i livelli.

- Contrariamente alle strutture tradizionali, l'OKR non prevede la definizione di obiettivi sicuri e facilmente raggiungibili, aspettandosi il 100% di realizzazione. Al contrario, l'OKR incoraggia i dipendenti a formulare obiettivi ambiziosi.

- Gli OKR vengono valutati e aggiornati su base trimestrale: maggiore è la frequenza di revisione, maggiore è anche la capacità per l'organizzazione e per i suoi membri di sviluppare una performance adattiva (Mariani, 2011)

- L'OKR costituisce anche un insieme di regole che “costringe” le persone

a rivedere i propri progressi su base regolare, aiutandoli a stabilire le priorità e a misurare i risultati del loro lavoro. Gli obiettivi, infatti, forniscono punti di controllo naturali, in modo che i dipendenti possano monitorare i loro risultati e contributi nel tempo o persino modificare i loro obiettivi in base ai cambiamenti dei professionisti aziendali.

- L'OKR si differenzia dalla maggior parte degli obiettivi in quanto spiega quali azioni l'individuo deve intraprendere per raggiungere l'obiettivo finale. La parte "KR" del quadro fornisce chiarezza sull'aspetto del successo e sulle iniziative da intraprendere.

- L'applicazione del framework OKR presuppone un approccio bottom-up: attraverso questa strategia, gli individui sono liberi di progettare i propri obiettivi. L'unica condizione è che gli obiettivi fissati siano in linea con quelli di più alto livello (dell'organizzazione nel suo complesso e del team).

L'appropriazione degli obiettivi da parte dei dipendenti aumenta la responsabilità e migliora la trasparenza non solo all'interno del team di lavoro, ma anche in ottica cross-teams. Poiché tutti sono coinvolti nel processo di definizione degli obiettivi, il *commitment* è più alto e le persone assumono una maggiore titolarità degli obiettivi generali (Hackman & Oldmahn, 1980).

- Gli obiettivi giusti motivano i membri dell'organizzazione perché in questo modo sono in grado di capire come il loro ruolo influisca sul successo complessivo dell'azienda e li fanno sentire più legati alla missione aziendale.

Invece di limitarsi a completare compiti singoli, gli obiettivi aiutano i lavoratori a percepire un senso di progresso e di realizzazione che può spingerli a dare il meglio di sé giorno dopo giorno.

3.4.2. *I benefici del metodo OKR per una startup*

Il metodo Objective and Key Results è lo strumento ideale per navigare nell'incertezza ed imprevedibilità che caratterizzano le prime fasi di vita di una realtà imprenditoriale. Questa devono trovare rapidamente il modo per rispondere alle domande strategiche:

- Ha senso quello che facciamo?

- Qual è il valore aggiunto del nostro prodotto?
- Cosa vogliamo ottenere?
- Cosa ci serve per raggiungerlo?

Gli OKR aiutano le startup a focalizzarsi su ciò che è importante e al contempo garantiscono flessibilità, costituendo un modello estremamente scalabile e accessibile.

Individuare le direttrici della sopravvivenza e della crescita è tuttavia essenziale per ogni organizzazione a qualsiasi livello di sviluppo. La trasparenza e la chiarezza sono infatti elementi imprescindibili per la produttività e per l'innovazione.

Anche se gli obiettivi non vengono raggiunti, il processo di revisione dei progressi fornisce dati di fondamentale importanza per decisioni strategiche in merito a dove dirigersi ma anche da cosa allontanarsi. La crescita, infatti, basata sempre più su modalità ibride di lavoro (sia in termini di tempo che di luogo) necessita di una rotta predefinita e condivisa a tutti i livelli dell'organizzazione: quando la direzione viene definita in maniera chiara, il coinvolgimento e il *commitment* dei membri dell'organizzazione aumentano, portando le persone ad assumersi la responsabilità del proprio ruolo.

In Wiseair c'è un solo fine: realizzare la visione. Tutto il resto (strategia, obiettivi, storie, compiti) non sono altro che strumenti per supportare la realizzazione della visione definendo una traiettoria.

Oltre agli obiettivi definiti a livello company e stabiliti dai fondatori sulla base della strategia, esiste un secondo livello di obiettivi, legati alla dimensione del team. Gli obiettivi del team in Wiseair possono essere visti come tappe del viaggio di cui sono noti la destinazione finale (la visione) e il "mezzo di trasporto" (la strategia).

Le modalità operative a Wiseair sono guidate da alcuni principi rispetto alla cultura dell'obiettivo:

- Gli obiettivi sono un mezzo e non un fine e le tappe del viaggio sono decise dal viaggiatore.
- Le tappe del viaggio possono cambiare a seconda di ciò che accade du-

rante il viaggio.

- Gli obiettivi sono flessibili e possono evolvere nel tempo.
- Ciò che conta davvero non è come/quando si raggiunge ogni tappa di viaggio, ma la capacità di muoversi velocemente verso la direzione finale.

In Wiseair, il framework OKR è stato introdotto all'inizio di aprile 2022, dopo un'attenta analisi organizzativa da parte dei founders e dei team leaders basata sui cambiamenti strutturali e strategici avvenuti.

Alla domanda "Qual è stata la motivazione alla base della scelta di implementare il framework OKR all'interno di Wiseair?", il CEO, Paolo Barbato, ha risposto:

La principale motivazione è stata la necessità di rendere chiare la strategia e le priorità aziendali e mettere in condizione i vari team di fissare obiettivi e monitorare i propri risultati chiave in maniera coerente ma autonoma. Inoltre, gli OKR, se implementati correttamente, sono un modo per promuovere il pensiero strategico ad ogni livello dell'azienda.

Esistono diversi framework per la definizione degli obiettivi.

In Wiseair, in particolare, si adotta la metodologia SMART: si tratta di obiettivi che sono *specific* (specifici), *measurable* (misurabili), *ambitious* (ambiziosi nella misura in cui rimangono comunque raggiungibili), *relevant* (pertinenti) e *time-bounded* (vincolati nel tempo). Questa tipologia di obiettivi consente ai dipendenti di sviluppare una comprensione profonda e precisa dell'obiettivo, del modo in cui verrà misurato il successo e il collegamento dell'obiettivo con le priorità alle priorità aziendali più ampie.

Nel dettaglio:

- Specifici: la chiarezza è alla base della definizione di obiettivi efficaci sia nel lungo che nel breve termine, oltre che della strategia per ottenere ciascun risultato.

- Misurabile: è necessario definire esplicitamente come si saprà esattamente se si è riusciti a raggiungere l'obiettivo e come può essere comunicato all'organizzazione. Di pari, se non maggiore, importanza, è la modalità di misurazione

dei progressi lungo il percorso. La definizione di tappe specifiche o di risultati chiave è un potente motivatore e aiuta a comprendere i progressi compiuti durante le sessioni di valutazione delle prestazioni e di feedback.

- **Ambiziosi e raggiungibili:** obiettivi difficili ma raggiungibili producono i migliori risultati e sono un potente motivatore (Klein, et al., 1999). Inoltre, le discussioni del team sulla strategia degli obiettivi aiutano a trasferire le conoscenze e a fare chiarezza sulle aspettative.

- **Pertinenti** (rispetto alla strategia aziendale e allineati ad obiettivi di ordine superiore): quando i team sviluppano obiettivi allineati con quelli dell'organizzazione, i membri del team capiscono l'importanza del loro lavoro e provano un maggiore senso di scopo e motivazione. Allo stesso modo, l'allineamento degli obiettivi dei dipendenti con quelli del loro team è altrettanto importante e porta a una maggiore performance del team (Seijts & Latham, 2000). L'allineamento a obiettivi più ampi aiuta anche a identificare le priorità quando il tempo e le risorse sono limitati.

- **Limite temporale e trasparenza:** stabilire una scadenza chiara per l'obiettivo generale, insieme a date di riferimento per valutare i progressi, aiuta a creare un senso di urgenza e a concentrarsi sulle azioni chiave che sono fondamentali per il successo.

Una volta fissati gli obiettivi, è importante tenere traccia dell'avanzamento e dei progressi nel raggiungimento degli obiettivi.

La frequenza di valutazione degli obiettivi dipende dalla natura degli stessi e dalle modalità operative dell'organizzazione, ma nella maggior parte dei casi gli obiettivi dovrebbero essere rivisti su base mensile.

È importante sottolineare che gli obiettivi non devono mai essere solo un elenco di cose da fare, ma devono essere motivanti e chiarificatori in termini di ciò che si vuole realizzare, di come raggiungerlo e di come il risultato può influire sul team e sull'organizzazione. La misurazione degli OKR sta tutta negli elementi quantitativi, ovvero i risultati chiave che vengono misurati perché considerati importanti e funzionali alla crescita.

3.4.3. *Differenza tra KPI, MBO e OKR*

Il MBO (Management by Objectives), nato da un'idea di Drucker, individua una modalità gestionale tesa ad operare sulla motivazione dei lavoratori ed a integrare tutti i loro sforzi verso gli obiettivi dell'organizzazione, che vengono declinati a cascata verso il basso, attraverso ogni livello di gestione, fino ad arrivare a quelli specifici di ogni lavoratore. Anche se il MBO, come dice Doerr (2018) ha fornito una base importante per lo sviluppo della metodologia degli OKR, esistono alcune differenze fondamentali tra i due metodi. Contrariamente a MBO, gli OKR sono trimestrali, non annuali, e sono svincolati dalla retribuzione. Inoltre, MBO non definisce dei risultati chiave nel percorso di raggiungimento degli obiettivi.

Anche la differenza fra OKR e KPI è piuttosto rilevante, anche se non di immediata intuizione. La differenza sta nel fatto che i KPI costituiscono metriche autonome che indicano se una performance risponde o meno alle aspettative. Vengono usati per una misurazione "cruda", ma non raggiungono un buon livello di qualità di comunicazione relativamente al percorso e allo scopo. Gli OKR, in questo senso, si possono definire come dei KPI potenziati, perché composti da un elemento qualitativo (Objective) e da un elemento quantitativo (KR). Tuttavia, questi due modelli si possono considerare come strumenti complementari: da un lato i KPI permettono di monitorare le prestazioni ed identificare le aree di miglioramento; dall'altro gli OKR consentono di migliorare i processi, guidando l'innovazione.

È rispetto alle implicazioni sopra riportate e dalla differenza tra motivazione estrinseca e motivazione intrinseca che deriva la scelta di Wiseair di adottare gli Objective and Key Results (OKRs) in contrapposizione ai Key Performance Indicator (KPI).

I KPI si basano sulla premessa secondo cui gli individui non sono in grado di operare nell'interesse dell'organizzazione senza una guida e una supervisione esecutiva, ispirando frustrazione e disaffezione da parte dei membri dell'organizzazione.

Il framework KPI (Key Performance Indicators) esiste da decenni come

modello per la gestione ed il monitoraggio delle prestazioni organizzative ed è basato su metriche fortemente riduzionistiche, analitiche e data-driven. Tuttavia, questa spinta verso la quantificazione ha portato a una condizione organizzativa che alcuni chiamano "ipermetrica", che descrive cioè la tendenza a migliorare tutte le metriche senza tenere conto dell'impatto sugli obiettivi aziendali reali o delle conseguenze trasversali date da un focus eccessivo su queste metriche.

Negli ultimi anni, a livello organizzativo-gestionale vi è una diffusa consapevolezza che fissare un target numerico può rivelarsi altamente dannoso, in quanto le persone sono portate ad orientare tutti i loro sforzi al raggiungimento di quel numero senza mai interrogarsi sui mezzi e sul target per raggiungerlo.

3.4.4. *Case studies*

Questa metodologia ha aiutato con successo un numero grandissimo di aziende a diventare più focalizzate e produttive.

- Google

Google utilizza gli OKR dal 1999 e continuano ad utilizzarli tutt'ora, in quanto negli anni hanno potuto apprendere che gli OKR siano il metodo più trasparente ed utile per garantire l'allineamento e la comunicazione.

- LinkedIn

Il CEO di LinkedIn, Jeff Weiner, riteneva che fosse responsabilità dell'azienda fornire indicazioni chiare perché i migliori risultati si ottengono grazie ad una visione e una missione chiare.

Secondo Weiner, un buon leader è in grado di guidare al meglio l'intera squadra usando il coaching, fornendo una strategia, definendo obiettivi chiari e risultati misurabili. Per tenere traccia dei progressi degli OKR, Weiner ha organizzato una riunione con i dipendenti una volta alla settimana che consiste in una riunione di tre ore tutte insieme. L'idea di questi incontri è di tenersi aggiornati su come tutti i dipendenti stanno lavorando verso gli obiettivi del business.

- Huawei

Huawei, che è una delle più grandi società di telecomunicazioni al mondo, ha adottato la vecchia strategia dei KPI integrando poi gli OKR per portare il successo aziendale a un livello superiore. Il motivo principale è che nel sistema dei KPI non esiste una struttura che consenta di tracciare chiaramente il valore degli obiettivi. Utilizzando il framework OKR, invece, sono riusciti a fissare obiettivi sfidanti che hanno raggiunto nel tempo e che hanno aiutato a migliorare le prestazioni dell'organizzazione allineando tutti i dipendenti intorno ad obiettivi condivisi.

3.5. *Sistemi di performance management*

La letteratura sul tema (Mariani, 2011) descrive il performance management come il processo che comprende, in maniera integrata, la definizione di obiettivi, la valutazione, la gestione e lo sviluppo delle prestazioni in modo da allineare gli obiettivi di performance individuale con quelli più ampi dell'organizzazione. Il performance management si configura dunque come un processo sistematico e continuo di individuazione, misurazione, sviluppo e allineamento delle prestazioni di individui e gruppi con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Come affermano Binning e Barrett (Mariani, 2014), è possibile leggere le prestazioni lavorative seguendo due correnti: la prima si riferisce alle prestazioni seguendo un approccio maggiormente riferito ai comportamenti, mentre la seconda si rifà ai risultati portati a termine. Per superare questo dualismo, Viswesvran e Ones (2000), adottano un approccio più inclusivo, concettualizzando la performance lavorativa come un congiunto di azioni, comportamenti e risultati che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

La prestazione si collega ai risultati, differenziandosi però da questi, poiché i risultati fanno riferimento a cambiamenti di stati o condizioni inerenti oggetti e/o persone: i risultati sono le conseguenze per l'azienda della prestazione del lavoratore; si posizionano quindi su un piano diverso, più facilmente riconducibile a quantificazioni anche di taglio economico.

Negli ultimi anni, si è assistito alla diffusione di una nuova concezione del performance management secondo un approccio più olistico, che sposta il focus dalla mera valutazione allo sviluppo della motivazione, al miglioramento delle prestazioni e alla gestione delle risorse umane.

Leplat e Curry (Mariani, 2014) hanno proposto un modello che descrive gli antecedenti della performance lavorativa. Secondo questo modello, il comportamento al lavoro risulta influenzato da fattori numerosi e di varia natura:

1. esigenze e condizioni di esecuzione delle attività lavorative.
 - caratteristiche del lavoratore (ovvero, varie risorse personali che l'individuo mette in campo nell'esperienza lavorativa, come conoscenze, motivazioni, abilità psicomotorie e mentali);
 - obiettivi, richieste, procedure da seguire (che insieme delineano il "mandato" e le aspettative dell'organizzazione verso l'individuo); e
 - condizioni di esecuzione (che includono l'ambiente fisico, sociale e la tecnologia a disposizione.
2. attività svolte dalla persona; e
3. esiti (ovvero, le conseguenze delle attività svolte).

Come esplicitato anche nei capitoli precedenti, questo modello mette in luce che la performance è funzione non solamente dell'insieme delle richieste fatte dall'organizzazione al lavoratore, in termini di compiti, responsabilità, obiettivi, ma anche delle risposte alle richieste dell'organizzazione che il lavoratore è in grado di mettere in atto a seconda delle proprie aspettative, capacità, interessi e alle possibilità offerte dal contesto, ovvero le condizioni di esecuzione, gli strumenti a disposizione, l'ambiente sociale e professionale dove il lavoratore opera.

Motowidlo [2000], inoltre, ha introdotto il concetto di *contextual performance*, che descrive un comportamento che contribuisce all'efficacia dell'organizzazione attraverso i suoi effetti sul contesto psicologico, sociale e organizzativo del lavoro. I comportamenti indirizzati al contesto portano valore

aggiunto all'organizzazione in modi diversi: la *contextual performance* infatti non è monodimensionale. Coleman e Borman (2000) hanno proposto 3 macro-categorie che ne accorpano i comportamenti associati.

1. Supporto personale: aiutare gli altri, offrendo suggerimenti, trasferendo conoscenze e competenze utili al lavoro, eseguendo direttamente alcune delle loro attività e fornendo supporto emotivo per i problemi; cooperare con i colleghi accettando suggerimenti, informandoli degli eventi che dovrebbero conoscere e mettendo gli obiettivi di squadra davanti agli interessi personali; manifestare considerazione, cortesia e tatto nei rapporti con gli altri dimostrando fiducia in loro.

2. Supporto organizzativo: parlare bene dell'organizzazione, difenderla e promuoverla di fronte ad altri; esprimere soddisfazione e mostrare fedeltà nel rimanere con l'azienda malgrado temporanei disagi; sostenere l'organizzazione nel perseguire i propri obiettivi suggerendo miglioramenti.

3. Iniziativa responsabile: persistere nel raggiungimento degli obiettivi anche con sforzi supplementari nonostante le difficili condizioni; prendere l'iniziativa e fare tutto ciò che è necessario per realizzare gli obiettivi, anche se normalmente questo non fa parte dei propri doveri; sviluppare le proprie conoscenze e competenze approfittando delle opportunità all'interno e all'esterno dell'organizzazione utilizzando il proprio tempo e le proprie risorse.

3.5.1. *Obiettivi individuali e performance: quale relazione?*

Come indicato da Gothelf (2020), gli OKR sono un metodo efficace per pianificare e misurare il successo a livello di team. Questo approccio fa sì che la pianificazione e il monitoraggio dei progressi si concentrino sull'impatto del lavoro, piuttosto che sulla micro-gestione del lavoro specifico che i team svolgono quotidianamente.

Per questo motivo, è un meccanismo efficace per allineare la strategia dall'alto verso il basso con gli impegni dal basso verso l'alto, per raggiungere obiettivi intermedi a sostegno della strategia. La forza degli OKR risiede esplicitamente nel fatto che la misura del successo non è ciò che l'individuo fa

(l'output), ma il modo in cui coloro che interagiscono con il lavoro dell'individuo cambiano il loro comportamento (il risultato).

In questo senso, gli OKR non riescono ad assolvere alle funzioni a loro proprie se applicati ai singoli collaboratori. La definizione di OKR individuali porta generalmente a obiettivi che non sono vere indicazioni di progressi significativi o che sono facilmente aggirabili.

Per questo, secondo Gothelf, i singoli dovrebbero invece essere valutati in base alla misura in cui il loro lavoro contribuisce agli obiettivi del team e anche indirettamente agli obiettivi organizzativi di più alto livello, dato il sistema a cascata con cui gli OKR sono definiti.

Questo aiuta non solo a livello individuale ma anche a livello di team, in quanto permette di impostare conversazioni basate su un dato quantitativo (quindi oggettivo) rispetto alla collaborazione e all'efficacia del lavoro di gruppo, permettendo al team di consolidarsi.

Gli obiettivi delle persone, difatti, sono la spina dorsale di qualsiasi processo efficace di gestione delle prestazioni.

Ci sono tre ragioni principali per cui la definizione degli obiettivi è importante in particolare per i team remoti ed ibridi, come quello di Wiseair:

- **Motivazione:** gli obiettivi possono motivare i membri dell'organizzazione ad impegnarsi di più nei loro compiti e a essere più responsabili di quanto farebbero senza di essi.

- **Chiarezza:** gli obiettivi creano una comprensione condivisa di ciò che deve essere fatto, sia a livello individuale che per l'intero team.

- **Valutazione:** gli obiettivi individuali costituiscono dei parametri concreti su cui impostare conversazioni relative alla performance.

3.5.2. Il ruolo della cultura organizzativa nel sistema di performance

Il sistema di Performance Management è intrinsecamente legato e doppiamente causa ed effetto di un clima aziendale positivo e di una cultura organizzativa orientata alle persone.

La teoria dimostra anche che esiste una relazione positiva tra una forte cultura aziendale e le prestazioni. Se l'organizzazione e i suoi dipendenti condividono una cultura comune, l'ambiente rende più facile raggiungere obiettivi condivisi e seguire procedure adeguate. Una cultura collettiva ha anche un impatto positivo sulla motivazione in un'organizzazione: l'esistenza di una cultura comune incoraggia le persone a identificarsi con l'organizzazione e a sentire appartenenza e responsabilità nei suoi confronti.

L'obiettivo del monitoraggio delle prestazioni, in questo senso, è quello di creare un ambiente in cui le persone possano esprimere al meglio le loro capacità e produrre output di qualità in modo più efficiente ed efficace. In quest'ottica, il sistema di performance vuole essere visto più come un percorso di crescita individuale che un monitoraggio costante delle risorse. Le persone sentono di avere obiettivi ben definiti, non si sentono perse, sanno che il loro contributo potrà migliorare l'azienda.

Un sistema di performance management, in conclusione, non può funzionare se a valle non si è investito, a livello organizzativo, sulla cultura per incentivare l'engagement e la responsabilizzazione delle persone orientati ai risultati.

3.5.3. *La performance a Wiseair*

In linea con quanto precedentemente esplicitato, il concetto di performance a Wiseair definisce appunto il contributo (sia in termini quantitativi che qualitativi) che ogni attore organizzativo porta alla realizzazione della visione e della strategia dell'organizzazione.

A Wiseair si è scelto di implementare un sistema con obiettivi di sviluppo, che impiega i risultati per definire percorsi di crescita e sviluppo personale attraverso il feedback.

	Performance measurement <i>Evaluating past performance</i>	Performance development <i>Enabling future performance</i>
Lens	Backward looking	Forward looking
Goals	To measure and differentiate	To accelerate and maximize
Individuals ask	How well am I doing?	How can I be better tomorrow than I was yesterday?
Leaders ask	How did our people do?	How can we inspire and equip our people to do even more?

Fonte: elaborazione personale

Questo sistema è impostato su tre direttrici principali:

1. Tema di performance.
2. Tema di motivazione.
3. Tema di sviluppo.

Il ragionamento sulla performance, quindi, permette di impostarne uno anche sulla motivazione e sullo sviluppo personale.

Il sistema di performance esistente in Wiseair vuole essere una linea guida, non una rigida gabbia prescrittiva ma, al contrario, un punto di partenza per ragionare sul e dare concretezza all'impegno personale all'interno dell'organizzazione e costruire piani di sviluppo individuale.

La gestione continua delle prestazioni è un processo intrecciato in due parti. La prima parte consiste nella definizione degli OKR; la seconda include invece conversazioni regolari di feedback sul progresso.

Gli obiettivi individuali vengono definiti a valle della fase di onboarding congiuntamente tra team leader e membro di Wiseair, sulla base di due domande principali:

- Su quali OKR intendi concentrarti per ottenere il massimo valore per il tuo team e l'organizzazione?

- Quali di questi OKR si allineano alle iniziative chiave dell'organizzazione?

Gli obiettivi individuali sono quindi affiancati agli obiettivi di team e ne ispirano la definizione.

In termini di sviluppo personale, si definiscono quali competenze o capacità si vogliono sviluppare in relazione agli obiettivi del team. Il focus è sull'apprendimento, la crescita e lo sviluppo, individuali: in questo modo, si delinea il supporto che il team leader e l'organizzazione nel suo complesso possono dare al singolo per permettergli di raggiungere questi obiettivi.

Quando sono stati definiti, il progresso rispetto agli OKR viene monitorato attraverso le cosiddette *Performance Review*, conversazioni semi-strutturate che avvengono con cadenza semestrale.

Obiettivo di questo incontro è l'acquisizione da parte dell'attore organizzativo di maggiore consapevolezza, orientamento e motivazione a portare avanti il suo lavoro in un'ottica di miglioramento personale e professionale.

La *performance review* è uno strumento che aiuta sia i team leaders che i membri dell'organizzazione a monitorare i progressi, ma in particolare dà l'opportunità ai team leader di sforzarsi a comprendere ogni persona e capire cosa può essere stimolante e motivante per aiutarla nel suo lavoro. Queste conversazioni, infatti, sono anche l'occasione per il team leader per ricevere feedback sull'esercizio della propria leadership.

In un team che lavora prevalentemente in modalità remota come in Weisair, inoltre, avere dei dati oggettivi sui quali impostare questo tipo di confronto permette anche di evitare il cosiddetto pregiudizio di prossimità, che si verifica quando le persone attribuiscono un valore maggiore al lavoro che vedono fisicamente svolgere a qualcuno, mentre ignorano il lavoro svolto lontano dalla vista. Gli OKR possono contribuire a mitigare questo fenomeno, fornendo un chiaro metro di paragone per le prestazioni.

Durante la *performance review* vengono anche discusse le criticità e gli impedimenti legati alla prestazione lavorativa, con il fine di comprenderne le cause e quindi se essi dipendano dalla mancanza di competenze della persona,

dalla natura degli obiettivi assegnati (in termini di chiarezza sulle aspettative del team e dell'organizzazione) o, ancora, se derivino da condizioni del contesto di lavoro.

3.5.4. *OKR e human centricity: lo sviluppo delle persone al centro degli obiettivi aziendali*

Come accennato nel paragrafo precedente, gli OKR sono un framework che prende spunto dalla metodologia Agile. Proprio come l'Agile, gli OKR prima di essere una metodologia sono un mindset, che quindi può rappresentare un supporto estremamente valido in un'ottica di sviluppo e di engagement delle persone rispetto agli obiettivi aziendali, in quanto permette di avere costanti e frequenti punti di confronto e consapevolezza su quali siano le necessità, le priorità e le dimensioni veramente importanti per un'azienda.

Il modo in cui questi obiettivi vengono stabiliti ha tanta rilevanza quanto gli obiettivi in sé, per i motivi che verranno di seguito esplicitati.

- I membri dell'organizzazione che partecipano al processo di definizione degli obiettivi fissano obiettivi più alti e hanno prestazioni più elevate rispetto a quelli i cui obiettivi sono stati assegnati dal loro manager.

Anche se è facile pensare che questi risultati siano strettamente legati a una maggiore motivazione, in realtà gran parte dell'aumento delle prestazioni deriva dallo scambio di informazioni che avviene durante la definizione degli obiettivi in modo collaborativo (Locke, Alavi, & Wagner, 1997). Lo sviluppo collaborativo degli obiettivi non solo porta a una maggiore chiarezza sulle aspettative, ma produce anche strategie più efficaci per raggiungerle. La titolarità della definizione degli obiettivi da parte degli attori organizzativi aumenta la responsabilità e migliora la trasparenza e l'allineamento.

A Wiseair, il processo di definizione degli obiettivi di team avviene esattamente in questo modo, utilizzando le cerimonie Agile per fare brainstorming ed individuare su quali dimensioni della propria area di competenza il team si vuole concentrare per i 3-4 mesi successivi.

- Numerosi studi dimostrano che porre gli obiettivi per iscritto o in qualche

modo rivedibile e visibile aumenta l'impegno a raggiungerli. Inoltre, condividere pubblicamente gli obiettivi aumenta l'impegno stabilendo un contratto sociale virtuale e rendendo l'azione e la realizzazione una questione di integrità agli occhi dei membri del team e degli altri. Per questo motivo, è necessario che gli obiettivi del team siano visibili e siano stati comunicati alle parti interessate dell'organizzazione, in modo che siano incoraggiati la responsabilità e un senso di appartenenza condiviso.

In Wiseair, data la modalità prevalentemente remota in cui si svolge il lavoro quotidiano, si fa uso di una piattaforma online in cui tutti gli individui possono accedere agli obiettivi. Questo garantisce che i membri del team non dimentichino gli obiettivi su cui stanno lavorando; inoltre, rendere visibili gli obiettivi a tutto il team favorisce la responsabilizzazione e l'allineamento, in quanto vedere altri membri del team che si impegnano e portano a termine i loro obiettivi contribuisce a creare fiducia e senso di scopo.

- Gli obiettivi possono essere particolarmente efficaci se associati a un feedback continuo.

Seguendo una cerimonia del framework Agile, Wiseair implementa la revisione degli obiettivi attraverso gli Sprint di team, cerimonie settimanali in cui vengono verificati gli avanzamenti fatti rispetto agli obiettivi di team, si risolvono eventuali impedimenti che precludono i progressi. Questa è anche l'occasione in cui gli obiettivi possono essere modificati in base ad eventuali cambiamenti del contesto.

3.6. *Scopo organizzativo e scopo individuale, una relazione biunivoca*

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di esplorare il ruolo dell'organizzazione nello scopo individuale, esaminando come lo scopo organizzativo e quello individuale interagiscano e si alimentino a vicenda attraverso l'esperienza dei membri dell'organizzazione.

Come indicato nei paragrafi precedenti, le persone che vivono il proprio scopo sul lavoro sono più produttive di quelle che non lo fanno. Inoltre, quando gli attori organizzativi sentono che il loro scopo è allineato con quello dell'or-

ganizzazione, questo si traduce in una maggiore fedeltà, una maggiore disponibilità alla creatività e all'innovazione e ad un maggiore impegno organizzativo da parte dei membri dell'organizzazione stessa.

La ricerca di McKinsey (2020) ha rilevato, inoltre, una correlazione positiva tra lo scopo dei dipendenti e il margine EBITDA dell'azienda.

Tutte le organizzazioni conoscono l'importanza della definizione degli obiettivi, ma non è sufficiente fissarli: è infatti indispensabile allineare gli obiettivi individuali a quelli del team e quelli del team agli obiettivi dell'organizzazione. Tutti devono lavorare per realizzare la strategia generale dell'organizzazione e l'allineamento degli obiettivi porta il sistema organizzativo a muoversi nella stessa direzione. Gli obiettivi allineati creano un clima di lavoro positivo in cui ognuno è consapevole del suo contributo nel raggiungimento di questi obiettivi.

Gli obiettivi fungono da stella polare per orientare gli sforzi individuali nella quotidianità del contesto organizzativo: se strutturati nel modo giusto, aiutano i membri del team a capire come il loro ruolo influisca sul successo generale dell'azienda, facendoli sentire più legati alla mission aziendale.

I dipendenti risultano 3,6 volte più coinvolti ed impegnati quando hanno voce in capitolo nel definire i propri obiettivi e nell'allinearli alle strategie aziendali. Secondo CultureAmp.com, inoltre, la produttività dei dipendenti aumenta del 56% quando i leaders aiutano i membri dell'organizzazione ad allineare i loro obiettivi con le esigenze dell'organizzazione: quindi, un approccio dall'alto verso il basso nella definizione degli obiettivi risulta essere un vantaggio sia per l'organizzazione che per i suoi membri.

Anziché limitarsi a completare compiti singoli, gli obiettivi aiutano i lavoratori a percepire un senso di progresso e di realizzazione che può spingerli a dare il meglio di sé giorno dopo giorno.

3.6.1. *Gli obiettivi nelle teorie motivazionali del lavoro*

Gli individui, per esprimere al meglio le proprie potenzialità, necessitano

di un contesto motivante e stimolante in cui operare.

Pinder (2008) descrive la motivazione come quell'insieme di forze che determinano

- La direzione (ovvero la scelta degli obiettivi da perseguire)
- L' intensità (ovvero quanto sforzo impegnare in un determinato lasso di tempo)

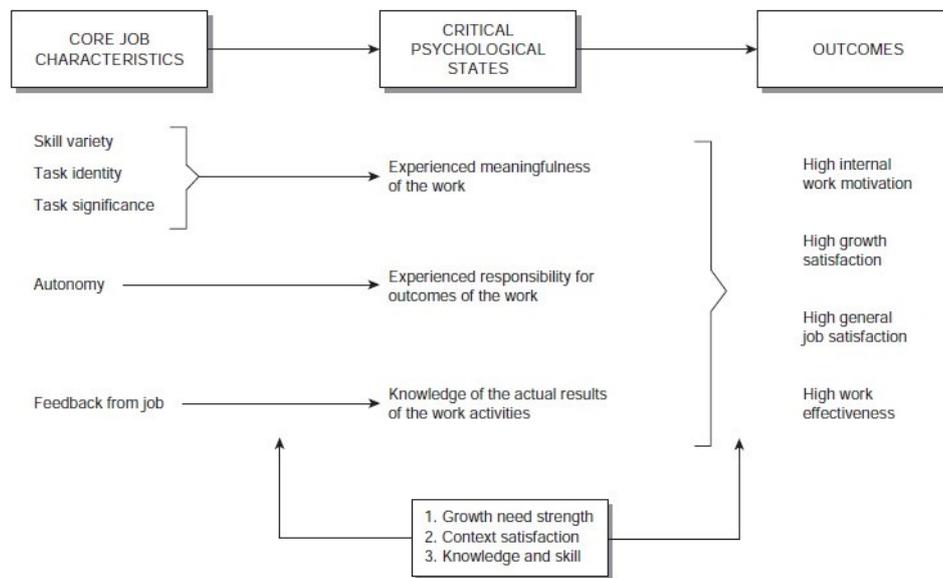
- La persistenza (ovvero la durata e la tenuta)

dell'azione nelle esperienze che caratterizzano la persona in rapporto al proprio lavoro.

Le caratteristiche del lavoro, quindi, risultano un elemento chiave per comprendere la motivazione del lavoro.

Secondo la teoria duale di Herzberg (1966), esistono due classi di fattori distinti che contribuiscono a creare un ambiente motivante: nella prima troviamo i cosiddetti fattori igienici che, se non appagati, portano a insoddisfazione, ma se appagati non danno di per sé soddisfazione (come le condizioni di lavoro, l'orario e il riposo settimanale, le relazioni con i colleghi, la retribuzione); nella seconda vi sono i fattori motivanti, che appagherebbero i bisogni superiori e porterebbero la persona a una maggiore produttività (come il riconoscimento, la responsabilità, la crescita professionale, i risultati ottenuti, il lavoro in sé, l'avanzamento nella carriera).

Hackman e Oldham (1980), inoltre, hanno dimostrato attraverso la teoria delle caratteristiche del lavoro che la motivazione intrinseca può essere stimolata da un ambiente di lavoro teso a sviluppare compiti identificabili (che abbiano, cioè, identità), significativi (utili e rilevanti), che richiedano capacità varie, che offrano autonomia (discrezionalità) e che agevolino il feedback (ricevere riscontri sulle proprie prestazioni).



Fonte: Hackman et al. (1990)

Il nucleo concettuale della teoria è costituito dall'insieme di tre stati psicologici che mediano tra gli attributi del lavoro e i risultati:

- Significatività vissuta: il grado in cui il lavoratore vive il lavoro come intrinsecamente significativo, come qualcosa che conta nel suo sistema di valori.
- Responsabilità vissuta: il grado in cui il lavoratore si sente personalmente responsabile dei risultati del lavoro svolto.
- Conoscenza dei risultati: il grado di conoscenza che il lavoratore ha del proprio operato.

Secondo questa teoria, la presenza simultanea di questi tre stati psicologici determina una serie di risultati personali e lavorativi positivi. In particolare, un attore organizzativo che presenta questi tre stati psicologici soddisfatti risulta:

- motivato intrinsecamente (cioè, prova un senso di benessere e appagamento quando ottiene un buon rendimento);
- soddisfatto sia delle opportunità di crescita e sviluppo personale sul lavoro sia del lavoro in sé; ed
- è in grado di lavorare in modo efficace (cioè produrre un lavoro di alta quantità e qualità).

I tre stati psicologici sono interni agli individui e quindi non rappresentano proprietà del lavoro stesso che potrebbero essere modificate o riprogettate. La teoria delle caratteristiche del lavoro identifica cinque caratteristiche del lavoro che, quando sono presenti ad alti livelli, aumentano le possibilità che un lavoratore sperimenti i tre stati psicologici e, attraverso di essi, plasmi i risultati personali e lavorativi.

- La significatività sperimentata è determinata da tre caratteristiche del lavoro: la varietà delle competenze, l'identità del compito e la significatività del compito. La varietà di competenze è la misura in cui lo svolgimento del lavoro richiede una serie di attività che implicano l'uso di diverse abilità e talenti del lavoratore. L'identità del compito è il grado in cui il lavoro richiede il completamento di un pezzo di lavoro con un risultato visibile. L'importanza del compito è la percezione della misura in cui il lavoro ha un impatto sostanziale sulla vita di altre persone, sia nell'organizzazione in sé che nell'ambiente esterno.

La significatività associata al lavoro è stata inoltre riconosciuta da Allan et al. (2018) come elemento mediatore in una correlazione positiva con la prestazione lavorativa.

- La responsabilità vissuta è determinata dalla quantità di autonomia che il lavoro offre. L'autonomia è il grado in cui il lavoro è strutturato in modo da fornire ad un attore organizzativo una sostanziale libertà, indipendenza e discrezione nel programmare il lavoro e nel determinare le procedure da utilizzare per svolgerlo.

- La conoscenza dei risultati è determinata dal feedback del lavoro, ossia dalla misura in cui lo svolgimento di attività lavorative specifiche fornisce al lavoratore informazioni dirette e chiare sull'efficacia delle sue prestazioni. Quando una persona riceve informazioni sulla propria prestazione dal lavoro stesso, tale feedback è diretto e immediato e quindi contribuisce in modo sostanziale alla sua conoscenza complessiva dei risultati del lavoro.

In questo senso, il framework degli OKR costituisce un elemento importante di quelle che vengono descritte come *job resources* dalla Job Characteristics Theory proposta dai due autori. Le *job resources* sono quegli aspetti fisici/materiali, psicologici, sociali e organizzativi (ad esempio, il supporto dei

colleghi, feedback, equità e giustizia organizzativa, opportunità di avanzamento...) che soddisfacendo bisogni umani di base e/o facilitando il raggiungimento degli obiettivi lavorativi, attenuano il “peso” delle richieste lavorative e stimolano la crescita e lo sviluppo personale. Attivano un processo motivazionale che genera engagement e alimenta la prestazione. (Mariani, 2011)

Inoltre, la teoria identifica tre condizioni individuali (forza del bisogno di crescita, soddisfazione del contesto, conoscenza e abilità) come moderatori dell'impatto delle caratteristiche lavorative principali sulle risposte dei dipendenti. La forza del bisogno di crescita (GNS - Growth Need Strenght) è la forza del bisogno individuale di realizzazione personale, apprendimento e sviluppo sul lavoro. La teoria sostiene che i lavoratori con forti bisogni di crescita apprezzano le opportunità di realizzazione e di auto-orientamento offerte dai lavori che presentano un alto livello di cinque caratteristiche fondamentali e, di conseguenza, rispondono positivamente ad essi.

La soddisfazione del contesto si riferisce alla misura in cui i dipendenti sono soddisfatti dei principali elementi del contesto lavorativo (ad esempio, retribuzione, sicurezza del lavoro, colleghi). Quando gli individui sono soddisfatti del contesto del loro lavoro, è probabile che concentrino la loro attenzione sulle proprietà di un lavoro ad alto potenziale motivazionale.

Le ricerche dimostrano che la presenza delle cinque caratteristiche lavorative aumenta l'esperienza dei tre stati psicologici, che influenzano positivamente la soddisfazione, la motivazione interna al lavoro e l'efficacia lavorativa del lavoratore.

Infine, vi è una certa evidenza che gli individui rispondono più positivamente ai contesti di lavoro con caratteristiche fondamentali elevate quando hanno un GNS elevato. In particolare, i dipendenti che svolgono lavori ad alto potenziale motivazionale tendono a essere più efficaci e motivati internamente quando hanno forti esigenze di realizzazione e sviluppo personale.

È interessante notare come a livello demografico i membri di Wiseair risultino essere una compagine con un alto livello di GNS. Secondo un sondaggio svolto internamente, basato sulle domande proposte da Shalley et al.

(2000):

Quanto è importante per lei avere un lavoro:

- 1) Stimolante e che mette alla prova?
- 2) Che dia opportunità per pensare ed agire in modo indipendente?
- 3) Che dia opportunità per apprendere nuove cose?
- 4) Che dia opportunità di sviluppo personale?

Su una scala Likert da 1 a 5 (dove 1 corrispondeva a “per nulla importante” e 5 a “imprescindibile”), si è registrato un punteggio di 4.8, che conferma l’ipotesi di ricerca. Inoltre, non si sono riscontrate differenze sostanziali fra le sottocategorie (team leaders, founders e altri membri dell’organizzazione) prese in esame.

Sulla base di questi risultati e dei riferimenti scientifici precedentemente citati, in conclusione si può affermare che, se positivamente coinvolti nello scopo e negli obiettivi organizzativi, i membri dell’organizzazione operano in maniera più efficiente ed efficace.

3.7. Analisi di clima: la dimensione percettiva

Per misurare la percezione diretta delle persone rispetto a questo framework, è stato somministrato un questionario ai membri dell’organizzazione e sono state svolte interviste di tipo qualitativo ai team leader sull’utilizzo degli OKR all’interno di Wiseair.

3.7.1. Livello individuale

Il questionario si compone di domande rispetto a 5 dimensioni del clima organizzativo:

- Engagement
- Leadership
- Enablement
- Allineamento

- Sviluppo

A valle delle informazioni raccolte sulle dinamiche aziendali durante la fase di osservazioni, si è scelto di non includere nel campione i componenti de Team Chicken: questo perché questo team è formato da figure molto giovani (tirocinanti universitari), il cui percorso in Wiseair è di solito di breve durata in quanto focalizzato su attività prettamente operative relative all'area marketing. In termini di rilevanza statistica, il loro coinvolgimento avrebbe introdotto un elemento falsante nell'elaborazione delle conclusioni.

Per la definizione del campione di analisi, quindi, si è scelto di inserire come condizione per i rispondenti il possesso di un trascorso nell'organizzazione di durata almeno semestrale e/o l'impegno in attività che presuppongono decisioni di tipo strategico.

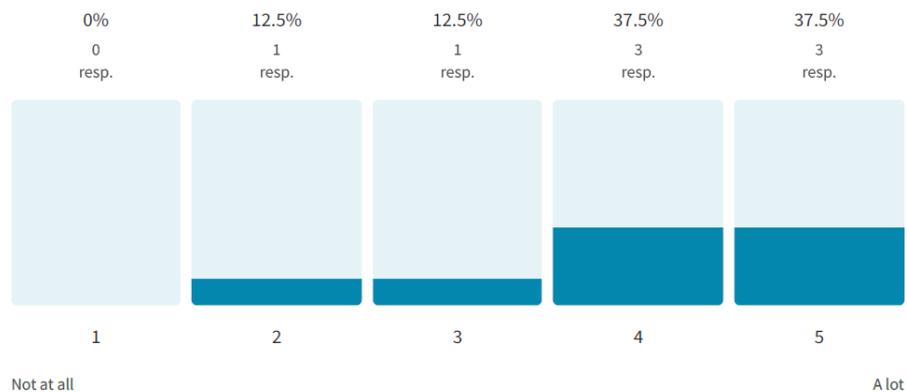
Di seguito vengono riportati i risultati dell'analisi svolta per ognuna delle dimensioni.

- Engagement

I felt involved and important in the process of setting the goals of my team.

8 out of 8 answered

4.0 Average rating

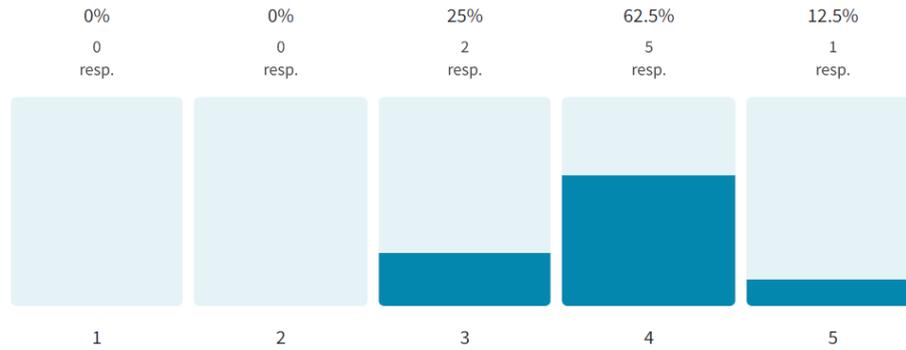


- Enablement

Now it is clearer how my work contributes to the company and team goals.

8 out of 8 answered

3.9 Average rating

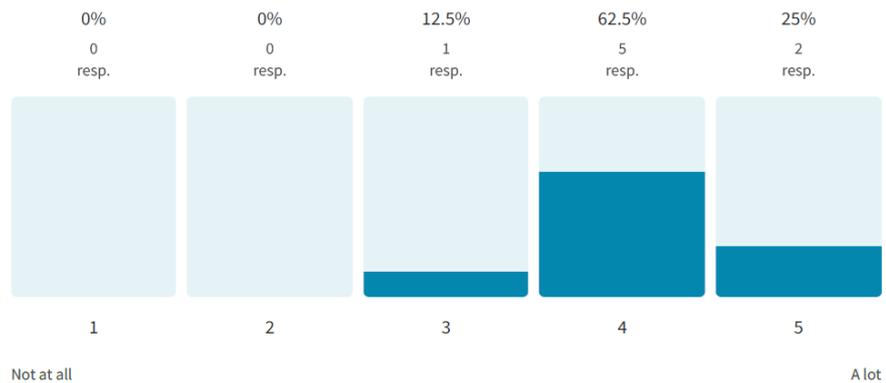


• Leadership

My team leader supported me and my team in setting the goals.

8 out of 8 answered

4.1 Average rating

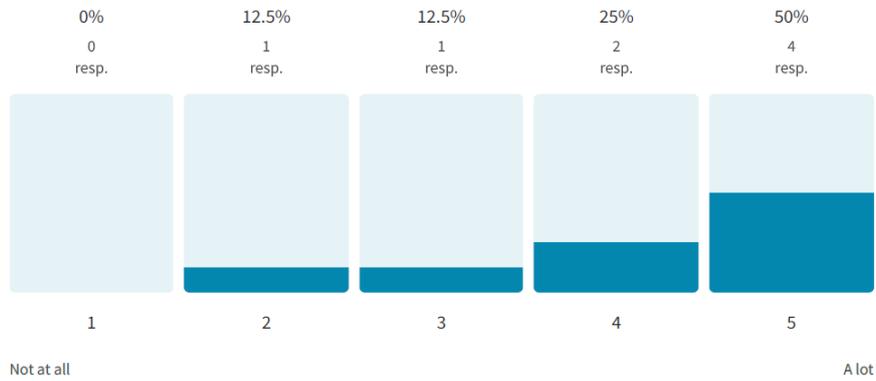


• Sviluppo

As a team, we can regularly check the progress we are making towards our goals.

8 out of 8 answered

4.1 Average rating

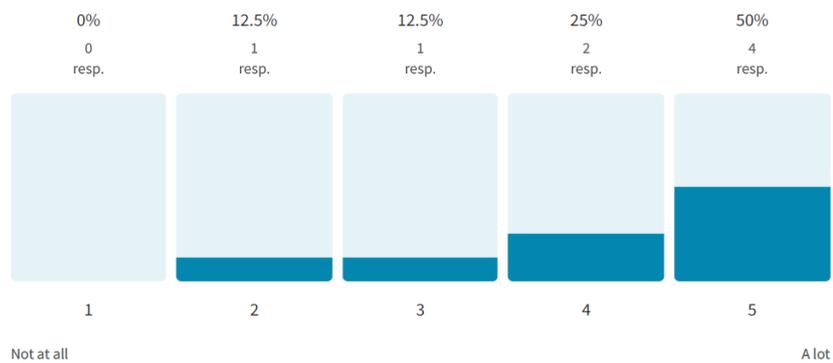


- **Allineamento**

I feel more connected to the overall Wiseair purpose & vision.

8 out of 8 answered

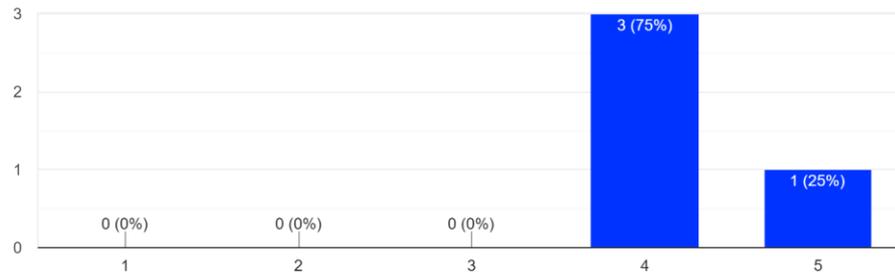
4.1 Average rating



3.7.2. Livello team

Anche dalle interviste qualitative svolte con i team leaders sono state tratte informazioni rilevanti per l'analisi, riassunte di seguito.

Su una scala da 1 a 5, in che misura gli OKRs ti permettono di esercitare la tua leadership nel team?
4 responses

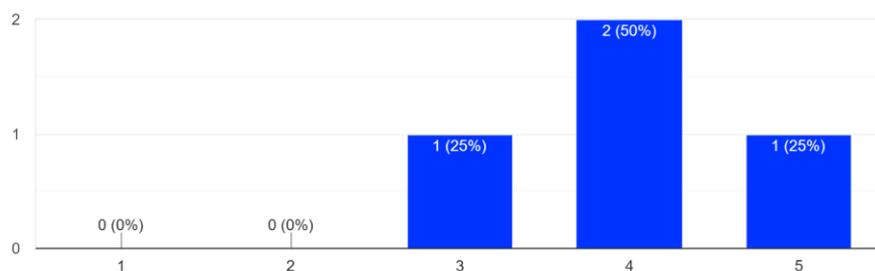


Commenti rilevanti:

- “Gli OKR aiutano a portare le conversazioni sul piano dei risultati e dei dati a supporto degli stessi, minimizzando invece conversazioni che parlino di task/attività e opinioni personali. Questo minimizza il rischio di micro-management e promuove una forte responsabilizzazione e autonomia dei membri del team.”

- “Sapere che, per esempio, non stiamo raggiungendo un risultato, mi permette di avere uno stile di leadership pacesetting nello spingere gli altri ad impegnarsi di più per raggiungerlo. Oppure ancora, mi permette di essere coaching nello spronare gli altri a capire da soli come raggiungerlo, imparando. Oppure ancora, mi permette di essere democratico come leader cercando di capire con il resto del team perché non stiamo raggiungendo il risultato e cosa possiamo fare.

Su una scala da 1 a 5, in che misura il framework OKR ti supporta nello strutturare conversazioni di People Development?
4 responses



Commenti rilevanti:

- “Gli OKR permettono al team leader di sviluppare una valutazione che parta da dati e non da opinioni. Inoltre, forniscono uno strumento di autovalutazione anche al membro del team. A certi livelli di maturità gli OKR permettono sostanzialmente che le due valutazioni convergano naturalmente.”

- “Gli OKR aiutano entrambi a identificare potenziali aree di sviluppo e crescita personale. Sono una struttura comunque leggera e flessibile e quindi possono essere applicati senza dimenticarsi di introdurre la logica e il buon senso all'interno della valutazione e dello sviluppo del percorso del membro del team. Esempio pratico: le conversazioni sulla performance e sullo sviluppo individuale partono dai contributi ai KR per impostare conversazioni su risultati e sviluppo di performance.”

- “Personalmente ho tracciato in maniera molto chiara chi fa cosa nel backlog e tutto è connesso agli OKR. In pratica, se volessi vedere in forma % chi ha contribuito agli OKR maggiormente considerando task portate a termine, tempi attesi e valore delle stesse, mi basterebbe scaricare i dati e fare un semplice calcolo matematico.”

Nelle interviste portate avanti con alcuni membri di Wiseair, sono emerse le percezioni degli attori organizzativi circa il grado del senso di appartenenza e di significatività verso il purpose dell'azienda.

Alla domanda “Che cosa significa per te far parte di un'azienda purpose driven?”, una delle risposte più significative è stata:

Significa far parte di un'organizzazione che nasce e che esiste per avere un impatto positivo sul mondo (in cui rientra la vita degli individui, le strutture sociali delle collettività e la natura stessa come ecosistemi naturali di flora e fauna). La definizione di impatto positivo risulta necessariamente arbitraria e non riesco a definire delle linee guida precise per identificare se l'impatto di un'azienda si può definire effettivamente "positivo", ma framework come quello degli SDGs possono aiutare in questa direzione. L'aspetto fondamentale per definire veramente un'azienda purpose-driven è che il purpose (l'impatto) sia veramente integrato nel core business. Ovvero se le revenue crescono in modo

automatico cresce l'impatto e viceversa. Nelle società contemporanee ciò che permette ad un'azienda di esistere (anche se si tratta di una no-profit) è la sua natura economica. Indipendentemente dalla volontà dei founder e dei dipendenti, se l'impatto/purpose e le metriche economiche non sono biunivocamente legate, sarà il sistema economico-sociale a forzare l'organizzazione a prioritizzare le metriche economiche. Se invece si riesce a creare un'organizzazione in cui il purpose è naturalmente legato alla crescita economica, allora è possibile convogliare l'enorme forza delle strutture sociali contemporanee nella direzione di avere un impatto positivo sul mondo. E così i risultati economici diventano veramente un mero strumento per la realizzazione di una visione in cui tutti i membri dell'azienda credono e alla quale decidono di dedicare parte della loro vita.

3.7.3. Livello company

In particolare, è stata svolta un'intervista basata su domande più specifiche con il CEO di Wiseair, Paolo Barbato.

• Che cosa significa essere un'azienda purpose driven, a livello pratico? In che modo il sistema basato sugli OKR aiuta nel costruire un'organizzazione orientata al purpose?

CEO: “Essere purpose-driven vuol dire essere in grado di prendere decisioni strategiche (chi è il cliente, con quali aziende collaboro, come sviluppo il prodotto) in maniera coerente con la vision aziendale, anche quando tali decisioni hanno un impatto negativo sui risultati operativi sul breve/medio termine. In altre parole, prendersi dei rischi col fine di mantenere una piena coerenza col proprio purpose/vision. Gli OKR aiutano in tal senso ad esempio poiché rendono concreta, misurabile e facilmente condivisibile la traiettoria di crescita tracciata a partire da tali decisioni strategiche.”

• In che modo un approccio human centered contribuisce a creare e mantenere un business model sostenibile?

CEO: “Da un punto di vista di sostenibilità finanziaria del business model, adottare un approccio human-centered (ovvero investire nella formazione, valorizzazione e crescita delle persone) contribuisce positivamente in numerosi modi:

- Aumentando la produttività degli individui, e quindi dei team, grazie ad una maggiore motivazione personale (persone felici lavorano meglio e portano più risultati)

- Stimolando la creatività degli individui e, quindi, migliorando il problem solving e la capacità di innovare dell'azienda

- Aumentando la employee retention e reputation

- Riducendo gli overhead di coordinazione tra individui/team per via di una maggiore empatia e facilità di comunicazione

- Aumentando la resilienza degli individui e dei team in momenti di crisi”

CONCLUSIONE

Nel tentativo di rispondere alla domanda di ricerca, il presente elaborato ha trovato le sue fondamenta teoriche nella letteratura organizzativa, riferendosi in particolare ai modelli organizzativi dell'adhocrazia (Mintzberg, 1985) e Teal (Laloux, 2014) e attingendo anche ai principi dell'Agile Management e delle sue applicazioni concrete nei contesti organizzativi.

Sulla base di questo solido ed esteso framework teorico, si è poi ricercato il corrispettivo concreto di questi modelli nel contesto organizzativo della startup Wiseair srl, analizzandone la struttura, che è stata individuata come un ibrido fra quella olocratica e quella piatta, e la cultura, riconosciuta come una forte cultura dello scopo, con tratti legati anche alla cultura adattiva (Schein, 1990) e alla cultura della learning organization

Attraverso l'analisi, è stato possibile anche ritrovare le caratteristiche salienti relative in particolare alla tre dimensioni costitutive delle Teal Organizations (auto-organizzazione, pienezza e proposito evolutivo).

In particolare, l'elaborato ha fatto emergere come l'approccio Teal non si determini solo a livello strutturale, ma si realizzi soprattutto a livello di mindset, nello spostamento dal focus sul profitto all'importanza dello scopo e dei valori, dalla piramide gerarchica ai network tra team, dalla leadership direttiva alla leadership visionaria e trasformativa, da un approccio di pianificazione e previsione ad una filosofia improntata alla sperimentazione e all'adattabilità, dalle regole e dal controllo alla libertà e alla fiducia verso le persone, dall'autorità centralizzata al decision-making distribuito, dalla rigidità delle job descriptions alla valorizzazione del talento e della ricerca della competenza individuale, con implicazioni rilevanti per le pratiche e le strategie organizzative.

Basandosi su importanti contributi della letteratura, l'elaborato poi ha evidenziato come, nel momento in cui si assiste ad un aumento della complessità a

livello organizzativo (legata non solamente ad una questione dimensionale, ma anche in cambiamenti di prodotto e di contesto), questa può essere efficacemente affrontata attraverso il decentramento del processo di decision-making e attraverso il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione, facendo leva sull'assunzione di responsabilità da parte di ognuno e sull'intelligenza distribuita, interconnessa, auto-motivata e auto-attivata.

Oltre che afferente al modello Teal, dall'analisi è emerso come Wiseair rientri anche nel paradigma di smart organization, ovvero una realtà dove il benessere delle persone è una priorità perseguita a livello strategico, dove il lavoro in modalità ibrida costituisce la prassi operativa e dove esiste la possibilità per ogni attore organizzativo di costruire un proprio percorso personale e professionale, in un ambiente in cui tutti i membri dell'organizzazione si identificano con l'organizzazione stessa, contribuendo con il proprio lavoro al suo sviluppo e alla sua crescita.

In questo senso, l'elaborato ha richiamato diversi studi che dimostrano che esiste un legame positivo tra le attività rivolte alla valorizzazione del capitale umano e le performance dell'impresa.

Nonostante il successo di un'organizzazione è spesso misurato in termini di ricavi e profitti, l'elaborato ha evidenziato che esiste un approccio alternativo attraverso cui le organizzazioni possono allineare il proprio scopo alle persone. (Quinn et al., 2018). Wiseair, nel processo di creazione di un business model sostenibile, si confronta con la sfida organizzativa della human centricity, rendendola il faro che guida tutte le scelte strategiche.

Per implementare questo approccio, è necessario comprendere come gli attori organizzativi contribuiscono in modo significativo allo scopo organizzativo e valorizzarne l'individualità nel perseguimento degli obiettivi.

Gli studi presi in esame hanno infatti dimostrato che impegnarsi per raggiungere un obiettivo può contribuire a migliorare le prestazioni dei dipendenti. Più specificamente, la ricerca ha evidenziato come la definizione di obiettivi

impegnativi e specifici può migliorare ulteriormente il coinvolgimento dei dipendenti nel raggiungimento di tali obiettivi (Locke et al., 1991, 2019).

In questa prospettiva, si è evidenziata l'importanza che tutti i membri del team abbiano un senso condiviso dello scopo per dare coesione e significato al lavoro collettivo, mentre, a livello individuale, la percezione del contributo ad uno scopo più grande fornisce una bussola per orientarsi nel proprio percorso di sviluppo individuale.

L'analisi ha inoltre evidenziato che, per raggiungere una cultura ad alte prestazioni, è fondamentale che lo scopo, la strategia e la cultura di un'organizzazione siano strettamente interconnessi.

Lo scopo definisce il “perché” il lavoro di un'organizzazione sia importante per il mondo: in questo senso, lo scopo costituisce il fondamento su cui sono costruiti la missione, la visione, i valori e la cultura dell'organizzazione.

La strategia, invece, definisce il “cosa” l'organizzazione debba fare per avere successo, mentre la cultura determina “come” questo lavoro venga svolto.

L'analisi ha evidenziato che la differenziazione competitiva e il coinvolgimento emotivo, premesse per il successo di un'organizzazione, derivano entrambe da uno scopo, che costituisce una forza centripeta per l'intera sistema organizzativo.

Diversi studi evidenziano come la mancanza di uno scopo sia una delle ragioni principali del disimpegno delle persone e come l'allineamento organizzativo sia un elemento di differenziazione fondamentale tra le aziende ad alte prestazioni e quelle a basse prestazioni.

Un allineamento reale, in cui la strategia, gli obiettivi ed uno scopo significativo si rafforzino a vicenda, infatti, offre ad un'organizzazione un grande vantaggio, dato dalla maggiore chiarezza in termini operativi e dalla certezza che le persone al suo interno si muovano nella giusta direzione.

Basandosi su recenti ricerche, l'elaborato ha sottolineato quanto siano importanti le connessioni tra direzione, strategia, obiettivi e scopo per la performance duratura di un'organizzazione.

Uno dei modi più efficaci per costruire un'organizzazione purpose-oriented è, quindi, l'uso e l'allineamento efficace degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione.

Una delle metodologie utili a conseguire sia l'allineamento organizzativo che l'engagement dei membri è stata individuata nel framework OKR, una metodologia di gestione organizzativa che comporta benefici associabili al focus, all'allineamento, all'impegno, al monitoraggio e all'ambizione, differenziandosi in maniera sostanziale da altri framework (KPI e MBO). L'elaborato ha evidenziato i benefici di questo metodo, che si configura come lo strumento ideale specialmente per una realtà imprenditoriale alle prime fasi di sviluppo come Wiseair.

La Teal Organizations, intesa come un modello organizzativo basato sull'auto-organizzazione (a sua volta concepita come autonomia nelle decisioni, nel farsi pienamente carico delle responsabilità e nel perseguimento degli obiettivi), rappresenta un modello dove l'applicazione della metodologia OKR trova la sua massima efficacia applicativa.

Si è quindi tentato di comprendere come la metodologia OKR si possa efficacemente innestare sui sistemi di performance management presenti a livello organizzativo.

La letteratura sul tema (Mariani, 2011) descrive il performance management come il processo che comprende, in maniera integrata, la definizione di obiettivi, la valutazione, la gestione e lo sviluppo delle prestazioni in modo da allineare gli obiettivi di performance individuale con quelli più ampi dell'organizzazione.

La teoria dimostra anche che esiste una relazione positiva tra una forte cultura aziendale e le prestazioni. L'obiettivo del monitoraggio delle prestazioni, in questo senso, è quello di creare un ambiente in cui le persone possano

esprimere al meglio le loro capacità e produrre output di qualità in modo più efficiente ed efficace.

Un sistema di performance management, in conclusione, non può funzionare se a valle non si è investito, a livello organizzativo, sulla cultura per incentivare l'engagement e la responsabilizzazione delle persone orientati ai risultati.

In Wiseair, in particolare, si è evidenziato come il performance management sia concepito con un approccio più olistico, che sposta il focus dalla mera valutazione allo sviluppo della motivazione, al miglioramento delle prestazioni e alla gestione delle risorse umane.

Dato che, secondo la letteratura sul tema, la definizione di OKR individuali risulta fuorviante e poco efficace, il concetto di performance a Wiseair definisce appunto il contributo (sia in termini quantitativi che qualitativi) che ogni attore organizzativo porta alla realizzazione della visione e della strategia dell'organizzazione. A Wiseair si è scelto di implementare un sistema con obiettivi di sviluppo, che impiega i risultati per definire percorsi di crescita e sviluppo personale attraverso il feedback.

In conclusione, si è evidenziato come gli OKR costituiscono un supporto estremamente valido in un'ottica di sviluppo e di engagement delle persone rispetto agli obiettivi aziendali, in quanto permettono di avere costanti e frequenti punti di confronto e consapevolezza su quali siano le necessità, le priorità e le dimensioni veramente importanti per un'azienda.

Sulla base di queste premesse, si è scelto di esplorare in maniera più approfondita il ruolo dell'organizzazione nello scopo individuale, esaminando come questi due livelli interagiscano e si alimentino a vicenda attraverso l'esperienza dei membri dell'organizzazione.

Quando gli attori organizzativi sentono che il loro scopo è allineato con quello dell'organizzazione, questo si traduce in una maggiore fedeltà, una maggiore disponibilità alla creatività e all'innovazione e ad un maggiore impegno organizzativo da parte dei membri dell'organizzazione stessa.

Per giungere a queste conclusioni, l'analisi ha fatto particolare riferimento alle teorie motivazionali al lavoro e specificatamente alla teoria delle caratteristiche del lavoro, secondo cui la motivazione intrinseca può essere stimolata da un ambiente di lavoro teso a sviluppare compiti identificabili (che abbiano, cioè, identità), significativi (utili e rilevanti), che richiedano capacità varie, che offrano autonomia (discrezionalità) e che agevolino il feedback (ricevere riscontri sulle proprie prestazioni).

A tal fine, è stata anche condotta un'indagine a livello organizzativo attraverso l'utilizzo di due metodologie di ricerca diverse: una maggiormente quantitativa, il questionario, somministrato ai membri dell'organizzazione, ed una maggiormente qualitativa, l'intervista, condotta con i team leaders e i fondatori della startup. Questi strumenti sono stati utilizzati per verificare, da un lato, l'impatto dell'introduzione di un sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi sui livelli di engagement e performance degli individui e, dall'altra, per indagare l'efficacia di questi per la performance aziendale nel suo complesso, rispetto al livello di allineamento interno.

I risultati dell'analisi hanno confermato l'ipotesi, ulteriormente sostenuta dalla letteratura sul tema, secondo cui risulta esserci una correlazione positiva fra la definizione ed il monitoraggio degli obiettivi e l'engagement individuale e l'allineamento organizzativo. Inoltre, tutti questi elementi hanno dimostrato di avere un impatto rilevante per la determinazione di una performance positiva su tutti i livelli (individuale, di team e organizzativo).

In questo contesto, quindi, i dati legati a successi e fallimenti rispetto agli obiettivi aziendali possano contribuire a mappare, valutare e suggerire aree di miglioramento non solo a livello di team e di strategia organizzativa generale, ma anche individuale, all'interno di un sistema di performance management in cui lo sviluppo delle persone e la loro realizzazione siano poste al centro delle strategie aziendali.

In conclusione, quindi, si può affermare che in una struttura organizzativa olocratica e apparentemente “disconnessa” come quella Teal, è possibile mantenere alti livelli di performance e raggiungere gli obiettivi aziendali, facendo leva sulla cultura organizzativa e l’engagement delle persone.

Sicuramente Wiseair è l’esempio di una realtà organizzativa che è riuscita a fare dello scopo un progetto imprenditoriale attorno a cui catalizzare le energie umane, “riconsegnando” la strategia e la capacità di impatto in mano alle persone partendo da una cultura forte basata su valori condivisi a tutti i livelli organizzativi.

Alla luce dei risultati ottenuti, è tuttavia necessario sottolineare che la mera applicazione del framework OKR non avrebbe portato agli stessi risultati in assenza delle caratteristiche culturali e strutturali del caso studio specifico. Come discusso, la chiave per una performance aziendale superiore è mantenere uno stretto legame tra i bisogni delle persone, la cultura guidata dallo scopo e la creazione di valore: un framework di “obiettivi a cascata” non risulta efficace se questi non sono integrati con uno “scopo a cascata” ed una cultura aziendale a supporto della responsabilizzazione e dell’autonomia delle persone.

Un’ulteriore limitazione dello studio riguarda l’impossibilità di fare una valutazione dell’impatto dell’implementazione degli OKR sulla performance di Wiseair in termini di redditività e di efficienza, in quanto la loro introduzione si colloca in un arco temporale troppo recente per tenere in considerazione queste dimensioni.

Sogno di organizzazioni che siano capaci di rinnovamento spontaneo, in cui il cambiamento non sia visto come un dramma ma come un'opportunità.

Sogno aziende dove una corrente elettrica di innovazione pulsa in ogni attività, dove i rinnegati battono sempre i reazionari.

Sogno aziende che meritino effettivamente la passione e la creatività delle persone che ci lavorano, e che naturalmente suscitino il meglio che le persone hanno da dare.

Naturalmente, questi sono più che sogni; sono imperativi. Sono sfide da affrontare o morire per qualsiasi azienda che spera di prosperare nei tumultuosi tempi a venire, e possono essere superate solo con un'ispirata innovazione gestionale.

Gari Hamel

Riferimenti bibliografici

Allan, B. A., Duffy, R. D., & Collisson, B. (2018). *Task Significance and Performance: Meaningfulness as a Mediator* in «Journal of Career Assessment», vol. 26, n. 4, pp. 172–182.

Amabile, T. M., & Kramer, S. (2011). *The progress principle*. Harvard Business Review Press, Boston.

Argentero P., Cortese C.G., Piccardo C. (a cura di) (2009). *Psicologia delle organizzazioni*. Milano, Raffaello Cortina Editore.

Bart, C. et al. (2001). *A Model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance*, in «Management Decision», n. 39, pp. 19-35.

Bakker A., & Schaufeli, W. (2008). *Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations*, in «Journal of organizational behaviour»

Breschi, S., Lassébie, J. and Menon, C. (2018). *A portrait of innovative start-ups across countries*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, n. 2. OECD Publishing: Paris

Buck, J.A. & Endenburg, G. (2003). *The creative forces of self-organizations*. Sociocratic Center, Rotterdam

Chouinard, Y. (2006). *Let my people go surfing: the education of a reluctant businessman*. New York: Penguin.

Corbetta P., (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino: Bologna.

Collins, J. & Porras, J. (1996). *Building Your Company's Vision*. In «Harvard Business Review Magazine», September – October 1996

Croneberger, J. (2020). *Vision, Mission And Purpose: The Difference*. Forbes.

Accessibile:
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/04/vision-mission-and-purpose-the-difference/?sh=3b2f52e1280e> (ultimo accesso: 4 giugno 2022)

Deci, E.L. & Ryan, R. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits:*

Human Needs and the Self-Determination of Behavior, in «Psychological Inquiry», vol. 11, n. 4, pp. 227-268

Deci, E. L. et al. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*, in «Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior», n. 4, pp. 19-43

Di Marco P. (2021). *Dalla strategia all'organizzazione*. Bologna: Edizioni Martina

Doerr, J. (2018). *Measure what matters*. Portfolio Penguin

Frugiuele, F. & Sola, M. (2021) *OKR Performance*. Ayros

Grant, R. (2011). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il Mulino, Milano.

Griffin, R. and Moorhead, G. (2007). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company

Hamel, G. (2008). *The Future of Management*, in «Human Resource Management International Digest», vol. 16, n. 6.

Gharajedaghi, J. (1999). *Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity*. Butterworth Heinmann.

Gothelf, J. (2020). *Use OKRs to Set Goals for Teams, Not Individuals*. Harvard Business Review.

Gothelf, J. & Seiden, J. (2017). *Sense and Respond: How Successful Organizations Listen to Customers and Create New Products Continuously*. Harvard Business Review

Ghiselli, E.E. & Siegel, J.P. (1972). *Leadership and managerial success in tall and flat organization structures*, in «Personnel Psychology», n. 25, pp. 617-624

Grant A. M. (2008). *The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions*, in «The Journal of applied psychology», vol. 93, n. 1, pp. 108-124

Groysberg, B. et al (2018) *The Leader's Guide to Corporate Culture*, in «Harvard Business Review Magazine», January-February, pp. 44-52.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*.
- Heslin, P.A. et al. (2008). *Practical Applications of Goal Setting Theory to Performance Management*. Social Science Research Network.
- Kessler et al., (2020). *Job satisfaction and firm performance: Can employees' job satisfaction change the trajectory of a firm's performance?*, in «Journal of Applied Social Psychology»
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels Nelson Parker.
- Laloux, F. (2015). *The Future of Management Is Teal*. Accessibile: <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=30876> (ultimo accesso: 7 giugno 2022)
- LaPorte, R. E., & Nath, R. (1976). *Role of performance goals in prose learning*, in «Journal of Educational Psychology», vol. 68, n. 3, pp. 260-264.
- Latham, G. P., & Brown, T. C. (2006). *The effect of learning vs. outcome goals on self-efficacy and satisfaction in a MBA Program*, in «Applied Psychology», 55, 606-623
- Levene, A., Espiritu, A., Zhang, S., Pearce, D., Vallance, D., & Murphy, D. (2020). *What is the right organization structure for the 21st century?*. Dropbox Blog. Accessibile: <https://blog.dropbox.com/topics/work-culture/21st-century-organization-structure> (ultimo accesso: 10 maggio 2022)
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Locke, E. & Latham, G. (1991). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, in «The Academy of Management Review», vol. 16.
- Locke, E. & Latham, G. (2019). *The development of goal-setting theory: A half-century retrospective*, in «Motivation Science»
- Mariani, M. G. (2011). *Valutare le prestazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*
- McAuley et All (2007), *Organization theory: challenges and perspectives*. Pearson.
- McGowan, E. (2022). *What Is a Startup Company, Anyway?*

Startups.Com. Accessibile: <https://www.startups.com/library/expert-advice/what-is-a-startup-company> (ultimo accesso: 30 aprile 2022)

McLeod, L. (2016) *The Purpose-Driven Business. How companies are using the power of purpose to drive competitive differentiation and emotional engagement*, in McLeod, L. *Selling with Noble Purpose: How to Drive Revenue and Do Work That Makes You Proud*.

McLean L.D. (2005), *Organizational Culture's Influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for Human Resource development*, «Advances in Developing Human Resources», vol. 7, n. 3, pp. 226-246

Mintzberg, Henry (1985). *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Bologna: Il Mulino

Motowidlo, S.J. (2003). *Job performance* in Borman, W.C. et al. *Handbook of psychology*, in «Industrial and Organizational Psychology», pp. 39-53. John Wiley & Sons: New York

Morgan, J. (2015). *The 5 Types Of Organizational Structures*. Forbes. Accessibile: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/06/the-5-types-of-organizational-structures-part-1-the-hierarchy/?sh=2827bf735252> (ultimo accesso: 30 aprile 2022)

Nautin, T. (2014). *The aligned organization*, in *The Lean Management Enterprise, A system for daily progress, meaningful purpose, and lasting value*, McKinsey

Normann, R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas

Normann, R. (1992), *Perché uno sviluppo strategico delle risorse umane?*, in *La gestione strategica dei servizi*, Milano, ETAS.

Porath & Schwartz (2014), *Why you hate work*. New York Times.

Puggioni, F. (2021). *Startup, cos'è un round? Come si finanziano? Due miliardi in arrivo per l'innovazione*. StartupItalia.Eu. Accessibile: <https://startupitalia.eu/164795-20211028-startup-cosa-e-un-round?infinite> (ultimo accesso: 21 maggio 2022)

Quinn, R.E. & Thakor, A. (2018). *Creating a Purpose-Driven Organization*, in «Harvard Business Review», July - August 2018 issue, pp.78-85.

- Ries, E. (2011). *The lean startup*. London, Penguin.
- Roney, C. J., Higgins, E. T., & Shah, J. (1995). *Goals and framing: How the outcome focus influences motivation and emotion*, in «Personality and Social Psychology Bulletin», vol. 21, n. 11, pp. 1151-1160.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, in «American Psychologist», n. 55, pp. 68-78.
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). *Impact of management by objectives on organizational productivity*, in «Journal of Applied Psychology», vol. 76, n. 2, pp. 322-336.
- Stengel, J. (2011). *Grow. How ideals power growth and profit at the world's greatest companies*. Crown Business.
- Schwartz, T. & Porath, J. (2014). *Why You Hate Work*. The New York Times.
- Test, L. *How to use OKRs to tie individual goals to business success*. Accessibile: <https://www.cultureamp.com/blog/how-to-use-okrs> (ultimo accesso: 4 giugno 2022)
- Tuckman, B.W. (1965). *Developmental sequence in small groups*, in «Psychological Bulletin», vol. 63, n. 6, pp. 384-399
- UKEssays (2018). *Relationship between Organizational Structure and Culture*. Accessibile: <https://www.ukessays.com/essays/business/relationship-between-organizational-structure-and-culture-business-essay.php?vref=1> (ultimo accesso: 28 maggio 2022)
- Verzelloni L. (2020), *Paradossi dell'innovazione. I sistemi giustizia del Sud Europa*. Carocci: Roma, cap. 2
- Wilber, K (2000). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*. Boston, Shambala Publications