

IDEE › STRATEGIE › INNOVAZIONE

Harvard Business Review



settembre 2009 n.9

L'azienda come comunità

**LE IMPRESE DEVONO RIQUALIFICARSI COME
LUOGHI DOVE ESERCITARE IL PROPRIO IMPEGNO,
DOVE LE PERSONE SI SENTANO COINVOLTE L'UNA
VERSO L'ALTRA E VERSO L'AZIENDA STESSA.**

di Henry Mintzberg

LE IMPRESE DEVONO RIQUALIFICARSI
COME LUOGHI DOVE ESERCITARE IL
PROPRIO IMPEGNO, DOVE LE PERSONE
SI SENTANO COINVOLTE L'UNA VERSO
L'ALTRA E VERSO L'AZIENDA STESSA.

L'azienda come comunità

di Henry Mintzberg

ALL'OMBRA DELL'ATTUALE CRISI ECONOMICA se ne cela un'altra di proporzioni molto più ampie: la scomparsa del senso di comunità in seno alle aziende, ovvero di quel sentimento di appartenenza e di attenzione verso qualcosa che va al di là del singolo individuo. Decenni di management orientato al breve termine, specie negli Stati Uniti, hanno dato troppa enfasi alla figura del CEO e ridotto le altre persone dell'azienda a «pezzi» sostituibili, risorse umane da «ridimensionare» non appena le quotazioni azionarie scendono. Risultato: un comportamento sconsiderato e irresponsabile che ha messo in ginocchio l'economia globale.

Le misure pubbliche di stimolo e i piani per il salvataggio delle società più grandi e disastrose non basteranno, da sole, a risolvere il problema. È necessario che le aziende cerchino di coinvolgere i loro dipendenti in un modo nuovo.

Occorre rinnovare le pratiche di management e di leadership.

Come mai, innanzi tutto, è potuto esplodere il problema dei mutui *subprime*, e come ha fatto a diffondersi in così tanti tra i maggiori istituti finanziari del mondo? Le risposte sono sotto gli occhi di tutti. I promotori di questi mutui si preoccupavano solo di incrementare le vendite il più rapidamente possibile per massimizzare i propri bonus, senza curarsi delle conseguenze a lungo termine. E negli istituti finanziari che hanno acquistato i subprime mancava una vera e propria amministrazione. Molti dei loro dirigenti avevano adottato uno stile di «leadership» che è diventato fin troppo diffuso in America: seduti nei loro uffici, si limitavano ad annunciare gli obiettivi che gli altri dovevano raggiungere, invece di tenere i piedi per terra e dare un contributo significativo per migliorare la performance. I diri-

genti non sapevano cosa succedeva, e ai dipendenti non importava cosa succedeva. Un vuoto gestionale di proporzioni spaventose.

In misure variabili, lo stesso vuoto si è creato ovunque nel settore pubblico e in quello privato. Si è diffusa l'impressione che la leadership sia qualcosa di separato dalla gestione, qualcosa di superiore. Questa idea non fa che isolare chi è in una posizione di leadership, minacciando così il senso di comunità nelle organizzazioni.

Comunità al lavoro

L'individualismo è una buona cosa. Fornisce un incentivo, promuove la leadership e incoraggia lo sviluppo, ma da solo non basta. Siamo animali sociali, che non possono funzionare efficacemente senza un sistema sociale più grande di noi. È quello che chiamiamo «comunità», il collante sociale che lega gli individui per un

bene superiore. Basti pensare a quanta energia ha trasmesso, nella campagna elettorale di Barack Obama, la forte idea di comunità.

Comunità significa preoccuparsi del nostro lavoro, dei nostri colleghi e del nostro posto nel mondo, geografico e non solo, ricevendo in cambio di questo sforzo un'energia positiva. Anzi, molte delle aziende che ammiriamo di più – Toyota, Semco (Brasile), Mondragon (la federazione di cooperative basche), Pixar e così via – sono spesso un modello di questo forte senso di comunità. Traspariva molto chiaramente nell'articolo *Pixar: la creatività collettiva*, apparso su questa rivista nel settembre 2008, scritto dal presidente dell'azienda, Ed Catmull. Il successo degli studi Pixar nel creare una serie di film di animazione di altissima popolarità è qui attribuito alla loro «attiva comunità dove persone di talento sono fedeli l'una

all'altra e impegnate in un lavoro collettivo, dove ognuno di sente parte di qualcosa di straordinario, e dove la passione e i risultati rendono la comunità una calamita per i talenti provenienti dalle scuole o da altri posti di lavoro».

Le aziende giovani e di successo di solito possiedono questo senso di comunità. Sono in crescita, piene di energia, legate al personale quasi come una famiglia. Ma quando arriva la maturità, sostenere questo slancio può rivelarsi un altro paio di maniche: la crescita rallenta, si creano giochi politici, non è più tutto rose e fiori. In qualche modo, la comunità si preserva più facilmente nel settore sociale, con le ONG, le società no-profit e le cooperative, dove spesso la *mission* è più coinvolgente e le persone sono più motivate.

Il fatto è che, nel nostro mondo frenetico e individualista, troppe aziende e

organizzazioni hanno perso il senso di comunità. Negli Stati Uniti in particolare, la conseguenza è stata il crollo di molte grandi aziende, insieme al crollo del leggendario senso americano dell'imprenditoria.

Leadership quanto basta

«Comunitocrazia» è una parola che non c'è nel dizionario. Ma dovrebbe esistere, come via di mezzo tra la leadership individualista da una parte e la cittadinanza collettiva dall'altra. Personalmente ritengo che non

Henry Mintzberg

Henry Mintzberg (www.mintzberg.org) è professore di Studi manageriali presso la McGill University di Montreal, nonché socio fondatore di www.CoachingOurselves.com.

dovremmo mai usare la parola «leadership» senza discutere anche di comunitocrazia.

Certo, i leader possono motivare e coinvolgere gli altri. Ma il concetto rimane concentrato sull'individuo, sull'iniziativa personale. Datemi un leader, e vi mostrerò una schiera di gregari.

La comunitocrazia ovviamente si avvale della leadership, ma non di quel tipo egocentrico ed «eroico» che è diventato così prevalente nel mondo del business. Oggi si fa un gran parlare dei danni del *micromanaging*, ovvero di quando i manager si occupano degli affari dei loro subordinati. Ma ancor più grave è quello che potremmo chiamare «*macroleading*»: l'esercizio di un'autorità dall'alto da parte di leader inavvicinabili. La comunitocrazia richiede una forma di leadership più modesta che potremmo definire *impegnata*, e di una gestione *distribuita*. Il leader di una comunità deve sentirsi personalmente coinvolto per poter coinvolgere gli altri, così che tutti possano prendere iniziative. Se non credete che sia possibile, pensate a Wikipedia, Linux e altri progetti open-source.

Quindi è forse arrivato il momento di svezzarci dal leader eroico e riconoscere che di solito ciò che ci serve è una *leadership quanto basta*, una leadership che interviene quando è il caso, e che incoraggia i dipendenti dell'organizzazione a fare progressi.

È così che è nata IBM: un programmatore entusiasta è riuscito a convincere un quadro che esisteva un'opportunità. Il quadro ha messo in piedi un team con un budget quasi nullo. E quando l'iniziativa è infine arrivata a Lou Gerstner, poi divenuto CEO, lui l'ha incoraggiata. Tutto qui. Leadership quanto basta!

Non dall'alto al basso, ma verso l'esterno

Come è possibile ricostruire le aziende come comunità? Purtroppo, la maggior parte delle centinaia di articoli e libri su come gestire cambiamenti su larga scala, trasformazioni, risanamenti, eccetera, si concentra sulla leaders-

hip. Un popolare esempio è l'articolo *Guidare il cambiamento: perché gli sforzi di trasformazione falliscono* («HBR Italia», marzo 2007, ripubblicato nella serie «I Classici di HBR», luglio 2009) in cui l'autore, John Kotter, evidenzia otto fasi: prima stabilire un senso di urgenza, poi creare una potente coalizione guida, di cui «i dirigenti formano sempre il nucleo»; poi questa coalizione dovrebbe creare una visione e trasmetterla agli altri, che dovranno metterla in pratica. Questo processo si articola pianificando vittorie a breve termine, consolidando i miglioramenti e istituzionalizzando nuovi approcci.

L'approccio di Kotter sembra piuttosto ragionevole, e probabilmente avrà funzionato. Ma quante volte, e per quanto tempo? Cosa succede quando il leader guida se ne va? Forse è tempo di ricostruire le aziende, non dall'alto verso il basso, e neanche dal basso verso l'alto, ma dall'interno verso l'esterno, attraverso gruppi di manager di medio livello che si uniscono e guidano i cambiamenti chiave nella loro organizzazione.

Le grandi trasformazioni possono davvero avere inizio così, quasi spontaneamente, con piccole azioni da parte di persone che non fanno parte dell'alta dirigenza? Beh, pensiamo alla Rivoluzione americana, iniziata davanti a un tavolo da tè, o a quella francese, partita dall'assalto a una prigione per liberare una manciata di detenuti. Nel suo recente libro: *Community: The Structure of Belonging*, Peter Block, una voce autorevole in tema di apprendimento sul posto di lavoro e performance, scrive: «Gran parte dei miglioramenti sostenibili nelle comunità avviene quando i cittadini scoprono il proprio potere di agire... quando i cittadini smettono di aspettare che siano dei leader professionali o eletti a fare qualcosa, e decidono che possono reclamare per sé ciò che hanno delegato ad altri». Immaginate tutti i manager come cittadini delle loro aziende.

Le condizioni per ripartire

Nelle grandi organizzazioni gerarchiche, ci sono alcune condizioni che aiutano ad agevolare una trasformazione verso la «comunitocrazia».

I residui di una comunità. È molto più facile ripartire da ciò che rimane di una comunità piuttosto che crearne una nuova da zero. Secondo la mia esperienza, ci sono molte aziende che apparentemente hanno perso il senso di comunità ma in realtà lo possiedono ancora, magari occultato da leader che non lo vedono di buon occhio. Per esempio, in certe società farmaceutiche diventate ingombranti colossi totalmente assorbiti da vendite e acquisizioni, si possono ancora trovare gruppi di scienziati che restano profondamente dediti alla scoperta di rimedi per curare le malattie.

Spesso, i «residui» di una comunità sono da ricercare tra i manager intermedi. Molti tra loro di solito conoscono a fondo l'impresa e si dedicano con impegno alla sua sopravvivenza. Dopo aver studiato i ruoli dei middle manager nelle trasformazioni aziendali, Quy Nguyen Huy, un professore dell'Insead, ha scritto: «L'intensità con cui i middle manager desiderano proteggere gli interessi a lungo termine dell'azienda e il benessere dei loro subordinati mi ha sorpreso tante e tante volte» (*In Praise of Middle Managers*, «HBR», settembre 2001). I dirigenti senior, e ovviamente gli stessi manager intermedi, devono riconoscere il potere di questo impegno.

Un'atmosfera che promuova la fiducia. Il modo per iniziare a ricostruire una comunità è interrompere tutto ciò che la scoraggia, a partire dal trattare gli essere umani come risorse, licenziarli in massa quando l'azienda non raggiunge gli obiettivi di performance (ma rimane in attivo), tollerare i compensi smisurati dei CEO (specie quelli che ricevono bonus e incentivi per fare semplicemente ciò per cui già ricevono uno stipendio), mostrare un generale disprezzo per il passato dell'azienda, compresa la sua cultura, e in generale dare troppa importanza alla leadership. In altre parole, l'organizza-

zione deve abbandonare gran parte dei suoi comportamenti individualistici e le misure a breve termine in favore di pratiche che promuovano la fiducia, l'impegno e la collaborazione spontanea finalizzata alla sostenibilità.

Una cultura robusta. Per creare questo tipo di atmosfera e permettere il rifiorire dei residui di comunità, occorre una cultura solida e motivante. Le persone devono sapere dove si trovano. Presso Google, tutti sanno che la mission è «organizzare le informazioni del mondo e renderle universalmente accessibili e utilizzabili». Un'azienda senza una cultura motivante è come una persona senza personalità: carne e ossa senza forza vitale, senz'anima. Le organizzazioni funzionano meglio quando individui che si sentono coinvolti lavorano intrecciando rapporti cooperativi basati sul rispetto. Tolto questo, l'intera istituzione crolla, ed è quello a cui stiamo assistendo nel caso di numerose aziende.

La leadership al centro. Una comunità solida richiede una forma di leadership piuttosto diversa dai modelli che vedono partire la trasformazione dall'alto. In una comunità, i leader si trovano piuttosto al centro, e si rivolgono all'esterno più che «in basso». Agevolano il cambiamento, riconoscendo che, in gran parte, a compierlo saranno altri. Alla General Electric, Jeff Immelt, che auspica che l'azienda riceva per le sue capacità di innovazione e di crescita organica gli stessi riconoscimenti ottenuti per l'eccellenza operativa, incoraggia i gruppi di vertice dei vari rami di GE a scoprire da soli che cosa serve per guidare la trasformazione.

Una comunità da sviluppare

Allora come fare per trasformare l'azienda da un aggregato di risorse umane in una vera e propria comunità di persone? Come passare dalla leadership eroica alla gestione coinvolta? Io e i miei colleghi abbiamo creato dei programmi originali per lo sviluppo dei manager e delle loro organizzazioni da cui abbiamo impa-

rato alcune lezioni:

1. Per fare evolvere una comunità in un'organizzazione è meglio cominciare da piccoli gruppi di manager coinvolti. Peter Block ha dimostrato che i piccoli gruppi sono più efficaci di un'ottima leadership o di una formazione individuale nel creare comunità compatte. Alcune aziende riuniscono i gruppi nelle loro strutture di formazione, come fa GE. Altre, come Lufthansa e LG, iscrivono i loro manager a corsi pubblici come l'International Masters in Practicing Management (www.impm.org) che noi della McGill University abbiamo sviluppato in partnership con altre scuole.

Se l'organizzazione non offre opportunità di questo tipo, i manager non devono disperare: possono pensare da soli al proprio sviluppo. Il mio figliastro Phil LeNir ha fatto così quando era capo-programmatore in una società hi-tech. In un momento in cui l'azienda tagliava il personale nella sua unità e trasferiva parte delle attività di programmazione a contractor in Europa dell'Est, Phil doveva fare qualcosa per aiutare il suo team, composto interamente da manager di prima nomina, ad ambientarsi e a dirigere il lavoro dato in outsourcing. Dato che non avevano un budget per la formazione Phil, prendendo spunto dalle nostre esperienze all'IMPM, ha iniziato a organizzare incontri informali a pranzo più o meno tutte le settimane. La prospettiva dei suoi manager è cambiata completamente. Come ha spiegato lui stesso: «Abbiamo smesso di attendere istruzioni dagli altri. Abbiamo smesso di lamentarci delle cose che non andavano bene e iniziato a pensare a come poter sfruttare la nostra esperienza per migliorare la situazione».

Questi «incontri formativi di management», come il gruppo li definiva, sono andati avanti per due anni. In seguito, molti di quel gruppo sono stati promossi, e questo successo è stato in buona parte attribuito a quelle sessio-

ni informali. La loro esperienza ha portato alla creazione di www.CoachingOurselves.com per aiutare altri manager a fare lo stesso.

2. Il senso di comunità mette radici quando i manager di questi gruppi riflettono sulle esperienze che hanno condiviso nell'organizzazione. Il lavoro di manager è frenetico, oggi più che mai, e le pressioni del posto di lavoro difficilmente incoraggiano un'azione ponderata. Oggi i manager hanno bisogno di fare soprattutto quello che ha fatto Paul con il suo team: fermarsi e riflettere. Che cosa intendeva veramente il cliente? Perché abbiamo tanta difficoltà a capire le strategie dell'azienda, e a capirci tra di noi?

3. Le idee generate da queste riflessioni danno vita naturalmente a piccole iniziative che possono trasformarsi in grandi strategie. È comodo pensare alla strategia come qualcosa di formulato deliberatamente ai vertici e da implementare in basso. Durante gli anni della mia ricerca ho scoperto che le organizzazioni si avventurano in strategie interessanti grazie all'esperienza fatta con piccole iniziative nate da idee del personale di tutti i livelli.

La visione convenzionale di un'organizzazione mette il CEO al vertice di una piramide. Beh, provate a immaginarvi di essere sulla cima di una piramide egizia: da lì non avrete idea di cosa succede all'interno, e difficilmente riuscireste a scorgere cosa sta succedendo a terra. In una gerarchia aperta, invece, si potrebbero utilizzare meglio alcuni manager posizionandoli come collegamento chiave tra operation e strategia.

Ciò vale specialmente per i middle manager, che spesso sono quelli che riescono a valutare meglio che cosa è necessario cambiare. Io resto sempre sorpreso da quanto, nelle mani di persone motivate che sanno vedere sia i particolari operativi che il quadro generale, il piccolo seme di un'idea riesca a svilupparsi in un'importante strategia o in un cambiamento per l'or-



IL COMMENTO

Una strada difficile, ma produttiva

di Bruno Lamborghini *

> La scomparsa del senso di comunità, del senso di appartenenza e di partecipazione nelle aziende, di cui parla Henry Mintzberg è un fenomeno che certo non riguarda solo l'attualità, essendo connesso da un secolo allo sviluppo della produzione fordista e alla scomposizione delle fasi lavorative nell'industrializzazione di massa.

Storicamente, il senso di comunità e di partecipazione ha caratterizzato alcune forme di attività agricola (in particolare, la mezzadria) e il lavoro artigianale. Con l'evolvere dei processi di industrializzazione di massa e con il diffondersi di strutture organizzative fortemente gerarchiche la partecipazione attiva dei lavoratori alla gestione aziendale di fatto sparisce, anche se in alcuni casi è rimasto un senso formale di appartenenza all'identità aziendale che, comunque, non si traduce in forma di comunità. In questo contesto occorre registrare i casi, o i tentativi, di creare aziende-comunità dei quali i più noti sono l'esperienza comunitaria della Olivetti di Adriano e la lunga storia della Toyota, casi che nella loro eccezionalità hanno peraltro consentito di evidenziare i concreti vantaggi della realizzazione di aziende tendenti a modelli di comunità.

Oggi, si assiste alla nascita di nuove forme di azienda-comunità che traggono spunto dal carattere comunitario di Internet e dal concetto di *peer-to-peer*, e cioè dallo scambio paritario delle conoscenze: il caso più evidente di successo è certamente rappresentato da Google, ma sono numerose le start up *web based* con questa impostazione.

Partendo da tali esperienze, quelle storiche e quelle più attuali, credo che le considerazioni di Mintzberg possano trovare spazi di nuovo interesse nei processi riorganizzativi come risposta a nuove esigenze determinate dalla evoluzione sociale, dalla ricerca di nuove modalità di vantaggio competitivo e dalle disponibilità offerte dalle tecnologie di comunicazione, in specie dallo sviluppo delle reti sociali. Occorre anche considerare alcuni esempi di realizzazione di forme organizzative nelle quali si determinano condizioni di integrazione tra comunità interna e comunità territoriale esterna, quali gli esempi offerti dal Gruppo marchigiano Loccioni e da quello perugino di Brunello Cucinelli. Si tratta di modelli particolarmente in sintonia con la cultura della piccola e media impresa italiana.

Non vi è dubbio che la mancanza di partecipazione e di

motivazione induce livelli ridotti di innovatività e di produttività. Quindi, come sottolinea Mintzberg, l'azienda-comunità in cui si attua una effettiva partecipazione può determinare effetti fortemente migliorativi. Il risultato dell'azienda viene percepito come bene comune e la comunità è un collante sociale che lega le persone per un bene superiore, come si è visto nella campagna elettorale di Obama (Mintzberg esprime il concetto dell'essere cittadini delle proprie aziende).

Anche la leadership appare caratterizzarsi in modo innovativo e funzionale nell'azienda-comunità. Adriano Olivetti intendeva la leadership strettamente integrata all'obiettivo di costruire comunità, partendo dalla comunità di fabbrica: molto significativo, infatti, il ruolo svolto in Olivetti dal Consiglio di Gestione quale luogo di condivisione di obiettivi e decisioni tra l'imprenditore, i manager e i lavoratori (come risulta da uno studio di Stefano Musso per l'Archivio Olivetti appena pubblicato da Il Mulino). Non meno significativo il contributo del fondatore Camillo Olivetti, quando scriveva e metteva in pratica l'idea che l'impresa deve essere una scuola-laboratorio dove tutti possono apprendere senza soste e in cui ogni momento del lavoro deve cercare di aggiungere conoscenza collettiva condivisa.

Le aziende giovani possiedono già in parte un senso positivo di condivisione e partecipazione paritaria. Difficile è trasformare le aziende più grandi e più mature in comunità; vi sono forti resistenze al cambiamento nei manager, anche per paura di perderne il controllo o dover modificare criteri tradizionali di leadership.

Come dice bene Mintzberg, occorre scoprire i semi di comunità che tutte le imprese hanno in sé e farli crescere. La società della conoscenza impone di condividere la conoscenza, non di chiuderla in modo improduttivo in compartimenti chiusi; e la condivisione delle conoscenze è la prima condizione per costruire una azienda-comunità. Non è una strada facile né, tantomeno, un *free lunch*.

* Bruno Lamborghini è docente all'Università Cattolica di Milano, presidente di AICA, EITO e Prometeia, amministratore di Olivetti e presidente dell'Associazione Archivio Storico Olivetti.

ganizzazione.

4. I team che inizialmente promuovono il cambiamento diventano un modello per altri gruppi che diffondono la «comunitocrazia» in tutta l'organizzazione.

L'impegno diventa contagioso quando le persone si rendono conto degli immensi vantaggi apportati non solo all'organizzazione, ma a loro in prima persona. Ovviamente, la diffusione di questi gruppi nell'organizzazione richiede il supporto dei vertici aziendali. Senza questo, difficilmente gli sforzi per creare una comunitocrazia faranno molta strada.

5. Un'organizzazione sa che per fare attecchire una comunitocrazia occorre che i suoi membri si aprano alla comunità allargata in un modo socialmente attivo, responsabile e vantaggioso per tutti. In altre parole, le organizzazioni impegnate prendono sul serio le loro responsabilità sociali e in cambio ne traggono notevoli vantaggi.

Difficilmente dai *dipendenti* di un'azienda dallo scarso senso di comunità ci si potrà aspettare un interesse verso comunità diverse. Ma coloro che si sentono *membri* di una solida comunità aziendale capiscono quanto la sostenibilità del successo della loro organizzazione dipenda da un impegno costruttivo con le comunità che la circondano.

Dunque, forse, il test finale per dimostrare se un'azienda è diventata una vera comunità sta nel vedere se le persone si sentono cittadini responsabili della comunità allargata.

Di certo il distacco delle persone dalle loro istituzioni non è naturale, tanto quanto non lo è l'eccessiva promozione di una leadership che incoraggia la passività dei gregari.

Oggi in molte organizzazioni occorre rafforzare il senso di comunità. Questo non significa mettere sul piedistallo la comunità a scapito della leadership: l'esagerazione è sbagliata in entrambi i sensi. Basti pensare alla caccia alle streghe, che si è basata su un potere eccessivo della comunità. Ciò che serve è equilibrio. Faremmo bene, quindi, a cercare di far funzionare insieme queste forze in un modo socialmente responsabile per superare l'isolamento di molte organizzazioni. Una società sana ha bisogno di un equilibrio tra leadership, senso di comunità e cittadinanza.



Nella commedia di Molière *Il borghese gentiluomo*, un personaggio ha una rivelazione: «Per oltre 40 anni ho parlato in prosa senza saperlo». Analogamente, forse, anche per noi il fatto di vivere in una comunità è qualcosa di cui dobbiamo renderci conto.

(Traduzione di Sei Servizi Srl)
Ristampa n. 09059

LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguire a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).