

*A Diane*



# Indice

Prefazione alla nuova edizione italiana <i>di Alberto Galgano</i>	IX
Introduzione alla nuova edizione	XIII
Ringraziamenti	XXIII

## Parte prima

### **Come le nostre azioni creano la nostra realtà... e come possiamo cambiarla**

1. «Datemi una leva abbastanza lunga... e solleverò il mondo con una mano»	3
2. La vostra organizzazione è incapace di apprendere?	19
3. Prigionieri del sistema o del nostro modo di pensare?	31

## Parte seconda

### **La quinta disciplina: la pietra angolare delle organizzazioni che apprendono**

4. Le leggi della quinta disciplina	65
5. Un cambiamento di mentalità	78
6. Come individuare gli schemi che controllano gli eventi	106
7. Il principio dell'effetto leva (leverage)	129

**Parte terza**  
**Il nucleo centrale delle discipline: la creazione**  
**delle organizzazioni che apprendono**

8. La padronanza personale	147
9. I modelli mentali	186
10. La visione condivisa	218
11. L'apprendimento di gruppo	247

**Parte quarta**  
**Riflessioni su esempi pratici**

Introduzione	291
12. Le fondamenta	294
13. Impeto	310
14. Strategie	322
15. Il nuovo compito della direzione	360
16. Cittadini del sistema	387
17. Frontiere	412

**Parte quinta**  
**Conclusione**

18. L'intero indivisibile	429
Appendice 1: Le discipline dell'apprendimento	433
Appendice 2: Gli archetipi sistemici	439
Appendice 3: Il processo a U	455
Note	459

# Prefazione alla nuova edizione italiana

COME avevo affermato nella Prefazione alla prima edizione italiana del 1992, considero un privilegio poter presentare ai dirigenti e agli studiosi italiani la nuova edizione del libro del professor Peter Senge.

Pubblicato negli Stati Uniti nel 1990, il libro ha reso famoso il suo autore, diventato una delle massime autorità nel campo del management, non solo nel suo paese ma anche a livello mondiale.

Nella prima edizione del libro, Senge mise in evidenza che esistevano cinque nuove «discipline» che stavano gradualmente convergendo per trasformare in vere e proprie innovazioni le Learning Organizations.

Si tratta di discipline che si devono sviluppare come un insieme unitario e la disciplina integratrice è il Pensiero Sistemico: la quinta disciplina che dà il titolo al libro.

L'introduzione alla nuova edizione del libro è veramente sorprendente: tratta diffusamente del contributo del professore americano W. Deming, colui al quale si deve la nascita in Giappone del movimento della Qualità Totale.

Senge dichiara che non conosce nessun esperto che ha avuto negli ultimi cinquant'anni a livello mondiale, un impatto più grande nel campo del management.

Questo riconoscimento sconfessa tutti quegli esperti, dentro e fuori dagli ambienti accademici, che in Italia considerano la Qualità Totale come un *déjà vu*.

In questa nuova edizione la struttura delle prime tre parti è rimasta sostanzialmente la stessa, anche se Senge vi ha portato molti aggiornamenti. È invece del tutto nuova la quarta parte che costituisce il frutto di interviste avute negli ultimi quindici anni, con venti personalità di spicco provenienti da ogni tipo di organizzazione, personalità che hanno applicato con molto impegno l'apprendimento organizzativo.

Senge afferma che queste interviste gli hanno fornito importanti aperture sul come queste personalità hanno trattato creativamente le sempre maggiori sfide che occorre affrontare nelle organizzazioni.

In questa nuova parte del libro vi sono due interessanti citazioni che riguardano la Toyota.

Nella prima citazione Senge ricorda che l'azienda giapponese è arrivata ad addestrare gli operatori negli strumenti statistici e, ancora più importante, ha ridefinito le loro responsabilità in modo che essi hanno l'autorità di analizzare e migliorare i propri processi.

Diversamente la gestione dei processi sarebbe rimasta una responsabilità dei quadri e quindi l'attività lavorativa e l'apprendimento non sarebbero mai stati integrati.

La seconda citazione è il risultato dell'intervista con Thomas Johnson, una delle massime autorità a livello mondiale nel campo della gestione amministrativa e autore del libro *Profit Beyond Measure*.

Johnson afferma che lo straordinario successo a lungo termine della Toyota si deve in parte ad una limitata utilizzazione dei parametri di prestazione dei dirigenti.

Secondo Johnson l'approccio della Toyota alle prestazioni manageriali incorpora l'essenza dei sistemi vitali esistenti in natura.

In effetti questo approccio ha applicato nei suoi sistemi queste strutture vitali e a questo si deve se i team della Toyota hanno una grande capacità ad apprendere.

La visione di Johnson ha portato Senge a comprendere che il primo principio che sta alla base dell'apprendimento organizzativo è semplicemente quello di sviluppare un sistema manageriale che mutui le sue caratteristiche fondamentali dai sistemi vitali in natura.

Senge riporta un esempio molto chiaro: noi non abbiamo un'idea di come camminiamo, ma una volta che questa *body knowledge* è sviluppata, il corpo risponde alle nostre direttive coscienti.

Senza questa conoscenza qualsiasi direttiva centrale sarebbe inefficiente.

Desidero chiudere questa prefazione con la stessa frase di Lao-Tze (500 A.C.) con la quale ho chiuso la prima.

Senge nel nuovo capitolo, «Il nuovo compito della direzione», la cita ancora:

*«Il cattivo leader è colui che la gente disprezza.*

*Il buon leader è colui che la gente rispetta.*

*Il grande leader è colui che fa sì che le persone dicano: «L'abbiamo fatto noi.»*

ALBERTO GALGANO



# Introduzione alla nuova edizione

## Il sistema di gestione dominante

NELL'ESTATE del 1990, poco dopo la stesura e la revisione della prima edizione de *La quinta disciplina* e subito prima della pubblicazione, il mio redattore presso Doubleday mi chiese di indicargli la persona che avrebbe scritto un commento sulla copertina. In quanto autore alle prime armi, era qualcosa che non avevo mai considerato prima. Dopo averci pensato per un po', decisi che l'unica persona alla quale avrei affidato questo compito era W. Edwards Deming, conosciuto in tutto il mondo come il pioniere della rivoluzione del Quality Management. Nessun altro di mia conoscenza aveva avuto un impatto maggiore in ambito gestionale. Tuttavia, non lo avevo mai incontrato, e dubitavo che una lettera con una simile richiesta di collaborazione da parte di un autore sconosciuto potesse ottenere una risposta positiva. Fortunatamente, riuscii a fargli pervenire una copia del manoscritto tramite amici comuni alla Ford e, con mia grande sorpresa, poche settimane dopo ricevetti una lettera.

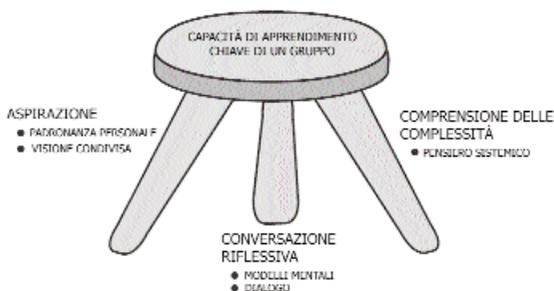
Conteneva un breve paragrafo scritto da lui. Mentre leggevo la prima frase, restai senza respiro: in qualche modo, era riuscito a scrivere in una frase ciò che io avevo cercato di spiegare in quattrocento pagine. È impressionante, pensai, come si riesca ad essere chiari e diretti nell'ultima fase della vita (all'epoca, Deming aveva quasi novant'anni). Mentre assimilavo la profondità delle sue parole, incominciai lentamente a rendermi conto che aveva svelato un livello più profondo di connessioni, e un compito più grande, rispetto a quanto avevo compreso fino a quel momento:

Il nostro sistema di gestione dominante ha distrutto la nostra gente. Le persone nascono con qualità intrinseche quali la motivazione, il rispetto per se stesse, la dignità, la curiosità di imparare, la gioia nell'apprendere. Le forze distruttive iniziano ad agire quando si fanno i primi passi, tramite i premi per il costume di Halloween più bello, i voti a scuola, le medaglie, e continuano ad operare fino all'università. Al lavoro, le persone, le squadre e le divisioni vengono classificate, prevedendo un premio per chi arriva in cima e una punizione per chi resta in fondo. La gestione che si basa sugli obiettivi, le quote, gli incentivi, le pianificazioni aziendali, considerandoli come aspetti separati seppur collegati, divisione dopo divisione, determina delle perdite ancora più grandi, finora sconosciute e che non sarà possibile conoscere.

Come appresi in seguito, Deming non utilizzava quasi più la terminologia «Total Quality Management», «TQM» o «TQ» perché riteneva che ormai rappresentasse un'etichetta superficiale per indicare strumenti e tecniche. L'azione effettiva, che chiamava semplicemente la «trasformazione del sistema di gestione dominante», andava al di là degli obiettivi di dirigenti unicamente alla ricerca di miglioramenti a breve termine delle performance. Riteneva infatti che questa trasformazione richiedesse «una conoscenza profonda» ancora non utilizzata all'interno delle istituzioni contemporanee. Solamente un elemento di questa conoscenza profonda, ovvero la teoria e il metodo statistico della «teoria del cambiamento», veniva normalmente associato alla concezione del TQM. Gli altri tre elementi, con mio grande stupore, corrispondevano quasi perfettamente alle cinque discipline: «comprensione di un sistema», «teoria della conoscenza» (ovvero l'importanza dei modelli mentali) e «psicologia», in particolare «motivazione intrinseca» (ovvero l'importanza della visione personale e dell'aspirazione autentica).

Questi elementi della «conoscenza profonda» di Deming hanno in definitiva condotto al modo più semplice e oggi più utilizzato di rappresentare le cinque discipline dell'apprendimento, un modo che non era evidente quando fu completata la prima versione del libro. Le cinque discipline rappresentano gli approcci (teorie e metodi) finalizzati allo sviluppo di tre capacità di apprendimento fondamentali: incoraggiare l'aspirazione, sviluppare la conversazione riflessiva e comprendere le complessità. Basandoci sull'idea della prima versione del libro secondo la quale le unità di apprendimento fondamentali di un'organizzazione sono i

gruppi di lavoro, i cui membri hanno bisogno l'uno dell'altro, siamo arrivati a definire queste capacità come le «capacità di apprendimento chiave di un gruppo». Le abbiamo quindi rappresentate simbolicamente con uno sgabello a tre gambe, per visualizzare con immediatezza l'importanza di ognuna: in mancanza di una delle tre gambe, lo sgabello cadrebbe.



Ancora più importante, per me, fu l'idea di Deming secondo la quale le istituzioni moderne erano guidate da un comune «sistema di gestione», il quale stabiliva inoltre una profonda connessione tra la scuola e il lavoro. Deming era solito dire: «Non riusciremo mai a cambiare il sistema di gestione dominante senza cambiare il nostro sistema di istruzione dominante. Si tratta, infatti, degli stessi sistemi». Per quanto ne sappia, la sua intuizione di questa connessione tra il mondo della scuola e quello del lavoro era innovativa.

Ritengo che Deming giunse a questa conclusione negli ultimi anni della sua vita, in parte, forse, per tentare di spiegare il motivo per cui così pochi dirigenti sembravano in grado di implementare effettivamente il Quality Management come lui lo intendeva. Scopri che le persone fallivano perché condizionate dalla società nei modi di pensare e di agire durante le esperienze istituzionali più significative. «La relazione che c'è tra un capo e un dipendente è la stessa che c'è tra un insegnante e uno studente», era solito dire. L'insegnante stabilisce gli obiettivi, lo studente risponde sulla base di questi obiettivi; l'insegnante ha la risposta, lo studente studia per trovare questa risposta. Sa quando riesce nell'intento perché è l'insegnante a dirglielo. Prima di compiere dieci anni, tutti i bambini capiscono che cosa occorre per andare avanti a scuola e compiacere l'insegnante, e terranno a mente questa lezione nel corso di tutta la loro carriera quando cercheranno di «compiacere il capo, senza

preoccuparsi di migliorare il sistema che è al servizio dei clienti». Dopo la scomparsa del Dr. Deming nel 1993, ho passato molti anni a riflettere con i miei colleghi su che cosa costituisce il sistema di gestione dominante come Deming lo intendeva, e sono arrivato a stabilire otto elementi fondamentali:<sup>1</sup>

- Gestione basata sulla misurazione:
  - Focus sulla valutazione a breve termine
  - Svalutazione dei risultati non evidenti  
(«È possibile misurare solo il 3 per cento di ciò che conta», W. E. Deming)
- Culture basate sul conformismo
  - Compiacere il capo per avanzare
  - Gestione basata sulla paura
- Gestione dei risultati
  - Obiettivi stabiliti dai dirigenti
  - Le persone sono ritenute responsabili del raggiungimento o meno degli obiettivi (indipendentemente dalla possibilità di realizzarli in un determinato processo o sistema)
- «Risposta giusta» contro «risposta sbagliata»
  - Viene enfatizzata la risoluzione dei problemi a livello tecnico
  - Non vengono considerati i problemi a livello sistemico
- Uniformità
  - La diversità è intesa come un problema da risolvere
  - Il conflitto va represso a favore di un accordo superficiale
- Prevedibilità e controllabilità
  - Gestire significa controllare
  - La «santa trinità della gestione»: pianificazione, organizzazione, controllo
- Eccessiva competitività e sfiducia
  - La competizione è essenziale per raggiungere le performance desiderate
  - Senza la competizione tra le persone non c'è innovazione  
(«Siamo stati rovinati dalla competizione», W. E. Deming)

- Perdita del concetto di intero
  - Frammentazione
  - Le innovazioni locali non si diffondono

Oggi, la maggior parte dei dirigenti probabilmente considera la «rivoluzione del Quality Management» come la moda delle organizzazioni che apprendono dei primi anni Novanta, quindi come qualcosa che è già storia, lontana dalle sfide attuali. Ma ciò è dovuto al fatto che abbiamo raggiunto la trasformazione auspicata da Deming, o al fatto che vi abbiamo rinunciato? È difficile, per me, guardare questo elenco e non sentire che queste malattie affliggono molte organizzazioni ancora oggi; ci vorranno parecchie generazioni, non semplicemente degli anni, per cambiare convinzioni e comportamenti così profondamente radicati. Ciononostante, forse la domanda più logica per molti di noi è: «Cambierà mai su larga scala questo sistema di gestione?» Per poter dare una risposta a simili domande impegnative sul futuro occorre considerare attentamente il presente.

## **Un'epoca di correnti incrociate**

Nei dieci anni e mezzo dalla prima pubblicazione de *La quinta disciplina* sono cambiate molte cose nel mondo. Le economie sono più «globali» che mai, e di conseguenza le aziende. Tra le aree aziendali in cui più si manifesta la competizione a livello globale, l'area dei costi e delle prestazioni è quella più sotto pressione. Il tempo a disposizione delle persone per pensare e riflettere è sempre meno, quando ce n'è, e in molte organizzazioni le risorse disponibili per lo sviluppo delle persone sono ancora più scarse. Ma non si tratta solo di pensare ad accelerare il cambiamento. La globalizzazione delle aziende e dello sviluppo industriale sta aumentando gli standard di vita effettivi di molte persone, ma sta anche creando significativi effetti indesiderati sotto forma di una serie di sfide di sostenibilità sociale e ambientale. Fin troppo spesso la produzione di capitale finanziario sembra avvenire a spese del capitale sociale e ambientale. Il divario tra i ricchi e i poveri sta aumentando in molti paesi. Le difficili situazioni ambientali a livello locale, da sempre una caratteristica dello sviluppo industriale, comportano ora problemi

su una scala più vasta, ad esempio il riscaldamento globale e l'instabilità climatica. Mentre i sostenitori della crescita industriale globale ne accentuano i benefici, le persone in tutto il mondo stanno reagendo, in modo violento e non, alla perdita dei tradizionali modi di vivere - e molte aziende stanno percependo questo contesto così instabile.

Allo stesso tempo, il mondo interconnesso crea una maggiore consapevolezza degli altri come mai prima d'ora. Siamo in un'epoca di confronto tra le culture senza precedenti e, in molti casi, di apprendimento reciproco, e la promessa di un «dialogo tra le civiltà» veramente produttivo rappresenta una grande speranza per il futuro. I giovani di tutto il mondo stanno creando una rete di relazioni mai esistita prima. Le frontiere della scienza occidentale e il rafforzamento della visione moderna del mondo stanno rivelando un mondo in continuo cambiamento e un'interdipendenza stranamente familiare alle culture aborigene e indigene; un mondo che, usando le parole del cosmologo Brian Swimme, è in grado ancora una volta di dimostrarci che occupiamo «un posto significativo nell'universo». E, come illustrato di seguito, le pratiche di apprendimento organizzativo, fino a quindici anni fa limitate a poche persone pionieristiche, sono ora più radicate e diffuse.

In breve, è un'epoca di forze drammaticamente in conflitto tra loro. Le cose vanno meglio e vanno peggio. I commenti dell'ex presidente ceco Vaclav Havel al Congresso degli Stati Uniti nella metà degli anni Novanta riassumono in modo adeguato questo periodo tormentato:

Oggi molti segnali indicano che stiamo entrando in un periodo di transizione. Quando sembra che qualcosa stia per risolversi, improvvisamente salta fuori qualcos'altro. È come se ci fosse qualcosa che andasse in frantumi, distruggendosi per poi sparire, mentre qualcos'altro, ancora indistinguibile, nasce dalle macerie.

L'espressione di Havel della nascita di «qualcos'altro» e i tipi di abilità manageriali e di leadership probabilmente necessari sono oggi concetti confusi come lo erano quando furono fatte queste osservazioni dieci anni fa.

Queste forze conflittuali si manifestano anche all'interno delle organizzazioni, creando ambienti in cui la necessità e la possibilità di apprendere delle abilità sono più sentite che mai, come lo sono le sfide per creare tali abilità. Da una parte, creare aziende in grado di adattarsi continuamente alle realtà che cambiano richiede chiaramente nuovi modi di

pensare e agire, così come per le sfide di sostenibilità, sotto molti aspetti l'archetipo della sfida dell'apprendimento organizzativo di questa epoca. Inoltre, le organizzazioni hanno creato ora delle reti di collegamento sempre più vaste, indebolendo le tradizionali gerarchie dirigenziali e potenzialmente creando una nuova capacità di apprendimento, innovazione e adattamento continui. Dall'altra parte, il malfunzionamento del sistema dirigenziale tradizionale mantiene molte aziende in un continuo stato di scontro, lasciando poco tempo o energia per l'innovazione. Anche la frenesia e il caos indeboliscono la creazione di culture manageriali basate sui valori e apre la porta ad azioni opportunistiche di ricerca di potere e benessere personale.

## Voci dal fronte

Quando fui invitato dalla Doubleday per parlare di questa nuova edizione de *La quinta disciplina* inizialmente avevo dei dubbi, ma poi mi sono convinto. Una delle grandi soddisfazioni degli ultimi quindici anni è stata conoscere innumerevoli professionisti dotati dell'apprendimento organizzativo – dirigenti, presidi, responsabili di comunità, capi di polizia, imprenditori nel campo aziendale e sociale, militari, insegnanti, persone che avevano in qualche modo scoperto un numero infinito di modi geniali per lavorare utilizzando le cinque discipline, anche se non avevano mai sentito parlare o non avevano letto la prima versione del libro. Alcune di queste persone vengono citate spesso nella prima edizione, ad esempio Arie de Geus e Bill O'Brien, scomparso recentemente. Da allora, la crescita mondiale della SoL (Society for Organizational Learning) mi ha messo in contatto con altre centinaia di praticanti dell'apprendimento organizzativo. A modo loro, ognuno ha creato un sistema alternativo di gestione basato sul rispetto invece che sulla paura, sulla curiosità invece che sull'insistente ricerca della risposta «giusta» e sull'apprendimento invece che sul controllo. Ora posso utilizzare la scusa della nuova edizione per parlare di molti di loro.

Le interviste e le conversazioni mi hanno portato a operare molte modifiche nel testo del libro e alla Parte IV, «Riflessioni su esempi pratici». Le interviste offrono nuovi punti di vista su come i professionisti avviano il cambiamento e come si comportano in modo creativo verso

le sfide che la velocità del cambiamento comporta. Oltre a molti casi di successo, le persone hanno spiegato una serie di nuove possibilità per applicare gli strumenti e i principi dell'apprendimento organizzativo in aree in cui pochi di noi avrebbero immaginato possibile quindici anni fa: dal far crescere aziende e industrie più attente all'ambiente, al prestare attenzione a problemi della società quali la violenza delle bande, la trasformazione del sistema scolastico, la promozione dello sviluppo economico, l'impegno a migliorare la produzione di cibo a livello globale e la riduzione della povertà. In tutti questi casi, l'apertura, la riflessione, le conversazioni approfondite, la padronanza personale e le visioni condivise consentono tutte di concentrare le energie sul cambiamento; e capire le cause sistemiche dei problemi è fondamentale.

Le interviste mettono in luce inoltre le idee principali che implicitamente rappresentavano il filo conduttore del primo libro:

- Esistono modi per lavorare insieme molto più soddisfacenti e produttivi del sistema di gestione dominante. Come affermò una dirigente di alto livello, riflettendo sul primo esperimento di apprendimento, «far parlare le persone tra di loro» come modo per ripensare alla struttura della propria organizzazione «...è stata la cosa più divertente che abbia mai fatto, e le idee emerse quindici anni fa offrono ancora oggi un vantaggio competitivo all'azienda».
- Le aziende lavorano come lavorano per come noi lavoriamo, pensiamo e interagiamo; i cambiamenti necessari a priori non riguardano solo le aziende ma anche noi stessi. «Il momento fondamentale si verifica quando le persone capiscono che questo lavoro di organizzazione che apprende riguarda ognuno di noi», ha commentato un veterano di progetti di apprendimento organizzativo a livello aziendale nel settore da vent'anni. «La padronanza personale è fondamentale. Se si comprende esattamente il fattore padronanza personale di tali cambiamenti, ogni cosa va come deve.»
- Nel creare organizzazioni che apprendono non esiste una destinazione finale o un punto di arrivo, solo un viaggio senza fine. «Questo lavoro richiede una grande pazienza», ha commentato il presidente di un'organizzazione non governativa mondiale, «ma credo che i risultati che raggiungiamo siano più sostenibili perché le persone coinvolte sono davvero cresciute a livello personale. Inoltre, vengono

preparate a un viaggio continuo. Man mano che impariamo, cresciamo e affrontiamo più sfide sistemiche, le cose non si semplificano.»

Credo che il sistema di gestione dominante sia, di fatto, destinato alla mediocrità. Costringe le persone a lavorare sempre di più per compensare la mancanza di spirito e intelligenza collettiva che caratterizzano la collaborazione. Deming aveva notato questo aspetto, e credo che ora venga notato da un numero sempre crescente di leader impegnati a far crescere aziende in grado di prosperare e contribuire alle straordinarie sfide e possibilità offerte dal mondo in cui viviamo.



# Ringraziamenti

MENTRE scrivevo questo libro, mi sono sentito spesso più giornalista che autore. Nel testo si cita il lavoro di tante persone – ed il lavoro di ancora più persone è rimasto dietro le quinte – da farmi temere soprattutto di aver dimenticato qualcuno che su queste pagine dovrebbe invece comparire. Quindi, procederò in ordine cronologico, nella speranza che sia questa la migliore strategia a prova di errore. Devo la mia introduzione al pensiero sistemico quale disciplina di management e di leadership a Jay W. Forrester, che è il mio mentore ormai da vent'anni. A Jay devo molto, ovviamente, per il suo sapere, ma meno ovviamente anche per i suoi costanti livelli di eccellenza ed in modo più sottile per il suo impegno a concentrarsi sempre sui problemi più importanti, anziché su quelli più facili da affrontare.

Harriet Rubin e Arie de Geus hanno avuto un ruolo molto importante nell'avvio di questo progetto. Ad Harriet vanno i più vivi ringraziamenti per la sua fiducia (la cui fondatezza è ancora tutta da dimostrare) in un autore novello. Il suo genuino entusiasmo per questo progetto e le sue portentose intuizioni sono state un piacere continuo. Ho imparato a tener sempre conto dei suoi commenti, specialmente quando a cercare di intervenire era la mia «mente accademica». Arie mi ha presentato il concetto delle organizzazioni orientate all'apprendimento molti anni fa e poi, due anni or sono, mi ha fatto capire che era il caso di scrivere un libro sull'argomento. Purtroppo, i suoi impegni alla Shell gli hanno im-

pedito di avere il ruolo che io avrei desiderato nella realizzazione di questo libro. Ciò nondimeno il suo pensiero, come pure la sua passione per questo concetto, traspaiono in tutta evidenza.

Molti colleghi del MIT, di Harvard e della Innovation Associates hanno dato dei contributi rilevanti ad aspetti particolari del libro: John Sterman, Jennifer Kemeny e Daniel Kim ai capitoli sui pensiero sistemico; Bill Isaacs e Diana Smith, con una enorme quantità di materiale, ai capitoli sui modelli mentali e l'apprendimento di gruppo; Charlie Kiefer, Charlotte Roberts e Bryan Smith, con la loro esperienza, alle aree della padronanza personale e della creazione di una visione condivisa. Alain Gauthier ha letto l'intero manoscritto ed ha proposto molti utili suggerimenti. Uno speciale ringraziamento va a David Bohm ed a Chris Argyris per avermi aiutato ad attingere tanto ampiamente ai loro lavori introduttivi.

L'esperienza pratica e gran parte dell'ispirazione che stanno dietro questo mio sforzo provengono dalle opportunità che nel corso degli anni ho avuto di lavorare con leader che cercavano di vivere quel che è qui descritto – ahimè, ve ne sono più di quanti potrei mai elencare. Di particolare aiuto in questo progetto sono stati i miei buoni amici Bill O'Brien della Hanover Insurance, Ed Simon della Herman Miller e Ray Stata della Analog Devices. Ognuno di essi ha mostrato pazienza con il tempo e generosità con lo spirito che mi hanno dedicato. Grazie anche a Bart Bolton della Digital, nonché a Geri Prusko, Bob Bergin e Paul Stimson della Hanover per il loro contributo mediante la discussione di applicazioni specifiche.

L'opera di Don Ryan è stata decisiva per forgiare il concetto di un libro che fosse qualcosa di più di una serie di affermazioni «lineari» cucite assieme. Grazie anche a Janet Coleman della Doubleday per i suoi mille modi di aiutarmi a «fare». Nel frattempo, mentre io mi ero volatilizzato, Janet Gould e Nan Lux hanno tenuto a galla il nostro centro di ricerca, laddove Angela Lipinski, oltre ad aiutarmi come sempre in tutto ciò che occorre fare, ha in pratica gestito tutti i miei restanti impegni professionali per tutto il tempo della mia ibernazione, il sostegno morale di Robert Fritz è stato di grande importanza, perché anche lui aveva imparato a «scrivere libri», divenendo molto rapidamente un autore eccellente (come si conviene a qualcuno la cui specialità è la creatività). L'appoggio di Michael Goodman e di Donella Meadows ha significato moltissimo, semplicemente perché lo significa sempre.

A tre colleghi spetta un ringraziamento speciale. Bill Isaacs e Daniel Kim mi hanno aiutato praticamente in tutti gli aspetti del progetto, met-

tendo a frutto aree decisive di esperienza ed aiutandomi a plasmare il prodotto globale. Daniel si è assunto anche l'oneroso compito di completare tutte le note ed i riferimenti (con l'aiuto della ricercatrice Judith Bruk). Senza Art Kleiner, che è stato il mio allenatore nella stesura, nonché il critico, direttore editoriale e coautore di alcune sezioni chiave (come la storia della «Birra Lover»), questo libro non sarebbe come è. L'estate scorsa mi ha chiesto di descrivergli in un sola frase la tesi del libro – il che è stato l'avvio di una totale rimessa a fuoco e riorganizzazione (ed alla fine di ristatura) di un manoscritto con il quale mi ero «gingillato» per oltre un anno. Non dimenticherò mai la sua pazienza, il suo instancabile (o quasi) impegno ed il suo spirito indomito. Ma sono certo che lui e Faith non rimpiangeranno le mie telefonate alle tre del mattino.

Infine, grazie a mio figlio Nathan per essere il mio istruttore quotidiano nelle gioie e nei dolori del vivere imparando, e grazie al di là del grazie a Diane. Nostro figlio Ian è arrivato proprio quando ho «ingranato la quinta» nella rielaborazione del libro. Occuparsi a fondo e contemporaneamente di entrambi i «progetti» sarebbe bastato a dare lavoro a quattro genitori. Grazie, Diane, per la tua pazienza e la tua perseveranza. Soprattutto, grazie per aver condiviso la visione. Ho sempre saputo che non mi avresti permesso di accontentarmi di meno di quanto sarei stato in grado di fare.

## **Ringraziamenti per la nuova edizione**

Non avrei avuto il materiale per scrivere questa nuova edizione senza le idee e l'aiuto dei numerosi esperti «nell'arte e nella pratica» di creare l'apprendimento organizzativo che abbiamo intervistato. Il loro impegno ci ha consentito di illustrare gli esempi e gli approfondimenti riportati nel testo:

Vivienne Cox di BP; Marv Adams e Jeremy Seligman di Ford; Anne Murray Allen e Greg Merten (entrambi non più in attività) di Hewlett-Packard; Les Omatoni del Distretto Scolastico Hewlett-Woodmere; Ilean Galloway e David Marsing (non più in attività) di Intel; Dorothy Berry dell'International Finance Corporation; Marianne Knuth di Kufunda Village; Darcy Winslow di Nike; Barbara Stocking di Oxfam; Roger Sallant di Plug Power; Molly Baldwin, Omar Ortez, Tun Krouch, Marina

Rodriguez, Seroem Phong, Anisha Chablani e Susan Ulrich di Roca; Salim al-Ayadh di Saudi Aramco; Hal Hamilton del Sustainability Institute; Andre van Heemstra e Brigitte Tantawy-Monsou di Unilever e Mieko Nishimizu (non più in attività) della Banca Mondiale.

Soprattutto per i dirigenti attualmente in attività, essere citati in un libro come questo costituisce un'arma a doppio taglio. Da una parte sono comprensibilmente orgogliosi di ciò che hanno realizzato insieme ai propri colleghi e spero che, aver riportato qui alcune loro parole e storie, rappresenti per loro un piccolo e apprezzabile riconoscimento. Tuttavia nessun esperto o struttura vorrebbe essere messo su un piedistallo e citato come modello di innovazione di successo. Ogni qualvolta uno scrittore mi chiede un esempio di «organizzazioni che apprendono», rispondo: «non ci sono modelli ma solo apprendisti». Tutti corrono ma nessuno è «arrivato». Per qualche passo in avanti, se ne fanno alcuni indietro o, per lo meno, si fanno delle soste. Pertanto sono davvero grato a tutti loro per la volontà di condividere le proprie storie, nell'intento di aiutare gli altri piuttosto che per porsi come esempio di ciò che è giusto.

Vorrei inoltre fare un ringraziamento speciale al gruppo di amici e colleghi che hanno collaborato allo sviluppo della rete SoL, «l'innovazione nell'infrastruttura dell'apprendimento», che costituisce l'obiettivo strategico di molti di noi. Lo scopo principale della SoL, rete indipendente nata dal Centro di ricerca sull'apprendimento organizzativo del MIT, è quello di favorire la collaborazione tra i professionisti (per esempio i dirigenti), i consulenti e i ricercatori, al fine di creare e condividere le conoscenze pratiche. Tutti gli intervistati sono attualmente parte attiva della rete SoL. Ho utilizzato ampiamente anche il lavoro di molti altri collaboratori, non intervistati formalmente, alcuni dei quali sono citati di seguito: Goran Carstedt (ex dirigente di Volvo e IKEA); Robert Hanig; Sherry Immediato, direttore generale di SoL; Katrin Kaeufer, Otto Scharmer e Wanda Orlikowski di MIT; Joe Laur e Sara Schley del SoL Sustainability Consortium; John Leggate di BP; Tennis Sandow; Don Seville del Sustainability Institute; Rich Teerlink (ex dirigente di Harley Davidson); Nick Zenuick (ex dirigente di Ford); C. Will Zhang, Mette Husemoen, Kai Sung e Stephen Meng di SoL Cina e naturalmente Aire de Geus. È stato un piacere lavorare con ognuno di loro, in molti casi per oltre vent'anni, in tutto il mondo.

Infine, non avrei mai intrapreso questa revisione senza l'aiuto e la collaborazione di Nina Kruschwitz, che è stata direttore e coordinatrice ge-

nerale del progetto. Nina ed io abbiamo lavorato insieme circa quindici anni a tutta la serie della collana «La quinta disciplina» e, più recentemente, a Presence. Il suo immancabile buonumore e i suoi modi gentili hanno fatto degli impegni quotidiani un momento di continuo confronto («Cosa si dovrebbe dire qui?») e scoperta («Ah, quello...»). Grazie.



**Parte prima**

**Come le nostre  
azioni creano  
la nostra realtà...  
e come possiamo  
cambiarla**



## 1

# «Datemi una leva abbastanza lunga... e solleverò il mondo con una mano»

SIN dall'infanzia, ci insegnano a scomporre i problemi, a frammentare il mondo. In apparenza, questo procedimento rende più gestibili compiti e argomenti complessi: ma per questo paghiamo implicitamente un prezzo enorme. Non siamo più in grado di vedere le conseguenze delle nostre azioni; perdiamo la sensazione di essere legati a un insieme più grande. Quando ci sforziamo di «vedere l'insieme», cerchiamo di ricomporre i frammenti nella nostra mente, di elencare e sistemare tutti i pezzi. Ma, come afferma il fisico David Bohm, questo è un compito vano, è come tentare di vedere una vera immagine cercando di rimettere insieme i frammenti di uno specchio rotto. E così, dopo un po', rinunciamo del tutto a vedere l'intero.

Gli strumenti e le idee presentati in questo libro mirano a liquidare l'illusione che il mondo sia creato da forze separate e non collegate. Solo quando rinunciamo a questa illusione possiamo creare «le organizzazioni che apprendono», e quindi organizzazioni nelle quali le persone aumentano continuamente la loro capacità di raggiungere i veri risultati cui mirano; nelle quali si stimolano nuovi modi di pensare orientati alla crescita; nelle quali si lascia libero sfogo alle aspirazioni collettive, e nelle quali, infine, le persone continuano ad imparare come si apprende insieme.

Più il mondo diventa interconnesso e più le aziende diventano complesse e dinamiche, più il lavoro deve diventare «ricco di apprendimen-

to». Disporre di una persona che apprende per l'organizzazione, di un Ford o di uno Sloan o di un Watson, non è più sufficiente. Molto semplicemente, non è più possibile «calcolare» dall'alto e obbligare tutti a eseguire gli ordini del «grande stratega». In futuro le organizzazioni che riusciranno effettivamente a eccellere saranno quelle che avranno scoperto come utilizzare l'impegno dei singoli e la capacità di apprendere a tutti i loro livelli.

Far sì che le organizzazioni apprendano è possibile, perché nel profondo siamo tutti discenti. Nessuno deve insegnare a un infante come si apprende. In effetti, agli infanti nessuno deve insegnare alcunché. Essi sono per natura discenti curiosi ed energici, che imparano a camminare, a parlare e in larga misura a gestire i loro affari a modo loro. Nelle organizzazioni l'apprendimento è possibile non soltanto perché apprendere è nella nostra natura, ma anche perché amiamo apprendere. Tutti noi siamo stati, una volta o l'altra, parte di un grande «gruppo», di un gruppo di persone che operavano insieme straordinariamente bene – di persone, cioè, che si fidavano l'una dell'altra – che integravano i reciproci punti di forza e compensavano i limiti, che avevano obiettivi comuni più grandi degli obiettivi dei singoli e che producevano risultati straordinari. Ho incontrato molte persone che hanno sperimentato questo tipo di lavoro di gruppo in profondità – nello sport o nelle arti sceniche o negli affari. Molte affermano di aver passato gran parte della loro vita cercando di ripetere quell'esperienza. Esse avevano provato l'esperienza di un'organizzazione che apprende. Il gruppo che era diventato grande non aveva cominciato essendo tale – ma aveva imparato a produrre risultati straordinari.

Si potrebbe sostenere che l'intera global business community stia imparando ad apprendere insieme, stia diventando una comunità di apprendimento. Laddove una volta molti settori erano dominati da una singola e indiscussa azienda leader – una IBM, una Kodak, una Xerox – oggi in ogni settore, specialmente nell'industria manifatturiera, ci sono dozzine di aziende di prim'ordine. Le aziende americane, europee o giapponesi sono stimolate dall'esempio di Cina, Malesia o Brasile, a loro volta stimolati dai coreani e dagli indiani. Miglioramenti straordinari avvengono nelle aziende italiane, australiane e di Singapore – ed il loro influsso viene rapidamente avvertito in tutto il mondo.

Ma vi è un altro, e in certo modo più profondo, movimento verso le organizzazioni che apprendono, che fa parte dell'evoluzione della società industriale. Il fatto che la maggioranza delle persone abbia rag-

giunto il benessere materiale ha gradualmente spostato l'atteggiamento verso il lavoro – da quella che Daniel Yankelovich chiamava una visione «strumentale» del lavoro, in base alla quale il lavoro era un mezzo per raggiungere un obiettivo, ad una visione più «sacrale», in base alla quale le persone vedono i vantaggi «intrinseci» del lavoro.<sup>1</sup> «I nostri nonni lavoravano sei giorni alla settimana per guadagnare quello che oggi la maggior parte di noi ha guadagnato entro il martedì pomeriggio», afferma Bill O'Brien, ex CEO della Hanover Insurance. «Il fermento nel management continuerà fino a quando non avremo costruito organizzazioni che siano maggiormente rispondenti alle più elevate aspirazioni dell'uomo al di là del cibo, di un riparo e del senso di appartenenza.»

Inoltre, molti che condividono questi valori occupano oggi posizioni di responsabilità. Io vedo crescere il numero di capi di organizzazioni i quali, sebbene ancora una minoranza, sentono di far parte profondamente di un'evoluzione nella natura del lavoro come istituzione sociale. «Perché quando lavoriamo non possiamo fare un buon lavoro?» si è chiesto Edward Simon, ex presidente della Herman Miller, domanda che sento ripetere spesso. Nel fondare il «Global Compact» il Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, ha invitato le aziende di tutto il mondo a creare delle comunità in grado di appendere per migliorare gli standard globali relativi ai diritti dei lavoratori e la responsabilità sociale e ambientale.

Forse la ragione principale per creare organizzazioni che apprendono è che soltanto ora stiamo cominciando a renderci conto di quali sono le caratteristiche che organizzazioni del genere devono possedere. Gli sforzi per creare organizzazioni in grado di apprendere sono stati a lungo simili all'andare a tentoni nel buio fino a quando le competenze, le aree di conoscenza e i percorsi di sviluppo di queste organizzazioni non diventavano evidenti. Ciò che distinguerà radicalmente le organizzazioni che apprendono dalle tradizionali «organizzazioni di controllo» autoritarie sarà la padronanza di alcune discipline di base. È per questo che le «discipline delle organizzazioni che apprendono» sono vitali.

## **Le discipline delle organizzazioni che apprendono**

In una fredda e chiara mattina del dicembre 1903, a Kitty Hawk, nella Carolina del Nord, il fragile velivolo di Wilbur e Orville Wright dimostrò che il volo a motore era possibile. Così fu inventato l'aeroplano; ma ci vollero più di trent'anni prima che l'aviazione commerciale potesse servire al pubblico in generale.

I tecnici affermano che una nuova idea è stata «inventata» quando si dimostra che funziona in laboratorio. L'idea diventa un'«innovazione» soltanto quando può essere riprodotta in modo affidabile e su una scala significativa a costi sostenibili. Se è un'idea abbastanza importante, come il telefono, il calcolatore digitale o il velivolo commerciale, la si chiama «un'innovazione di base» ed essa crea un nuovo settore o ne trasforma uno esistente. In questi termini, le organizzazioni che apprendono sono già state inventate, ma non hanno ancora raggiunto lo stadio di innovazione.

In progettazione, quando un'idea si sposta dall'invenzione all'innovazione, si integrano tra loro diverse «tecnologie componenti». Emergendo da sviluppi isolati in campi di ricerca separati, questi componenti formano gradualmente un «insieme di tecnologie decisive per la riuscita l'una dell'altra». Fino a quando non si forma questo insieme, l'idea, per quanto realizzabile in laboratorio, non raggiunge il suo potenziale in pratica.<sup>2</sup>

I fratelli Wright dimostrarono che il volo a motore era possibile, ma fu il DC 3 della McDonnell Douglas, introdotto nel 1935, ad aprire l'era dei voli commerciali. Il DC 3 fu il primo aereo a sostenersi dal punto di vista economico, oltre che da quello aerodinamico. Durante quell'intervallo di trent'anni (un periodo di tempo tipico per l'incubazione di innovazioni di base), erano falliti moltissimi esperimenti di voli commerciali. Come nei primi esperimenti di organizzazioni che apprendono, i primi aerei non erano né affidabili, né potevano essere prodotti su una scala adeguata a renderli convenienti in termini di costo.

Il DC 3 fu il primo aereo a integrare cinque fondamentali tecnologie di componenti che formavano un insieme riuscito. Queste tecnologie erano: l'elica a passo variabile, il carrello retrattile, un tipo di costruzione per pressofusione della carlinga chiamata «monocque», il motore radiale raffreddato ad aria e gli ipersostentatori. Per riuscire, il DC 3 ave-

va bisogno di tutte e cinque queste tecnologie di componenti, quattro non gli bastavano. Un anno prima era stato introdotto il Boeing 247 che disponeva di tutte queste tecnologie, eccettuati gli ipersostentatori. Date queste carenze, i tecnici della Boeing dovettero scoprire che l'aeroplano era instabile nei decolli e negli atterraggi, per cui furono costretti a ridurre la potenza del motore.

Credo che oggi vi siano cinque nuove «tecnologie di componenti» che stanno gradualmente convergendo per trasformare in innovazioni le organizzazioni che apprendono. Secondo me, sebbene siano state sviluppate separatamente, ciascuna di esse sarà il fattore critico per il successo delle altre, esattamente come succede con qualsiasi insieme. Ciascuna di esse offre una dimensione vitale affinché le organizzazioni possano effettivamente «apprendere», possano cioè migliorare continuamente la loro capacità di realizzare le loro aspirazioni più elevate.

*Il pensiero sistemico.* Le nuvole si ammassano, il cielo si rabbuia, le foglie si alzano verso l'alto: sappiamo che poverà. Sappiamo anche che dopo il temporale la pioggia andrà ad immettersi nella falda freatica a chilometri di distanza e che domani il cielo sarà chiaro. Tutti questi eventi sono lontani nel tempo e nello spazio, eppure sono tutti collegati nell'ambito dello stesso sistema. Ognuno di essi ha influenza sul resto, un'influenza che normalmente è nascosta alla vista. Si può comprendere il sistema di un temporale soltanto contemplando l'intero, non una qualsiasi singola parte di esso.

Anche le aziende e le altre imprese umane sono dei sistemi. Esse pure sono legate da tessuti invisibili di azioni interconnesse, che spesso richiedono anni per esercitare completamente i loro effetti reciproci. Dato che noi stessi siamo parte di questa trama, vedere l'intero schema del cambiamento è doppiamente difficile. Invece, tendiamo a concentrarci su immagini di parti isolate del sistema e ci chiediamo perché sembra che i nostri problemi più profondi non siano mai risolti. Il pensiero sistemico è uno schema concettuale, un corpo di conoscenze e di strumenti elaborato nel corso degli ultimi cinquant'anni per rendere più comprensibile la completezza dei modelli e per aiutarci a scoprire come cambiarli in modo efficace.

Sebbene gli strumenti siano nuovi, la visione del mondo loro sottostante è del tutto intuitiva; esperimenti con bambini mostrano che essi apprendono il pensiero sistemico molto rapidamente.

*La padronanza personale.* Può sembrare che il termine padronanza implichi ottenere dominio su cose o persone. Ma la padronanza significa anche un particolare livello di rendimento. Un maestro artigiano non domina la ceramica o la tessitura. Le persone che hanno un elevato livello di padronanza personale sono in grado di rendersi conto in modo coerente dei risultati che per loro hanno maggiore importanza – in effetti, essi affrontano la loro vita come un artista affronterebbe un'opera d'arte. Essi fanno questo impegnandosi a continuare a imparare per tutta la vita.

La padronanza personale è la disciplina che consiste nel chiarire ed approfondire continuamente la nostra visione personale, nel concentrare le nostre energie, nello sviluppare la pazienza e nel vedere la realtà in modo obiettivo. Come tale, essa è una pietra angolare essenziale nelle organizzazioni che apprendono – il loro fondamento spirituale. L'impegno e la capacità di apprendere di un'organizzazione non possono essere maggiori di quelle dei suoi membri. Le radici di questa disciplina sono alla base delle tradizioni spirituali ed anche di quelle materiali tanto dell'Oriente, quanto dell'Occidente.

Però, sono poche le organizzazioni che incoraggiano il loro personale a crescere in questo modo. Ciò fa sì che una grande quantità di risorse non venga utilizzata. «I singoli entrano nelle aziende come persone brillanti, ben istruite e piene di energia, con una gran voglia di fare qualcosa di diverso», afferma O'Brien della Hanover. «Ma già a trent'anni soltanto pochi restano 'in campo', mentre gli altri semplicemente 'mettono a disposizione il loro tempo', per poi fare ciò che veramente li interessa durante il fine settimana. Essi perdono il commitment, l'impegno, il senso della missione e l'eccitazione con cui avevano cominciato le loro carriere. Riusciamo ad ottenere ben poco dalla loro energia e quasi nulla dal loro spirito.

Sorprendentemente, pochi adulti si danno da fare per sviluppare in modo rigoroso la loro padronanza personale. Quando chiedete agli adulti che cosa si aspettano dalla loro vita, spesso essi parlano anzitutto di quello di cui desidererebbero liberarsi: «Vorrei che mia suocera se ne andasse», affermano, oppure: «Vorrei che mi passasse il mal di schiena». Per contro, la disciplina della padronanza personale comincia con l'individuare le cose che veramente ci importano, per vivere la nostra vita al servizio delle nostre aspirazioni più elevate.

Qui mi interessano soprattutto i legami tra l'apprendimento personale e l'apprendimento nelle organizzazioni, cioè i legami reciproci tra il

singolo e l'organizzazione e lo spirito particolare di un'impresa costituita da persone che apprendono.

*Modelli mentali.* «I modelli mentali» sono ipotesi profondamente radicate, generalizzazioni, o anche figure o immagini che influenzano il modo in cui comprendiamo il mondo e il modo in cui agiamo. Spessissimo, noi non siamo consciamente consapevoli dei nostri modelli mentali o degli effetti che essi hanno sul nostro comportamento. Per esempio, notiamo magari che una collega si veste elegantemente e ci diciamo: «È un tipo da Country Club». Di qualcuna che si veste poveramente, possiamo pensare: «L'opinione degli altri non le interessa». Né meno profondamente radicati sono i modelli mentali di quello che si può o non si può fare in diversi contesti organizzativi. Molte intuizioni riguardanti nuovi mercati, oppure procedure organizzative superate, non riescono ad essere messe in pratica perché entrano in conflitto con potenti e taciti modelli mentali.

Agli inizi degli anni Settanta, ad esempio, la Royal Dutch/Shell è stata una delle prime grandi aziende che abbia compreso quanto fosse pervasiva l'influenza dei modelli mentali nascosti. Lo straordinario successo della Shell negli anni Settanta e Ottanta (passando da una delle più deboli delle sette grandi compagnie petrolifere; a una delle più forti insieme a Exxon) in un periodo di eccezionali cambiamenti e di imprevedibilità del settore petrolifero mondiale – la creazione dell'OPEC, le notevoli fluttuazioni nei prezzi del petrolio, la disponibilità e il definitivo crollo dell'Unione Sovietica – è derivato in larga misura dall'apprendere come far venire in superficie e mettere in discussione i modelli mentali dei dirigenti. Arie de Geus, il coordinatore della Pianificazione di gruppo della Shell negli anni Ottanta, afferma che l'adattamento e la crescita continua nel mutevole ambiente d'affari dipende da un «apprendimento istituzionale, che è il processo mediante il quale i gruppi dirigenti cambiano i loro modelli mentali condivisi dell'azienda, dei loro mercati e dei loro concorrenti. Per questo motivo, noi pensiamo alla pianificazione come a un apprendimento e alla pianificazione aziendale come a un apprendimento istituzionale».<sup>3</sup>

Lavorare con i modelli mentali è una disciplina che inizia «voltando lo specchio» verso l'interno; imparando a scoprire le nostre rappresentazioni interne del mondo, a portarle in superficie e a tenerle sotto un rigoroso esame. Essa comprende anche la capacità di condurre conversazioni «ricche di apprendimento», bilanciate tra indagine e propugnazio-

ne delle proprie idee, nelle quali i singoli espongono in modo efficace il loro modo di pensare e lo aprono all' influenza degli altri.

*Costruire una visione condivisa.* Se c'è un'idea sulla leadership che ha ispirato le organizzazioni per migliaia di anni, questa è la capacità di mantenere una visione condivisa del futuro che cerchiamo di creare. È difficile pensare a una qualsiasi organizzazione che abbia raggiunto un qualche livello di grandezza in assenza di obiettivi, valori e missioni che fossero profondamente condivisi in tutta la struttura. La IBM aveva il «servizio»; la Polaroid aveva la «fotografia istantanea»; la Ford aveva il «trasporto pubblico per le masse» e le Apple aveva i «computer per tutti noi». <sup>4</sup> Sebbene radicalmente diverse nel contenuto e nella tipologia, tutte queste organizzazioni sono riuscite a legare assieme i singoli intorno a un'identità e a un senso di destino comune.

Laddove vi è una visione genuina (in quanto opposta alla fin troppo familiare «visione dichiarata»), gli individui eccellono ed apprendono, non perché si dice loro di farlo, ma perché vogliono farlo. Ma molti capi hanno visioni personali che non vengono mai tradotte in visioni condivise che possano galvanizzare un'organizzazione. Anche troppo spesso, la visione condivisa di un'azienda è imperniata sul carisma di un leader o su una crisi che temporaneamente galvanizza tutti. Invece, se libera di scegliere, la maggior parte delle persone decide di perseguire un obiettivo elevato, non soltanto durante le crisi, ma sempre. Quel che è mancato finora è una disciplina per tradurre le visioni dei singoli in una visione condivisa – non un semplice «ricettacolo», ma un insieme di principi e di procedure di orientamento.

La pratica della visione condivisa implica la capacità di fare venire in superficie le «immagini del futuro» condivise, che promuovono un impegno genuino e volontario, non l'acquiescenza. Nel padroneggiare questa disciplina, i capi apprendono quanto sia controproducente cercare di imporre una visione, indipendentemente da quanto essa sia profondamente sentita.

*L'apprendimento di gruppo.* Come può succedere che un gruppo di dirigenti impegnati, con indici individuali di intelligenza superiori a 120, abbia un indice collettivo di 63? La disciplina dell'apprendimento di gruppo affronta questo paradosso. Sappiamo che i gruppi possono imparare: nello sport, nelle arti sceniche, nella scienza e perfino, occasionalmente, nelle aziende vi sono esempi sorprendenti di come l'intel-

ligenza del gruppo superi l'intelligenza dei singoli membri e di come i gruppi sviluppino capacità straordinarie di azione coordinata. Quando i gruppi stanno effettivamente apprendendo, non soltanto producono risultati straordinari, ma i singoli membri crescono anche più rapidamente di quanto sarebbe successo altrimenti.

La disciplina dell'apprendimento di gruppo inizia con il «dialogo», la capacità dei membri di un gruppo di mettere in mora le ipotesi precedenti e passare ad un genuino «pensare in comune». Per i greci, *dia logos* indicava un flusso libero di significati attraverso il gruppo, che consentiva a quest'ultimo di scoprire intuizioni che individualmente non sarebbe stato possibile ottenere. È interessante notare che la pratica del dialogo si è preservata in molte culture «primitive», come quella degli indiani americani, ma è quasi completamente perduta nella società moderna. Oggi, i principi e le pratiche del dialogo vengono riscoperti e collocati nel contesto contemporaneo (il dialogo differisce dalla più comune «discussione», che ha radici comuni con «percussione» e «scuotimento»,\* e significa letteralmente spingere avanti e indietro le opinioni in una gara del tipo «chi vince prende tutto»).

La disciplina del dialogo comporta anche apprendere come riconoscere nei gruppi i modelli di interazione che compromettono l'apprendimento. I modelli difensivi sono spesso profondamente radicati nel modo in cui un gruppo funziona. Se non vengono riconosciuti, essi compromettono l'apprendimento. Se vengono riconosciuti e fatti emergere in modo creativo, possono accelerare veramente l'apprendimento.

L'apprendimento di gruppo è vitale perché nelle organizzazioni moderne le unità basilari di apprendimento sono i gruppi, non i singoli. Il punto fondamentale è questo: a meno che non siano i gruppi ad apprendere, l'organizzazione non può farlo.

Se le organizzazioni che apprendono fossero un'innovazione tecnica, come l'aeroplano o il personal computer, i componenti sarebbero chiamati «tecnologie». Nel caso di un'innovazione nel comportamento umano, i componenti devono essere visti come discipline. Per «discipline» non intendo un «ordine nei comportamenti», oppure «sistemi punitivi», ma un corpo di teorie e di tecniche che per essere messo in pratica deve essere studiato e padroneggiato. Una disciplina (dal latino *discipli-*

\* Nell'originale, *concussion* (N.d.T.)

na, apprendere) è un percorso di sviluppo per acquisire certe abilità o competenze. Come in qualsiasi disciplina, dal suonare il pianoforte all'ingegneria elettrica, alcune persone hanno un talento innato, ma tutti possono raggiungere risultati adeguati mediante la pratica.

Praticare una disciplina significa apprendere per tutta la vita. «Non si arriva mai»; si passa l'intera vita a padroneggiarla. Non si può mai dire: «Siamo un'organizzazione che apprende», più di quanto non si possa dire: «Sono una persona illuminata». Più si apprende, più si diventa acutamente consapevoli della propria ignoranza. Quindi, un'azienda non può essere «eccellente» nel senso di essere pervenuta a un'eccellenza permanente; essa è sempre allo stadio in cui si praticano le discipline dell'apprendimento, in cui si migliora o si peggiora.

Che le organizzazioni possano trarre vantaggio dalle discipline non è un'idea del tutto nuova. Dopo tutto, discipline manageriali come la contabilità sono note da lungo tempo. Ma le cinque discipline dell'apprendimento differiscono dalle discipline manageriali più familiari in quanto esse sono discipline «personali». Ciascuna di esse riguarda come pensiamo, come interagiamo e apprendiamo l'uno dall'altro. In questo senso, esse sono più simili a discipline artistiche che non alle tradizionali discipline del management. Inoltre, mentre la contabilità va bene per «segnare i punti», non abbiamo mai affrontato i compiti più sottili di creare organizzazioni, di accrescere le loro capacità innovative e creative, di modellare strategie e progettare politiche e strutture mediante l'assimilazione di nuove discipline. È forse per questo che, anche troppo spesso, le grandi organizzazioni scompaiono alla svelta, si godono il loro momento di celebrità e quindi scendono quietamente al livello della mediocrità.

Praticare una disciplina è diverso dall'emulare «un modello». Anche troppo spesso, le nuove innovazioni nel management sono descritte in base alle «pratiche migliori» delle cosiddette aziende leader. Anche se interessanti, credo che descrizioni del genere facciano più male che bene, portando ad imitazioni a pezzi e bocconi, nonché al giocare a rincorrersi. Come ha commentato un dirigente Toyota dopo aver partecipato a oltre un centinaio di visite guidate di dirigenti: «Dicono sempre: 'Avete un sistema Kanban, anche noi. Avete i circoli di qualità, anche noi. Il vostro personale compila dei rapporti standard, anche il nostro'». Tutti vedono i componenti e li copiano. Quello che non vedono è il modo in cui tutti questi componenti funzionano insieme». Non credo che siano mai state costruite grandi organizzazioni cercando di emularne altre,

non più di quanto una persona raggiunga la grandezza cercando di copiare un altro «grande personaggio».

Quando le cinque tecnologie dei componenti confluirono a creare il DC 3, ebbe inizio il settore dell'aviazione commerciale. Ma il DC 3 non era la fine del processo, era piuttosto il precursore di un nuovo settore. Analogamente, mentre le cinque discipline componenti dell'apprendimento convergono, esse non creano l'apprendimento nelle organizzazioni, ma piuttosto una nuova ondata di sperimentazioni e progressi.

## La quinta disciplina

È vitale che le cinque discipline si sviluppino come un insieme. Si tratta di una sfida, perché è molto più difficile integrare nuovi strumenti che non limitarsi a utilizzarli separatamente. Ma i risultati sono straordinari.

È per questo che il pensiero sistemico è la quinta disciplina. È la disciplina che integra le discipline, fondendole in un corpo coerente di teoria e di pratica. Essa evita che diventino giochetti separati, oppure le ultime mode del cambiamento organizzativo. Senza un orientamento sistemico, non si è motivati a guardare all'interrelazione tra le discipline. Stimolando ciascuna delle altre discipline, l'apprendimento sistemico ci ricorda continuamente che il tutto può essere maggiore della somma delle sue parti.

Per esempio, la visione senza pensiero sistemico finisce con il dipingere gradevoli quadri del futuro senza alcuna comprensione di fondo delle forze che devono essere padroneggiate per intraprendere il primo passo. È questo uno dei motivi per cui molte aziende che in anni recenti sono saltate sul «carro della visione» hanno scoperto che di per sé una visione elevata non riesce a far girare la ruota della fortuna di un'azienda. Senza il pensiero sistemico, i semi della visione cadono su un suolo improduttivo. Se predomina un pensiero non sistemico, non viene soddisfatta la prima condizione per creare una visione: l'essere sinceramente convinti che possiamo realizzare la nostra visione in futuro. Possiamo dire: «Realizzeremo la nostra visione» (molti dirigenti americani sono condizionati da questa convinzione), ma saremo traditi dal nostro modo tacito di guardare alla realtà corrente come ad un insieme di condizioni stabilite da qualcun altro.

Ma, per realizzare il suo potenziale, il pensiero sistemico necessita

anche delle discipline utili a creare una visione condivisa, cioè dei modelli mentali, dell'apprendimento di gruppo e della padronanza personale. Costruire una visione condivisa stimola l'impegno a lungo termine. I modelli mentali si concentrano sull'apertura necessaria a scoprire scorciatoie nel nostro modo attuale di vedere il mondo. L'apprendimento di gruppo sviluppa le capacità dei nuclei di persone di guardare all'immagine più grande al di là delle prospettive dei singoli. E la padronanza personale promuove la motivazione personale a continuare ad apprendere come le nostre azioni influiscano sul nostro mondo. Senza la padronanza personale, i singoli sono così imbevuti della forma mentis reattiva («il mio problema è creato da qualcuno/qualcosa d'altro») da essere profondamente minacciati dalla prospettiva sistemica.

Infine, il pensiero sistemico rende comprensibile l'aspetto più sottile dell'organizzazione – il modo nuovo in cui i singoli percepiscono se stessi e il loro mondo. Al cuore delle organizzazioni che apprendono vi è un cambiamento di opinione – dal vederci come separati dal mondo al vederci connessi al mondo, dal guardare ai problemi come se fossero causati da qualcuno o qualcosa «là fuori» al renderci conto del fatto che sono le nostre azioni a creare i problemi che sperimentiamo. Un'organizzazione che apprende è un posto nel quale le persone stanno continuamente scoprendo come esse creano la loro realtà e come la cambiano. Come disse Archimede «Datemi una leva abbastanza lunga... e solleverò il mondo con una mano».

## **Metanoia: un cambiamento mentale**

Quando si chiede ai singoli che cosa vuole dire essere parte di un grande gruppo, l'aspetto più sorprendente è la notevole significatività di questa esperienza. Essi parlano dell'essere parte di qualcosa di più grande di loro stessi, dell'essere connessi l'uno all'altro, dell'essere creativi. Diventa del tutto chiaro che per molti di loro queste esperienze come parte di veri grandi gruppi risaltano quali importanti periodi della vita vissuti nel modo più pieno. Alcuni passano il resto delle loro vite cercando il modo di ritrovare quello spirito.

Nella cultura occidentale il termine più indicato per descrivere quello che accade quando le organizzazioni apprendono non è stato molto uti-

lizzato negli ultimi secoli. Lavorando con organizzazioni abbiamo utilizzato questo termine da circa dieci anni, ma abbiamo sempre raccomandato loro, come a noi stessi, di usarlo in pubblico con molta parsimonia. Il termine è «metanoia» e significa «cambiamento di mentalità». Esso ha una storia interessante. Per i greci, significava uno spostamento o cambiamento fondamentale o più letteralmente, una trascendenza (*meta*: sopra od oltre, come in «metafisica») della mente (*noia*, dalla radice *nous*, della mente). Nella primitiva tradizione cristiana o gnostica, esso assunse lo speciale significato di un risveglio dell'intuizione condivisa e della conoscenza diretta del più elevato, di Dio. Metanoia fu probabilmente la parola chiave per i primi cristiani, quali Giovanni Battista. Nella dottrina cattolica la parola metanoia venne alla fine tradotta con «pentimento».

Afferrare il significato di metanoia è afferrare il significato più profondo di «apprendimento», perché anche l'apprendimento comporta un cambiamento o spostamento mentale di base. Quando si parla di «organizzazioni che apprendono» il problema è che nell'uso contemporaneo il termine «apprendimento» ha perduto il suo significato centrale. Gli occhi di molte persone si appannano se voi parlate loro di «apprendimento», oppure di «organizzazioni che apprendono». Queste parole tendono a evocare immediatamente immagini di alunni passivamente seduti nelle aule, ascoltando, seguendo quanto gli viene detto di fare e compiacendo l'insegnante evitando di fare errori.

C'è poco da meravigliarsi perché, nell'uso quotidiano, apprendimento è diventato un sinonimo di «essere informati». «Sì, ho imparato tutto su quell'argomento nel seminario di ieri.» Al contrario, ricevere informazioni si collega solo lontanamente al vero apprendimento. Sarebbe privo di senso affermare: «Dato che ho appena letto un gran libro su come si va in bicicletta, adesso so farlo».

Il vero apprendimento va al cuore di ciò che significa essere umani. Mediante l'apprendimento, noi ricreiamo noi stessi. Mediante l'apprendimento ci mettiamo in condizione di fare qualcosa che non siamo mai stati in grado di fare. Mediante l'apprendimento ripercipiamo il mondo e il nostro rapporto con il mondo. Mediante l'apprendimento, estendiamo la nostra capacità di creare, di essere parte del processo generativo della vita. Dentro di noi desideriamo profondamente questo tipo di apprendimento. Come afferma l'antropologo Edward Hall, «L'essere umano è l'organismo di apprendimento per eccellenza. Il desiderio di apprendere è tanto forte quanto il desiderio sessuale: inizia presto e dura a lungo».<sup>5</sup>

È questo quindi il significato fondamentale delle «organizzazioni

che apprendono», organizzazioni che espandono continuamente la loro capacità di creare il loro futuro. Per un'organizzazione del genere, non è sufficiente limitarsi a sopravvivere. «Apprendere a sopravvivere», o ciò che più spesso viene definito «apprendimento adattivo», è importante – in effetti è necessario. Ma, nelle organizzazioni che apprendono, l'«apprendimento adattivo» deve essere rafforzato da un «apprendimento generativo», da un apprendimento che esalta la capacità di creare.

Alcuni coraggiosi pionieri dell'organizzazione stanno indicando la strada, ma il territorio in cui si crea l'apprendimento nelle organizzazioni è ancora largamente inesplorato. La mia più cara speranza è che questo libro possa accelerare quella esplorazione.

## **Mettere in pratica le idee**

Il merito di avere inventato le cinque principali discipline di questo libro non è affatto mio. Le cinque discipline descritte in seguito rappresentano la sperimentazione, la ricerca, gli scritti e le invenzioni di centinaia di persone. Io ho però lavorato molti anni con queste discipline, rifinandone i concetti, collaborando alla relativa ricerca e presentandole a organizzazioni in tutto il mondo.

Quando entrai al Massachusetts Institute of Technology, ero già convinto del fatto che la maggior parte dei problemi che l'umanità aveva di fronte dipendesse dalla nostra incapacità di afferrare e gestire i sistemi sempre più complessi del nostro mondo. Da allora ben poco è avvenuto che abbia cambiato la mia opinione. Oggigiorno, la corsa agli armamenti, la crisi ambientale, il commercio internazionale della droga, la stagnazione nel Terzo Mondo e i persistenti deficit di budget e commerciali degli Stati Uniti dimostrano che nel mondo i problemi stanno diventando sempre più complessi e interconnessi. Fin dai miei inizi al MIT fui attratto dal lavoro di Jay Forrester, un pioniere dell'informatica, che aveva cambiato campo per sviluppare quella che egli definì la «dinamica dei sistemi». Jay affermava che le cause di molti pressanti problemi pubblici, dal degrado urbano alla grave minaccia ambientale, erano radicate nelle politiche bene intenzionate progettate per alleviarli. Questi problemi erano dei «sistemi» che allettavano i politici ad effettuare interventi concen-

trati sui sintomi evidenti, non sulle cause sottostanti, che producevano vantaggi a breve termine, ma malessere a lungo termine e che accentuavano l'esigenza di interventi ancora più sintomatici.

Indipendentemente dalla presa che il modo di pensare del passato può avere sulla mentalità aziendale, l'azienda ha una libertà di sperimentare che manca al settore pubblico e spesso anche alle organizzazioni non a scopo di lucro. Essa ha però una chiara «linea dei profitti», di modo che gli esperimenti, almeno in linea di principio, possono essere valutati in base a criteri oggettivi.

Ma perché quelle persone si interessavano al pensiero sistemico? Anche troppo spesso gli esperimenti organizzativi più audaci fallivano. L'autonomia locale dava luogo a decisioni aziendali che si rivelavano disastrose per l'organizzazione nel suo insieme. Gli esercizi di «creazione di gruppo» si concentravano sul miglioramento dei rapporti tra persone che spesso avevano ancora modelli mentali radicalmente diversi sul sistema aziendale. Durante le crisi le aziende si univano come un sol uomo, ma poi quando gli affari miglioravano perdevano tutta la loro ispirazione. Organizzazioni che avevano cominciato con straordinari successi, con le migliori intenzioni possibili nei confronti dei clienti e dei dipendenti, si trovavano intrappolate in spirali in discesa, che peggioravano quanto maggiori erano gli sforzi fatti per uscirne.

Noi tutti finimmo allora col credere che gli strumenti del pensiero sistemico avrebbero potuto cambiare la situazione di queste aziende. Lavorando con diverse imprese, mi resi conto del perché il pensiero sistemico di per sé non fosse sufficiente. Per ottenerne il massimo risultato avevo bisogno di un nuovo tipo di operatore di management. A quell'epoca, verso la metà degli anni Settanta, si cominciava a rendersi conto di che cosa sarebbe potuto essere un operatore di management del genere. Ma il concetto non si era ancora consolidato. Si consolidò verso gli anni Ottanta con i responsabili del nostro gruppo al MIT: William O'Brien della Hanover Insurance; Arie de Geus della Shell, Edward Simon della Herman Miller e Ray Stata, CEO della Analog Devices. Il gruppo lavorò per oltre dieci anni nel nostro programma di ricerca, insieme a dirigenti della Apple, della Ford, della Harley-Davidson, della Polaroid e della Trammell Crow.

Per oltre venticinque anni ho anche collaborato a elaborare e gestire seminari di leadership, che hanno presentato a persone provenienti da tutti i campi i concetti della quinta disciplina emersi dal nostro lavoro al MIT. Tali idee si combinarono insieme al lavoro pionieristico della Inno-

vation Associates nella creazione di una visione condivisa e della padronanza personale. I seminari continuano ancora oggi all'interno della Society for Organizational Learning (SoL). Nel periodo in cui è stata pubblicata «La quinta disciplina», più di quattromila dirigenti hanno partecipato ai seminari, ed effettivamente il libro era dedicato proprio a loro (quando è stato chiaro che molte persone stavano utilizzando il libro come introduzione all'apprendimento nelle organizzazioni, abbiamo pubblicato nel 1994 la collana «La quinta disciplina», pensando che un libro di strumenti pratici, avvenimenti e suggerimenti potesse rappresentare un'introduzione migliore). Abbiamo iniziato concentrandoci soprattutto sugli alti dirigenti aziendali, ma abbiamo presto scoperto che discipline di base come il pensiero sistemico, la padronanza personale e la visione condivisa erano importanti anche per insegnanti, amministratori pubblici e rappresentanti eletti, nonché per gli studenti ed i loro genitori. Tutti erano in posizioni di leadership di qualche importanza. Tutti operavano in «organizzazioni» il cui potenziale di creare il loro futuro non era ancora sfruttato. Tutti sentivano che per sfruttare quel potenziale era necessario sviluppare le loro proprie capacità, vale a dire apprendere.

Quindi, questo libro è per chi apprende, specialmente per quelli tra noi che si interessano all'arte e alla pratica dell'apprendimento collettivo.

Questo libro dovrebbe aiutare i dirigenti ad individuare procedure, competenze e discipline specifiche che possano fare dell'apprendimento nelle organizzazioni un'arte meno esoterica (ma pur sempre un'arte).

Questo libro dovrebbe anche aiutare i genitori a far sì che i nostri figli ci insegnino come noi insegniamo loro – perché ci possono insegnare molto sull'apprendimento come modo di vita.

Questo libro dovrebbe infine aiutare i cittadini in quanto il dibattito sul perché le organizzazioni contemporanee non sono particolarmente in grado di apprendere e su ciò che occorre per creare organizzazioni che apprendono può rivelare alcuni degli strumenti necessari alle comunità e alle società affinché possano imparare ad apprendere in modo più competente.

## 2

---

# La vostra organizzazione

# è incapace di apprendere?

POCHE grandi aziende vivono anche solo metà della vita di una persona. Nel 1983, una ricerca della Royal Dutch/Shell rilevò la scomparsa di un terzo delle aziende che nel 1970 erano nelle prime 500 di *Fortune*.<sup>1</sup> La Shell stimò che la vita media delle più grandi aziende industriali è inferiore a quarant'anni, all'incirca metà della vita di un essere umano! In seguito, la medesima ricerca fu condotta anche da EDS e da altri enti, e rappresenta un importante riferimento nel libro di James Collins *Good to Great*, pubblicato nel 2001. Vi è il 50% di probabilità che i lettori di questo libro vedano scomparire la loro azienda attuale durante la loro carriera.

Nella maggior parte delle aziende che scompaiono, emergono in anticipo sintomi sufficienti dei guai in cui l'azienda si trova. Tuttavia, a questi sintomi non si bada, anche quando i singoli dirigenti ne sono consapevoli. L'organizzazione nel suo insieme non è in grado di riconoscere le minacce imminenti, di capire le implicazioni di quelle minacce o di individuare delle alternative.

Può darsi che, in base alla legge della «selezione naturale», questa continua morte di aziende sia un bene per la società. Per quanto possa essere penosa per i suoi dipendenti e proprietari, si tratta semplicemente di una rotazione del suolo economico, che ridistribuisce le risorse della produzione a nuove aziende e a nuove culture. Ma che cosa accadrà se l'elevato tasso di mortalità aziendale è invece solo il sintomo di problemi più profondi che riguardano tutte le aziende, non soltanto quelle che muoiono? Che cosa accadrà se perfino le aziende di maggiore successo apprendono in modo scadente – esse sopravvivono, ma non operano mai al loro pieno potenziale? Che cosa accadrà se, alla luce di

quello che le organizzazioni *potrebbero* essere, «eccellenza» è semplicemente un sinonimo di «mediocrità»?

Non è per caso che la maggior parte delle organizzazioni apprende in modo scadente. Il modo in cui esse sono progettate e gestite, il modo in cui le funzioni delle persone sono definite e, cosa più importante, il modo in cui a tutti noi è stato insegnato a pensare e a interagire (non solo nelle organizzazioni, ma più in generale) determinano basilari incapacità di apprendimento. Queste incapacità operano nonostante i migliori sforzi di persone brillanti e impegnate. Spesso, più esse si sforzano di risolvere i problemi, peggiori sono i risultati. Quel tanto di apprendimento che si riesce ad ottenere avviene nonostante queste incapacità di apprendere – perché, in qualche misura, esse pervadono tutte le organizzazioni.

Le incapacità di apprendere sono tragiche nei bambini, specialmente quando non vengono individuate. Ma non sono meno tragiche nelle organizzazioni, dove esse restano in larga misura nascoste. Il primo passo per curarle consiste nel cominciare a localizzare le sette incapacità di apprendere.

## **1. «Io sono la mia posizione»**

Siamo addestrati ad essere leali nei confronti dei nostri incarichi – a tal punto che li confondiamo con la nostra stessa identità. Quando una grande azienda siderurgica americana cominciò a chiudere i suoi impianti all'inizio degli anni Ottanta, essa si offrì di addestrare a nuovi lavori i dipendenti licenziati. Ma l'addestramento non «avvenne» mai: i lavoratori preferirono restare disoccupati o dedicarsi a lavori occasionali. Venero degli psicologi per scoprire il perché e trovarono che i lavoratori siderurgici soffrivano di acute crisi di identità – «Come potrei fare qualcosa'altro?» chiesero i lavoratori, «Io sono un tornitore.»

Quando si chiede loro che fanno per vivere, la maggior parte delle persone descrive i compiti che svolge ogni giorno, non lo scopo dell'impresa più ampia a cui partecipa. La maggior parte di esse si vede entro un «sistema» sul quale ha poca o nessuna influenza. Esse «fanno il loro lavoro», mettono a disposizione il loro tempo e cercano di far fronte a forze al di fuori del loro controllo. Conseguentemente, esse tendono a vedere le loro responsabilità confinate nei limiti della loro

posizione. Di recente, i dirigenti di un'azienda automobilistica di Detroit mi hanno descritto lo smontaggio di un'auto importata dal Giappone per capire perché in uno specifico processo alla catena di montaggio i giapponesi erano in grado di conseguire una precisione e un'affidabilità straordinarie a costi più bassi. Essi trovarono che sul basamento del motore veniva usato per tre volte lo stesso tipo standard di bullone, che ogni volta montava un tipo diverso di componente. Sull'auto americana, lo stesso montaggio richiedeva tre bulloni diversi, che esigevano tre chiavi diverse e tre diverse scorte di bulloni – il che rendeva l'auto molto più lenta e costosa da montare. Perché gli americani utilizzano tre diversi bulloni? Perché l'organizzazione di progetto a Detroit aveva tre gruppi di tecnici, ognuno dei quali era responsabile «soltanto del suo componente». I giapponesi avevano un progettista responsabile dell'intero montaggio del motore, se non probabilmente molto di più. L'ironia della situazione consiste nel fatto che ciascuno dei tre gruppi di tecnici americani considerava un successo il proprio lavoro perché il suo bullone ed il suo montaggio funzionavano molto bene.

Quando nelle organizzazioni le persone si concentrano soltanto sulla loro posizione, si sentono poco responsabili dei risultati ottenuti dall'interazione di tutte le posizioni. Inoltre, quando i risultati sono deludenti, può essere molto difficile saperne il perché. Tutto quello che si può fare è di supporre che «qualcuno ha buttato tutto all'aria».

## **2. «Il nemico è là fuori»**

Una volta un amico mi ha raccontato la storia di un ragazzo che aveva addestrato nella Little League, il quale, dopo avere fatto cadere tre palle nel campo di destra, buttò via il suo guanto e se ne andò in panchina. «In quel dannato campo nessuno è in grado di prendere una palla», esclamò.

Quando le cose vanno male, ciascuno di noi è propenso a scoprire qualcuno o qualcosa da rimproverare al di fuori di se stesso. Alcune organizzazioni fanno ascendere questa propensione a un comandamento: «Troverai sempre un agente esterno da rimproverare». Il marketing rimprovera la produzione: «Il motivo per cui non riusciamo a raggiungere gli obiettivi di vendita è che la nostra qualità non è competitiva». La

produzione rimprovera la progettazione. La progettazione rimprovera il marketing: «Se soltanto la smettessero di smontare i nostri progetti e ci lasciassero progettare i prodotti che siamo in grado di fare, saremmo leader di settore».

La sindrome di «il nemico è là fuori» è in effetti un sottoprodotto del «io sono la mia posizione» e del modo non sistemico di guardare al mondo che essa incoraggia. Quando ci concentriamo soltanto sulla nostra posizione, non vediamo in che modo le nostre azioni si estendono al di là dei limiti di quella posizione. Quando le conseguenze di quelle azioni tornano indietro a colpirci, noi percepiamo erroneamente questi problemi come se fossero causati dall'esterno. Come la persona perseguitata dalla propria ombra, sembriamo non essere in grado di liberarcene. La sindrome di «il nemico è là fuori» non si limita ad attribuire colpe *all'interno* dell'organizzazione. Durante gli ultimi anni della sua attività, quella che una volta era la compagnia aerea di grande successo People Express Airlines abbatté i prezzi, diede grande impulso al marketing e comprò la Frontier Airlines – il tutto nel frenetico tentativo di combattere quella che sembrava la causa del suo declino, la crescente aggressività dei concorrenti. Eppure, nessuna di queste mosse ridusse le crescenti perdite dell'azienda o ne corresse il problema chiave, vale a dire la qualità del servizio che era talmente scesa da fare delle basse tariffe l'unica attrattiva restante per i clienti.

Per molte aziende americane, il «nemico» sono diventati la concorrenza giapponese, i sindacati, coloro che emanano regolamenti governativi, oppure i clienti che «ci hanno tradito» acquistando prodotti da qualcun altro. «Il nemico è là fuori» è tuttavia quasi sempre una storia incompleta. «Là fuori» e «qui dentro» sono di solito parte di un unico sistema. Questa incapacità di apprendere rende quasi impossibile scoprire la leva che possiamo usare «qui dentro» in merito a problemi che sono dall'una e dall'altra parte del confine tra noi e «là fuori».

### **3. L'illusione del farsi carico di qualcosa**

Oggi è in voga l'essere «proattivi». Spesso i dirigenti affermano che è necessario incaricarsi di affrontare i problemi difficili. Tipica-

mente, quello che si vuole dire con questo è che dobbiamo affrontare questioni ardue e smetterla di aspettare che sia qualcun altro a fare qualcosa per risolvere i problemi prima che essi si trasformino in crisi. In particolare, essere proattivi viene frequentemente visto come un antidoto all'essere «reattivi» – gingillarsi senza prendere delle misure finché la situazione va fuori controllo. Ma intraprendere un'azione aggressiva contro un nemico esterno è veramente un sinonimo dell'essere proattivi?

Non molto tempo fa, un gruppo di dirigenti di una primaria compagnia assicuratrice danni e vita, con la quale stavamo lavorando, venne punto dalla zanzara dell'essere proattivi. Il capo del gruppo, un vice presidente ai reclami molto dotato, stava per pronunciare un discorso nel quale avrebbe proclamato che l'azienda non sarebbe stata più tiranneggiata da avvocati che disputavano sempre più circa gli indennizzi a fronte dei reclami. La compagnia avrebbe ordinato al suo servizio legale di portare più casi al giudizio del tribunale, anziché risolverli per via stragiudiziale.

A questo punto noi e alcuni membri del gruppo cominciammo a guardare in modo più sistematico ai verosimili effetti di questa idea: la probabile frazione di casi che sarebbe stata vinta in tribunale, la probabile dimensione dei casi perduti, i costi diretti e indiretti mensili indipendentemente da chi avrebbe vinto o perduto e quanto a lungo i casi sarebbero rimasti pendenti. È interessante notare che gli scenari elaborati dal gruppo indicavano un aumento dei costi totali perché, data la qualità delle indagini svolte inizialmente sulla maggior parte dei reclami, la compagnia non sarebbe stata semplicemente in grado di vincere un numero di controversie sufficiente a pareggiare i costi derivanti dall'aumento della litigiosità. Il vicepresidente stracciò il suo discorso.

*Anche troppo spesso, l'«essere proattivi» significa una reattività sotto mentite spoglie.* Negli affari come in politica, se ci limitiamo a diventare più aggressivi nel combattere il «nemico là fuori», stiamo semplicemente reagendo, indipendentemente da come lo definiamo. L'essere veramente proattivi deriva dal vedere come contribuiamo a risolvere i nostri problemi. È un prodotto del nostro modo di pensare, non della nostra condizione emotiva.

#### **4. L'eccesso di concentrazione sugli eventi**

Due bambini se le danno sul campo giochi e voi intervenite per dividerli. Lucy dice: «L'ho picchiato perché mi ha preso la palla». Tommy dice: «Le ho preso la palla perché lei non mi lascia giocare con il suo aeroplano». Lucy dice: «Lui non può giocare con il mio aeroplano perché ha rotto l'elica». Dato che noi siamo degli adulti saggi, diciamo: «Via, via, bambini, cercate di andare d'accordo». Ma siamo veramente diversi dai bambini quando spieghiamo le difficoltà nelle quali ci troviamo? Siamo condizionati a vedere la vita come una serie di eventi e per ogni evento pensiamo che vi sia una causa ovvia.

Nelle organizzazioni le conversazioni sono dominate dalla preoccupazione per gli eventi: le vendite del mese scorso, i nuovi tagli al budget, i profitti dell'ultimo trimestre, chi è stato appena promosso o licenziato, il nuovo prodotto che il nostro concorrente ha appena annunciato, il ritardo nel nostro nuovo prodotto di cui si è appena saputo eccetera. I mezzi di comunicazione rafforzano l'enfasi sugli eventi a breve termine – dopo tutto, se qualcosa è più vecchio di due giorni, non è più una «notizia». Il concentrarsi sugli eventi porta a spiegazioni «in base agli eventi». «La media Dow Jones è caduta oggi di sedici punti», annuncia il giornale, «perché ieri sono stati resi noti i bassi profitti del quarto trimestre.» Spiegazioni del genere possono essere vere in quanto tali, ma ci distraggono dal vedere le strutture di cambiamento a più lungo termine che sono al di là degli eventi, nonché dal comprenderne le cause.

In effetti, il nostro eccesso di concentrazione sugli eventi è parte della nostra programmazione evolutiva. Se si volesse progettare per la sopravvivenza un uomo delle caverne, l'abilità a contemplare il cosmo non sarebbe certamente un primario criterio di progettazione. Quello che è importante è l'abilità di vedere al di sopra della spalla sinistra la tigre dai denti grandi come sciabole e di reagire prontamente. L'ironia della situazione è che, oggi, le fondamentali minacce alla nostra sopravvivenza, tanto delle nostre organizzazioni, quanto delle nostre società, non derivano da eventi improvvisi, ma da processi lenti e graduali: la corsa agli armamenti, il degrado ambientale, il declino del sistema educativo pubblico e la decadenza nella progettazione o nella qualità del prodotto (almeno in rapporto alla qualità dei concorrenti) sono tutti processi lenti e graduali.

In un'organizzazione non può essere mantenuto l'apprendimento creativo se il modo di pensare delle persone è dominato dagli eventi a breve termine. Se ci concentriamo sugli eventi, il meglio che possiamo fare è di prevedere un evento prima che si verifichi, in modo da poter reagire in modo ottimale. Ma non possiamo imparare a creare.

## **5. La parabola della rana bollita**

La mancanza di adattamento alle graduali minacce alla sopravvivenza pervade talmente gli studi sistemici degli insuccessi aziendali da aver dato luogo alla parabola della «rana bollita». Se mettete una rana in una pentola di acqua bollente, essa cercherà immediatamente di saltare fuori. Ma se mettete la rana in acqua a temperatura ambiente e non la spaventate, se ne starà ferma. Ora, se la pentola è su una fonte di calore, e se aumentate gradualmente la temperatura, succede qualcosa di molto interessante.

All'aumento della temperatura da 21 a 27 gradi la rana non farà nulla. Anzi, essa dimostrerà in tutti i modi di godersela. Con il graduale aumento della temperatura, la rana diventerà sempre più malferma, finché non sarà più in grado di saltare fuori dalla pentola. Sebbene non vi sia nulla che la trattenga, la rana resterà lì e bollerà. Perché? Perché l'apparato interno della rana che percepisce le minacce alla sopravvivenza è orientato a reagire a cambiamenti improvvisi, nel suo ambiente, e non a lenti e graduali.

Qualcosa di simile è accaduto all'industria automobilistica americana. Negli anni Sessanta, essa dominava la produzione del Nord America. Questa situazione cominciò a cambiare molto gradualmente. Certamente, le tre grandi di Detroit non vedevano il Giappone come una minaccia alla loro sopravvivenza nel 1962, quando i giapponesi coprivano una quota del mercato degli Stati Uniti inferiore al 4%. E neppure nel 1967, quando essa era inferiore al 10%. E neppure nel 1974, quando era sotto il 15%. Quando le tre grandi cominciarono a guardare in modo critico ai loro sistemi ed ai loro presupposti di base, eravamo all'inizio degli anni Ottanta e la quota del mercato americano coperta dai giapponesi era salita al 21,3%. Nel 1990, la quota giapponese si stava avvicinando al 25% e nel 2005 sfiorava il 40%.<sup>2</sup> Considerata la situazione finanziaria dell'industria automobilistica americana, non è anco-

ra chiaro se questa particolare rana avrà la forza di saltare fuori dall'acqua calda.

Imparare a vedere processi lenti e gradualmente impone di rallentare il nostro passo frenetico e di prestare attenzione agli aspetti sottili quanto a quelli straordinari. Se ci si siede a guardare una pozza formata dalla marea, all'inizio non si vedrà succedere molto. Tuttavia, se si guarda abbastanza a lungo, dopo circa dieci minuti la pozza acquisterà vita all'improvviso. Un mondo di bellissime creature è sempre stato là, ma si muove un po' troppo lentamente per essere visto fin dall'inizio. Il problema è che le nostre menti sono così rigidamente ancorate ad una sola frequenza che è come se noi potessimo ascoltare soltanto a 78 giri: a 33 giri non possiamo ascoltare nulla. Non eviteremo il destino della rana finché non impareremo a rallentare e vedere i processi gradualmente che spesso rappresentano le minacce maggiori.

## **6. L'illusione di apprendere dall'esperienza**

L'apprendimento più potente deriva dall'esperienza diretta. In effetti, noi impariamo a mangiare, a strisciare, a camminare e a comunicare per tentativi – facendo qualcosa e vedendo le conseguenze di quel qualcosa; e quindi facendo qualcosa di nuovo e diverso. Ma che cosa succede quando non possiamo più osservare le conseguenze di quello che facciamo? Che cosa succede se le conseguenze primarie delle nostre azioni si verificano nel lontano futuro o in una parte distante del più grande sistema nell'ambito del quale operiamo? Abbiamo tutti un «orizzonte di apprendimento», un'ampiezza di visione nel tempo e nello spazio nell'ambito della quale valutiamo la nostra efficacia. Quando le nostre azioni comportano conseguenze che sono al di là del nostro orizzonte di apprendimento, diventa impossibile imparare dall'esperienza diretta.

È qui il *dilemma centrale dell'apprendimento* che le organizzazioni devono affrontare: *noi apprendiamo meglio dall'esperienza, ma non sperimentiamo mai direttamente le conseguenze di molte delle nostre decisioni più importanti*. Le decisioni più critiche prese nelle organizzazioni hanno conseguenze a livello dell'intero sistema che si estendono su anni o decenni. Le decisioni nella R&S hanno conseguenze di prim'ordine sul marketing e sulla produzione. Investire in nuovi im-

pianti e processi di produzione influenza la qualità e l'affidabilità delle consegne per un decennio o anche più. Promuovere le persone giuste a posizioni direttive modella la strategia e il clima organizzativo per anni. Sono esattamente questi i tipi di decisioni rispetto alle quali vi è la minore opportunità di apprendere per tentativi.

Se i cicli durano più di un anno o due, sono particolarmente difficili da interpretare ed è quindi difficile imparare da loro. Come sottolinea il teorico dei sistemi Draper Kauffman Junior, la maggior parte delle persone ha la memoria corta. «Quando in un determinato campo si sviluppa un eccesso temporaneo di offerta di lavoro», ha scritto, «tutti parlano della grossa eccedenza ed i giovani vengono allontanati da questo settore. In pochi anni, ciò dà luogo a una carenza di offerta, i lavoratori diventano preziosi e i giovani vengono freneticamente pressati a entrare nel settore – il che crea l'eccedenza. Ovviamente, il momento migliore di cominciare ad addestrarsi per un lavoro è quando si è parlato per alcuni anni di un'eccedenza e pochi altri vi si stanno avvicinando, in questo modo, si completa l'addestramento esattamente nel momento in cui si determina la carenza di offerta.»<sup>3</sup>

Tradizionalmente, le organizzazioni cercano di superare la difficoltà di far fronte all'ampiezza dell'impatto che deriva dalle decisioni suddividendosi in componenti. Esse istituiscono gerarchie funzionali che rendono più facile alle persone la gestione. Ma le divisioni funzionali danno luogo a feudi, per cui quella che una volta era una conveniente divisione del lavoro si trasforma in «compartimenti stagni» che impediscono i contatti tra le funzioni. Conseguenza: l'analisi dei problemi più importanti in un'azienda, delle questioni complesse che attraversano le linee funzionali, diventa un esercizio pericoloso o non viene svolta affatto.

## **7. Il mito del management team**

Proteso a combattere questi dilemmi e queste incapacità vi è il management team, gruppi di dirigenti esperti ed accorti che rappresentano le diverse funzioni ed aree di competenza dell'azienda. Si suppone che insieme essi siano in grado di individuare le complesse questioni tra le diverse funzioni critiche per l'organizzazione. Ma in realtà che fiducia

possiamo avere nel fatto che i tipici gruppi di dirigenti possano superare queste incapacità di apprendere?

Anche troppo spesso, nelle aziende i gruppi tendono a passare il loro tempo a battersi per il primato, evitando qualsiasi cosa che possa far fare loro una brutta figura personale e pretendendo che tutti sostengano la strategia collettiva del gruppo – mantenendo l'apparenza di un gruppo coeso. Per tenere alta l'immagine, essi cercano di attutire il disaccordo; quelli che hanno serie riserve evitano di manifestarle in pubblico e le decisioni comuni si risolvono in compromessi annacquati che riflettono ciò con cui chiunque può andare avanti, oppure riflettono il punto di vista di una persona imposto al gruppo. Se c'è disaccordo, è di solito espresso in modo che attribuisca le colpe, polarizzi le opinioni ed eviti di mettere in luce le divergenze sottostanti nei presupposti e nell'esperienza in modo che l'intero gruppo possa apprendere.

«Sotto pressione la maggior parte dei gruppi di dirigenti si sgretola», scrive Chris Argyris di Harvard, che da lungo tempo studia l'apprendimento nei gruppi di dirigenti. «Il gruppo può funzionare benissimo con questioni di routine. Ma quando deve vedersela con questioni complesse che possono essere imbarazzanti o minacciose, il fatto di essere un gruppo sembra non servire assolutamente a nulla.»<sup>4</sup>

Secondo Argyris, la maggior parte dei dirigenti trova che l'indagine collettiva è intrinsecamente una minaccia. La scuola ci addestra a non ammettere mai che non conosciamo la risposta e la maggior parte delle aziende rafforza quella lezione ricompensando le persone che eccellono nel propugnare le loro tesi, non nell'analizzare questioni complesse. (Quando è stata l'ultima volta che qualcuno nella vostra organizzazione è stato ricompensato per avere posto delle domande difficili circa le politiche attuali dell'azienda, e non per aver risolto dei problemi urgenti?) Anche se ci sentiamo incerti o ignoranti, impariamo a proteggerci dal fastidio di apparire incerti o ignoranti. Questo stesso processo blocca la comprensione di qualsiasi cosa che potrebbe minacciarci. Ne deriva quella che Argyris chiama «incompetenza qualificata» – team composti da persone incredibilmente abili a impedire a se stesse di imparare.

## **Le incapacità e le discipline**

Queste incapacità di apprendere ci hanno fatto compagnia per molto tempo. Ne *La marcia della follia*, Barbara Tuchman descrive la storia di disastrose politiche su larga scala «perseguite contrariamente al proprio interesse finale»,<sup>5</sup> dalla caduta di Troia fino al coinvolgimento americano nel Vietnam. Racconto dopo racconto, i capi non potevano vedere le conseguenze delle proprie politiche, anche quando erano ammoniti in anticipo sul fatto che era in gioco la loro stessa sopravvivenza. Leggendo tra le righe del libro della Tuchman, si può vedere che i re della dinastia Valois nella Francia del XIV secolo soffrivano di incapacità del tipo «io sono la mia posizione» – quando svalutavano la moneta, essi letteralmente non si rendevano conto del fatto che stavano spingendo la nuova classe media francese all'insurrezione.

Verso la metà del Settecento la Gran Bretagna ebbe un brutto caso di rana bollita. Gli inglesi passarono attraverso, ha scritto la Tuchman, «un intero decennio di conflitti non dichiarati con le colonie americane senza che un qualsiasi dirigente britannico mandasse un rappresentante, e tanto meno un ministro, attraverso l'Atlantico... per scoprire che cosa stesse mettendo in pericolo il rapporto...»<sup>6</sup> Nel 1776, quando scoppiò la rivoluzione americana, il rapporto era stato compromesso in modo irreparabile. Altrove, la Tuchman descrive i cardinali della Chiesa cattolica romana del XV e XVI secolo, un tragico gruppo al quale la pietà religiosa imponeva di presentare all'esterno un'apparenza di accordo. Tuttavia, il darsi pugnalate dietro le quinte (in qualche caso pugnalate in senso letterale) fece eleggere dei papi opportunisti, i cui abusi della carica diedero luogo alla Riforma protestante.

In tempi più recenti, lo storico Jared Diamond riporta simili storie di arroganza e cecità che hanno inevitabilmente portato a dei crolli, le cui vittime però sono intere civiltà. Diamond illustra come, dai Maya agli abitanti dell'Isola di Pasqua, grandi e potenti imperi siano crollati anche in tempi estremamente brevi. In questi imperi, così come nelle organizzazioni in via di fallimento, le persone che ne fanno parte percepiscono ciò che sta accadendo, ma l'istinto le spinge a difendere il modo di agire tradizionale piuttosto che metterlo in discussione e sviluppare così la capacità di modificarlo.<sup>7</sup>

Oggi viviamo in tempi non meno pericolosi, eppure persistono le stesse incapacità ad apprendere, insieme alle loro conseguenze. Sono convinto del fatto che le cinque discipline dell'apprendimento nelle organizzazioni agiscano da antidoti a queste incapacità di apprendere. Ma anzitutto dobbiamo vedere le incapacità in modo più

*30 / La vostra organizzazione è incapace di apprendere?*

chiaro – perché spesso vengono perdute nelle burrasche degli eventi quotidiani.

3

---

**Prigionieri del sistema o**

# del nostro modo di pensare?

PER vedere in azione le incapacità all'apprendimento è utile cominciare con un esperimento da laboratorio – un microcosmo di come funzionano le organizzazioni reali, nel quale si possono vedere in opera le conseguenze delle decisioni prese più chiaramente di quanto sia possibile nelle organizzazioni vere e proprie. Perciò, spesso invitiamo le persone a una simulazione chiamata il «gioco della birra», elaborata per la prima volta negli anni Sessanta alla Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology. Poiché si tratta di una «replica in laboratorio» di una situazione reale, anziché della realtà stessa, possiamo isolare le incapacità e le loro cause in modo più netto di quanto sia possibile nelle organizzazioni reali. Ciò mette in evidenza che i problemi hanno origine nelle modalità base di pensare e di interagire più che nelle peculiarità della struttura e della politica organizzativa.

Il gioco della birra consente questo immergendoci in un tipo di organizzazione che noi notiamo di rado, ma che è comunissima: un sistema di produzione/distribuzione, tipo quello che produce e spedisce beni di consumo e commerciali in tutti i paesi industriali. In questo caso, è un sistema per produrre e distribuire una singola marca di birra. I giocatori in ogni posizione sono liberi di prendere qualsiasi decisione che sembri loro opportuna. Il loro unico obiettivo è di gestire la loro posizione come meglio possono allo scopo di massimizzare i loro profitti.<sup>1</sup>

Come accade con molti giochi, la «giocata» di una singola sessione del gioco della birra può essere raccontata come una storia. Nella storia stessa vi sono tre personaggi principali: un dettagliante, un grossista e il

direttore marketing di una fabbrica di birra.<sup>2</sup> La storia è raccontata in base al punto di vista di ciascuno di essi.

## **Il dettagliante**

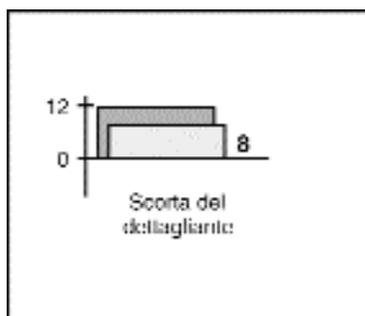
Supponiamo che siate un distributore al dettaglio. Forse siete il direttore di un negozio, illuminato a giorno ventiquattr'ore su ventiquattro, appartenente a una catena di distribuzione e posto ad un incrocio in periferia. O forse possedete la vostra drogheria a conduzione familiare in una via fatta di case in pietra dell'epoca vittoriana. O magari avete un punto vendita di bevande su una remota superstrada.

Indipendentemente da quel che sembra il vostro negozio, o da qualsiasi altra cosa voi vendiate, la birra è la pietra angolare della vostra attività. Non soltanto ne traete un profitto, ma essa attira clienti che comprano, per esempio, popcorn e patatine fritte. Avete almeno una dozzina di diverse marche di birra e tenete un controllo approssimativo di quante scatole di ciascuna di esse sono nel vostro retrobottega, che è il vostro magazzino. Una volta alla settimana, all'entrata posteriore del vostro negozio arriva l'autista di un furgone. Gli consegnate un modulo sul quale avete segnato l'ordine della settimana. Quante scatole di ciascuna marca volete che vi vengano consegnate? L'autista, dopo aver fatto il suo giro, riporta il vostro ordine al vostro grossista di birra, che quindi lo elabora, sistema gli ordini in uscita nella sequenza opportuna e invia al vostro negozio l'ordinazione risultante. A causa di tutta questa procedura, siete abituato a un ritardo medio di quattro settimane sulla vostra ordinazione; in altre parole, una consegna di birra arriva in genere al vostro negozio circa quattro settimane dopo che l'avete ordinata. Voi e il vostro grossista di birra non vi parlate mai direttamente l'un l'altro. Comunicate soltanto mediante quei segni di controllo su un pezzo di carta. È probabile che non l'abbiate mai incontrato; conoscete soltanto l'autista del furgone. E questo per un buon motivo: nel vostro negozio avete centinaia di prodotti e i grossisti che ve li consegnano sono dozzine. Allo stesso tempo, il vostro grossista di birra fornisce alcune centinaia di negozi in una dozzina di città diverse. Tra il vostro costante afflusso di clienti e il suo continuo sfogliare ordini, chi ha tempo per chiacchierare? Quel singolo numero è l'unica cosa che avete bisogno di dirvi l'un l'altro.

Una delle vostre più costanti marche di birra si chiama Birra Lover. Sapete vagamente che essa viene prodotta da una fabbrica piccola, ma efficiente che si trova a circa 500 chilometri da voi. Non è una marca popolarissima; in effetti, la fabbrica non le fa alcuna pubblicità. Ma ogni settimana, con la stessa regolarità della consegna del vostro giornale del mattino, dagli scaffali vengono vendute quattro scatole di Birra Lover. Certo, i clienti sono giovani – la maggior parte ha da venti a trent'anni – e capricciosi; ma in qualche modo, per ognuno di essi che passa alla Miller o alla Bud, c'è una sorella o un fratello più giovane che lo sostituisce.

Per essere sicuro di avere sempre abbastanza Birra Lover, cercate di tenerne sempre in negozio dodici scatole. Ciò significa ordinarne quattro scatole ogni lunedì, quando arriva il furgone della birra. E questo settimana dopo settimana. Ormai potete considerare quella rotazione di quattro scatole come sicura. Nella vostra mente essa è inestricabilmente legata all'immagine dell'andamento della birra. Quando piazzate l'ordinazione non la formulate con chiarezza neppure a voi stesso: «Oh, sì», recita la litania automatica. «Birra Lover. Quattro scatole.»

**Settimana 2:** Senza preavviso, una settimana di ottobre (chiamiamola Settimana 2) le vendite di questa birra raddoppiano, balzando da



**Settimana 2**

quattro a otto scatole. Benissimo, vi dite; nel vostro negozio c'è un'eccedenza di otto scatole. Non sapete perché se ne è venduta improvvisamente così tanta in più. Può darsi che qualcuno dia una festa. Ma per sostituire quelle scatole extra, aumentate il vostro ordine a otto. Ciò riporterà alla normalità la vostra scorta.

**Settimana 3:** Abbastanza stranamente, la settimana successiva ven-

dedete ancora otto scatole di Birra Lover. E non sta nemmeno cominciando la primavera. Ogni tanto, nei rari momenti liberi tra le vendite, riflettete brevemente su quale ne sia la causa. Non è in corso una campagna pubblicitaria per quella birra; avreste ricevuto della corrispondenza in proposito. A meno che la corrispondenza non sia andata perduta, o che voi l'abbiate accidentalmente gettata via. O magari c'è un altro motivo... ma ecco che arriva un cliente e perdetevi il filo delle vostre riflessioni.

Nel momento in cui arriva l'uomo delle consegne, non state ancora pensando molto alla Birra Lover, ma guardate il vostro modulo e vedete che questa volta ha portato soltanto quattro scatole (si tratta dell'ordinazione di quattro settimane fa). Vi rimangono soltanto quattro scatole di scorta, il che significa – a meno che non via sia una caduta nelle vendite – che entro una settimana avrete venduto tutta la vostra Birra Lover. La prudenza esige un ordine di almeno otto scatole per tenersi alla pari con le vendite. Ma per essere prudente, ne ordinate dodici, in modo da potere ricostituire la scorta.



**Settimana 4:** Martedì. Arriva qualche domanda a uno o due dei vostri clienti. **Settimana 4** Ieri che più o meno un mese fa sui canali popolari della televisione via cavo è apparso un nuovo programma musicale. Il gruppo che registra il programma, gli Iconoclasti, finisce la sua canzone con il verso: «Ho bevuto un sorso della Birra Lover e sono corso nel sole». Non sapete perché abbiano usato quel verso, ma se ci fosse stato un nuovo accordo di commercializzazione il vostro grossista ve lo avrebbe detto. Pensate di chiamare il grossista al telefono, ma arriva una consegna di patate fritte e il problema della Birra Lover vi esce di mente.

Quando arriva la vostra successiva consegna di birra, ce ne sono soltanto cinque scatole. Adesso vi dispiace davvero di avere di scorta sol-

tanto una scatola. Avete venduto quasi tutto. E, grazie a questo programma, la domanda potrebbe aumentare anche *di più*. Ciononostante, sapete di averne ordinato alcune scatole extra, ma non siete sicuro esattamente quante. Meglio ordinarne almeno altre sedici.

**Settimana 5:** La vostra unica scatola viene venduta il lunedì mattina. Fortunatamente, ricevete una fornitura di sette altre scatole di Birra Lover (sembra che il vostro grossista cominci a rispondere ai vostri ordini maggiorati). Ma entro la fine della settimana vengono vendute tutte, lasciandovi con una scorta uguale a zero. Contemplate abbattuto lo scaffale vuoto. Meglio ordinarne altre sedici. Non volete farvi la fama di essere sprovvisto di scorte di birre popolari.

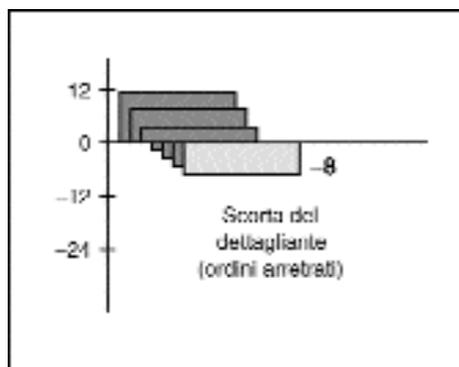
**Settimana 6:** Naturalmente, all'inizio della settimana i clienti cominciano ad arrivare cercando la Birra Lover. Due sono abbastanza leali da aspettare che arrivino le ordinazioni arretrate. «Ci faccia sapere appena arriva», dicono, «e torneremo a comprarla.» Annotate i loro nomi e numeri di telefono: hanno promesso di comprarne una scatola ciascuno.

Con la nuova fornitura arrivano soltanto sei scatole. Chiamate i vostri due clienti che aspettavano la nuova fornitura. Arrivano e comprano quello che avevano ordinato; e il resto della birra è venduto prima della fine della settimana. Altri due clienti vi danno i loro nomi da chiamare appena arriva la vostra prossima fornitura. Vi chiedete quante di più ne avreste vendute se i vostri scaffali non fossero stati vuoti alla fine della settimana. Sembra che vi sia stata una corsa a questa birra: nessuno dei negozi nell'area ne ha più. Questa birra scotta e sembra che stia diventando sempre più popolare.

Dopo due giorni di contemplazione dello scaffale assetato e vuoto, sembra che il minimo che si possa fare sia ordinare non meno di altre sedici scatole. Avete la tentazione di ordinarne di più, ma vi trattenete perché sapete che presto arriveranno le grosse ordinazioni che avete richiesto. Ma quando?...

**Settimana 7:** Questa settimana il furgone delle consegne porta soltanto cinque scatole, il che significa che avete davanti un'altra settimana di scaffali vuoti. Non appena avete riempito i vostri riordini, la Birra Lover viene subito venduta, questa volta entro due giorni. Questa settimana, con vostro stupore, i clienti che vi danno i loro nomi sono cinque. Ne ordinate altre sedici scatole e pregate in silenzio che le vostre ordinazioni maggiorate comincino ad arrivare. Pensate a tutte le vendite perdute di patatine fritte.

**Settimana 8:** A questo punto, guardate alla Birra Lover con maggiore attenzione che a qualsiasi altro prodotto vendiate. L'apprensione è palpabile: ogni volta che un cliente acquista una confezione da sei di quella



**Settimana 8**

birra tranquilla, lo notate. Sembra che la gente parli solo di questa birra. Avidamente, aspettate che il furgone vi porti le sedici che aspettate...

Ma ne porta soltanto cinque. «Che cosa significa, cinque?» dite. «Accidenti, non ne so nulla», vi dice l'uomo delle consegne. «Credo che stiano aspettando le ordinazioni arretrate. Le avrete in un paio di settimane.»

Un paio di settimane!?! Appena avrete chiamato i vostri clienti che aspettano le ordinazioni arretrate, avrete finito tutto prima di poter vendere una sola nuova scatola. Sarete tutta la settimana senza una sola bottiglia di Birra Lover sul vostro scaffale. Che cosa causerà tutto ciò alla vostra reputazione?

Piazzate un'ordinazione di altre ventiquattro scatole – il doppio di quante avevate programmato di ordinare. Che cosa mi sta facendo quel grossista? vi domandate. Non sa che mercato avido abbiamo qui? Che gli passa per la testa, comunque?

## **Il grossista**

In qualità di dirigente di un'azienda di distribuzione all'ingrosso, la birra è la vostra vita. Passate le vostre giornate a uno scrittoio di metal-

lo in un piccolo magazzino pieno fino al soffitto di birre di qualsiasi marca concepibile: Miller, Bud, Coors, Rolling Rock, un gran numero di birre importate – e, naturalmente, prodotti regionali come la Birra Lover. La regione che servite comprende una grande città, diverse città satelliti minori, una rete di sobborghi e alcune aree rurali più lontane. Non siete l'unico grossista di birra che operi qui, ma avete un'ottima posizione. Per alcune marche minori, inclusa la Birra Lover, siete l'unico distributore in quest'area.

Nella maggior parte dei casi, comunicate con la fabbrica di birra mediante lo stesso metodo che i dettaglianti utilizzano per raggiungere voi. Scribacchiate delle cifre su un modulo che date al vostro autista ogni settimana. Quattro settimane dopo, in media, arriva la birra che soddisfa quell'ordinazione. Tuttavia, anziché ordinare al minuto, ordinate all'ingrosso. Ciascuna ordinazione all'ingrosso basta all'incirca a riempire un piccolo furgone, di modo che pensate a esse come a delle «furgonate». Esattamente come il vostro dettagliante tipico ordina a voi circa quattro scatole di Birra Lover, settimana dopo settimana, così voi ne ordinate quattro furgonate alla fabbrica di birra, settimana dopo settimana. Ciò basta a darvi in qualsiasi momento un carico tipico di scorta pari a dodici furgonate.

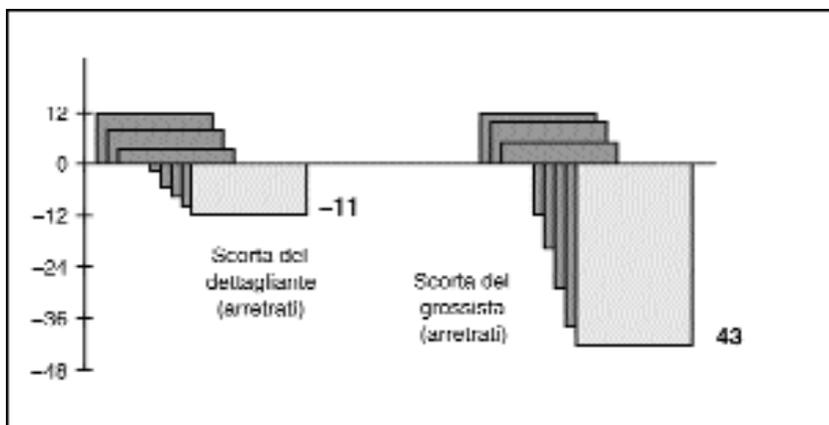
Alla Settimana 8, la vostra frustrazione e la rabbia sono pari quasi a quelle dei vostri dettaglianti. La Birra Lover è sempre stata una marca affidabile e costante. Ma alcune settimane fa – in effetti, nella Settimana 4 – le ordinazioni relative hanno cominciato all'improvviso a crescere rapidamente. La settimana successiva, le ordinazioni provenienti dai dettaglianti sono cresciute ancora di più. Alla Settimana 8, la maggior parte dei negozi passava ordinazioni che superavano di tre o quattro volte la loro quantità regolare di birra.

All'inizio, avete facilmente soddisfatto le ordinazioni extra prelevando dalla vostra scorta a magazzino. E siete stato preveggen- te: avendo notato la tendenza, avete immediatamente aumentato la quantità di Birra Lover ordinata alla fabbrica. Alla Settimana 6, dopo aver visto un articolo nel *Beer Distribution News*, in merito al programma musicale, avete ulteriormente aumentato l'ordinazione alla fabbrica, fino allo straordinario ammontare di venti furgonate alla settimana. Ciò significava una quantità di birra superiore di cinque volte alle vostre ordinazioni normali. Ma ne avevate bisogno: a giudicare dalla domanda dei negozi, la popolarità di quella birra stava raddoppiando, triplicando e perfino quadruplicando.

Alla Settimana 6, avete fornito tutta la birra che avevate di scorta e siete entrato nell'incubo degli arretrati. Ogni settimana mandate fuori quel che potete ed inviate ai negozi dei moduli equivalenti a dei «pagherò» per coprire il resto. Alcune delle principali catene al dettaglio vi hanno chiamato e hanno ottenuto il trattamento preferenziale che potevate offrire, ma nelle vostre scorte non c'era più Birra Lover. Sapete almeno, però, che ci sarebbe voluto soltanto un paio di settimane prima che avesse inizio l'arrivo della birra extra che avevate ordinato.

Alla Settimana 8, quando avete telefonato alla fabbrica per sapere se era possibile accelerare le loro forniture (e per far sapere loro che aumentavate la vostra ordinazione a trenta furgonate), avete scoperto con sgomento che avevano aumentato la produzione soltanto due settimane prima. Cominciavano appena a sapere dell'aumento della domanda. Come potevano essere così lenti?

**Settimana 9:** Vi passano ordinazioni per un valore di venti furgonate di Birra Lover alla settimana e voi non ne avete ancora. Alla fine dell'ultima settimana avevate ordinazioni in ritardo per altre ventinove furgonate. Il vostro personale ha fatto talmente l'abitudine a chiamate dall'esterno che vi ha chiesto di installare un apparecchio risponditore per



**Settimana 9**

dare spiegazioni sulla Birra Lover. Ma voi avete fiducia che questa settimana arriveranno finalmente le venti furgonate che avete ordinato un mese fa. Peraltro, arrivano soltanto sei furgoni. Apparentemente, la fabbrica è ancora in ritardo con le ordinazioni e soltanto adesso comincia

ad essere inviata la birra prodotta nei cicli di produzione maggiorati. Chiamate qualcuna delle vostre maggiori catene e assicurate loro che la birra che hanno ordinato arriverà al più presto.

**Settimana 10:** Siete furibondo. La birra extra che stavate aspettando – per un valore di almeno venti furgonate – non si vede ancora. La fabbrica non è stata semplicemente in grado di aumentare la produzione così rapidamente. O almeno questo è quel che pensate. Vi hanno mandato soltanto otto furgoni. È impossibile mettersi in contatto telefonico con qualcuno di loro – apparentemente, sono tutti nell'impianto, a gestire la produzione di birra.

Intanto, sembra che i negozi siano freneticamente impegnati a vendere la birra. Ricevete ordinazioni senza precedenti – questa settimana per ventisei furgonate – o può darsi che stiano ordinando tanto perché da voi non possono ottenere niente. Comunque sia, dovete far fronte. Che succederebbe se non potessero avere nessuna birra e se passassero alla concorrenza?

Ordinate alla fabbrica quaranta furgonate.

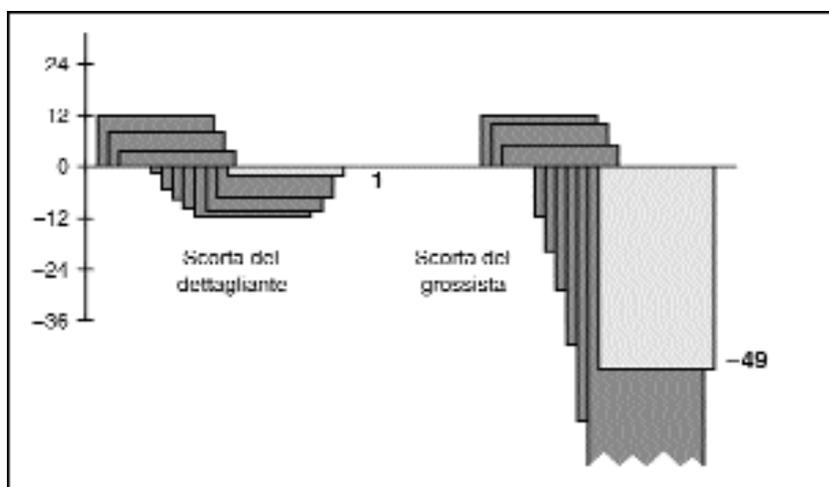
**Settimana 11:** Provate la tentazione di fare lunghissime colazioni al bar all'angolo del vostro magazzino. Arrivano soltanto dodici furgonate di Birra Lover. Tuttora è impossibile mettersi in contatto con qualcuno alla fabbrica. E dovete soddisfare ordinazioni per un valore di oltre *cento* furgonate: settantasette furgonate di ordinazioni arretrate, nonché ordinazioni dai negozi per un ammontare di altre ventotto furgonate che riceverete questa settimana. Intanto cominciano ad arrivare gli addebiti di alcune di quelle ordinazioni arretrate e avete paura di dire al vostro contabile che cosa deve aspettarsi.

Dovete avere quella birra: ne ordinate alla fabbrica *altre* quaranta furgonate.

**Settimana 12:** La situazione è chiara. Questa domanda aggiuntiva di Birra Lover è un cambiamento molto più grande di quel che vi aspettavate. Sospirate di rassegnazione quando pensate a quanto denaro potreste fare se soltanto ne aveste abbastanza in magazzino. Come può la fabbrica avervi *fatto* questo? Perché la domanda è cresciuta così *rapidamente*? Come ci si può aspettare che facciate mai fronte? Tutto quel che sapete è che non vi coglieranno mai più in una situazione del genere. Ordinate altre sessanta furgonate.

Nelle successive quattro settimane, la domanda continua ad eccedere le vostre forniture. In effetti, nella **Settimana 13** non potete affatto ridurre le vostre ordinazioni arretrate.

**Settimane 14 e 15:** Finalmente cominciate a ricevere dalla fabbrica le forniture maggiorate. Contemporaneamente, le ordinazioni dai vostri negozi diminuiscono un po'. Vi immaginate che nella settimana precedente essi abbiano forse ordinato un po' in eccesso. A questo punto,



**Settimana 14**

qualsiasi cosa vi aiuti a smaltire le vostre ordinazioni arretrate è un rinvio benvenuto.

Finalmente, nella **Settimana 16**, ricevete quasi *tutta* la birra che avevate ordinato quattro settimane prima: cinquantacinque furgonate. Il carico arriva all'inizio della settimana, e vi recate a dare un'occhiata nella sezione del magazzino dove sono impilate le casse. È la stessa quantità di birra che normalmente tenete delle marche maggiori. Presto sarà esaurita.

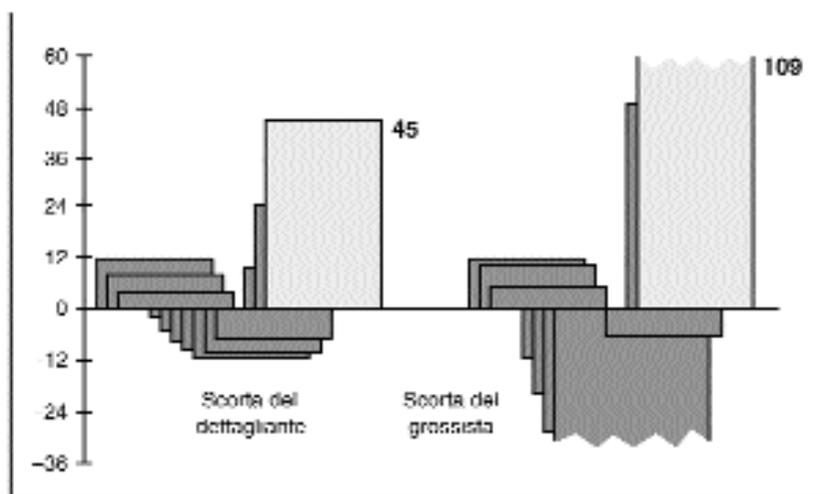
Per tutta la settimana, attendete con impazienza l'arrivo delle ordinazioni dai negozi. Vi fermate perfino al tavolo della corrispondenza in arrivo per controllare i singoli moduli. Ma su ciascun modulo vedete scritto lo stesso numero: zero, zero, zero, zero. Che cosa sta succedendo? Quattro settimane fa tutti desideravano avere la birra e adesso pare che non ne vogliano affatto.

Improvvisamente, sentite un brivido di freddo. Nel momento in cui il vostro furgone parte per il giro che comprende la fabbrica, lo raggiungete. Siglate il modulo e cancellate le ventiquattro furgonate che avevate ordinato, sostituendole con uno zero.

**Settimana 17:** La settimana successiva arrivano altri sessanta furgo-

ni di Birra Lover. I negozi ne chiedono ancora per ... zero. Voi ne chiedete ancora per ... zero. Nel vostro magazzino ci sono centonovanta furgonate di prodotto. Potreste farci il bagno ogni giorno e non si noterebbe neppure.

«Certamente, i negozi ne vorranno di più *questa* settimana. Dopo tutto, quel programma musicale è ancora in onda.» Quando rimuginiate sulla faccenda, mandate ogni dettagliante nell'angolo più profondo



### Settimana 17

dell'inferno; l'angolo riservato alla gente che non mantiene le sue promesse.

E, in effetti, i dettaglianti vi ordinano ancora zero scatole di Birra Lover. A vostra volta, voi ne ordinate zero furgonate alla fabbrica. E, purtuttavia, la fabbrica continua a consegnare birra. Sulla vostra piattaforma di scarico ne appaiono questa settimana altre dodici furgonate. Ma perché quella fabbrica ce l'ha con voi? Quando finirà mai tutto ciò?

## La fabbrica

Immaginate di essere stato assunto quattro mesi fa per gestire la distribuzione e il marketing alla fabbrica di birra per cui la Birra Lover è

soltanto uno tra i prodotti importanti. La fabbrica è piccola, nota per la sua qualità, non per la sua competenza nel marketing. È per questo che siete stato assunto.

È chiaro ora che avete fatto qualcosa nel modo giusto, perché già al vostro secondo mese (Settimana 6 di questo gioco) le nuove ordinazioni hanno cominciato ad aumentare in modo straordinario. Alla fine del vostro terzo mese in questo lavoro, avete provato la soddisfazione di ricevere ordinazioni per un ammontare di quaranta grosse\* di birra alla settimana, con un aumento straordinario paragonato alle quattro di quando avete cominciato. E ne avete spedite... bene, ne avete spedite trenta.

Infatti anche le fabbriche di birra vanno in arretrato. Ci vogliono (nella vostra fabbrica) due settimane dal momento in cui decidete di produrre una bottiglia di birra e quando quella birra è pronta per la spedizione. Bisogna riconoscere che avete tenuto a magazzino qualche settimana di fornitura, ma quelle scorte erano già esaurite nella Settimana 7, solo due settimane dopo che erano sopraggiunte le ordinazioni aumentate. La settimana successiva, quando avevate ordinazioni arretrate per nove grosse, nonché altre ventiquattro grosse di nuove ordinazioni, avete potuto spedirne soltanto ventidue. Per la vostra azienda eravate un eroe. Il direttore di produzione aveva dato a tutti degli incentivi per lavorare a doppio turno e conduceva febbrilmente interviste per assumere nuovo personale.

Quel programma degli Iconoclasti che citava la birra era stato un colpo di fortuna. Avevate appreso del programma nella Settimana 3, attraverso lettere scritte da giovani alla fabbrica. Ma c'era voluto fino alla Settimana 6 per vedere quel programma tradursi in un aumento delle ordinazioni.

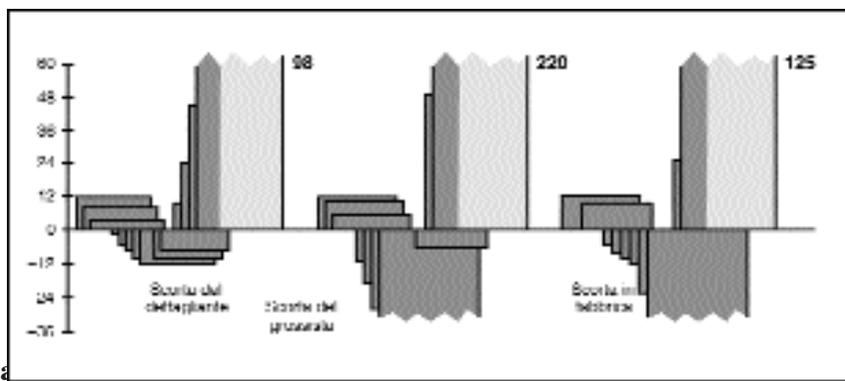
Perfino alla Settimana 14, la fabbrica non si era ancora messa alla pari con le sue ordinazioni arretrate. Avevate regolarmente richiesto nuovi rifornimenti di birra per oltre sessanta grosse. Vi eravate chiesto di quali dimensioni sarebbe stata la vostra gratifica quest'anno. Magari avreste potuto chiedere una percentuale sui profitti, una volta che vi foste messo alla pari con le ordinazioni arretrate. Vi eravate perfino gingillato con l'idea di apparire sulla copertina di *Marketing Week*.

Alla fine, alla Settimana 16 vi eravate messo alla pari con gli arretra-

\* Unità di misura corrispondente a 12 dozzine. (N.d.T.)

ti. Ma la settimana successiva i vostri distributori avevano chiesto soltanto diciannove grosse. La settimana scorsa, **la 18**, non avevano chiesto affatto altra birra. Alcuni dei moduli li ordinazione mostravano, in effetti, delle cancellazioni.

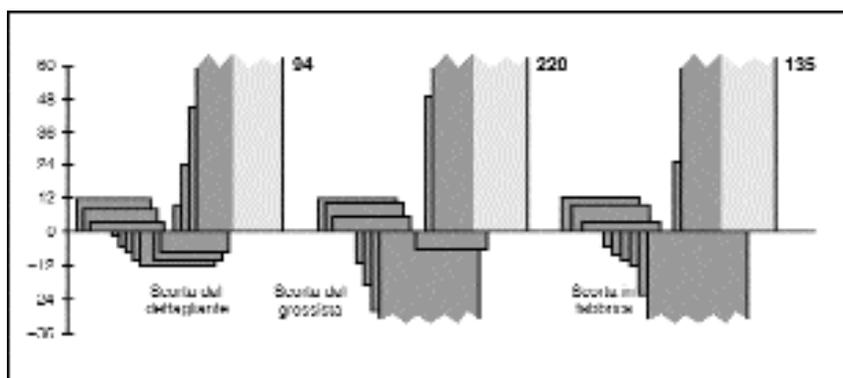
**Settimana 19:** Di scorta avete diciannove grosse di birra. E ancora le ordinazioni non chiedono in pratica alcuna nuova consegna. Zero birra. Intanto, la birra che avete prodotto continua ad accumularsi. Fate al vostro capo la telefonata che temevate di dover fare. «Meglio sospendere la produzione per una settimana o due perché abbiamo», e qui pronunciate una parola che avete appreso alla Business School, «una discontinuità.» Dall'altra parte del telefono c'è solo silenzio. «Ma sono sicuro che si tratta di una cosa temporanea», aggiungete.



**Settimana 21**

brogliato, dite. Quei dettaglianti non hanno comprato abbastanza birra. La stampa e quel programma rock hanno esagerato con la birra e adesso nessuno ne può più. Alla base, ci sono quei ragazzi capricciosi – non hanno alcun genere di lealtà. Come hanno potuto comprare centinaia di scatole di birra un mese e nemmeno una il mese successivo?

Nessuno sente la vostra mancanza quando prendete a prestito l'auto dell'azienda all'inizio della **Settimana 24**. La vostra prima fermata è all'ufficio del grossista. Non soltanto è la prima volta che vi incontrate a faccia a faccia, ma è la seconda volta che vi parlate. Non c'è mai stato niente da dire fino a questa crisi. Vi salutate vicendevolmente piuttosto



**Settimana 24**

abbattuti e poi il grossista vi conduce al magazzino sul retro. «Non abbiamo ricevuto un'ordinazione per la vostra marca da due mesi», dice il grossista. «Mi sembra di fare la figura del cretino. Guardi! Ne abbiamo ancora 220 furgonate qui.»

Quel che deve essere successo, decidete insieme, è che la domanda è cresciuta rapidamente e poi è caduta precipitosamente. Un altro esempio della capricciosità del pubblico. Se i dettaglianti avessero controllato la situazione e vi avessero avvertiti, questo non sarebbe mai accaduto.

Sulla strada di casa state lavorando mentalmente alla fraseologia di un rapporto sulla strategia di marketing quando, d'impulso, decidete di fermarvi al negozio di un dettagliante che vedete lungo la strada. Per caso, c'è il proprietario del negozio. Vi presentate e il viso del dettagliante si contorce in una smorfia sardonica. Lasciando a un assistente la responsabilità del negozio, voi due ve ne andate a prendere un caffè.

Il dettagliante si è portato con sé il registro dei conti del magazzino del negozio e lo apre sul tavolo. «Lei non sa quanto ho desiderato strangolarla qualche mese fa.»

«Perché?» chiedete.

«Guardi, ci sono novantatré scatole accumulate nel nostro retrobottega. A questo ritmo, ci vorranno altre sei settimane prima che ne ordini dell'altra.»

Sei settimane, pensate tra voi. E poi tirate fuori un calcolatore tascabile. Se ogni dettagliante di quest'area aspetta sei settimane prima di or-

dinare altra birra e poi ne ordina soltanto poche scatole alla settimana, ci vorrà un anno o forse più prima di cominciare a intaccare quelle 220 furgonate che aspettano dal grossista. «È una tragedia», dite. «Chi l'ha fatta succedere – voglio dire, come possiamo fare in modo che non succeda più?»

«Bene, non è colpa *nostra*», dice il dettagliante, dopo aver sorbitato un po' di caffè. «Noi vendevamo quattro scatole di birra quando è apparso quel programma musicale. Poi, nella Settimana 2, ne abbiamo vendute otto scatole.»

«E poi c'è stata una proliferazione», dite. «Ma perché si è esaurita?»

«No, lei non capisce», dice il dettagliante, «la domanda non è mai proliferata e non si è mai esaurita. Noi vendiamo *ancora* otto scatole di birra – settimana dopo settimana. Ma voi non ci avete mandato la birra che volevamo. Così abbiamo dovuto continuare a ordinare soltanto per garantirci che avremmo avuto abbastanza birra per soddisfare i nostri clienti.»

«Ma noi abbiamo mandato la birra appena era necessario.»

«Può darsi allora che il grossista abbia fatto qualche errore», dice il dettagliante. «Mi sono chiesto se non dovremmo cambiare i fornitori. Comunque, vorrei che faceste della promozione con dei tagliandi o qualcosa di simile, in modo da poter recuperare parte dei miei costi. Vorrei scaricare una parte di quelle novantatré scatole.»

Iniziate a programmare la fraseologia della vostra lettera di dimissioni. Naturalmente, daranno a voi la colpa di qualsiasi licenziamento o chiusura di impianto che deriverà da questa crisi – così come il grossista ha dato la colpa al dettagliante, come il dettagliante ha dato la colpa al grossista ed entrambi volevano dare la colpa a voi. Se non altro, è ancora abbastanza presto in questa faccenda da consentire di dimettervi con dignità. Se soltanto poteste scoprire qualche spiegazione per dimostrare che non è stata colpa vostra – per dimostrare che siete stato la vittima, e non il colpevole...

## LEZIONI DEL GIOCO DELLA BIRRA

### 1. La struttura influenza il comportamento

Persone diverse tendono a produrre nella stessa struttura risultati qualitativamente simili. Quando vi sono dei problemi, op-

pure quando i risultati non corrispondono a quello che si voleva, è facile trovare qualcuno o qualcosa a cui dare la colpa. *Ma, più spesso di quanto ci rendiamo conto, a causare le proprie crisi sono i sistemi, non forze esterne o errori dei singoli.*

## **2. La struttura dei sistemi umani è sottile**

Noi tendiamo a pensare alla «struttura» come a un vincolo esterno sull'individuo. Ma in sistemi viventi complessi, come la «struttura» dei «sistemi» multipli in un corpo umano (per esempio, quella cardiovascolare e neuromuscolare), *struttura significa le interrelazioni di base che controllano il comportamento.*

Nei sistemi umani, la struttura comprende il modo in cui le persone decidono – le «politiche operative» mediante le quali traduciamo in azioni le percezioni, gli obiettivi, le regole e le norme.

## **3. I nuovi modi di pensare si traducono spesso in fattori moltiplicativi**

Nei sistemi umani, le persone dispongono spesso di fattori moltiplicativi potenziali di cui non si avvalgono perché si concentrano soltanto sulle loro proprie decisioni e ignorano il modo in cui le loro decisioni influiscono sugli altri. Nel gioco della birra, i giocatori hanno la possibilità di eliminare le enormi instabilità che invariabilmente si producono, ma non riescono a farlo anzitutto perché non si rendono conto del modo in cui stanno creando l'instabilità.

Nel mondo degli affari la gente ama gli eroi. Noi approfondiamo elogi e promozioni su quelli che ottengono risultati visibili. Ma se qualcosa va storto, sentiamo in modo intuitivo che qualcuno deve pagare.

Nel gioco della birra non ci sono capri espiatori del genere. Non c'è nessuno a cui dare la colpa. Ognuno dei tre giocatori della nostra storia aveva le migliori intenzioni possibili: servire bene i suoi clienti, far muovere con regolarità il prodotto attraverso il sistema ed evitare penalizzazioni. Ogni partecipante elaborava giudizi ben motivati e chiaramente difendibili in base a valutazioni ragionevoli di quel che sarebbe

potuto accadere. Non c'erano dei cattivi, nondimeno c'era una crisi – radicata nella struttura del sistema.

Negli ultimi venti anni il gioco della birra è stato giocato migliaia di volte in corsi e seminari di addestramento al management. È stato giocato in cinque continenti, tra persone di tutte le età, nazionalità, origini culturali e con formazioni aziendali ampiamente diversificate. Alcuni giocatori non avevano mai sentito parlare prima di un sistema di produzione/distribuzione. Altri avevano passato una buona parte delle loro vite lavorando in attività del genere. Eppure, ogni volta che si gioca a questo gioco ne consegue la stessa crisi. Anzitutto, c'è un aumento della domanda che non può essere soddisfatto. Le ordinazioni si accumulano attraverso il sistema. Le scorte vengono svuotate. Gli arretrati si accumulano. Poi la birra arriva in massa, mentre le ordinazioni in entrata improvvisamente diminuiscono. Alla fine dell'esperimento quasi tutti i giocatori si trovano con grandi scorte che non possono esaurire – per esempio, non è insolito trovare livelli di scorta alla fabbrica misurabili in centinaia di scatole a fronte di ordinazioni provenienti dai grossisti per otto, dieci o dodici scatole alla settimana.<sup>3</sup>

Se letteralmente migliaia di giocatori, con formazioni enormemente diverse, generano tutti gli stessi schemi qualitativi di comportamento, le cause del comportamento devono trovarsi al di là dei singoli. Le cause del comportamento devono risiedere nella struttura stessa del gioco.

Inoltre, strutture del tipo del «gioco della birra» creano crisi analoghe nei sistemi di produzione e distribuzione della vita reale. Per esempio, nel 1985 i chip per le memorie dei personal computer erano a buon mercato e prontamente disponibili; le vendite diminuirono del 18% e i produttori americani soffrirono perdite dal 25 al 60%.<sup>4</sup> Ma verso la fine del 1986 si produsse un'improvvisa carenza che venne poi aggravata dal panico e dall'eccesso di ordinazioni. Il risultato fu un aumento nei prezzi degli stessi chip dal 100 al 300%.<sup>5</sup> Un analogo incremento e collasso nella domanda si produsse nel settore dei semiconduttori tra il 1973 e il 1975. Dopo un enorme aumento delle ordinazioni su allungamenti dei ritardi di consegna in tutto il settore, la domanda crollò, per cui si sarebbe potuto avere virtualmente in giornata qualsiasi prodotto si volesse dallo scaffale di qualsiasi fornitore. Entro pochi anni, la Siemens, la Signetics, la Northern Telecom, la Honeywell e la Schlumberger entrarono tutte nel settore acquisendo produttori indeboliti di semiconduttori.<sup>6</sup>

Verso la metà del 1989, nelle parole del *Wall Street Journal* del 30

maggio, la General Motors, la Ford e la Chrysler «stavano semplicemente producendo molte più automobili di quante ne stessero vendendo e le scorte presso i rivenditori si accumulavano... Le aziende stanno già fermando gli impianti e licenziando lavoratori a ritmi non visti da anni». <sup>7</sup> Intere economie nazionali soggiacciono agli stessi tipi di aumenti nella domanda e di eccessi di aggiustamento nelle scorte, a causa di quello che gli economisti chiamano la teoria dei cicli economici basata sull'«acceleratore delle scorte».

Cicli analoghi di espansione e contrazione continuano a verificarsi in diversi settori dei servizi. Per esempio, il settore immobiliare è notoriamente ciclico, spesso per l'attività di speculatori che fanno salire i prezzi per attrarre investitori in nuovi progetti. Nel 1989 Paul Quinn, un costruttore di condomini del Massachusetts, ha detto al *MacNeil-Lehrer Newshour*: «il telefono suonava nei nostri uffici e noi ci chiedevamo: 'Come possiamo affrontare tutto ciò? Diremo a tutti di mandare un assegno da 5000 dollari con i loro nomi e li metteremo sulla lista'. Quello che successe dopo fu che avemmo più di 150 assegni sul tavolo». Ma all'espansione seguì rapidamente la saturazione. «La sensazione era quella di affondare lentamente», disse Quinn, intervistato in una città di mare piena di costruzioni invendute. «Ora è tempo di cominciare a costruire per il prossimo boom. Purtroppo, quelli del settore immobiliare sono troppo occupati a cercare di risolvere i problemi rimasti aperti dopo l'ultimo.» <sup>8</sup>

In effetti, nei sistemi di produzione e distribuzione la realtà è spesso peggiore che nel gioco della birra. Un dettagliante di questo settore può ordinare di colpo da tre o quattro grossisti, aspettare che arrivi il primo gruppo di consegne e quindi cancellare le altre ordinazioni.

I costruttori di immobili spesso incontrano difficoltà con limiti di capacità produttiva che non appaiono nel gioco, il che aumenta il panico in tutto il sistema di distribuzione. A loro volta, i produttori investono in capacità aggiuntiva perché credono che gli attuali livelli di domanda continueranno in futuro e poi si trovano oberati da un eccesso di capacità quando la domanda crolla.

La dinamica dei sistemi di produzione-distribuzione come quella del gioco della birra illustra il primo principio del pensiero sistemico.

## **La struttura influenza il comportamento**

*Quando sono inserite nello stesso sistema, le persone, per quanto possano essere differenti, tendono a produrre risultati analoghi.*

La prospettiva sistemica ci dice che per comprendere i problemi importanti dobbiamo guardare al di là degli errori dei singoli o della cattiva sorte. Dobbiamo guardare al di là delle personalità e degli eventi. Dobbiamo guardare alle strutture sottostanti che modellano le azioni individuali e creare le condizioni in base alle quali i diversi tipi di eventi diventano probabili.

Nelle parole di Donella Meadows:

Cominciare a rendersi conto del fatto che il sistema è causa del proprio comportamento è una percezione veramente profonda e diversa.<sup>9</sup>

Questo stesso modo di sentire venne espresso oltre cent'anni fa da un pensatore sistemico di un'epoca precedente. A due terzi circa del testo di *Guerra e pace*, Lev Tolstoj interrompe la sua narrazione sulla storia di Napoleone e della Russia zarista e si chiede perché gli storici, in generale, non sono in grado di spiegare gran che:

I primi quindici anni del diciannovesimo secolo presentano lo spettacolo di uno straordinario movimento di milioni di uomini. Questi uomini lasciano le loro occupazioni abituali; corrono da un'estremità all'altra dell'Europa; saccheggiano, si massacrano l'un l'altro, trionfano e disperano; l'intera vita ne è trasformata e presenta un'attività accelerata, muovendosi prima a velocità crescente e quindi rallentando lentamente di nuovo. Qual era la causa di quell'attività o da quali leggi era regolata? si è chiesto l'intelletto umano.

Gli storici, in risposta a quella domanda, ci pongono davanti le affermazioni e le gesta di alcune dozzine di uomini in uno degli edifici della città di Parigi, riassumendo quelle azioni e quei detti in una parola: rivoluzione. Poi ci danno una dettagliata biografia di Napoleone e di alcune persone che erano a suo favore o a lui ostili; parlano dell'influenza di alcune di queste persone sulle altre; e quindi affermano che è a questo che l'attività è dovuta; e queste sono le sue leggi.

Ma l'intelletto umano non soltanto si rifiuta di credere a quella spiegazione, ma dichiara recisamente che quel metodo di spiegazione non è corretto... Tanto la rivoluzione quanto Napoleone furono

prodotti dalla somma delle volontà dei singoli individui; e soltanto la somma di quelle volontà li ha sopportati e poi li ha distrutti.

«Ma ogniqualevolta ci sono state guerre, ci sono stati grandi capi militari; ogniqualevolta ci sono state rivoluzioni negli Stati, ci sono stati grandi uomini», dice la storia. «Ogniqualevolta vi sono stati grandi capi militari vi sono in effetti state delle guerre», afferma la ragione umana «ma ciò non prova che i generali siano stati la causa delle guerre e che i fattori che hanno condotto alla guerra possono essere trovati nell'attività personale di un uomo...<sup>10</sup>

Tolstoj afferma che soltanto cercando di capire le «leggi della storia» sottostanti, il sinonimo di quello che noi chiamiamo le strutture sistemiche, vi è qualche speranza di una comprensione più profonda:

Per indagare le leggi della storia, dobbiamo completamente cambiare il soggetto delle osservazioni, dobbiamo lasciare da parte i re e i ministri e i generali e studiare gli elementi omogenei e infinitesimali da cui sono guidate le masse. Nessuno può dire quanto è stato concesso all'uomo di procedere nella direzione di comprendere le leggi della storia. Ma è ovvio che soltanto in quella direzione vi è qualche possibilità di scoprire leggi storiche; e che l'intelletto umano non ha finora dedicato a quel metodo di ricerca una milionesima parte dell'energia che gli storici hanno messo nella descrizione delle azioni di vari re, ministri e generali...<sup>11</sup>

Il termine «struttura», come utilizzato qui, non significa la «struttura logica» di un'argomentazione elaborata con cura o la «struttura» come è mostrata da un organigramma. Piuttosto, la «struttura sistemica» riguarda le interrelazioni chiave che influenzano il comportamento nel tempo. Non si tratta di interrelazioni tra persone, ma fra variabili chiave, come la popolazione, le risorse naturali e la produzione di alimenti in un paese in sviluppo; oppure le idee di prodotto dei tecnici e il know how tecnico e manageriale di un'azienda ad alta tecnologia.

Nel gioco della birra, la struttura che causava ampie oscillazioni nelle ordinazioni e nelle scorte coinvolgeva la catena delle forniture e stadi multipli e i ritardi che intervenivano tra le diverse fasi, le limitate informazioni disponibili nel sistema in ciascuna fase, nonché gli obiettivi, i costi, le percezioni e i timori che influenzavano le ordinazioni di birra dei singoli. Ma è molto importante comprendere che quando usia-

mo il termine «struttura sistemica» non intendiamo semplicemente una struttura al di fuori dell'individuo. La natura della struttura dei sistemi umani è sottile perché noi siamo parte di quella struttura. Ciò significa che spesso abbiamo il potere di modificare le strutture entro le quali operiamo.

Tuttavia, più spesso di quanto non si pensi, quel potere non lo percepiamo. In effetti, di solito non vediamo gran che delle strutture in gioco. Piuttosto, *ci troviamo semplicemente obbligati ad agire in certi modi*.

Nel 1973, lo psicologo Philip Zimbardo compì un esperimento nel quale a studenti universitari venivano assegnati i ruoli di prigionieri e di guardie in una prigione finta istituita nella cantina dell'istituto di psicologia alla Stanford. Quella che cominciò come una moderata resistenza da parte dei «prigionieri» e come un moderato farsi valere da parte delle «guardie», si intensificò via via in un atteggiamento ribelle e in abusi crescenti, finché le «guardie» cominciarono a maltrattare fisicamente i «prigionieri» e gli sperimentatori ebbero la sensazione che la situazione andasse pericolosamente fuori controllo. L'esperimento fu terminato prematuramente, dopo sei giorni, quando gli studenti cominciarono a denotare depressione, pianto senza controllo e malesseri psicosomatici.<sup>12</sup>

Non dimenticherò mai un'illustrazione particolarmente raggelante del potere della struttura nella politica internazionale. Essa si produsse in un incontro informale con un membro di alto livello dell'Ambasciata Sovietica, pochi mesi dopo che i sovietici avevano mandato truppe in Afghanistan. Il funzionario parlò, in modo eloquente e con grande sincerità, di come l'Unione Sovietica fosse stata la prima a riconoscere il paese dopo la sua fondazione. L'Unione Sovietica era stata la prima a venire in suo soccorso e, ripetutamente, quando vi erano stati conflitti o instabilità interni. A partire dagli ultimi anni Settanta, con l'aumentare delle minacce da parte delle fazioni di guerriglieri, il governo in carica aveva chiesto un aumento dell'assistenza sovietica. Un'assistenza limitata portò ad accrescere il bisogno di un aiuto più ampio. Si arrivò a un punto, spiegò il funzionario, nel quale «veramente non avevamo altra scelta se non intervenire militarmente».

Mentre ascoltavo questa storia, non potevo fare a meno di pensare a come i dettaglianti o i grossisti nel gioco della birra spiegheranno, alla fine del gioco, che realmente essi non avevano altra scelta se non continuare ad aumentare le loro ordinazioni. Essa riportava anche alla mente storie simili di funzionari americani, dieci o quindici anni prima, che

cercavano di spiegare come gli Stati Uniti erano rimasti intrappolati in Vietnam.

Che cosa esattamente significa affermare che le strutture danno luogo a particolari schemi di comportamento? Come è possibile riconoscere strutture di controllo del genere? Come potrebbe una conoscenza del genere esserci di aiuto ad operare con maggiore successo nei sistemi complessi?

Il gioco della birra mette a disposizione un laboratorio per studiare il modo in cui la struttura influenza il comportamento. Ciascun giocatore – dettagliante, grossista e fabbrica – prendeva soltanto una decisione alla settimana: quanta birra ordinare. Il dettagliante è il primo ad aumentare le ordinazioni in modo significativo, ordinazioni che raggiungono il punto massimo intorno alla Settimana 12. A quel punto, la birra attesa non arriva in tempo – a causa di arretrati a livello del grossista e della fabbrica. Ma il dettagliante, non pensando a quegli arretrati, aumenta enormemente le ordinazioni per procurarsi birra ad ogni costo. Questo improvviso balzo nelle ordinazioni viene quindi amplificato attraverso l'intero sistema – prima dal grossista e quindi dalla fabbrica. Le ordinazioni del grossista raggiungono il massimo a circa 40 e la produzione della fabbrica raggiunge il massimo a circa 80.

Il risultato è uno schema caratteristico di aumento e declino delle ordinazioni in ciascuna posizione, amplificato nella sua intensità nel muoversi «a monte» dai dettaglianti alle fabbriche. In altre parole, più lontane sono dal consumatore finale, più elevate sono le ordinazioni e più drastico ne è il crollo. In effetti, virtualmente tutti quelli che hanno nel gioco il ruolo della fabbrica passano attraverso grosse crisi, che terminano con tassi di produzione vicini a zero soltanto poche settimane dopo avere prodotto 40, 60, 100 o anche più grosse per settimana.<sup>13</sup>

Nelle scorte e negli arretrati è possibile vedere l'altro schema caratteristico di comportamento nel gioco. La scorta del dettagliante comincia a scendere al di sotto dello zero intorno alla Settimana 5. L'arretrato del dettagliante continua ad aumentare per diverse settimane e il dettagliante non torna a una scorta positiva fino intorno alle Settimane dalla 12 alla 15. Analogamente, il grossista è in arretrato circa dalla Settimana 7 fino a circa le Settimane dalla 15 alla 18 e la fabbrica dalla Settimana 9 fino alle Settimane dalla 18 alla 20. Una volta che le scorte cominciano ad accumularsi, esse raggiungono livelli elevati (circa 40 per il dettagliante, da 80 a 120 per il grossista e da 60 a 80 per la fabbrica alla Settimana 30) – molto maggiori di quanto si volesse. Così ciascuna

posizione passa attraverso un ciclo di scorta-arretrato: prima le scorte sono insufficienti, e poi sono troppe.

Questi schemi caratteristici di eccesso e di crollo nei cicli di ordinazione e di scorta-arretrato si verificano nonostante la domanda del consumatore rimanga stabile. Le effettive ordinazioni dei consumatori hanno subito un solo cambiamento. Nella Settimana 2, le ordinazioni dei consumatori sono raddoppiate – passando da quattro a otto scatole di birra per settimana. Per il resto del gioco esse sono rimaste costanti a otto scatole per settimana.

In altre parole, dopo un unico aumento, la domanda del consumatore per il resto della simulazione è rimasta perfettamente stabile! Naturalmente, nessuno dei giocatori oltre al dettagliante sapeva qual era la domanda del consumatore e perfino i dettaglianti vedevano la domanda settimana per settimana, senza alcun indizio su quello che sarebbe successo poi.

Dopo il gioco della birra noi domandiamo a quelli che hanno giocato i ruoli dei grossisti e dei produttori di esplicitare quelle che essi pensano fossero le ordinazioni dei consumatori. Molti tracciano una curva che sale e scende, esattamente come sono salite e scese le loro ordinazioni.<sup>14</sup> In altre parole, i giocatori suppongono che, se nel corso del gioco le ordinazioni sono salite e poi crollate, ciò deve essere stato causato da un aumento e da un crollo nelle ordinazioni dei consumatori. Ipotesi del genere su una «causa esterna» sono tipiche del pensare non sistemico.

Le stime dei giocatori in merito alla domanda del consumatore mettono in luce la nostra esigenza profondamente sentita di trovare qualcuno o qualcosa cui dare la colpa quando vi sono dei problemi. Inizialmente, dopo che il gioco è finito, molti credono che i colpevoli siano i giocatori nelle altre posizioni. Ma questa convinzione viene completamente spazzata via dall'osservare che in tutte le edizioni del gioco insorgono gli stessi problemi, indipendentemente da chi si trovi nelle diverse posizioni. Molti allora orientano la loro ricerca di un capro espiatorio sui consumatori. «Ci deve essere stato un improvviso aumento e poi un crollo nella domanda dei consumatori», essi ritengono. Ma quando le loro stime vengono messe a confronto con le ordinazioni costanti dei consumatori, anche questa teoria viene smantellata.

Ciò ha un effetto devastante su alcuni giocatori. Non dimenticherò mai il presidente di una grande azienda di trasporti che se ne stava seduto, con gli occhi sbarrati, guardando i diagrammi del gioco della birra.

Alla successiva pausa, si precipitò al telefono. «Che è successo?» gli chiesi quando fece ritorno.

«Prima di venire qui», disse, «il mio gruppo di direzione aveva appena finito una rassegna delle attività durata tre giorni. Una delle nostre divisioni ha fluttuazioni straordinariamente erratiche nell'utilizzo dei veicoli. Sembrava del tutto ovvio che il president della divisione non avesse le qualità necessarie a fare svolgere il lavoro. Davamo automaticamente la colpa a quest'uomo, esattamente come ciascuno di noi nell'esperimento dava automaticamente la colpa alla fabbrica. Mi ha colpito il fatto che i problemi erano probabilmente strutturali, non personali. Sono corso a chiamare i nostri uffici centrali e a interrompere la procedura per il suo licenziamento.»

Una volta che vedono che non possono più darsi la colpa l'un l'altro, o darla al cliente, i giocatori hanno un'ultima possibilità: *dare la colpa al sistema*. «È un sistema non gestibile», dicono alcuni. «Il problema è che noi non potevamo comunicare l'uno con l'altro.» Ma anche questa si dimostra una posizione insostenibile, in effetti, dato il «sistema fisico» di scorte, di ritardi nelle forniture e di informazioni limitate, vi è un notevole spazio per migliorare i risultati della maggior parte dei gruppi.

## **Ridefinire l'ambito della vostra influenza: come migliorare i risultati nel gioco della birra**

Per cominciare a vedere le possibilità di miglioramento, consideriamo i risultati che si avrebbero se ciascun giocatore non avesse fatto nulla per correggere le sue scorte o i suoi arretrati. In base alla strategia «nessuna strategia», ciascun giocatore si limiterebbe a piazzare nuove ordinazioni uguali alle ordinazioni ricevute. Questa è più o meno la più semplice delle politiche di ordinazioni possibili. Se le nuove ordinazioni che ricevete sono di quattro casse di birra, ne ordinate quattro. Se ricevete ordinazioni per otto, ne ordinate otto. Dato il modello di domanda del consumatore in questo gioco, ciò significa ordinare quattro scatole o furgonate ogni settimana – finché ricevete il vostro primo ordine di otto. In seguito, ne ordinate otto.

Quando questa strategia viene seguita senza scarti da tutti e tre i giocatori, tutte e tre le posizioni si sistemano in qualche forma di stabilità alla Settimana 11. Il dettagliante e il grossista non riescono mai a far

fronte ai loro arretrati. Gli arretrati si sviluppano, come nel gioco base, a causa dei ritardi nel soddisfare le ordinazioni. Gli arretrati persistono perché i giocatori non compiono nessuno sforzo per correggerli, perché la strategia della «nessuna strategia» impedisce di piazzare le ordinazioni necessarie a correggere gli arretrati in aggiunta alle ordinazioni ricevute.

Ha successo questa strategia della «nessuna strategia»? Probabilmente la maggior parte dei giocatori risponderebbe di no. Dopo tutto, la strategia dà luogo ad arretrati permanenti. Ciò significa che tutti nel sistema devono attendere più a lungo del necessario perché le loro ordinazioni siano soddisfatte. Nella vita reale, una situazione del genere inviterebbe certamente i concorrenti ad entrare sul mercato e ad assicurare un migliore servizio di fornitura. Probabilmente, soltanto produttori/distributori su mercati monopolistici adotterebbero una strategia del genere.<sup>15</sup>

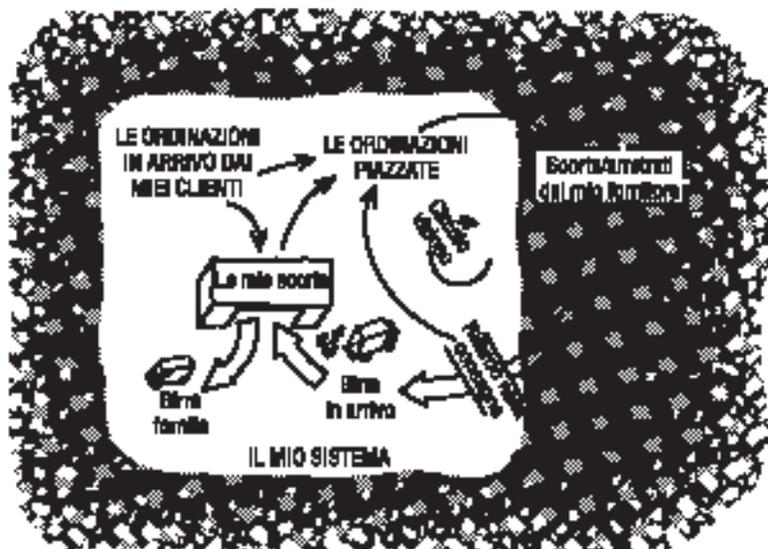
Ma questa strategia elimina l'accumulo e il crollo delle ordinazioni e le connesse ampie oscillazioni nelle scorte. Inoltre, il costo totale generato da tutte le posizioni nella strategia «nessuna strategia» è più basso di quanto si consegue dal 75% dei gruppi che giocano a questo gioco!<sup>16</sup> In altre parole, la maggioranza dei giocatori nel gioco, molti dei quali sono dirigenti sperimentati, fa molto peggio di quanto farebbe se si limitasse a piazzare ordinazioni uguali a quelle che riceve. Nel tentativo di correggere gli squilibri che derivano dal «non far nulla», la maggior parte dei giocatori peggiora le cose, in molti casi in misura enorme.

D'altra parte, circa il 25% dei giocatori ottiene risultati migliori della strategia «nessuna strategia» e circa il 10% ottiene risultati molto migliori. In altre parole, il successo è possibile. Per la maggior parte dei giocatori esso richiede però un cambiamento nel modo di guardare alle cose. Ciò significa andare al cuore delle divergenze di base tra i modi comuni di pensare al gioco – quello che noi chiameremo in seguito il nostro «modello mentale» dello stesso – e la realtà effettiva di come il gioco funziona. La maggior parte dei giocatori vede il suo compito come la «gestione delle sue posizioni» in isolamento dal resto del sistema. Invece è necessario vedere come le singole posizioni interagiscono con il sistema più grande.

Considerate come vi sentite se siete un giocatore tipico in una qualsiasi posizione. State molto attento alle vostre scorte, ai costi, agli arretrati, alle ordinazioni e alle forniture. Le ordinazioni in arrivo pervengo-

no dall'«esterno» – la maggior parte dei grossisti e delle fabbriche, per esempio, rimane impressionata dall'insolubile mistero di quelle ordinazioni dell'ultima metà del gioco, che *dovrebbero* essere numeri elevati, ma invece appaiono settimana dopo settimana come «zero, zero, zero, zero». Rispondete alle nuove ordinazioni fornendo della birra, ma avete poche possibilità di rendervi conto di come quelle forniture influiranno sul prossimo giro di ordinazioni. Analogamente, avete solo un'idea indistinta di quello che succede alle ordinazioni che piazzate; vi aspettate semplicemente che dopo un ragionevole intervallo esse prendano la forma di nuove forniture. La vostra visione del sistema assomiglia a qualcosa del genere:

Dato questo quadro della situazione, se avete bisogno di birra è ragionevole aumentare le ordinazioni. Se la vostra birra non arriva quando è attesa, aumentate ancora le ordinazioni. Dato questo quadro della situazione, il vostro compito è di «gestire la vostra posizione», reagendo ai cambiamenti negli «input esterni» dell'ordinazione in arrivo, degli arrivi di birra e dei ritardi nelle consegne del vostro fornitore.



Quello che sfugge al modo tipico «gestite la vostra posizione» di vedere le cose è come le vostre ordinazioni interagiscono con quelle degli altri nell'influenzare le variabili che voi percepite come «esterne». I giocatori sono parte di un sistema più grande che la maggioranza percepisce soltanto in modo sfuocato. Per esempio, se essi piazzano un elevato numero di ordinazioni, possono spazzare via le scorte del loro fornir-

tore, causando in questo modo un incremento nei ritardi di consegna del fornitore. Se essi allora rispondono, come molti fanno, maggiorando ancora le ordinazioni, essi creano un «circolo vizioso» che aggrava i problemi in tutto il sistema.

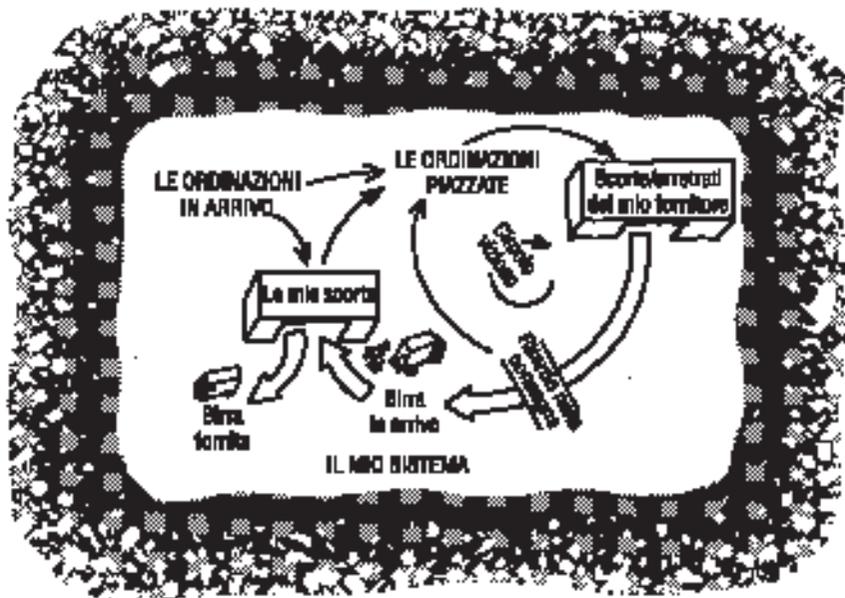
Questo circolo vizioso può essere attivato da qualsiasi giocatore che si fa prendere dal panico, in qualsiasi punto del sistema – si tratti di un dettagliante o di un grossista. Perfino le fabbriche possono provocare lo stesso effetto, basta che non riescano a produrre abbastanza birra. Alla fine, quando un circolo vizioso influenza altri circoli viziosi, il panico che ne risulta si diffonde in tutto il sistema di produzione e distribuzione. Una volta che il panico abbia preso slancio, ho visto giocatori dar luogo a ordinazioni che sono da venti a cinquanta volte quanto è effettivamente necessario per correggere gli effettivi squilibri nelle scorte.

Per migliorare i risultati nel gioco della birra i giocatori devono ridefinire l'ambito della loro influenza. In quanto giocatori in una qualsiasi posizione, la vostra influenza è più ampia dei semplici limiti della vostra posizione. Non si tratta semplicemente del fatto che voi piazzate delle ordinazioni che vanno nell'etere e tornano come forniture di birra: quelle ordinazioni influenzano il comportamento del vostro fornitore. Ciò a sua volta può influire sul comportamento di un altro fornitore. A vostra volta ancora, il vostro successo non è condizionato solo dalle vostre ordinazioni; è influenzato anche dalle azioni di chiunque altro operi nel sistema. Per esempio, se la fabbrica non ha più birra, molto presto chiunque altro sarà senza birra. O funziona il sistema più ampio, o non funzionerà neanche la vostra posizione. *È interessante notare che nel gioco della birra ed in molti altri sistemi, perché possiate avere successo è necessario che abbiano successo anche altri.*

Inoltre, ogni giocatore deve condividere questo punto di vista sistemico perché, se un singolo giocatore si fa prendere dal panico e piazza una grossa ordinazione, il panico tende a rafforzarsi in tutto il sistema.

Per i giocatori nel gioco vi sono due direttive di fondo.

Anzitutto, occorre ricordarsi della birra che è stata ordinata, ma che, a causa del ritardo, non è ancora arrivata. Io chiamo questa direttiva la regola del «prendere due aspirine e aspettare». Se avete un mal di testa e avete bisogno di prendere l'aspirina, non continuate a prendere aspirina ogni cinque minuti finché il vostro male di testa se ne va. Aspettate pazientemente che l'aspirina faccia effetto perché sapete che l'aspi-



rina funziona con un certo ritardo. Molti giocatori continuano a ordinare birra ogni settimana finché non sparisce la discrepanza nelle loro scorte.

In secondo luogo, non fatevi prendere dal panico. Quando il vostro fornitore non può farvi avere la birra che volete con la stessa rapidità del solito, la cosa peggiore che possiate fare è di ordinare altra birra.

Eppure, questo è esattamente quello che fanno molti giocatori. Ci vuole disciplina per tenere a freno la travolgente esigenza di ordinare altra birra quando si stanno accumulando degli arretrati e i vostri clienti gridano a squarciagola: ma senza quella disciplina soffrirete voi, quanto chiunque altro.

Queste direttive vengono costantemente ignorate dalla maggior parte dei giocatori perché esse divengono evidenti soltanto se si comprendono le interazioni che attraversano i limiti tra posizioni diverse. La direttiva «prendere due aspirine e aspettare» deriva dal comprendere il ritardo radicato nella risposta delle spedizioni del vostro fornitore ai cambiamenti delle ordinazioni che avete piazzato. La direttiva «non farsi prendere dal panico» deriva dal comprendere il circolo vizioso che si crea quando le ordinazioni che avete piazzato aumentano il ritardo nelle consegne del vostro fornitore.

Come migliorano i risultati dei giocatori se essi si conformano a queste direttive?

Non è possibile eliminare completamente tutti gli eccessi nelle ordinazioni e tutti i cicli scorte/arretrati. È possibile però mantenere queste instabilità a un livello molto modesto, una piccola frazione di ciò che è successo alla Birra Lover. È possibile raggiungere costi totali pari a un quinto di quelli della strategia del «non far nulla», o ad un decimo dei costi tipici sostenuti dai gruppi. In altre parole, sono possibili notevoli miglioramenti.

## **Le incapacità di apprendere e i nostri modi di pensare**

Nel gioco della birra operano tutte le incapacità di apprendere descritte nel capitolo 2:

- Dato che essi «diventano la loro posizione», i singoli non vedono in che modo le loro azioni influiscono sulle altre posizioni.
- Di conseguenza, quando insorgono dei problemi, si danno subito la colpa l'un l'altro – «il nemico» diventano i giocatori nelle altre posizioni, o perfino i clienti.
- Quando essi diventano «proattivi» e piazzano più ordinazioni, peggiorano le cose.
- Dato che l'eccesso di ordinazioni si crea gradualmente, essi non si rendono conto della serietà della loro situazione finché non è troppo tardi.
- In generale, essi non apprendono dalla loro esperienza perché le conseguenze più importanti delle loro azioni si verificano in qualche altro punto del sistema, per tornare indietro alla fine a creare gli stessi problemi di cui essi danno la colpa ad altri.<sup>17</sup>
- I «gruppi» che gestiscono le diverse posizioni (normalmente in ogni posizione ci sono due o tre persone) si esauriscono a dare la colpa dei loro problemi ad altri giocatori, rendendo impossibile qualsiasi opportunità di apprendere l'uno dalle esperienze degli altri.<sup>18</sup>

Le percezioni più profonde nel gioco della birra provengono dal vedere come queste incapacità di apprendere dipendono da modi alternativi di pensare in situazioni complesse. Per la maggior parte, l'esperienza

globale di giocare il gioco è completamente insoddisfacente perché è puramente reattiva. Purtroppo, alla fine la maggior parte delle persone si rende conto del fatto che la fonte delle reattività è nel loro proprio concentrarsi sugli eventi settimana dopo settimana. La maggior parte dei giocatori nel gioco si lascia sopraffare dalle insufficienze delle scorte, dagli aumenti nelle ordinazioni in arrivo, dai deludenti arrivi di altra birra. Quando si chiede loro di spiegare le loro decisioni, essi danno «spiegazioni in base agli eventi». «Ne ho ordinate quaranta alla Settimana 11 perché i miei dettaglianti ne hanno ordinate 36 e hanno spazzato via le mie scorte.» Finché essi insistono a concentrarsi sugli eventi, sono condannati ad essere reattivi.

La prospettiva sistemica dimostra che, come viene indicato dal diagramma sottostante, in ogni situazione complessa ci sono livelli multipli di spiegazione. In un certo senso, sono tutti ugualmente «veri». Ma la loro utilità è del tutto diversa. Le spiegazioni in base agli eventi – «chi ha fatto che cosa a chi» – condannano quelli che le danno ad essere reattivi. Come discusso in precedenza, le spiegazioni in base agli eventi sono quelle più comuni nella cultura contemporanea ed è esattamente questo il motivo per cui il management dominante è quello reattivo.

Struttura sistemica (livello creativo)

Modelli di comportamento (livello adattivo)

Eventi (livello reattivo)

Le spiegazioni in base ai modelli di comportamento si concentrano sul vedere le tendenze a più lungo termine e a valutarne le implicazioni. Per esempio, nel gioco della birra un modello di spiegazione in base al comportamento sarebbe: «I sistemi di produzione/distribuzione sono intrinsecamente soggetti a cicli e a instabilità, che diventano più gravi man mano che ci si allontana dal dettagliante. Quindi, presto o tardi è probabile che insorgano delle gravi crisi alla fabbrica». I modelli di spiegazione in base al comportamento cominciano con l'allentare la presa della reattività a breve termine. Quanto meno, essi indicano in che modo, a più lungo termine, possiamo rispondere al mutamento nelle tendenze.<sup>19</sup>

Il terzo livello di spiegazione, quello «strutturale», è il meno comune e il più potente. Esso si concentra sul rispondere alla domanda: «Che

cosa provoca i modelli di comportamento?» Nel gioco della birra, una spiegazione strutturale deve mostrare in che modo le ordinazioni piazzate, le spedizioni e le scorte interagiscono generando gli schemi osservati di instabilità e di amplificazione; essa deve prendere in considerazione, quando si inviano le ordinazioni, gli effetti dei ritardi impliciti, nonché il circolo vizioso che insorge quando i crescenti ritardi nelle consegne portano a un aumento nelle ordinazioni piazzate. Sebbene rare, le spiegazioni strutturali, purché siano chiare e ampiamente comprese, hanno un notevole effetto.

Un esempio eccezionale di un leader che forniva una comprensione del genere fu Franklin Roosevelt, quando parlò alla radio il 12 marzo 1933 per spiegare la «vacanza bancaria» di quattro giorni. In un momento di panico, Roosevelt spiegò con calma come il sistema bancario funzionava da un punto di vista strutturale. «Lasciatemi affermare il fatto semplice che quando depositate denaro in una banca, la banca non mette il denaro in una cassetta di sicurezza», disse. «Essa investe il vostro denaro in molte diverse forme di credito: obbligazioni, mutui ipotecari. In altre parole, la banca mette il vostro denaro al lavoro per far girare le ruote...» Egli spiegò come le banche fossero obbligate a mantenere delle riserve, ma come quelle riserve sarebbero state inadeguate se vi fossero stati dei prelievi generalizzati; e perché la chiusura delle banche per quattro giorni fosse una misura necessaria per ristabilire l'ordine. Facendo così, egli ottenne il sostegno pubblico ad un'azione radicale, ma necessaria, e fondò la sua reputazione come maestro della comunicazione pubblica.<sup>20</sup>

La ragione per cui le spiegazioni strutturali sono così importanti è che soltanto esse affrontano le cause sottostanti di comportamento a un livello in cui i modelli di comportamento *possono essere cambiati*. La struttura produce il comportamento e il cambiamento nelle strutture sottostanti può dare luogo a modelli di comportamento diversi. In questo senso, le spiegazioni strutturali sono intrinsecamente *creative*. Inoltre, dato che nei sistemi umani la struttura comprende le «politiche operative» dei decisori in ogni sistema, riprogettare il nostro processo decisionale equivale a riprogettare la struttura del sistema.<sup>21</sup>

Alla maggior parte dei giocatori coinvolti nel gioco, la comprensione più profonda deriva di solito dal fatto di rendersi conto che i loro problemi, e le loro speranze di miglioramento, sono inestricabilmente connessi al modo in cui essi pensano. L'apprendimento creativo non può essere mantenuto in un'organizzazione nella quale predomina il modo

di pensare in base agli eventi. Esso richiede uno schema concettuale di pensiero «strutturale» o sistemico, la capacità di scoprire le cause strutturali del comportamento. L'entusiasmo per «la creazione del nostro futuro» non è sufficiente.

Nel gioco della birra quando i giocatori riescono a comprendere le strutture che causano il loro comportamento, vedono più chiaramente qual è il loro potere di cambiare quel comportamento, di adottare politiche di ordinazione che funzionano in sistemi più grandi. Essi scoprono anche un po' di quella saggezza senza tempo espressa anni fa da Walt Kelly nella sua famosa battuta dalle vignette di Pogo: «Abbiamo incontrato il nemico: e siamo noi!»

## **Parte seconda**

# **La quinta disciplina:**

# **la pietra angolare delle organizzazioni che apprendono**



## 4

# Le leggi della quinta disciplina<sup>1</sup>

## 1. I problemi di oggi derivano dalle «soluzioni» di ieri

C'ERA una volta un mercante di tappeti il quale notò che il suo tappeto più bello aveva una grossa gibbosità al centro.<sup>2</sup> Egli saltò sulla gibbosità per spianarla, e vi riuscì. Ma quella riapparve in un altro punto non troppo lontano. Egli saltò di nuovo sulla gibbosità e questa scomparve, per un momento, finché emerse un'altra volta in un altro punto. Ancora ed ancora egli saltò, battendo e calpestando pieno di frustrazione il tappeto, fin quando alla fine sollevò un angolo del tappeto... e ne sgusciò fuori un serpente furibondo.

Spesso non riusciamo a capire quali siano le cause dei nostri problemi quando invece sarebbe sufficiente guardare a come abbiamo risolto altri problemi in passato. Un'azienda affermata può scoprire che le vendite del trimestre in corso sono bruscamente cadute. Perché? Perché il grande successo del suo programma di sconti nel trimestre precedente ha fatto sì che molti clienti comprassero allora anziché adesso. Oppure un nuovo dirigente può cercare tenacemente di ridurre gli elevati costi di magazzino e «risolvere» il problema – soltanto che adesso la forza vendita passa il 20% in più di tempo a rispondere a rabbiosi reclami da parte di clienti che stanno ancora aspettando le ultime spedizioni, e il resto del tempo a cercare di convincere possibili clienti che essi possono avere «qualsiasi colore desiderino purché sia nero».

I funzionari che devono mettere in atto le misure di polizia riconosceranno la loro versione di questa legge: quando arrestano lo spaccia-

tore di droga alla Tredicesima Strada scoprono che hanno semplicemente trasferito il centro di questo crimine alla Quarantesima. Oppure, cosa anche più insidiosa, vengono a sapere che una nuova epidemia di crimini connessi alla droga in tutta la città è la conseguenza del fatto che i funzionari federali hanno intercettato una grossa spedizione di droghe – il che ha ridotto la fornitura di droghe, ne ha fatto salire il prezzo e ha fatto commettere più delitti a tossicomani resi disperati dalla necessità di mantenere il loro vizio.

Spesso non viene messo in evidenza il fatto che certe soluzioni si limitano a spostare i problemi da un punto del sistema a un altro perché, a differenza del mercante di tappeti, quelli che hanno «risolto» il primo problema non sono quelli che ereditano il problema nuovo.

## **2. Più spingete avanti, più il sistema spinge indietro**

Nella *Fattoria degli animali* di George Orwell, il cavallo Boxer aveva sempre la stessa risposta a ogni difficoltà: «Lavorerò di più», diceva. All'inizio, la sua diligenza piena di buone intenzioni ispirava tutti, ma gradualmente il suo duro lavoro cominciò a dare luogo in forme sottili a reazioni negative. Più lui lavorava, più c'era lavoro da fare. Quello che lui non sapeva era che i maiali che dirigevano la fattoria li stavano in effetti manipolando tutti a loro profitto. La diligenza di Boxer li aiutava in realtà a impedire agli altri animali di vedere quello che i maiali stavano facendo.<sup>3</sup> Il pensiero sistemico ha un nome per questo fenomeno: «Retroazione compensativa», che si verifica quando interventi ben intenzionati inducono il sistema a rispondere in modi che cancellano i benefici dell'intervento. Sappiamo tutti cosa vuole dire sentirsi di fronte a retroazioni compensative – più spingete avanti, più il sistema spinge indietro; più vi sforzate di cercare di migliorare le cose, più sembra che occorra aumentare gli sforzi.

Gli esempi di retroazione compensativa sono moltissimi; ne sono vittime molti degli interventi governativi meglio intenzionati. Negli anni Sessanta furono adottati negli Stati Uniti massicci programmi per costruire le case destinate a persone a basso reddito e per migliorare le capacità di lavoro in molte decrepite città dell'interno. Ma nonostante l'ampiezza dell'aiuto governativo, negli anni Settanta molte di queste città erano in condizioni peggiori di prima. Perché? Un motivo era che le persone a basso reddito migravano da altre città e dalle aree rurali

verso le città con i migliori programmi di aiuto. Alla fine i nuovi alloggi erano sovraffollati, mentre i programmi di addestramento professionale erano inondati dalle domande. Inoltre, la base del reddito fiscale imponibile aveva continuato a ridursi, lasciando ancora più persone intrappolate in aree economicamente depresse.

Processi analoghi di retroazione compensativa hanno frustrato l'assistenza alimentare ed agricola ai paesi in via di sviluppo. L'incremento negli alimenti disponibili è stato «compensato» dalla riduzione nei decessi per malnutrizione, dal maggiore aumento netto della popolazione e alla fine dalla maggiore malnutrizione.

Analogamente, i periodici sforzi per correggere lo squilibrio commerciale degli Stati Uniti lasciando cadere il valore del dollaro furono compensati dai concorrenti esteri, che lasciarono parallelamente cadere i prezzi dei loro beni (i prezzi dei paesi le cui valute erano «ancorate al dollaro» si aggiustarono automaticamente). Gli sforzi da parte di paesi esteri per stroncare la guerriglia locale portano spesso a legittimare ancora di più la causa dei guerriglieri, rafforzando in questo modo la loro determinazione e il sostegno che ricevono e portando a una resistenza anche maggiore.

Molte aziende sperimentano la retroazione compensativa quando uno dei loro prodotti comincia improvvisamente a perdere la sua attrattiva sul mercato. Esse si sforzano di rendere ancora più aggressivo il loro marketing; non è questo che ha sempre funzionato in passato? Spendono di più in pubblicità e lasciano cadere i prezzi; questi metodi possono temporaneamente far tornare a loro i clienti, ma prosciugano anche il denaro dell'azienda, cosicché essa cerca dei compensi mediante tagli in altri punti. La qualità del suo servizio (per esempio, la velocità nelle sue consegne o l'attenzione nelle ispezioni) comincia a declinare. A lungo termine, quanto maggiore è l'impegno con cui l'azienda cerca di commercializzare, tanto più numerosi sono i clienti che essa perde.

Né la retroazione compensativa è limitata ai «grandi sistemi» – ci sono moltissimi esempi relativi ai singoli individui. Prendete quello che smette di fumare soltanto per scoprire che sta ingrassando, per cui l'immagine che egli ha di se stesso scade a tal punto che riprende a fumare per diminuire lo stress. Oppure la madre protettiva che vuole talmente far andare d'accordo il suo ragazzo con i compagni da continuare a intervenire per risolvere i contrasti, finendo così con l'avere un figlio che non impara mai a risolverli da sé. Oppure la nuova venuta entusiasta, così desiderosa di essere apprezzata da non rispondere mai alle critiche

sottili al suo lavoro e finire così con l'essere amareggiata ed etichettata come una «persona con cui lavorare è difficile».

Intensificare gli sforzi, sia mediante un intervento sempre più aggressivo, sia mediante una soppressione degli istinti naturali che causa un crescente stress, finisce con l'esaurire le risorse. Eppure, sia in quanto individui, sia come organizzazioni, non soltanto ci lasciamo scivolare nella retroazione compensativa, ma spesso glorifichiamo la sofferenza che ne deriva. Quando i nostri sforzi iniziali non riescono a produrre miglioramenti durevoli, noi «spingiamo di più» – fedeli, come era Boxer, alla credenza che un duro lavoro supererà tutti gli ostacoli, rendendoci ciechi per tutto il tempo a come stiamo noi stessi contribuendo a rafforzarli.

### **3. Prima di peggiorare il comportamento migliora**

Gli interventi a basso rendimento sarebbero meno allettanti se non fosse per il fatto che, in effetti, a breve termine molti funzionano. Le nuove case vengono costruite. I disoccupati vengono addestrati. I bambini che stanno morendo di fame vengono salvati. Le ordinazioni stagnanti risalgono. Smettiamo di fumare, alleviamo lo stress di nostro figlio ed evitiamo uno scontro con la nuova collega. La retroazione compensativa comporta di solito un «ritardo», uno scarto temporale tra il vantaggio a breve termine e lo svantaggio a lungo termine. Il *New Yorker* pubblicò una volta una vignetta nella quale un uomo seduto in poltrona spinge un'enorme tessera da domino che lo sta minacciando da sinistra. «Finalmente posso rilassarmi», sta ovviamente dicendo a se stesso nella vignetta. Naturalmente non vede che la tessera ne sta spingendo un'altra, che a sua volta ne spinge un'altra e un'altra e che la catena di tessere dietro di lui finirà col fare il giro intorno alla sua poltrona per colpirlo da destra.

La reazione «il meglio prima del peggio» a molti interventi di management è quello che rende il processo decisionale politico così controproducente. Per «processo decisionale politico» intendo situazioni nelle quali nel prendere le decisioni hanno peso fattori diversi dai meriti intrinseci dei corsi alternativi di azione – fattori come la costruzione della propria base di potere, oppure «fare bella figura», oppure «far piacere al capo». Nei sistemi umani complessi ci sono sempre molti modi per far sì che a breve termine le cose sembrino migliori di quello

che sono. La retroazione compensativa arriva a perseguitarci soltanto alla fine.

La parola chiave è «alla fine». Per esempio, il ritardo nel cerchio delle tessere del domino spiega perché i problemi sistemici sono così difficili da riconoscere. Una soluzione tipica sembra meravigliosa, quando inizialmente cura i sintomi. Adesso ci sono dei miglioramenti; o può darsi perfino che il problema sia scomparso. Possono volerci due, tre, quattro anni prima che il problema ritorni, oppure che ne sopravvenga qualcuno nuovo e peggiore. A quell'epoca, data la rapidità con cui la maggior parte delle persone si sposta da incarico a incarico, su quella poltrona sarà seduto qualcun altro.

#### **4. La facile via di uscita di solito riporta all'interno del problema**

In una versione moderna di un'antica storia sufi, un passante incontra un ubriaco che sta inginocchiato sotto un lampione. Si offre di aiutarlo e scopre che l'ubriaco sta cercando le chiavi di casa. Dopo alcuni minuti, gli chiede: «Dove ti sono cadute?» L'ubriaco risponde che gli sono cadute davanti alla porta di casa. «Allora perché le cerchi qui?» chiede il passante. «Perché», risponde l'ubriaco, «davanti al mio ingresso non c'è luce.»

Tutti ci consoliamo applicando soluzioni familiari ai problemi, attaccandoci a quello che conosciamo meglio. Qualche volta le chiavi sono davvero sotto il lampione, ma spessissimo sono lontane, nel buio. In definitiva, se le soluzioni fossero facili da vedere od ovvie a tutti, probabilmente sarebbero già state scoperte. Sforzarsi sempre più duramente di applicare soluzioni familiari mentre i problemi di fondo permangono o peggiorano, è un indicatore affidabile del pensiero non sistemico – quello che spesso chiamiamo la sindrome del «quel che ci vuole qui è un martello più grosso».

#### **5. La cura può essere peggiore della malattia**

Qualche volta, la soluzione semplice o familiare non solo è inefficace, ma induce anche al vizio ed è pericolosa. Per esempio, l'alcolismo può cominciare con la semplice abitudine di bere in società – una soluzione al problema della scarsa considerazione di se stessi o di uno stress connesso al lavoro. Gradualmente, la cura diventa peggiore della malat-

tia; oltretutto, essa rende la stima di sé e lo stress anche peggiori di quanto fossero all'inizio.

A lungo termine la conseguenza più insidiosa dell'utilizzo di una soluzione non sistemica è il crescere del bisogno di ulteriori dosi di essa. È questo il motivo per cui interventi governativi mal concepiti non sono soltanto inefficaci, ma anche «inducono al vizio», nel senso di accrescere la dipendenza e diminuire le capacità di quelli che abitano nelle località interessate di risolvere i loro problemi. Il fenomeno dei miglioramenti a breve termine che portano alla dipendenza a lungo termine è talmente comune che tra i teorici dei sistemi ha il proprio nome: lo chiamano «transfert».\* Chi interviene può essere l'assistenza federale alle città, gli enti per l'aiuto alimentare e i programmi del benessere. Tutti «aiutano» un sistema ospite, solo per lasciarlo fondamentalmente più debole di prima e con un accresciuto bisogno di altro aiuto.

Come afferma Donella Meadows, esperta e autrice nel campo dei problemi delle risorse naturali, trovare esempi del transfert «è facile e divertente e qualche volta orripilante»<sup>4</sup> e non è affatto ristretto agli interventi governativi. L'onere di eseguire dei semplici calcoli, prima assolto dalla nostra conoscenza dell'aritmetica, viene trasferito sui calcolatori tascabili. Riduciamo le famiglie numerose e trasferiamo l'onere della cura degli anziani agli ospizi. Nelle città, trasferiamo l'onere proveniente dalle diverse comunità locali ai progetti per la costruzione di alloggi. La Guerra Fredda trasferì la responsabilità della pace dai negoziati agli armamenti, rafforzando in questo modo il settore militare e quelli ad esso connessi. Nelle aziende, possiamo trasferire l'onere ai consulenti o ad altri «aiuti» che fanno sì che le aziende dipendano da loro, anziché addestrare i dirigenti dell'azienda cliente a risolvere i problemi da sé.

Nel corso del tempo, il potere di colui che interviene aumenta – si tratti del potere di una droga su una persona, o della presa del bilancio militare su un'economia, della dimensione e della portata degli enti per l'assistenza estera o del budget degli «enti di soccorso» organizzativi.

Le strutture di transfert dimostrano che qualsiasi soluzione a lungo

\*Nell'originale, *Shifting the Burden to the Intervenor*; indica in questo caso il processo mediante il quale una persona «trasferisce», per lo più inconsapevolmente, un proprio problema, mediante una falsa soluzione che ne crea un altro più grave. (*N.d.T.*)

termine deve, nelle parole della Meadows, «rafforzare la capacità del sistema di sostenere i propri oneri». Talvolta ciò è difficile; in altri casi è sorprendentemente facile. Un dirigente che ha trasferito i suoi problemi del personale a uno specialista di relazioni umane può scoprire che la cosa difficile è decidere di riprenderseli; una volta che l'abbia fatto, imparare a gestire le persone è soprattutto un problema di tempo e di impegno.

## **6. Più rapido è più lento**

Anche questa è una vecchia storia: la tartaruga può essere più lenta, ma vince la corsa. Per molti uomini e donne d'azienda americani il tasso di sviluppo migliore è rapido, più rapido, rapidissimo. Eppure, virtualmente tutti i sistemi naturali, dagli ecosistemi agli animali alle organizzazioni, hanno tassi intrinseci di crescita ottimali. Il tasso ottimale è molto più lento del tasso di sviluppo più rapido possibile. Quando la crescita diventa eccessiva – come avviene nel cancro – il sistema stesso cercherà di compensare rallentando; il che forse nel corso del processo metterà a rischio la sopravvivenza dell'organizzazione. La storia delle linee aeree People Express offre un buon esempio di come, a lungo termine, più rapido può portare a più lento – o perfino ad un arresto completo.

Esaminando queste caratteristiche dei sistemi complessi, il noto biologo e saggista Lewis Thomas ha osservato: «Di fronte a un sistema sociale complesso, come un centro urbano, pieno di cose di cui non siete soddisfatti e che avete voglia di correggere, non avete molte speranze di dare un apporto se vi limitate ad intervenire cominciando ad aggiustarle. Rendersi conto di ciò è una delle cose più scoraggianti di questo secolo».<sup>5</sup>

Quando i dirigenti cominciano ad apprezzare in quale misura questi principi sistemici hanno frustrato molti dei loro interventi favoriti, possono scoraggiarsi e perdere la fiducia. I principi sistemici possono perfino diventare scuse per l'inazione – per non fare nulla, anziché magari intraprendere azioni che potrebbero retroagire come dei boomerang o magari peggiorare le cose. È un caso classico del come «un po' di conoscenza sia una cosa pericolosa». Perché la vera implicazione della prospettiva sistemica non è l'inazione, ma un nuovo tipo di azione radicato in un nuovo modo di pensare – il pensiero sistemico è sia più sti-

molante, sia più promettente dei nostri modi normali di affrontare i problemi.

## **7. Causa ed effetto non sono strettamente connessi nel tempo e nello spazio**

Tutti i suddetti problemi vengono sottolineati da una fondamentale caratteristica dei sistemi umani complessi: la «causa» e l'«effetto» non sono vicini nel tempo e nello spazio. Con «effetti» intendo i sintomi ovvi che indicano che vi sono dei problemi – abuso di droghe, disoccupazione, bambini che muoiono di fame, ordinazioni che cadono e profitti che scendono. Con «causa» intendo l'interazione del sistema sottostante che è più responsabile della generazione dei sintomi e che, se riconosciuto, potrebbe portare a cambiamenti che danno luogo a un miglioramento durevole. Perché questo è un problema? Perché la maggioranza di noi ritiene che lo *sia* – molti di noi ritengono, per la maggior parte del tempo, che la causa e l'effetto *siano* vicini nel tempo e nello spazio.

Quando da bambini giochiamo, i problemi non sono mai troppo lontani dalle loro soluzioni – finché, almeno, limitiamo il nostro gioco a un gruppo di giocattoli. Anni dopo, se siamo dei dirigenti, tendiamo a pensare che il mondo funzioni allo stesso modo. Se c'è un problema sulla linea di produzione, ne cerchiamo la causa in produzione. Se il personale di vendita non può raggiungere i suoi obiettivi, pensiamo che abbiamo bisogno di nuovi incentivi di vendita o di promozioni. Se gli alloggi sono insufficienti, costruiamo più case. Se gli alimenti sono insufficienti, la soluzione deve consistere in più alimenti.

Come finiscono per scoprire i giocatori del gioco della birra descritto nel capitolo 3, la radice delle nostre difficoltà non sono né problemi riotosi alla soluzione, né avversari cattivi, ma noi stessi. C'è uno scarto di base tra la natura della realtà dei sistemi complessi e i nostri modi di pensare a quella realtà. Il primo passo per correggere quello scarto è di abbandonare il concetto che la causa e l'effetto siano vicini nel tempo e nello spazio.

## **8. Piccoli cambiamenti possono produrre grossi risultati – ma le aree in cui si possono verificare gli effetti migliori sono spesso quelle meno ovvie**

Alcuni hanno chiamato il pensiero sistemico la «nuova lugubre scienza»\* perché esso insegna che le soluzioni più ovvie non funzionano – se tutto va bene, esse migliorano le cose a breve termine, soltanto per peggiorarle a lungo termine. Ma questa storia ha un'altra versione. Il pensiero sistemico dimostra infatti anche che azioni limitate, ma ben orientate, possono talvolta produrre miglioramenti significativi e durevoli, se vengono applicate nel punto giusto. I teorici dei sistemi chiamano questo principio «l'effetto di leva».

Risolvere un problema difficile dipende spesso dallo scoprire dove vi è il maggiore effetto di leva, un cambiamento che, con un minimo di sforzo, può portare a un miglioramento durevole e significativo.

L'unico problema è che per la maggior parte degli attori nel sistema i cambiamenti derivanti da un elevato effetto di leva di solito sono assai poco evidenti. Essi non sono «vicini nel tempo e nello spazio» ai sintomi ovvi del problema. È questo che rende la vita interessante.

Buckminster Fuller aveva una straordinaria illustrazione dell'effetto leva che serviva anche da metafora per il principio della leva: il «servotimone». Un servotimone è un piccolo «timone su timone» di una nave. La sua dimensione è solo una piccola frazione della dimensione del timone. Il suo scopo è di rendere più facile ruotare il timone, il che, a sua volta, rende più facile far virare la nave. Più grande è la nave, più importante è il servotimone perché il grande volume di acqua che scorre intorno al timone può rendere la manovra difficile.

Ma ciò che rende il servotimone una metafora tanto straordinaria dell'effetto leva non è la sua efficacia, ma il fatto che non è una cosa ovvia. Se non sapeste assolutamente nulla dell'idrodinamica e vedeste una grossa petroliera che naviga in alto mare, dove spingereste se voleste che la petroliera virasse a sinistra? Probabilmente andreste a prua e cerchereste di spingere a sinistra. Avete una qualche idea di quanta forza occorre per far sì che una petroliera che va a quindici nodi all'ora giri spingendo sulla prua? L'effetto leva consiste nell'andare a poppa e spin-

\* Allusione alla definizione che con riferimento alla «legge ferrea dei salari» di Ricardo, Thomas Carlyle dette dell'economia politica come della *dismal science*. (N.d.T.)

gere l'estremità finale della petroliera verso destra, in modo che la prua giri a sinistra. Ovviamente questo è il compito del timone. Ma in quale direzione si ruota il timone allo scopo di far sì che la poppa della nave giri a destra? Ma a sinistra, naturalmente.

Vedete, le navi virano perché la loro parte finale è «risucchiata». Essendo virato nell'acqua che sopravviene, il timone comprime il flusso dell'acqua e crea una differenza di pressione. Questa differenza spinge la poppa nella direzione opposta a quella in cui il timone è ruotato. E esattamente in questo modo che un aeroplano vola: l'ala dell'aereo crea una differenza di pressione e l'aeroplano è «risucchiato» verso l'alto.

Il servotimone – questo congegno piccolissimo che ha un effetto enorme sull'enorme nave – fa lo stesso per il timone. Quando è ruotato in una direzione o nell'altra, esso comprime l'acqua che scorre intorno al timone e crea una piccola differenza di pressione che «succhia il timone» nella direzione desiderata. Ma se volete che il timone giri a sinistra in quale direzione ruotate il servotimone? A destra, naturalmente.

L'intero sistema – la nave, il timone e il servotimone – è progettato meravigliosamente in base al principio dell'effetto di leva. Eppure, il suo funzionamento non è assolutamente ovvio, se non si comprende la forza dell'idrodinamica.

Nello stesso modo non sono ovvi i cambiamenti ad alto effetto di leva nei sistemi umani, fino a quando non comprendiamo le forze che operano in quei sistemi.

Non ci sono regole semplici per scoprire i cambiamenti ad alto effetto di leva, ma vi sono modi di pensare che le rendono più probabili. Imparare a vedere le «strutture» sottostanti anziché gli «eventi» è un punto di partenza; ciascuno degli «archetipi sistemici») descritto qui sotto indica delle aree di cambiamento ad alto e basso effetto di leva.

Un altro è pensare in termini di processi di cambiamento anziché di «istantanee».

## **9. Potete avere la torta e mangiarla – ma non subito**

Qualche volta, i dilemmi più ingarbugliati, se osservati dal punto di vista sistemico, non sono per niente dei dilemmi. Essi sono artefatti di «istantanee», anziché pensiero «per processi», ed appaiono in una luce completamente nuova una volta che si pensi consapevolmente al cambiamento nel corso del tempo. Per esempio, per molti anni i produttori

americani hanno pensato di dover scegliere tra bassi costi ed alta qualità. «La produzione dei prodotti di qualità superiore costa di più», essi pensavano. «Essi richiedono più tempo per essere montati, esigono materiali e componenti più costosi e comportano controlli di qualità più estesi.» Ciò che essi non presero in considerazione era il fatto che migliorare la qualità e ridurre i costi può procedere insieme nel corso del tempo. Non presero in considerazione come miglioramenti di base nei processi di lavoro possono eliminare sia la rilavorazione, sia i controlli di qualità, possono ridurre i reclami dei clienti e i costi delle prove, aumentare la lealtà dei clienti e ridurre i costi di pubblicità e di promozione delle vendite. Non si resero conto del fatto che avrebbero potuto conseguire ambedue gli obiettivi se avessero avuto la volontà di posporre uno mentre si concentravano sull'altro. Investire tempo e denaro per sviluppare nuove competenze e metodi di montaggio, ivi inclusi nuovi metodi per coinvolgere tutti i responsabili nel miglioramento della qualità, è un «costo» irrinunciabile. È possibile che nei mesi seguenti la qualità migliori e contemporaneamente i costi aumentino: sebbene alcuni risparmi di costo (come la riduzione nelle rilavorazioni) possano essere ottenuti con sufficiente rapidità, per realizzare l'intera gamma dei risparmi di costo sono magari necessari diversi anni. Molti dilemmi apparenti, come il controllo locale nei confronti di quello centrale, oppure la soddisfazione dei dipendenti rispetto ai costi del lavoro competitivi, oppure la gratificazione conseguente a risultati individuali rispetto alla generale consapevolezza del proprio valore, sono sottoprodotti del pensiero statico. Essi appaiono come scelte rigide «o/o» perché pensiamo a ciò che è possibile in un dato momento del tempo. Può darsi che sia vero che il mese prossimo dobbiamo scegliere l'uno o l'altro, ma il vero effetto leva consiste nel vedere come entrambi possono essere migliorati nel corso del tempo.<sup>6</sup>

## **10. Dividere un elefante in due non dà due elefantini**

I sistemi viventi sono sistemi completi. Il loro carattere dipende dall'insieme. Lo stesso vale per le organizzazioni; per capire le più difficili questioni manageriali è necessario vedere l'intero sistema che genera quelle questioni.

Un'altra storia sufi illustra il significato di questa legge. Quando tre ciechi incontrarono un elefante, ognuno di essi disse qualcosa a voce alta. «È una grossa cosa ruvida, larga e ampia, come un tappeto», disse il

primo, afferrando un orecchio. Il secondo, che teneva la proboscide, disse: «Io ho in pugno la realtà. È un tubo diritto e vuoto». E il terzo, afferrando una zampa anteriore, disse: «È forte e fermo, come un pilastro». Questi tre ciechi differiscono in qualcosa dai responsabili della produzione, del marketing e della ricerca di molte aziende? Ognuno vede il problema con chiarezza, ma nessuno vede in che modo le politiche del loro reparto interagiscono con le altre. È interessante notare che la storia sufi termina con questa osservazione: «Dato il loro modo di apprendere, questi uomini non conosceranno mai un elefante».

Vedere «elefanti interi» non significa che ogni questione organizzativa debba essere compresa soltanto guardando l'intera organizzazione. Alcune questioni *possono* essere comprese soltanto guardando a come interagiscono le une con le altre le funzioni principali, come la produzione, il marketing e la ricerca; ma vi sono altre questioni nelle quali, entro una data area funzionale, insorgono forze sistemiche critiche ed altre rispetto alle quali è necessario prendere in considerazione la dinamica di un intero settore. Il principio chiave, detto il «principio del limite del sistema», è che le interazioni da esaminare sono quelle più importanti per la questione in esame, *indipendentemente* dai limiti organizzativi formali.

Ciò che rende difficile mettere in pratica questo principio è il modo in cui le organizzazioni sono progettate per impedire alle persone di vedere le interazioni importanti. Un modo ovvio è di mettere in atto rigide divisioni interne che impediscono indagini attraverso i limiti divisionali, come quelli che crescono tra il marketing, la produzione e la ricerca. Un altro consiste nel «lasciare» i problemi alle spalle, in modo che siano risolti da qualcun altro. Molte città europee hanno evitato i problemi del crimine, della povertà radicata e della mancanza di aiuti che affliggono tante città americane dell'interno perché si sono obbligate a prendere in esame gli equilibri che una sana area urbana deve mantenere. Un modo in cui hanno fatto questo è mantenendo ampie «cinture verdi» intorno alla città, che scoraggiano lo sviluppo di periferie e di pendolari che lavorano in città, ma vivono al di fuori di essa. Per contro, molte città americane hanno incoraggiato un'espansione costante delle periferie circostanti, facendo in modo che i residenti più benestanti continuassero ad allontanarsi dal centro della città e dai suoi problemi. (Aree oggi giorno impoverite, come Harlem a New York e Roxbury a Boston, erano in origine periferie per la classe elevata.) Le aziende fanno lo stesso acquisendo continuamente nuove attività e

«spremendo» quello che decidono di considerare come attività «mature», anziché reinvestire in esse.

Incidentalmente, talvolta le persone vanno avanti comunque e dividono l'elefante in due. A questo punto, non si hanno due elefantini, si ha un gran pasticcio. Con pasticcio intendo un problema complicato nel quale non si può scoprire alcun effetto di leva, perché l'effetto di leva consiste in interazioni che non possono essere viste guardando soltanto al pezzo che si ha in mano.

## **11. Non ci sono colpe da attribuire**

Noi tendiamo ad attribuire la responsabilità dei nostri problemi a circostanze esterne, i concorrenti, la stampa, l'umore mutevole del mercato, il governo. Il pensiero sistemico dimostra che non c'è un esterno; che tanto voi quanto la causa dei vostri problemi siete parte di un unico sistema. La cura risiede nel vostro rapporto con il vostro «nemico».

5

---

# Un cambiamento di mentalità

## Vedere il mondo in modo nuovo

IN ciascuno di noi c'è una parte che ama risolvere un rompicapo, che vuole vedere emergere l'immagine del tutto. La bellezza di una persona, o di un fiore, o di un poema risiede nel vederlo intero. È interessante notare che in inglese le parole «intero (*whole*)» e «salute (*health*)» provengono entrambe dalla stessa radice (nell'antico inglese *hal*, come in *hale and hearty*).<sup>\*</sup> Quindi non ci dovremmo sorprendere del fatto che la cattiva salute del mondo attuale dipende direttamente dalla nostra incapacità di vederlo come un intero.

Il pensiero sistemico è la disciplina del vedere gli interi. È uno schema di riferimento per vedere le interrelazioni anziché le cose, per vedere i modelli di cambiamento piuttosto che le «istantanee» statiche: è un insieme di principi generali – distillati in tutto il ventesimo secolo, che spaziano su campi diversi quali le scienze fisiche e sociali, l'ingegneria e il management.

È anche un insieme di strumenti e tecniche specifici, che deriva da due filoni: dal concetto di «retroazione» della cibernetica e dalla teoria del «servomeccanismo» dell'ingegneria, che risale al diciannovesimo secolo. Nel corso degli ultimi trent'anni, questi strumenti sono stati utilizzati per comprendere un'ampia gamma di sistemi aziendali, urbani, regionali, economici, politici, ecologici e perfino fisiologici.<sup>1</sup> E il pen-

<sup>\*</sup> Espressione equivalente all'incirca a «sanissimo». (*N.d.T.*)

siero sistemico è una capacità di sentire – a causa della sottile interconnessione che dà ai sistemi viventi il loro carattere unico.

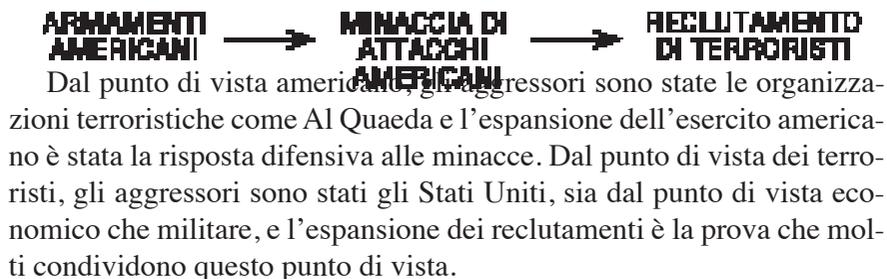
Oggigiorno, il pensiero sistemico è più necessario che mai perché stiamo per essere sopraffatti dalla complessità. Forse per la prima volta nella storia, il genere umano ha la capacità di creare molte più informazioni di quante chiunque sia in grado di assorbire, di promuovere un'interdipendenza molto maggiore di quanto ognuno possa gestire e di accelerare il cambiamento molto più rapidamente dell'abilità di chiunque di tenergli testa. La dimensione della complessità è certamente senza precedenti. Tutto intorno a noi vi sono esempi di «avarie sistemiche» – problemi come l'«effetto serra», l'esaurimento della fascia di ozono, il commercio internazionale di droghe e i deficit commerciale e di bilancio degli Stati Uniti – problemi che non hanno una causa locale semplice. Analogamente, le organizzazioni vanno in avaria, nonostante lo splendore individuale e i prodotti innovativi, perché non sono in grado di amalgamare in un insieme produttivo le loro diverse funzioni e i talenti.

La complessità può facilmente compromettere la fiducia e le responsabilità – come nel frequente ritornello: «È troppo difficile per me», oppure: «Non posso farci nulla. È il sistema». Il pensiero sistemico è l'antidoto al senso di impossibilità che molti provano mentre stiamo entrando nell'«era dell'interdipendenza». Il pensiero sistemico è una disciplina per vedere le «strutture» che sottostanno a situazioni complesse e per distinguere il cambiamento ad alto livello da quello a basso effetto. In altre parole, vedendo gli interi apprendiamo come migliorare la salute. Per far ciò, il pensiero sistemico mette a disposizione un linguaggio che comincia col ristrutturare il modo in cui pensiamo. Definisco il pensiero sistemico la quinta disciplina perché è la pietra angolare concettuale sottostante a tutte le cinque discipline di apprendimento di questo libro. Tutte si interessano al cambiamento nel modo di pensare: dal vedere parti a vedere interi, dal vedere i singoli come persone indifese che reagiscono al vederli come partecipanti attivi nel modellare la loro realtà, dal reagire al presente al creare il futuro. Senza il pensiero sistemico, non ci sono né l'incentivo né i mezzi per integrare le discipline di apprendimento una volta che sono state messe in pratica. In quanto quinta disciplina, il pensiero sistemico è la pietra angolare del pensiero delle organizzazioni che apprendono intorno al loro mondo.

Inizialmente *La quinta disciplina* includeva un'analisi dell'esempio più significativo del bisogno di pensiero sistemico: la corsa agli armamenti fra Stati Uniti e Unione Sovietica, «una gara per vedere chi potes-

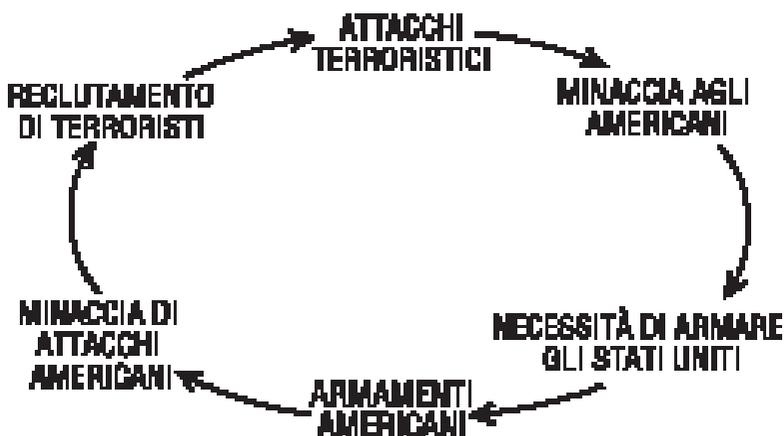
se arrivare più rapidamente dove nessuno voleva andare». Ho sottolineato come questa tragica «gara» abbia «prosciugato l'economia americana e devastato quella sovietica», e come alla fine le cose sarebbero cambiate solo quando uno degli antagonisti sarebbe arrivato alla conclusione che non era più «disposto a giocare». Per ironia della sorte, dopo circa un anno da tali affermazioni, il crollo dell'Unione Sovietica portò la tragica gara agli armamenti tra Stati Uniti e Unione Sovietica a una rapida fine. Ma oggi, gli Stati Uniti e molte altre nazioni del mondo sono nuovamente coinvolti in un'altra gara che sembra portare dove nessuno vuole andare: la cosiddetta «guerra al terrorismo».<sup>2</sup>

Le radici della guerra al terrorismo, come quelle della corsa agli armamenti, non stanno in ideologie politiche rivali, e nemmeno negli armamenti nucleari, ma nel modo di pensare che entrambe le parti hanno condiviso. Per esempio, il punto di vista dei circoli dirigenti degli Stati assomigliava in sostanza al seguente:



Ma le due linee rette formano un circolo. I punti di vista singoli, «lineari», o non sistemici dei due antagonisti interagiscono e creano un «sistema», un insieme di variabili che si influenzano l'un l'altra:

Dal punto di vista dei sistemi la guerra al terrorismo mostra un circolo perpetuo di aggressione. Gli Stati Uniti rispondono a una minaccia



percepita dagli americani aumentando gli armamenti, che intensifica la minaccia per i terroristi, il che porta a un maggiore reclutamento di terroristi, che intensifica l'attività terroristica e la minaccia agli Stati Uniti, che porta a maggiori armamenti americani, che intensifica il reclutamento dei terroristi, che... eccetera eccetera. Dal suo punto di vista individuale, ciascuna delle due parti si focalizza su obiettivi a breve termine. Entrambe rispondono alla minaccia percepita. Ma a lungo termine le loro azioni finiscono col creare il risultato opposto, un aumento della minaccia. Qui, come in molti sistemi, *fare la cosa ovvia non dà luogo al risultato ovvio, desiderato*. Il risultato a lungo termine degli sforzi di ciascuna parte per garantirsi una maggiore sicurezza consiste in un aumento dell'insicurezza per tutti.

È interessante notare che in modo particolare gli Stati Uniti non sono riusciti ad adottare un vero punto di vista sistemico, nonostante l'abbondanza di «analisti dei sistemi» che studiano le armi e le risorse dei terroristi e i sistemi informatici all'avanguardia, incluse le complesse simulazioni al computer.<sup>3</sup> Perché dunque questi strumenti ritenuti in grado di gestire la complessità non sono riusciti a metterci in grado di sfuggire alla mancanza di logica della corsa agli armamenti?

La risposta sta nello stesso motivo per cui strumenti raffinati di previsione e di analisi aziendale, come pure eleganti piani strategici, di solito non riescono a produrre cambiamenti rilevanti nella gestione di un'azienda. Essi sono tutti progettati per affrontare il tipo di complessità con molte variabili: *la complessità del dettaglio*. Ma vi sono due tipi di com-

*plexità*. Il secondo tipo è la *complessità dinamica*, le situazioni in cui la causa e l'effetto sono sottili ed in cui gli effetti degli interventi nel corso non sono ovvi. I metodi convenzionali di previsione, di pianificazione e di analisi non sono attrezzati per gestire la complessità dinamica. Seguire un complesso insieme di istruzioni per montare una macchina o fare l'inventario in un negozio a prezzo scontato. Ma nessuna di queste situazioni è particolarmente complessa dal punto di vista dinamico.

La complessità dinamica emerge quando la stessa azione ha effetti profondamente diversi a breve ed a lungo termine. C'è complessità dinamica quando un'azione ha localmente un insieme di conseguenze e in un'altra parte del sistema un insieme di conseguenze del tutto diverse. C'è complessità dinamica quando interventi ovvi producono conseguenze non altrettanto ovvie. Un giroscopio è una macchina complessa dal punto di vista dinamico: se spingete verso il basso a un'estremità, si muove verso sinistra; se spingete un'altra estremità a sinistra, si muove verso l'alto. Eppure quanto è banalmente semplice un giroscopio se messo a confronto con la complessa dinamica di un'impresa, nella quale occorrono giorni per produrre qualcosa, settimane per mettere in atto una nuova promozione di marketing, mesi per assumere e addestrare nuovi addetti e anni per sviluppare nuovi prodotti, allevare talento manageriale e raggiungere una buona reputazione nella qualità – e tutti questi processi interagiscono continuamente.

*Nella maggior parte delle situazioni in cui si possono trovare i manager il vero effetto leva sta nel comprendere la complessità dinamica, non la complessità del dettaglio.* Equilibrare la crescita del mercato e l'espansione della capacità produttiva è un problema dinamico. Sviluppare un insieme redditizio di prezzo, prodotto (o servizio), qualità, progettazione e disponibilità che rendano forte una posizione sul mercato è un problema dinamico. Migliorare la qualità, ridurre i costi totali e soddisfare i clienti in modo sostenibile è un problema dinamico.

Sfortunatamente, la maggior parte delle «analisi sistemiche» si concentrano sulla complessità del dettaglio, non sulla complessità dinamica. Simulazioni con migliaia di variabili e complessi arsenali di dettagli possono in effetti distrarci dal vedere gli schemi e le interrelazioni principali. In realtà, è triste che per la maggior parte delle persone il «pensiero sistemico» significhi «combattere la complessità con la complessità», progettando soluzioni sempre più «complesse» (in effetti, dovremmo dire «dettagliate») per problemi sempre più «complessi». In effetti, questa è l'antitesi del vero pensiero sistemico.

Fondamentalmente, la guerra al terrorismo è un problema di complessità dinamica. L'analisi delle cause e le cure possibili richiedono di vedere le interrelazioni, come quelle che esistono tra le azioni degli Stati Uniti per migliorare la sicurezza e la minaccia che esse rappresentano. Essa richiede di vedere i ritardi tra l'azione e la conseguenza, come un ritardo tra la decisione americana di intervenire militarmente e l'aumento del reclutamento di terroristi. Ed essa richiede la capacità di vedere gli schemi del cambiamento, non soltanto le istantanee, come avviene nella continuazione dell'*escalation*.

Riuscire a vedere le principali interrelazioni all'interno di un problema porta a una nuova visione di ciò che potrebbe essere fatto. Nel caso della guerra al terrorismo, come in ogni dinamica di *escalation*, la domanda ovvia è «È possibile invertire il circolo vizioso?», «È possibile fare in modo che dalla guerra al terrorismo scaturisca lentamente un ciclo di sicurezza?» Ovviamente, esistono molti altri fattori nel sistema geopolitico mondiale e del Medio Oriente che influenzano la semplice dinamica dell'*escalation* appena illustrata. Ma ogni effettivo progresso dipenderà sicuramente da una maggiore comprensione di come gli abitanti di quelle regioni (inclusi quelli che possono essere le potenziali reclute del terrorismo o che lo possono supportare) percepiscono la sicurezza e le loro genuine aspirazioni di progresso e sviluppo. La semplice imposizione di un punto di vista esterno sul progresso, specialmente se promulgato da una parte vista come un aggressore nell'ambito del conflitto, non può contribuire a ridurre la minaccia percepita. L'essenza della disciplina del pensiero sistemico consiste in un cambiamento di modo di pensare:

- Vedere interrelazioni anziché catene lineari causa-effetto e
- Vedere processi di cambiamento anziché immagini «istantanee»

La pratica del pensiero sistemico inizia con la comprensione di un semplice concetto chiamato «retroazione», che mostra come le azioni possono rafforzarsi reciprocamente, oppure agire l'una contro l'altra (equilibrarsi). Essa aiuta a imparare a riconoscere tipi di «strutture» che ricorrono continuamente: la corsa agli armamenti è un modello generico o archetipo di *escalation*, fondamentalmente non diverso dalla guerriglia di marciapiede tra due bande da strada, lo scioglimento di un

matrimonio o le battaglie pubblicitarie tra due aziende di beni di consumo che si battono per la quota di mercato. Il pensiero sistemico finisce con creare un ricco linguaggio per descrivere un vasto arsenale di interrelazioni e schemi di cambiamento. In ultima analisi, esso semplifica la vita aiutandoci a vedere gli schemi più profondi che si trovano al di là degli eventi e dei dettagli.

All'inizio, apprendere qualsiasi nuovo linguaggio è difficile. Ma quando si impara a padroneggiare le basi, diventa più facile. Ricerche effettuate su bambini hanno mostrato che molti imparano il pensiero sistemico con notevole rapidità.<sup>4</sup> Sembra che abbiamo capacità da pensatori sistemici latenti e sottosviluppate, perfino represses dall'educazione formale al pensiero lineare. È sperabile che quanto segue aiuterà a riscoprire qualcuna di quelle capacità latenti e a portare alla superficie il pensatore sistemico che esiste entro ciascuno di noi.

## **Vedere i circoli della causalità<sup>5</sup>**

La realtà è costituita da circoli, ma noi vediamo linee rette. Sono qui gli inizi dei nostri limiti come pensatori sistemici.

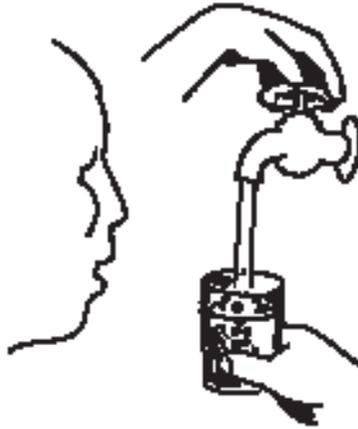
Una delle cause di questa frammentazione nel nostro modo di pensare deriva dalla nostra lingua. La lingua modella la percezione. Quello che vediamo dipende da ciò che siamo preparati a vedere. Le lingue occidentali, con la loro struttura soggetto-verbo-oggetto, sono orientate a un modo di vedere lineare.<sup>6</sup> Se vogliamo vedere interrelazioni ampie come sistemi, abbiamo bisogno di un linguaggio di interrelazioni, di un linguaggio costituito da circoli. Senza un linguaggio del genere, i nostri modi abituali di vedere il mondo producono visioni frammentate e azioni controproducenti – come è avvenuto per i decisori nella guerra al terrorismo. Un linguaggio del genere è importante per affrontare le questioni complesse e le scelte strategiche in modo dinamico, specialmente quando i singoli, i gruppi e le organizzazioni hanno bisogno di vedere al di là degli eventi ed entro le forze che modellano il cambiamento.

Per illustrare i rudimenti del nuovo linguaggio, consideriamo un sistema molto semplice: riempire un bicchiere d'acqua. Si potrebbe pensare: «Questo non è un sistema – è troppo semplice», ma riflettiamoci.

Dal punto di vista lineare, diciamo: «Sto riempiendo un bicchiere

d'acqua». Ciò che la maggior parte di noi ha in mente assomiglia molto alla seguente figura:

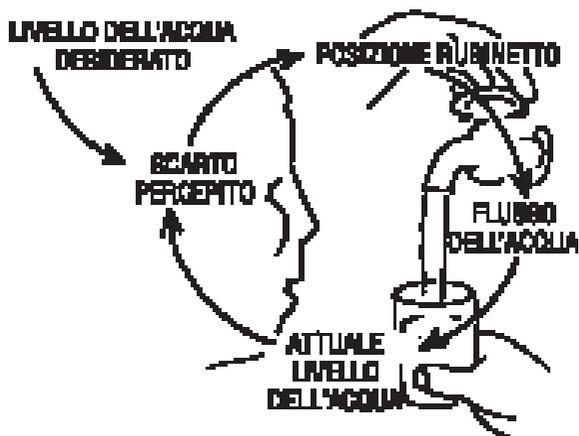
Ma, in effetti, mentre riempiamo il bicchiere, osserviamo che il livello dell'acqua sale. Controlliamo lo «scarto» tra il livello e il nostro obiettivo, il «livello di acqua desiderato». Man mano che l'acqua si avvicina al livello desiderato, aggiustiamo la posizione del rubinetto per



rallentare il flusso d'acqua, finché questo viene arrestato quando il bicchiere è pieno. In effetti, quando riempiamo un bicchiere d'acqua operiamo in un sistema di «regolazione dell'acqua» che comprende cinque variabili: il livello di acqua che desideriamo, l'attuale livello dell'acqua nel bicchiere, lo scarto tra i due, la posizione del rubinetto e il flusso dell'acqua. Queste variabili sono organizzate in un cerchio di relazioni causa-effetto definito un «processo di retroazione». Il processo continua a funzionare per portare l'acqua al livello desiderato.

Ci si confonde sulla «retroazione» perché spesso si utilizza la parola in modo piuttosto diverso – per raccogliere opinioni circa un atto che abbiamo compiuto. «Fammi qualche commento\* sulla decisione della fabbrica», si potrebbe dire.

\* Nell'originale, *feedback*, che equivale tanto a «retroazione» quanto a «commento». (N.d.T.)



«Che cosa pensi del modo in cui l'ho gestita?» In quel contesto, la «retroazione positiva» significa incoraggiare osservazioni e la «retroazione negativa» significa brutte notizie. Ma nel pensiero sistemico la retroazione è un concetto più ampio, che comprende qualsiasi flusso reciproco di influenza. Nel pensiero sistemico è un assioma che ogni influenza è contemporaneamente causa ed effetto. Nulla è mai influenzato in una sola direzione.

## COME LEGGERE UN DIAGRAMMA SISTEMICO

La chiave per leggere la realtà in modo sistemico è nel vedere circoli di influenza anziché linee rette. Questo è il primo passo per uscire dalla forma mentis reattiva che deriva inevitabilmente dal pensiero «lineare». Ogni cerchio racconta una storia. Tracciando i flussi di influenza, si possono vedere schemi che si ripetono in continuazione, migliorando o peggiorando le situazioni.

Da qualsiasi elemento di una situazione, si possono tracciare frecce che rappresentano un'influenza su un altro elemento:



Nell'immagine, la freccia sulla posizione del rubinetto punta al flusso d'acqua. Ogni cambiamento imposto alla posizione del rubinetto altererà il flusso dell'acqua. Ma le frecce non esistono mai isolatamente:

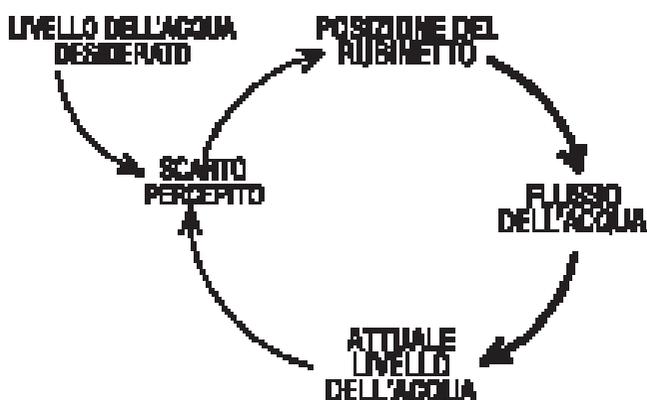


Per seguire la storia, cominciamo da qualsiasi elemento e osserviamo l'azione che ne segue, andando in cerchio come fa il treno in una ferrovia giocattolo nel suo viaggio ripetitivo. Un buon punto per iniziare è da dove l'azione viene intrapresa dal decisore:

*Stabilisco la posizione del rubinetto, che aggiusta il flusso dell'acqua, che cambia il livello dell'acqua. Con il cambiamento del livello dell'acqua, cambia lo scarto percepito tra i livelli dell'acqua attuale e desiderato. Con il cambiamento dello scarto, cambia ancora la posizione della mia mano sul rubinetto. E così via...*

Leggendo un diagramma circolare di retroazione, l'abilità principale consiste nel vedere la «storia» che il diagramma racconta; come la struttura crea un particolare schema di comportamento (o in una struttura complessa diversi schemi di comportamento) e come quello schema potrebbe essere influenzato. Qui la storia consiste nel riempire il bicchiere d'acqua e nel chiudere gradualmente il rubinetto man mano che il bicchiere si riempie.

Sebbene semplice concettualmente, il circolo di retroazione capovolge idee profondamente radicate – come la causalità. Nel linguaggio di ogni giorno diciamo: «Sto riempiendo il bicchiere d’acqua», senza pensare molto profondamente al significato reale dell’affermazione. Essa



implica una causalità unidirezionale: «Sto facendo salire il livello dell’acqua». Più precisamente: «La mia mano sul rubinetto sta controllando il ritmo del flusso d’acqua del bicchiere». Chiaramente, questa affermazione descrive soltanto metà del processo di retroazione: i legami dalla «posizione del rubinetto» al «flusso dell’acqua» fino al «livello dell’acqua».

Ma sarebbe altrettanto giusto e vero descrivere soltanto l’altra «metà» del processo: «Il livello dell’acqua nel bicchiere sta controllando la mia mano».

Ambedue le affermazioni sono del pari incomplete. L’affermazione più completa della causalità consiste nel dire che la mia intenzione di riempire un bicchiere d’acqua crea un sistema che fa sì che l’acqua scorra al bicchiere quando il livello è basso, quindi chiude il flusso dell’acqua quando il bicchiere è pieno. In altre parole, la struttura provoca il comportamento e tale struttura è messa in gioco dalle mie intenzioni e dalle mie azioni. Questa distinzione è importante perché vedere soltanto azioni singole e non vedere la struttura sottostante all’azione, come abbiamo visto nel gioco della birra nel capitolo 3, è alla radice della nostra impotenza nelle situazioni complesse.

In effetti, tutte le attribuzioni causali formulate nel linguaggio di og-



giorno sono molto sospette! Molte sono radicate in modi lineari di pensare! Nella migliore delle ipotesi sono solo parzialmente accurate e sono intrinsecamente orientate a descrivere porzioni di processi reciproci, non l'intero processo.

Un'altra idea superata dalla prospettiva della retroazione è l'antropocentrismo: vedere noi stessi come il centro delle attività. La semplice descrizione: «Sto riempiendo il bicchiere d'acqua», implica un mondo di attori umani che stanno al centro dell'attività e che operano sulla realtà inanimata. *In base alla prospettiva sistemica, l'attore umano è parte del processo di retroazione, non è separato da esso. Questo rappresenta un profondo cambiamento nella consapevolezza.* Esso ci consente di vedere come siamo continuamente influenzati dalla nostra realtà e come la stiamo continuamente influenzando. È lo spostamento nella consapevolezza, così ardentemente invocato dagli ecologisti nelle loro affermazioni secondo cui dobbiamo vederci come parte della natura, non separati dalla natura. È il cambiamento nella consapevolezza riconosciuto da molti (ma non tutti) i grandi sistemi filosofici del mondo – per esempio, il rimprovero del *Bhagavad Gita*:

Tutte le azioni sono causate esclusivamente dalla qualità della natura. L'individuo, illuso dall'egoismo, pensa: «Sono io che faccio». <sup>7</sup>

Inoltre, il concetto di retroazione complica la questione etica della responsabilità. Nella guerra la terrorismo, chi è il responsabile? Dal punto di vista lineare di ciascuna parte, la responsabilità è chiaramente

dell'altra parte: «Sono le loro azioni aggressive che ci stanno obbligando a rispondere». Un punto di vista lineare implica sempre che la responsabilità è in un punto solo. Quando le cose vanno male, ciò è visto come un'accusa – «È stato lui, è stata lei» – o di ammissione di colpa – «Sono stato io». A un livello profondo, non vi è differenza tra accusa e ammissione di colpa, perché entrambe derivano da percezioni lineari. Dal punto di vista lineare, stiamo sempre cercando qualcuno o qualcosa che deve essere responsabile – si può trattare perfino di agenti nascosti dentro di noi. Quando mio figlio aveva quattro anni, era solito respingere la sua verdura dicendo: «Il mio stomaco non me la lascia mangiare». Possiamo sogghignare, ma la sua attribuzione di responsabilità è davvero diversa da quella dell'adulto che dice: «Non posso fidarmi della gente a causa dei miei nervi».

Nel padroneggiare il pensiero sistemico, rinunciamo all'ipotesi che ci deve essere un individuo, o un singolo agente, responsabile. La prospettiva della retroazione implica che *ciascuno condivide la responsabilità dei problemi causati da un sistema*. Ciò non sottintende necessariamente che ciascuno che vi sia coinvolto possa esercitare un effetto leva uguale nel cambiamento del sistema. Ma sottolinea che la ricerca di capri espiatori – un passatempo particolarmente attraente in culture individualistiche come la nostra – è un vicolo cieco.

Infine, il concetto di retroazione mette in luce i limiti del nostro linguaggio. Quando cerchiamo di descriverlo con parole, perfino un sistema molto semplice, come riempire un bicchiere d'acqua, diventa molto difficile. «Quando riempio un bicchiere d'acqua, c'è un processo di retroazione che fa sì che io aggiusti la posizione del rubinetto, che aggiusta il flusso d'acqua e retroagisce per modificare la posizione dell'acqua. L'obiettivo del processo è di far sì che l'acqua salga al livello voluto da me». È precisamente per questo motivo che è necessario un nuovo linguaggio per descrivere i sistemi. Se è talmente complicato descrivere un sistema semplice come riempire un bicchiere d'acqua, *immaginiamo quali difficoltà insorgano utilizzando il linguaggio quotidiano per descrivere processi di retroazione multipli in un'organizzazione*.

Tutto ciò richiede tempo per abituarsi. Per descrivere la nostra esperienza siamo imbevuti di un linguaggio lineare. Troviamo familiari e confortanti affermazioni semplici sulla causalità e la responsabilità. Non è necessario rinunciare ad esse, non più di quanto sia necessario rinunciare all'inglese per imparare il francese. Vi sono molte situazioni

nelle quali bastano descrizioni lineari semplici e cercare processi di retroazione sarebbe uno spreco di tempo. Ma non è più così quando si tratta dei problemi della complessità dinamica.

## **Come rafforzare ed equilibrare la retroazione ed i ritardi: i mattoni per la costruzione del pensiero sistemico**

I processi di retroazione possono essere distinti in due categorie: quelli di rafforzamento e quelli di riequilibrio. I processi di retroazione di rafforzamento (o ampliamento) sono i motori della crescita. Quando ci si trova in una situazione di crescita, si può stare sicuri che è in funzione una retroazione di rafforzamento. La retroazione di rafforzamento può anche dare luogo ad un declino accelerato – un modello di declino nel quale piccole gocce diventano gocce sempre più grandi, come la caduta dei conti attivi di una banca quando si determina un panico finanziario.

La retroazione di riequilibrio (o di stabilizzazione) opera nei casi di comportamento orientato all'obiettivo. Se l'obiettivo deve restare fermo, allora la retroazione di riequilibrio opererà come i freni in un'automobile. Se l'obiettivo è di procedere a cento chilometri all'ora, la retroazione di riequilibrio farà sì che si acceleri fino a cento chilometri, ma non oltre. L'«obiettivo» può essere esplicito, come nel caso in cui un'azienda persegue una quota di mercato predeterminata, oppure può essere implicito, come una cattiva abitudine, alla quale continuiamo a conformarci nonostante la disapproviamo.

In aggiunta, molti processi di retroazione contengono «ritardi», o interruzioni nel flusso di influenza a causa dei quali le conseguenze delle azioni si producono gradualmente.

Nel linguaggio del pensiero sistemico tutti i concetti sono costruiti a partire da questi elementi, esattamente come le frasi della lingua italiana sono costruite partendo da sostantivi e da verbi. Una volta che abbiamo appreso quali sono i mattoni da costruzione, possiamo cominciare a costruire delle storie: gli archetipi sistemici del prossimo capitolo.

## **La retroazione di rafforzamento: la scoperta di come possono svilupparsi piccoli cambiamenti**

Se ci si trova in un sistema di retroazione di rafforzamento, si può non vedere come piccole azioni possono dar luogo a conseguenze importanti – per il meglio o per il peggio. Vedere il sistema consente frequentemente di influenzare il modo in cui esso funziona.

Per esempio, spesso i dirigenti non riescono a rendersi conto della misura in cui le loro aspettative influenzano il rendimento dei collaboratori. Se mi sembra che una persona abbia un elevato potenziale, le presto particolare attenzione in modo che io sviluppi. Quando infine la persona sboccia, sento che la mia valutazione originale era giusta e la aiuto ancora di più. Per contro, quelli che mi sembrano avere un potenziale inferiore languono nella noncuranza e nella disattenzione, operano in modo privo di interesse e giustificano ancora di più, nella mia mente, la scarsa attenzione che presto loro.

Il primo ad individuare questo fenomeno quale «profezia autoverificantesi» fu lo psicologo Robert Merton.<sup>8</sup> Esso è conosciuto anche come l'«effetto Pigmalione», dalla famosa commedia di George Bernard Shaw (che più tardi sarebbe diventata *My Fair Lady*). A sua volta, Shaw aveva preso il suo titolo da Pigmalione, un personaggio della mitologia greca e romana, convinto a tal punto della bellezza della statua che aveva scolpito da farle prendere vita.

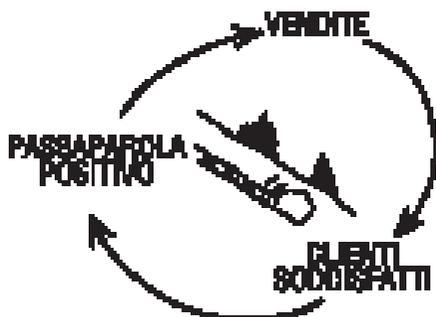
Si è dimostrato che gli effetti Pigmalione operano in innumerevoli situazioni.<sup>9</sup> Un esempio se ne ha nelle scuole, nelle quali l'opinione che un insegnante ha di uno studente influenza il comportamento di quest'ultimo. Jane è timida e nel suo primo semestre in una nuova scuola ha un profitto particolarmente basso (perché i suoi genitori continuano a litigare). Ciò porta il suo insegnante a farsi l'opinione che Jane non sia motivata. Il semestre successivo, l'insegnante presta meno attenzione a Jane, per cui il suo profitto è ancora scadente ed essa si chiude sempre di più in se stessa. Col tempo, Jane è avvolta in una spirale in continuo peggioramento, di chiusura in se stessa, di profitto insufficiente, di «demeriti» da parte dei suoi insegnanti, di mancanza di attenzione e di ulteriore chiusura in se stessa. In questo modo, gli studenti vengono senza intenzione «messi sulla strada» di una elevata autoimmagine delle loro capacità, mediante la quale viene loro garantita un'attenzione personale, oppure di una immagine scadente, mediante la quale l'insufficienza del loro lavoro scolastico viene ulteriormente confermata, in una spirale che continua a peggiorare.

Nei processi di rafforzamento, come l'effetto Pigmalione, un piccolo

cambiamento si costruisce su se stesso. Qualsiasi movimento si verifichi viene amplificato, producendo altri movimenti nella stessa direzione. Si tratta di un piccolo effetto valanga, in cui la stessa cosa viene ingrandita sempre più analogamente a quanto avviene con l'interesse composto. Questi processi di rafforzamento (o amplificazione) sono «circoli viziosi», nei quali le cose cominciano male e vanno avanti peggio. La «crisi dei carburanti» ne è stato un esempio classico. La voce che la benzina stava scarseggiando mise in moto un'ondata di visite alla locale stazione di servizio allo scopo di rifornirsi. Quando le persone cominciarono a vedere file di automobili, si convinsero che c'era effettivamente una crisi. Ne seguirono panico e accaparramenti. Entro breve tempo, tutti riempivano fino all'orlo i loro serbatoi quando erano vuoti soltanto per un quarto, per non trovarsi a corto quando le pompe fossero rimaste a secco. Lo stesso accade quando si corre a fare scorta di cibo o acqua prima dell'arrivo di una tempesta durante la quale la gente si aspetta che manchi la corrente e ci sia carenza di scorte alimentari. Un altro esempio ne è la corsa ad una banca, oppure i modelli di incremento progressivo, come la corsa agli armamenti o le guerre dei prezzi. Questi sono tutti esempi di strutture di escalation in cui piccoli movimenti nella direzione sbagliata rinforzano la spirale negativa.

Tuttavia, nei circuiti di rafforzamento non vi è nulla di intrinsecamente cattivo. Ci sono anche «circoli virtuosi» – processi che si rafforzano nella direzione voluta. Per esempio, l'esercizio fisico può portare a una spirale di rafforzamento; ci si sente meglio, quindi si fanno più esercizi, da cui si è ricompensati sentendosi ancora meglio e quindi esercitandosi ancora di più. Un altro circolo virtuoso è la guerra al terrorismo, se potrà proseguire. La crescita di qualsiasi nuovo prodotto implica spirali di rafforzamento. Per esempio, molti prodotti crescono mediante quel fenomeno noto come passaparola. Il passare di bocca in bocca di notizie su un prodotto può rafforzare a valanga una sensazione di benessere (come si è verificato con il Maggiolino della Volkswagen e con l'ipod), in quanto i clienti soddisfatti ne parlano ad altri, che diventano a loro volta clienti soddisfatti e ne parlano ad altri ancora.

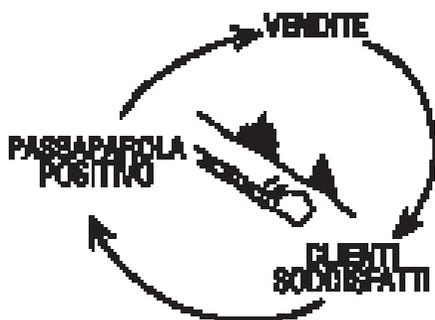
Ecco, nella pagina seguente, come può essere diagrammato un processo del genere:



### COME LEGGERE UN DIAGRAMMA CIRCOLARE DI RAFFORZAMENTO

**Il processo di rafforzamento delle vendite è causato da clienti che parlano l'uno all'altro dei vostri prodotti.**

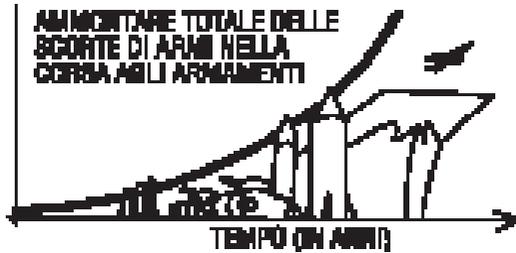
Questo diagramma mostra un processo di retroazione di rafforzamento, nel quale le azioni hanno un effetto a *valanga*. Ancora, si può seguire il processo camminando intorno al cerchio:



zamento, nel quale le azioni hanno un effetto a *valanga*. Ancora, si può seguire il processo camminando intorno al cerchio:

*Se il prodotto è un buon prodotto, maggiori vendite significano più clienti soddisfatti, il che vuol dire più passaparola positivi. Ciò porterà ad ancora più vendite, il che comporta passaparola ancora più diffusi... e così via. D'altra parte, se il prodotto è difettoso il circolo virtuoso diventa un circolo vizioso; le vendite portano a meno clienti soddisfatti, a meno passaparola positivi ed a minori vendite; il che porta a passaparola positivi ancora minori e a minori vendite.*

Da un ciclo di rafforzamento deriva un comportamento di crescita accelerata o di declino accelerato. Per esempio, la corsa alle armi nucleari ha dato luogo a una crescita accelerata di scorte di armi durante gli scorsi cinquanta anni.



Il buon senso popolare parla dei circuiti di rafforzamento con espressioni quali «effetto valanga», «saltare sul carro del vincitore» oppure «circolo vizioso», nonché con frasi che descrivono i sistemi particolari: «I ricchi diventano più ricchi e i poveri più poveri». In affari, noi sappiamo che «l'impulso è tutto» nel creare la fiducia in un nuovo prodotto, oppure nell'ambito di una organizzazione che sta «mettendo le penne». Sappiamo anche di spirali di rafforzamento che vanno nella direzione sbagliata. «I topi stanno abbandonando la nave» indica una situazione in cui, non appena alcuni perdono la fiducia, la loro defezione farà sì che altri disertino, in un circolo vizioso di erosione della fiducia. Il passaggio di bocca in bocca può facilmente operare al contrario e (come è avvenuto con medicinali avariati) dare luogo a disastri sul mercato.

I circuiti di rafforzamento tanto delle buone, quanto delle cattive notizie accelerano così rapidamente da prendere spesso la gente di sorpresa. Una filastrocca francese per scolari spiega questo processo. Nell'angolo di uno stagno vi è da principio soltanto una ninfea. Ma ogni giorno il numero delle ninfee raddoppia. Ci vogliono trenta giorni per riempire lo stagno, ma al ventottesimo giorno nessuno ancora se ne rende conto. Improvvisamente, al ventottesimo giorno, lo stagno è mezzo pieno di ninfee e gli abitanti del villaggio cominciano a preoccuparsi. Ma a questo punto si può fare poco. Il giorno dopo i loro timori peggiori si concretizzano. È per questo che i rischi ambientali sono così preoccupanti, specialmente quelli che seguono modelli di rafforzamento. Al momento in cui il problema viene notato, può essere troppo tardi. Le estinzioni di

specie seguono spesso schemi di declino lento e in graduale accelerazione per lunghi periodi di tempo, cui poi segue una rapida scomparsa. E così funzionano le estinzioni di azienda.

Ma in natura una crescita o un declino puri in accelerazione procedono di rado senza contrapposizioni, perché i processi di rafforzamento raramente si verificano in modo isolato. Alla fine si verificano limiti che possono rallentare la crescita, arrestarla, indirizzarla in altre direzioni o perfino capovolgerla. Perfino le ninfee smettono di aumentare quando viene raggiunto il perimetro esterno dello stagno. Questi limiti sono un tipo di retroazione di riequilibrio che, dopo i processi di rafforzamento, è il secondo elemento fondamentale del pensiero sistemico.

## **I processi di riequilibrio: come scoprire le fonti di stabilità e di resistenza**

Se si è in un sistema di riequilibrio, si è in un sistema che cerca la stabilità. Se l'obiettivo del sistema piace, si sarà felici. Se non è così si scopre che tutti gli sforzi per cambiare le cose vengono frustrati – fino a cambiare l'obiettivo, oppure indebolirne l'influenza.

La natura ama l'equilibrio, ma molte volte i decisori umani operano in modo contrario a questi equilibri e ne pagano il prezzo. Per esempio, spesso i dirigenti sottoposti a pressioni di budget riducono il personale per abbassare i costi, per scoprire poi che il personale restante è adesso sovraoccupato e che i loro costi non sono affatto diminuiti – perché il lavoro residuo è stato passato a consulenti, oppure perché la differenza è stata coperta dagli straordinari. Il motivo per cui i costi non rimangono bassi è che il sistema ha proprie scadenze. Esiste un obiettivo implicito, tacito, ma molto reale: la quantità di lavoro che ci si aspetta debba essere svolto. In un sistema di riequilibrio (di stabilizzazione) esiste un'autocorrezione che cerca di mantenere qualche obiettivo o finalità. Riempire il bicchier d'acqua è un processo di riequilibrio con l'obiettivo di un bicchiere pieno. Assumere nuovi dipendenti costituisce un processo di riequilibrio con l'obiettivo di pervenire a una dimensione obiettivo della forza lavoro, oppure di tasso di crescita. Guidare un'automobile e stare ritti su una bicicletta sono altrettanti esempi di processi di riequilibrio, nei quali l'obiettivo è di muovere verso una direzione desiderata.

I processi di retroazione di riequilibrio sono ovunque. Essi sottostanno a tutto il comportamento orientato agli obiettivi. Organismi complessi come il corpo umano contengono migliaia di processi di retroazione di riequilibrio, che mantengono costante la temperatura e il peso, rimarginano le ferite, adattano la vista alla quantità di luce e ci avvertono delle minacce. Un biologo direbbe che tutti questi processi sono i meccanismi mediante i quali il nostro corpo consegue la omeostasi – la sua capacità di preservare le condizioni di sopravvivenza in un ambiente in cambiamento. La retroazione di riequilibrio ci stimola a mangiare quando abbiamo bisogno di cibo e a dormire quando abbiamo bisogno di riposare oppure a indossare un maglione quando abbiamo freddo.



Come in tutti i processi di riequilibrio, l'elemento cruciale – la temperatura del nostro corpo – si adatta gradualmente al livello desiderato.

Le organizzazioni e le società assomigliano a organismi complessi perché esse pure hanno miriadi di processi di retroazione e di riequilibrio. Nelle aziende il processo di produzione e di ordinazione dei materiali si adatta costantemente in risposta ai cambiamenti negli ordini che sopravvivono; i prezzi a breve termine (sconti) e a lungo termine (listini) si aggiustano in risposta ai cambiamenti nella domanda o nei prezzi dei concorrenti; e il ricorso a prestiti si adatta ai cambiamenti negli equilibri di cassa o nelle esigenze di finanziamento.

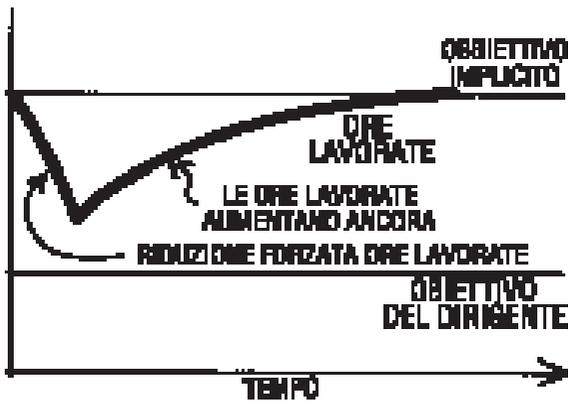
La pianificazione crea processi di riequilibrio a più lungo termine. Un piano delle risorse umane può definire obiettivi di crescita a lungo termine nel numero di dipendenti e nel profilo di competenza della forza lavoro per far fronte a esigenze previste. Le ricerche di mercato e i



programmi di Ricerca e Sviluppo definiscono lo sviluppo di nuovi prodotti, nonché gli investimenti in risorse umane, tecnologie e capitale fisso allo scopo di creare il vantaggio competitivo.

Ciò che rende i processi di riequilibrio così difficili nel management è che gli obiettivi sono spesso impliciti e nessuno si rende conto dell'esistenza del processo di riequilibrio. Mi ricordo di un buon amico che cercava, senza risultato, di ridurre le dimissioni di professionisti dalla sua azienda di formazione in rapida crescita. Egli scrisse dei memorandum, abbreviò l'orario di lavoro e perfino chiuse più presto a chiave gli uffici: tutti gli sforzi per impedire al personale eccessi di lavoro. Ma tutte queste azioni vennero vanificate – il personale ignorò i memorandum, non ubbidì alla riduzione di orario e si portò il lavoro a casa quando gli uffici vennero chiusi a chiave. Perché? Perché una norma non scritta nell'organizzazione affermava che i veri eroi, quelli che veramente tenevano a far carriera nell'organizzazione, lavoravano settanta ore alla settimana – una norma che il mio amico aveva lui stesso stabilito mediante la sua prodigiosa energia e i suoi orari prolungati.





Per capire come un organismo funzioni, ne dobbiamo comprendere i processi di riequilibrio – quelli espliciti e quelli impliciti. Potremmo imparare a memoria lunghe liste di parti del corpo umano, organi, ossa, vene e arterie e purtuttavia non comprenderemmo ancora come il corpo funziona – finché non comprendiamo come il sistema neuromuscolare mantiene l’equilibrio, oppure come il sistema cardiovascolare mantiene la pressione del sangue e i livelli di ossigeno. È per questo motivo che molti tentativi di riprogettare i sistemi sociali falliscono. L’economia controllata dallo Stato fallisce perché recide i processi multipli di autocorrezione che funzionano in un sistema di mercato libero.<sup>10</sup> Ed è questo il motivo per il quale spesso falliscono le fusioni fra aziende. Quando alcuni anni fa vennero fusi due ospedali di Boston, entrambi con eccezionali tradizioni di assistenza ai loro pazienti, il nuovo ospedale più grande si trovò ad avere attrezzature modernissime, ma ad aver perduto lo spirito di impegno personale e di lealtà dei dipendenti che aveva caratterizzato le istituzioni originali. Nell’ospedale risultante dalla fusione, le nuove strutture e procedure amministrative distrussero i sottili processi di riequilibrio che nei due ospedali precedenti controllavano la qualità, si curavano delle esigenze dei dipendenti e mantenevano amichevoli le relazioni con i pazienti.

Sebbene semplici dal punto di vista concettuale, i processi di riequilibrio, se non vengono scoperti, possono dar luogo a comportamenti sorprendenti e problematici.

In generale, i circuiti di riequilibrio sono più difficili da vedere dei circuiti di rafforzamento perché spesso sembra che non stia accadendo

## COME LEGGERE UN DIAGRAMMA DI CIRCOLO DI RIEQUILIBRIO



**Processo di riequilibrio per adattare l'equilibrio di cassa all'eccedenza o all'insufficienza di cassa.**

Questo diagramma mostra un processo di retroazione di riequilibrio. Per seguire il processo, è di solito più facile cominciare in cima – la discrepanza fra ciò che si desidera e ciò che esiste:

*Attenzione, le nostre esigenze di flusso di cassa ci stanno portando in deficit (in altre parole, vi è uno scarto fra l'equilibrio di cassa desiderato e quello effettivo).*

Guardiamo allora alle azioni che vengono intraprese per correggere lo scarto:

*Prendiamo denaro a prestito, il che migliora il nostro equilibrio di cassa e lo scarto diminuisce.*

La figura in questa pagina mostra che un processo di riequilibrio opera sempre per ridurre lo scarto fra ciò che si desidera e ciò che avviene effettivamente. Inoltre, obiettivi quali un equilibrio di cassa voluto si modificano nel tempo con la crescita o il declino dell'azienda. Indipendentemente da ciò, il processo di riequilibrio continuerà ad operare per adattare gli equilibri effettivi di cassa a quanto è necessario, anche se l'obiettivo si sta muovendo.

nulla. Non vi è una crescita eccezionale delle vendite e delle spese di marketing, o degli armamenti nucleari o delle ninfee. Invece, i processi di riequilibrio mantengono lo status quo, anche quando tutti i partecipanti vogliono il cambiamento. La sensazione, per dirla con la Regina di Cuori di Lewis Carroll, di dover «correre il più veloce possibile per restare allo stesso posto» è un indizio che si può essere in prossimità di un circuito di riequilibrio.

Spesso i manager che intraprendono il cambiamento organizzativo si trovano colti senza volerlo in processi di riequilibrio. A loro sembra che i loro sforzi stiano urtando contro una resistenza improvvisa, che sembra venire dal nulla. In realtà, come scoprì il mio amico quando cercò di ridurre le dimissioni, la resistenza è una risposta del sistema, che cerca di mantenere un obiettivo sistemico implicito. Fino a quando questo obiettivo non viene riconosciuto, lo sforzo per cambiare è condannato all'insuccesso. Finché il capo continua a essere il «modello», le sue abitudini di lavoro stabiliranno la norma. O cambia le sue abitudini, oppure deve stabilire modelli nuovi e diversi.

Ogniquale volta vi sia una «resistenza al cambiamento», si può essere sicuri che si tratta di uno o più processi di riequilibrio «nascosti». La resistenza al cambiamento non è né capricciosa, né misteriosa. Essa deriva quasi sempre dalle minacce a norme e modi tradizionali di fare le cose. Spesso queste norme sono intrecciate al tessuto dei rapporti di potere consolidati. La norma è radicata perché è radicata la distribuzione di autorità e di controllo. Anziché spingere più forte per superare le resistenze al cambiamento, i capi abili individuano la fonte della resistenza. Essi si concentrano direttamente su regole e relazioni di potere implicite nell'ambito delle quali le norme sono radicate.

## **I ritardi: quando le cose si verificano... alla fine**

Come abbiamo visto, sembra che i sistemi abbiano menti loro proprie. Ciò è più che mai evidente nei ritardi – le interruzioni fra le vostre azioni e le loro conseguenze. I ritardi possono farvi mancare malamente il bersaglio, oppure possono avere un effetto positivo se li riconosce e operate con loro.

«Uno dei fulcri di maggiore importanza per migliorare il rendimento del sistema», afferma Ray Stata, ex CEO della Analog Devices e fonda-

tore del Massachusetts High Technology Council, «è la minimizzazione dei ritardi sistemici». Stata si riferisce alla crescente consapevolezza degli industriali americani, verso la fine degli anni Ottanta, del fatto che il loro tradizionale stretto controllo della quantità di scorte a magazzino rappresentava intrinsecamente una leva inferiore rispetto all'approccio dei loro omologhi giapponesi concentrati a ridurre i ritardi, uno sforzo coronato dall'assenza di scorte eccessive o carenti. Questo ha portato gradualmente all'idea della «competitività basata sui tempi». «Il modo in cui le aziende leader gestiscono il tempo», afferma George Stalk, vice presidente del Boston Consulting Group, «nella produzione, nello sviluppo dei nuovi prodotti, nelle vendite e nella distribuzione rappresenta la nuova principale fonte di svantaggio competitivo». Per contro, apprezzare l'importanza di ridurre i ritardi portò alla «produzione flessibile» e oggi alla «produzione snella». <sup>11</sup>

Ovunque nei sistemi umani vi sono ritardi fra azioni e conseguenze. Investiamo adesso per cogliere un profitto nel lontano futuro; assumiamo una persona oggi, ma ci vogliono mesi prima che essa sia pienamente produttiva; impegniamo risorse in un nuovo progetto sapendo che ci vorranno anni prima che esso rimborsi l'investimento effettuato. Ma spesso i ritardi non vengono apprezzati e portano all'instabilità. Per esempio, i decisori nel gioco della birra valutano continuamente in modo erroneo i ritardi che impedivano alle loro ordinazioni di essere eseguite quando essi lo ritenevano necessario.

Quando l'effetto di una variabile su un'altra richiede del tempo, i ritardi costituiscono il terzo mattone basilare del linguaggio sistemico. Virtualmente tutti i processi di retroazione comportano qualche tipo di ritardo. Ma spesso i ritardi non sono riconosciuti, oppure non sono ben compresi. Ciò può far fare passi troppo lunghi, far andare oltre quanto è necessario per ottenere il risultato desiderato. Il ritardo fra nutrirsi e sentirsi sazi è stato la nemesi di molti commensali felici; quando dovremmo smettere di mangiare, non ci sentiamo ancora pieni, cosicché continuiamo a mangiare fino a rimpinzarci. Il ritardo fra l'inizio di un nuovo progetto di costruzione e suo completamento dà luogo a un eccesso di crescita nei mercati delle costruzioni edilizie ed al suo finale svuotamento. Nel gioco della birra, il ritardo fra piazzare e ricevere le ordinazioni per la birra dava luogo regolarmente a un eccesso di ordinazioni.

I ritardi non riconosciuti possono portare anche a instabilità da rotture, specialmente quando sono prolungati. Per esempio, regolare la temperatura della doccia è molto più difficile quando il ritardo, prima che la

temperatura dell'acqua sia regolata, è di dieci secondi di quando il ritardo è soltanto di un paio di secondi.

Per dieci secondi dopo che avete alzato la temperatura, l'acqua resta fredda. Non ricevete alcuna risposta alla vostra azione. Vi rendete così

## COME LEGGERE UN RITARDO

### Processo di riequilibrio con ritardo: una doccia lenta

Ecco qui ancora il nostro precedente diagramma di retroazione del «rubinetto dell'acqua» – ma questa volta, con tubazioni anti-quate. Adesso c'è un ritardo rilevante fra il momento in cui si gi-



ra il rubinetto e il momento in cui si vede il cambiamento nel flusso dell'acqua. Le due linee trasversali rappresentano il ritardo.

Le frecce con linee trasversali non vi dicono quanti secondi (o anni) durerà il ritardo. Sapete soltanto che è abbastanza lungo da rappresentare una differenza.

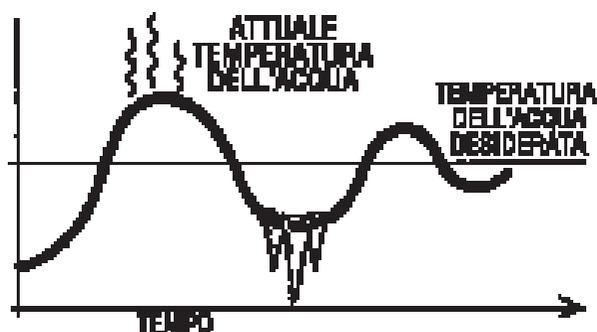
Quando seguite una freccia con un ritardo, aggiungete la parola «infine» alla storia che vi raccontate da voi stessi. «Ho spostato l'indicatore del rubinetto, che infine ha cambiato il flusso dell'acqua». Oppure: «Ho avviato un nuovo progetto di costruzione e, infine, le case erano pronte». Potreste perfino desiderare di battere il tempo – «uno, due» – mentre parlate nel corso del proces-

conto del fatto che il vostro atto non ha avuto effetto. Rispondete continuando ad aumentare la temperatura. Quando finalmente arriva l'acqua calda, dal rubinetto sgorga un getto d'acqua a 90 gradi. Saltate via e lo



girate di nuovo; e dopo un altro ritardo è di nuovo fredda. Continuate così, attraverso il processo del circuito di riequilibrio. Ogni ciclo di aggiustamenti compensa in qualche misura il ciclo precedente. Un diagramma avrebbe il seguente aspetto:

Più il vostro comportamento è aggressivo – più decisamente girate le



manopole – più ci vorrà tempo per raggiungere la temperatura giusta. Questa è una delle lezioni dei circuiti di riequilibrio con ritardo: l'azione aggressiva produce spesso il risultato esattamente opposto a quello voluto. Essa produce instabilità e oscillazioni, anziché far procedere più rapidamente verso il vostro obiettivo.

Nei circuiti di rafforzamento i ritardi non sono meno problematici. Nell'esempio della guerra al terrorismo, a causa del ritardo nella risposta dell'altra parte, ogni parte ritiene di conseguire un vantaggio mediante l'espansione dei suoi arsenali. Questo ritardo può essere lungo mesi o anni a causa del tempo necessario a raccogliere le risorse necessarie ai prossimi attacchi. È la percezione di questo vantaggio tempora-

neo che fa andare avanti il processo di escalation. Se ogni parte fosse in grado di rispondere immediatamente al riarmo del suo avversario, gli incentivi a continuare ad armarsi sarebbero nulli.

In genere, il punto di vista sistemico è orientato alla visione a lungo termine. È per questo motivo che i ritardi e i circuiti di retroazione sono così importanti. A breve termine, è spesso possibile ignorarli; non hanno conseguenze. Essi tornano a perseguitarvi soltanto a lungo termine.

La retroazione di rafforzamento, la retroazione di riequilibrio e i ritardi sono tutti molto semplici. Essi ottengono il loro riconoscimento come mattoni da costruzione per gli «archetipi sistemici» – strutture più elaborate che continuano a presentarsi nelle nostre vite personali e di lavoro.

6

---

## Come individuare gli schemi che controllano gli eventi

ALCUNI anni fa, mentre stavo facendo una gita in canoa nel Maine all'inizio della primavera, assistetti a un tragico incidente. Avevamo raggiunto una piccola diga ed eravamo andati a riva per aggirare l'ostacolo. Arrivò un secondo gruppo di persone e un giovane che aveva bevuto decise di portare la sua zattera di gomma al di là della diga. Quando la zattera si rovesciò dopo aver oltrepassato la diga, egli venne scaraventato nell'acqua gelata. Impossibilitati a raggiungerlo, assistemmo inorriditi alla sua lotta disperata per nuotare contro corrente, contro il risucchio alla base della diga. La sua lotta durò soltanto pochi minuti; poi egli morì di asfissia. Immediatamente, il suo corpo afflosciato venne risucchiato nell'acqua ribollente. Qualche secondo più tardi, esso riemerse a una decina di metri a valle, liberato dal vortice alla base della diga. Quello che egli aveva cercato invano di fare negli ultimi istanti della sua vita, le correnti lo fecero per lui pochi secondi dopo la sua morte. L'ironia della situazione sta nel fatto che ad ucciderlo fu la sua stessa lotta contro le forze alla base della diga. Egli non sapeva che l'unico modo per venirne fuori era «controintuitivo». Se non avesse continuato a cercare di tenere la testa al di sopra dell'acqua, ma invece si fosse buttato in giù nel senso della corrente che scorreva a valle, sarebbe sopravvissuto.

Questa storia tragica illustra l'essenza della prospettiva sistemica, mostrata per la prima volta nel gioco della birra nel capitolo 3 ed ancora nel caso della corsa agli armamenti all'inizio del capitolo 5. Siamo prigionieri di strutture di cui non siamo consapevoli. Per contro, imparare a vedere le strutture nell'ambito delle quali operiamo avvia un processo

mediante il quale ci liberiamo da forze precedentemente non viste e padroneggiamo alla fine la capacità di lavorare con esse e di cambiarle.

Una delle intuizioni più importanti e potenzialmente più rafforzanti che provengono dal giovane campo del pensiero sistemico è che certi modelli di struttura ricorrono in continuazione. Questi «archetipi sistemici» oppure «strutture generiche» incorporano la chiave per imparare a vedere le strutture nelle nostre vite personali e organizzative. Gli archetipi sistemici – dei quali esiste soltanto un numero relativamente piccolo<sup>1</sup> – indicano che non tutti i problemi gestionali sono unici, qualcosa che i dirigenti sperimentati sanno già intuitivamente.

Se la retroazione di rafforzamento e di riequilibrio, nonché i ritardi, sono come i sostantivi ed i verbi del pensiero sistemico, gli archetipi sistemici sono analoghi alle frasi di base o alle storie semplici che vengono ripetute in continuazione. Proprio come nella letteratura ci sono temi comuni e canovacci ricorrenti che vengono riformulati con diversi protagonisti e ambientazioni, un numero relativamente piccolo di questi archetipi è comune ad un'ampia varietà di situazioni gestionali.

Al di sotto della complessità delle questioni di management, gli archetipi sistemici rivelano una elegante semplicità. Mentre impariamo a riconoscere un numero sempre maggiore di questi archetipi, diventa possibile vedere un numero crescente di punti in cui affrontare sfide difficili procura un effetto leva, e altresì spiegare agli altri queste opportunità.

Più apprendiamo sugli archetipi sistemici, più essi contribuiranno alla soluzione di uno dei nostri problemi più angosciosi, un problema contro il quale il dirigente e i capi si impegnano senza posa – la specializzazione e il frazionamento della conoscenza. In molti modi, la maggiore promessa della prospettiva sistemica è l'unificazione della conoscenza in tutti i campi – perché questi stessi archetipi ricorrono nella biologia, nella psicologia, e nella terapia familiare; nell'economia, nella scienza politica e nell'ecologia; come pure nel management.<sup>2</sup>

Poiché sono sottili, quando gli archetipi sorgono in una famiglia, in un ecosistema, in un servizio giornalistico oppure in un'azienda, spesso più che vederli li si sente. Talvolta essi danno luogo a una sensazione di *déjà vu*, un sospetto che questo schema di forze lo si è già visto prima. «Rieccolo», ci diciamo. Sebbene i dirigenti sperimentati conoscano già intuitivamente molti di questi intrecci ricorrenti, spesso non sanno come spiegarli. Gli archetipi sistemici mettono a disposizione il linguaggio necessario. Essi possono rendere esplicito molto di ciò che altrimenti è semplicemente il «buon senso manageriale».

Il controllo degli archetipi sistemici avvia un'organizzazione sulla strada giusta per mettere in pratica la prospettiva sistemica. Non è sufficiente sposare il pensiero sistemico, dire: «Dobbiamo guardare al grande quadro e assumere una visione a lungo termine». Non è sufficiente apprezzare i principi di base dei sistemi, come espressi nelle leggi della quinta disciplina (capitolo 4), oppure come rivelati in simulazioni quali il gioco della birra (capitolo 3). Non è sufficiente neppure vedere una particolare struttura sottostante a un particolare problema (magari con l'aiuto di un consulente). *Ciò può portare alla soluzione di un problema, ma non cambierà il modo di pensare che era all'origine del problema stesso.* Solo quando i dirigenti cominciano a pensare in termini di archetipi sistemici, il pensiero sistemico diventa per le organizzazioni un agente attivo quotidiano, che ci rivela continuamente come creiamo la nostra realtà.

Lo scopo degli archetipi sistemici è di ricondizionare le nostre percezioni, in modo da essere in grado di vedere meglio le strutture in azione e di vedere l'effetto leva di quelle strutture. Una volta che un archetipo sistemico sia individuato, esso indicherà invariabilmente aree di cambiamento ad alto e basso effetto di leva. Attualmente, i ricercatori hanno individuato una dozzina circa di archetipi sistemici, nove dei quali vengono presentati e utilizzati in questo libro (l'appendice 2 contiene una sintesi degli archetipi qui utilizzati). Tutti gli archetipi sono costruiti a partire dai mattoni del sistema: i processi di rafforzamento, i processi di riequilibrio e i ritardi. Alla pagina seguente ve ne sono due che ricorrono frequentemente e che costituiscono un primo passo nella comprensione degli altri archetipi e delle situazioni più complesse.

## **Archetipo 1: i limiti alla crescita**

### **Definizione**

Un processo di rafforzamento (di amplificazione) è posto in movimento per produrre un risultato desiderato. Esso crea una spirale di successo, ma crea anche involontariamente degli effetti secondari (che si manifestano in un processo di riequilibrio), i quali alla fine rallentano il successo.

## Principio di management

Non stimolare la crescita, ma eliminare i fattori che la limitano.

### Dove li si riscontra

La struttura dei limiti alla crescita è utile per comprendere tutte le situazioni nelle quali la crescita urta contro alcuni limiti. Per esempio, le organizzazioni crescono per un certo tempo, ma poi cessano di crescere. I gruppi di lavoro migliorano per un certo periodo, ma poi cessano di migliorare. I singoli individui migliorano se stessi per un certo periodo di tempo, ma poi raggiungono il limite.

Per quanto ben intenzionati, molti sforzi improvvisi per migliorare urtano contro i limiti alla crescita. Un agricoltore migliora la sua resa aggiungendo del fertilizzante, finché il raccolto cresce al di là di quanto possa essere sostenuto dalla piovosità della regione. Una dieta lampo riesce inizialmente ad eliminare pochi chilogrammi di grasso, ma poi la determinazione della persona a dieta viene meno. Noi potremmo «risolvere» pressioni improvvise relative a scadenze lavorando più ore; alla fine, tuttavia, lo stress e lo sforzo addizionale intaccano la velocità e la qualità del nostro lavoro, riequilibrando le ore così prolungate.

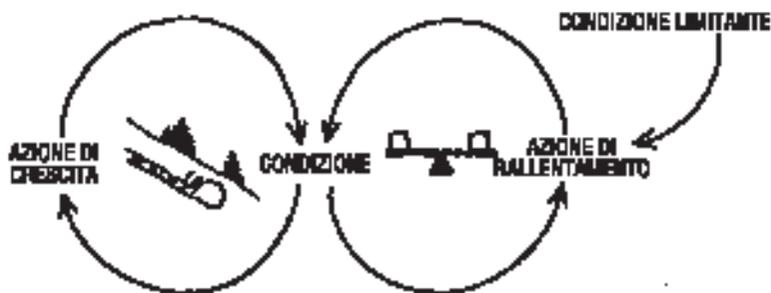
Coloro che cercano di abbandonare una cattiva abitudine come quella di criticare frequentemente gli altri si imbattono nei limiti alla crescita. Inizialmente, i loro sforzi per smettere di criticare ottengono risultati. Essi criticano di meno e le persone intorno a loro si sentono più sostenute. Gli altri contraccambiano con atteggiamenti positivi, il che fa sì che l'interessato si senta meglio e critichi meno. Si tratta di un circolo virtuoso di miglioramento del comportamento, di sentimenti positivi e di ulteriore miglioramento. Ma poi la loro determinazione viene meno. Forse cominciano essi stessi a trovarsi di fronte ad aspetti del comportamento degli altri che provocano loro davvero le maggiori difficoltà: era facile passare sopra a poche piccole cose, ma *questa* è un'altra questione. Forse, diventano semplicemente compiacenti e smettono di prestare un'attenzione ravvicinata alle loro critiche a caldo. Qualunque sia il motivo, non passa molto tempo che essi tornano alle loro vecchie abitudini.

Una volta, in uno dei nostri seminari, una partecipante disse: «Ma guarda, è proprio come innamorarsi». Cautamente le chiesi: «Come sarebbe a dire?» Ella rispose: «Bene, anzitutto si incontra qualcuno. Si passa un po' di tempo insieme ed è meraviglioso. Così si trascorre più tempo insieme. Ed è ancora più meraviglioso. Entro poco tempo, si condivide tutto il tempo libero. Poi si comincia a conoscersi meglio. Non ti apre sempre la porta, né desidera rinunciare a giocare a bowling con i suoi amici – una sera sì ed una no. Scopre che hai una tendenza alla gelosia, o un cattivo carattere o che non sei molto elegante. Qualunque sia il motivo, si cominciano a vedere le carenze reciproche». Man mano che si conoscono i difetti dell'altro, ella ci ricordò, la straordinaria crescita delle sensazioni si arresta improvvisamente – e può perfino capovolgersi, cosicché l'opinione che si ha l'uno dell'altra è peggiore di quando ci si è incontrati la prima volta.

## Struttura

In tutti i casi di limiti alla crescita, c'è un processo di rafforzamento (di amplificazione) nella crescita o nel miglioramento che opera da sé per un certo periodo di tempo. Poi esso si imbatte in un processo di riequilibrio (o di stabilizzazione) che tende a limitare la crescita. Quando ciò si verifica, il tasso di miglioramento rallenta o perfino si arresta.

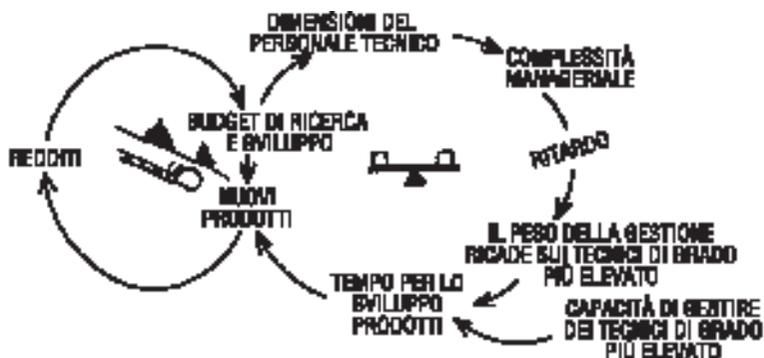
## Comprendere e utilizzare la struttura



Nelle organizzazioni i limiti alle strutture di crescita operano a molti

livelli. Per esempio, un'azienda ad alta tecnologia cresce rapidamente in funzione della sua abilità nell'introdurre nuovi prodotti. Con la crescita dei nuovi prodotti, si sviluppano i redditi, cresce il budget di R & S ed aumenta il personale tecnico e di ricerca, che diventa sempre più complesso e difficile da gestire. Il peso della gestione cade spesso sulle spalle dei tecnici di livello più elevato, che a loro volta hanno meno tempo da dedicare alla tecnica. Spostare i tecnici più sperimentati dalla tecnica al management allunga i tempi di sviluppo dei prodotti, il che rallenta l'introduzione di prodotti nuovi.<sup>2</sup>

La lettura di qualsiasi diagramma di struttura dei «limiti alla crescita», per esempio, ha inizio dal circuito di rafforzamento della crescita. Quel circuito offre alla struttura il suo impeto iniziale. Procedete lungo il circuito: ricordatevi come la crescita di nuovi prodotti può generare redditi, che a loro volta possono essere reinvestiti per generare altri nuovi prodotti. Tuttavia, in qualche punto le forze si sposteranno – per esempio, qui la crescita del budget di R & S porta in ultima analisi a una com-



pietà che supera la capacità di gestire dei tecnici di livello più elevato senza sottrarre tempo prezioso allo sviluppo dei prodotti.<sup>3</sup> Dopo un ritardo (la cui durata dipende dal tasso di sviluppo, dalla complessità dei prodotti e dalle competenze manageriali dei tecnici) le introduzioni di nuovi prodotti diventano meno frequenti, il che rallenta la crescita globale.

Un altro esempio di limiti alla crescita si verifica quando un'organizzazione di professionisti, come una società di avvocati o di consulenti, cresce molto rapidamente quando è piccola, offrendo straordinarie occasioni di promozioni. Il morale cresce e i giovani associati di talento sono molto motivati, perché si aspettano di diventare partner entro dieci anni. Ma con l'aumento delle dimensioni dell'azienda, la sua crescita

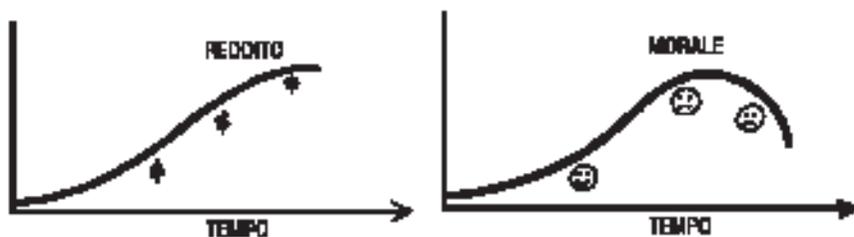
rallenta. Forse essa comincia a saturare la sua nicchia di mercato. Oppure può raggiungere una dimensione tale che i soci fondatori non hanno più interesse a sostenere una crescita rapida. Per qualsiasi motivo il tasso di crescita rallenti, ciò significa meno occasioni di promozione, maggiore rivalità fra i collaboratori di livello più basso e un generale declino del morale. I limiti alla struttura di crescita possono essere schematizzati nel modo seguente:<sup>4</sup>

## Lo schema di comportamento



In ciascuna di queste strutture, il limite diventa gradualmente più vincolante. Dopo l'espansione iniziale, la crescita misteriosamente si affievolisce. Un'azienda ad alta tecnologia può non riconquistare mai le sue capacità di realizzare prodotti radicalmente innovativi o di conseguire una crescita rapida.

Alla fine, la crescita può rallentare a tal punto da capovolgere la spirale di rafforzamento e farla operare al contrario. La società di avvocati o l'azienda di consulenza perde l'egemonia nella sua nicchia di mercato. Entro breve tempo, il morale dell'azienda è in effetti entrato in una



spirale alla rovescia, provocata dal fatto che il circuito di rafforzamento procede al contrario.

Per esempio, molti tentativi di cambiamento finiscono col fallire, nonostante in principio compiano qualche progresso. Inizialmente, l'introduzione di cambiamenti determina una maggiore risoluzione dei problemi e un miglioramento dei risultati, rafforzando così la volontà di apportare tali cambiamenti. Tuttavia, più i cambiamenti si dimostrano efficaci, più essi diventano una minaccia per alcuni, che cominciano a minare alla base la volontà di innovazione. Nel libro *Dance of Change*,<sup>5</sup> vengono evidenziati diversi modi specifici in cui tali processi di riequilibrio possono intervenire a contrastare iniziative di cambiamento in teoria promettenti: manager orientati al controllo che si sentono minacciati da nuovi livelli di apertura e sincerità; ritardi nella metrica che mostrano i costi dei cambiamenti ma richiedono tempo per mostrarne i vantaggi; la polarizzazione e la competizione tra i «convertiti» a un nuovo modo di agire e coloro che desiderano conservare le abitudini tradizionali; infine, strutture gestionali frammentate che impediscono la costruzione di relazioni tra i diversi gruppi di innovatori.

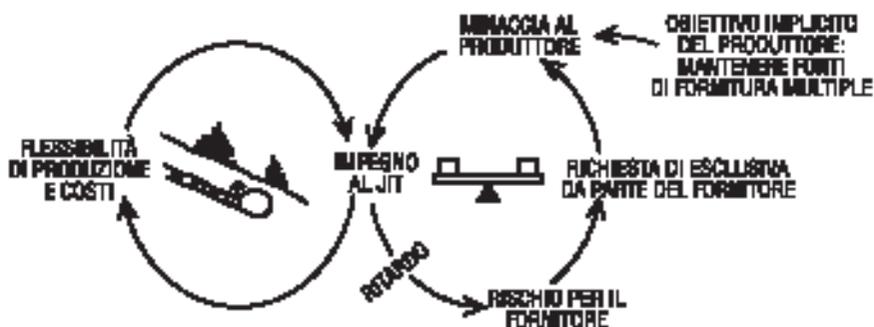
Come conseguenza di queste forze contrastanti, l'implementazione di cambiamenti auspicati continua la sua crescita per un periodo di tempo, quindi si arresta e solitamente declina. Spesso, la risposta dei sostenitori del cambiamento ai risultati deludenti non fa altro che gettare benzina sul fuoco e, più essi promuovono aggressivamente le innovazioni, più la gente si sente minacciata e più barricate vengono erette.

Si vedono dinamiche analoghe nei sistemi di controllo delle scorte del tipo «Just in Time», che dipendono da nuovi rapporti di fiducia fra i fornitori e i produttori. I miglioramenti iniziali nella flessibilità produttiva e nei costi non durano. Spesso, per controbilanciare il rischio di dover rifornire il produttore nelle ventiquattro ore, in un sistema JIT il fornitore finisce col chiedere l'esclusiva. Ciò costituisce una minaccia per il produttore, che ha l'abitudine di piazzare ordinazioni multiple a diversi fornitori per assicurarsi il controllo della fornitura di componenti. A questo punto, l'impegno del produttore nel JIT viene meno, e così pure l'impegno del fornitore al JIT.

Quindi, è più probabile che le parti compenseranno quei rischi attaccandosi al sistema tradizionale di avere fornitori multipli e clienti multipli, il che farà venire meno la fiducia richiesta da un sistema JIT.<sup>6</sup>

## Come ottenere l'effetto leva

Tipicamente, la maggiore parte delle persone reagisce alle situazioni



di limiti alla crescita cercando di intensificare gli sforzi: se non si possono abbandonare le cattive abitudini occorre diventare più diligenti nel controllo del proprio comportamento; se si hanno problemi nei rapporti con gli altri, occorre passare più tempo con gli altri, o lavorare più intensamente per far funzionare i rapporti; se il personale non è contento, bisogna continuare a promuovere i più giovani per renderli felici; se il flusso di nuovi prodotti sta rallentando, occorre avviare iniziative di nuovi prodotti per controbilanciare i problemi di quelli che sono rimasti impanatanati; oppure si devono propugnare con più forza i circoli della qualità.

È una risposta comprensibile. Nelle fasi iniziali, quando si possono vedere i miglioramenti, si vuol fare di più dello stesso – dopo tutto, sta funzionando così bene. Quando il tasso di miglioramento rallenta, si desidera compensare compiendo sforzi anche più intensi. Sfortunatamente, maggiore è la forza con la quale si spingono le leve familiari, maggiore è la resistenza del processo di riequilibrio e più vani diventano gli sforzi. Talvolta, i singoli non fanno altro che abbandonare il loro obiettivo originale – lasciando perdere il loro obiettivo di smettere di criticare gli altri, o rinunciando ai cambiamenti auspicati così come ai miglioramenti nella produzione (o più probabilmente conservando il programma ufficiale senza però ottenere neppure lontanamente il potenziale impatto di un cambiamento efficace).

Ma c'è un altro modo di gestire le situazioni di limiti alla crescita. In ciascuna di esse, l'effetto leva risiede nel circuito di riequilibrio – non

nel circuito di rafforzamento. Per modificare il comportamento del sistema, si deve identificare e cambiare il fattore limitante. Ciò può esigere azioni che non sono state ancora prese in considerazione, scelte che non sono state notate o cambiamenti difficili nelle ricompense e nelle norme. Può essere impossibile raggiungere il peso voluto con la sola dieta – è necessario accelerare il metabolismo del corpo, il che può richiedere di fare della ginnastica aerobica. Tenere in vita delle relazioni affettive richiede di rinunciare all'ideale del «partner perfetto»: l'obiettivo implicito che limita il miglioramento continuo di qualsiasi relazione. Mantenere elevati il morale e la produttività anche quando l'azienda di professionisti matura richiede un insieme di norme e di ricompense diverse che esalta il lavoro ben fatto, non la posizione di una persona nella gerarchia. Può anche richiedere di distribuire incarichi di lavoro stimolanti in modo equo e non «soltanto ai partner». Quando un'azienda cresce, mantenere in vita processi efficaci di sviluppo dei prodotti richiede di affrontare il fardello gestionale causato dall'aumento nella complessità dell'organizzazione tecnica e di ricerca. Alcune aziende realizzano questo decentralizzando, altre assumendo dei professionisti capaci di gestire tecnici creativi (il che non è facile) ed altre ancora mediante la crescita manageriale di tecnici che desiderano gestire.

Non sorprende che, laddove i circoli della qualità sono riusciti, sono stati parte di un cambiamento più ampio nei rapporti fra dirigenti e dipendenti. In particolare, i successi si sono basati su sforzi sinceri nella redistribuzione del controllo e nella gestione delle minacce alla perdita del controllo unilaterale. Solitamente, ciò fa parte dei processi a lungo termine volti alla costruzione di un diverso tipo di rapporto con i fornitori principali, al fine di migliorarne le capacità. Questi cambiamenti si sono resi necessari per superare la sfiducia che è al di là degli obiettivi tradizionali di mantenere un controllo unilaterale: in mancanza di questo cambiamento, le più brillanti iniziative manageriali non saranno sufficienti per superare le forze di riequilibrio per conservare lo status quo. Per questo motivo, i veterani di processi di trasformazione efficaci sostengono che si tratta di un «cambiamento culturale» più che di un cambiamento di tipo tecnico.

Ma dalla struttura dei limiti alla crescita deriva anche un altro insegnamento. Ci saranno sempre più processi limitanti. Quando una fonte di limitazione viene rimossa o indebolita, riappare la crescita finché non si incontra una nuova fonte di limitazione. L'abilità di un leader sta nel concentrarsi sul successivo insieme di limitazioni, al fine di comprende-

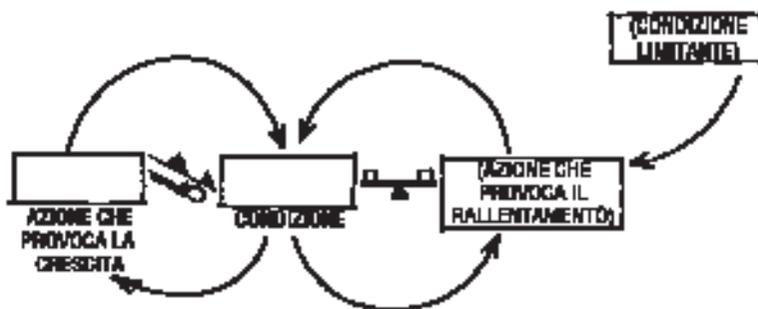
re la loro natura e il modo migliore di gestirle. In altre situazioni, come lo sviluppo di una popolazione biologica, l'insegnamento fondamentale è che alla fine esso cesserà. Gli sforzi per prolungare la crescita rimuovendo i limiti possono in effetti essere controproducenti, rinviando il giorno finale della resa dei conti: a causa del ritmo del cambiamento che può essere creato dai processi di rafforzamento (ricordiamoci delle ninfee francesi), essa può essere più vicina di quanto non si pensi.

### COME CREARSI LA PROPRIA STORIA DEI «LIMITI ALLA CRESCITA»

Il modo migliore di comprendere un archetipo è di diagrammarne la propria versione. Più attivamente si lavora con gli archetipi, più abili si diventa a riconoscerli e a scoprirne l'effetto leva.

Nella vita della maggior parte delle persone sono inserite molte strutture di limiti alla crescita. Il modo più semplice per riconoscerle è mediante il modello di comportamento. Si tratta forse di una situazione nella quale le cose migliorano sempre di più all'inizio e poi misteriosamente smettono di migliorare? Una volta che si abbia in mente una situazione del genere, bisogna vedere se si possono individuare gli elementi appropriati dei circuiti di rafforzamento e di riequilibrio:<sup>7</sup>

Anzitutto individuate il processo di rafforzamento – che cosa sta migliorando e qual è il fattore di attività che porta al miglioramento? (Ci possono essere altri elementi del processo di rafforzamento, ma vi sono sempre almeno una condizione che sta migliorando e un'azione che porta al miglioramento.) Potrebbe essere,



per esempio, la storia di un miglioramento organizzativo, come un programma di assunzioni a pari opportunità. L'«azione che porta alla crescita» è lo stesso programma di pari opportunità; e la condizione è la percentuale di donne e di appartenenti a minoranze nel personale. Per esempio, con l'aumento della percentuale di donne fra i dirigenti, aumenta la fiducia nell'impegno sul programma, che porta ad un aumento ancora maggiore di donne fra i dirigenti.

Tuttavia, è inevitabile che vi sia un fattore limitante, tipicamente un obiettivo implicito, o una norma o una risorsa che scarseggia. Il secondo passo è individuare il fattore limitante e il processo di riequilibrio che esso crea. Quale «azione di rallentamento» o forza che resiste comincia a entrare in gioco e a impedire che la condizione continui a migliorare? In questo caso, potrebbe darsi che alcuni dirigenti abbiano in testa una loro idea di quante donne o quanti dirigenti appartenenti a minoranze siano «troppi». Il numero non pronunciato è il fattore limitante; non appena si raggiunge quella soglia, l'azione di rallentamento – la resistenza del dirigente – entra in azione. Non soltanto essi resisteranno a ulteriori assunzioni a pari opportunità, ma potrebbero anche rendere molto difficile la vita ai nuovi assunti che sono già al lavoro.

Una volta che si sia tracciata la mappa della situazione, occorre guardare all'effetto leva. Esso non richiederà di compiere ulteriori sforzi; ciò non farebbe altro che rendere la resistenza ancora più forte. Più probabilmente, esso comporterà l'indebolimento o la rimozione della condizione limitante.

Per ottenere i risultati migliori si deve verificare la propria storia dei limiti alla crescita nella vita reale. Si deve parlare ad altri delle proprie percezioni. Si devono verificare anzitutto le proprie idee circa l'effetto leva in piccoli esperimenti di vita reale. Per esempio, si potrebbe individuare una persona nella quale si percepisce esistere un livello implicito di «basta con le donne», ma cui anche ci si può rivolgere, e chiedere a lei. (Su come effettuare questo in modo efficace, vedere la sezione sulla conseguenza e sulle competenze di indagine nel capitolo 9, «I modelli mentali».)

## **Archetipo 2: il transfert**

### **Definizione**

Un problema sottostante dà luogo a sintomi che esigono attenzione. Ma le persone hanno difficoltà ad affrontare il problema sottostante, sia perché esso è oscuro, sia perché prenderlo di petto è costoso. Così le persone «trasferiscono» il loro problema ad altre soluzioni – soluzioni ben intenzionate e facili che sembrano molto efficienti. Purtroppo le «soluzioni» più facili si limitano a migliorare i sintomi; lasciano intatto il problema sottostante. Così quest'ultimo peggiora, senza essere notato, perché i sintomi in apparenza svaniscono e il sistema perde qualsiasi abilità di risolvere il problema sottostante.

## **Il principio del management**

Guardarsi dalle soluzioni sintomatiche. Nel migliore dei casi, le soluzioni che affrontano soltanto i sintomi di un problema, non le sue cause fondamentali, tendono a procurare benefici a breve termine. A lungo termine, il problema riemerge e ciò aumenta la pressione per una risposta sintomatica. Intanto, la capacità di applicare soluzioni di base può atrofizzarsi.

## **Dove trovarlo**

Le strutture di transfert sono frequenti nelle nostre vite personali e organizzative. Esse entrano in azione quando vi sono «sintomi di problemi» ovvi che richiedono la nostra attenzione, nonché «soluzioni» rapide e disponibili che possono fare scomparire questi sintomi, almeno per un certo tempo.

Prendiamo in considerazione il problema dello stress che si verifica quando il carico di lavoro personale aumenta al di là delle possibilità di gestirlo in modo efficace. Si fanno giochi di prestigio col lavoro, la famiglia e la comunità in un annebbiarsi senza fine dell'attività. Se il carico di lavoro aumenta al di là della capacità di svolgerlo (il che tende a verificarsi per tutti), l'unica soluzione radicale è di limitare il carico di lavoro. Può darsi che ciò sia difficile – può significare rinunciare a una promozione che richiederebbe di viaggiare di più. O può significare la rinuncia ad un seggio nel locale comitato scolastico. Bisogna stabilire

delle priorità e fare delle scelte. Invece, spesso si è tentati di giocare di prestigio ancora più rapidamente, alleviando lo stress con l'alcol, le pillole, o una forma più benigna di «riduzione dello stress» (come la ginnastica o la meditazione). Ma naturalmente bere non risolve realmente il problema del carico di lavoro – non fa altro che mascherare il problema mediante un temporaneo alleviamento dello stress. Ma il problema ritorna e con lui il bisogno di bere. In modo insidioso, la struttura di transfert, se non viene interrotta, genera forze che sono anche troppo familiari nella società contemporanea. Sono le dinamiche dell'annullamento, il cui risultato è un aumento nella dipendenza e alla fine il vizio.

Una struttura di transfert si annida dietro molte «soluzioni» che sembrano funzionare in modo efficace, ma che nondimeno lasciano con la spiacevole sensazione di non avere affatto affrontato il problema. I dirigenti possono credere nella delega del lavoro ai collaboratori, ma nondimeno basarsi ancora troppo sulla loro abilità di intervenire e «gestire le situazioni» al primo segno di difficoltà, cosicché il collaboratore non si fa mai l'esperienza necessaria. Aziende che perdono quote di mercato in favore di concorrenti esteri possono cercare la protezione doganale e trovarsi impossibilitate a funzionare senza di essa. Un paese del Terzo Mondo, incapace di affrontare la scelta di far corrispondere le spese del governo con le entrate fiscali, genera dei deficit che vengono «finanziati» con le emissioni monetarie e l'inflazione. Nel corso del tempo, l'inflazione diventa un modo di vita, c'è un crescente bisogno dell'assistenza del governo e i deficit cronici vengono accettati come inevitabili. Le strutture di transfert comprendono anche programmi di aiuto alimentare che «risparmiano» agli agricoltori il dover aumentare i raccolti, nonché pesticidi che eliminano temporaneamente i parassiti, ma eliminano anche i controlli naturali, facilitando così il ritorno degli insetti nocivi in futuro.

## **Struttura**

Il transfert si compone di due processi di riequilibrio (stabilizzazione), che cercano entrambi di alleviare o correggere lo stesso sintomo del problema. Il circolo superiore rappresenta l'intervento sintomatico, la «soluzione rapida». Essa allevia i sintomi del problema con rapidità, ma solo temporaneamente. Il circolo inferiore incorpora un ritardo. Esso rappresenta una risposta più fondamentale al problema, una risposta i

cui effetti richiedono più tempo per diventare evidenti. Tuttavia, la soluzione fondamentale opera in modo molto più efficace – anzi, può essere l'unico modo durevole per affrontare il problema.

Spesso (ma non sempre), nelle strutture dei processi di transfert vi è anche un ulteriore processo di rafforzamento (di amplificazione) creato dagli «effetti collaterali» della soluzione sintomatica. Quando si verifica ciò, gli effetti collaterali rendono spesso ancora più difficile ricorrere alla soluzione fondamentale – per esempio, gli effetti collaterali di droghe somministrate per risolvere un problema di salute. Se il problema è stato originariamente causato da uno stile di vita poco sano (legato, per esempio, al fumo, al bere, a cattive abitudini alimentari, alla mancanza di esercizio fisico), allora l'unica soluzione fondamentale consiste in un cambiamento dello stile di vita. Le droghe (la soluzione sintomatica) migliorano i sintomi e al tempo stesso alleviano la pressione in favore dell'adozione di difficili cambiamenti personali. Ma esse comportano effetti collaterali che aggravano i problemi di salute, rendendo anche più difficile l'adozione di uno stile di vita sano.

## Come comprendere e utilizzare la struttura

La struttura del transfert spiega un'ampia gamma di comportamenti



nei quali «soluzioni» ben intenzionate finiscono con il peggiorare la situazione a lungo termine. In apparenza, con le «soluzioni sintomatiche» si ottengono dei miglioramenti. Vengono alleviate le pressioni, sia esterne sia interne, in favore del «fare qualcosa» in merito a un problema angoscioso. Ma il miglioramento dei sintomi riduce anche qualsiasi esigenza

percepita di trovare soluzioni più fondamentali. Nel frattempo, il problema sottostante non viene affrontato e può anche peggiorare e gli effetti collaterali della soluzione sintomatica rendono anche più difficile l'applicazione della soluzione fondamentale. Nel corso del tempo, le persone si basano in misura crescente sulla soluzione sintomatica, che diviene sempre più l'unica soluzione. Senza che alcuno abbia preso una decisione consapevole, le persone dipendono sempre più dalle soluzioni sintomatiche.

Le interazioni fra i dirigenti aziendali di staff e di linea sono piene di strutture di transfert. Per esempio, per individuare i problemi del personale, dirigenti molto occupati sono spesso tentati di chiamare specialisti delle Risorse Umane. L'esperto di Risorse Umane può risolvere il problema, ma ciò non migliora la capacità del dirigente di risolvere altri problemi connessi al primo. Alla fine, emergeranno altre questioni relative al personale e il dirigente dipenderà dall'esperto di Risorse Umane esattamente come prima. Lo stesso fatto che l'esperto esterno sia stata usato con successo in precedenza rende anche più facile rivolgersi di nuovo a lui. «Abbiamo avuto una nuova ondata di difficoltà, così abbiamo chiamato di nuovo gli specialisti del personale. Essi cominciano a conoscere bene il nostro personale e la nostra situazione, per cui sono molto efficienti». Nel corso del tempo, gli esperti di Risorse Umane vengono sempre più richiesti, i costi di staff esplodono e la crescita professionale dei dirigenti (nonché il rispetto nei loro confronti) diminuisce.

Le strutture del transfert sono spesso la causa sottostante a spostamenti non voluti nell'orientamento strategico, nonché all'erosione del posizionamento competitivo. Un gruppo di dirigenti assunti di recente da un'azienda ad alta tecnologia si preoccupava molto del fatto che l'azienda stava «perdendo il suo vantaggio» perché non buttava sul mercato nuovi eccezionali prodotti. Era meno rischioso migliorare i prodotti già esistenti. Tuttavia, essi temevano che ad essere propugnata fosse una cultura di «incrementalismo» anziché di «sfondamento». I processi più sicuri, più prevedibili, più facili da pianificare ed organizzare dell'innovazione migliorativa stavano diventando così radicati che i dirigenti si domandavano se l'azienda fosse ancora in grado di realizzare innovazioni di base.

Mentre ascoltavo, mi ricordai di un analogo spostamento strategico descritto dai dirigenti di un'azienda leader nei beni di largo consumo, che era divenuta sempre più dipendente dalla pubblicità a svantaggio dello sviluppo di nuovi prodotti. Ogniquale volta diminuivano le vendite di uno dei suoi numerosi prodotti, essa tendeva ad avviare una nuova campagna



pubblicitaria. La cultura pubblicitaria era così radicata che gli ultimi tre CEO dell'azienda erano tutti ex dirigenti di pubblicità, che spesso scrivevano personalmente i testi pubblicitari. Nel frattempo, durante la loro gestione il flusso di nuovi prodotti importanti si era ridotto a un rivolo.

Un caso speciale del processo di transfert che ricorre con allarmante frequenza è quello dell'erosione degli obiettivi». Ogni volta che vi è uno scarto fra i nostri obiettivi e la nostra presente situazione vi sono due insiemi di pressioni: uno per migliorare la situazione e l'altro per ridurre gli obiettivi. Come affrontare queste pressioni è l'aspetto centrale della disciplina della padronanza personale, come verrà dimostrato nel capitolo 8. Le società umane sono un esempio di collusione continua nell'erosione degli obiettivi: basta guardare alla riduzione degli standard di «piena occupazione» (ovvero il livello di disoccupazione considerato accettabile) negli Stati Uniti. L'obiettivo federale del pieno impiego diminuì dal 4% del 1960 al 6-7% all'inizio degli anni Ottanta, quando la disoccupazione sfiorava il 10% (in altre parole, eravamo pronti ad ammettere come «naturale» una disoccupazione dal 50 al 75% più alta). Analogamente, un'inflazione del 3 o 4% era considerata come elevata all'inizio degli anni Sessanta, ma come un successo delle politiche antinflazionistiche all'inizio degli anni Ottanta. Nel 1992 il Presidente Clinton ereditò il deficit di bilancio più gravoso in tutta la storia degli Stati Uniti. Grazie al Budget Omnibus Act del 1993, il deficit si trasformò in un surplus di bilancio record di duecento miliardi di dollari alla fine degli anni Novanta. Nel 2005, il governo Bush «dichiarò guerra» al deficit, oggi pari a circa trecentodiciotto miliardi di

dollari. Questa struttura di erosione dell'obiettivo può essere diagrammata come segue.

Come vedremo nei due successivi capitoli, nelle organizzazioni opera una dinamica analoga di erosione degli obiettivi in merito a qualità, innovazione, crescita personale dei dipendenti e miglioramento orga-



nizzativo. In effetti, tutti noi diventiamo «dediti» a ridurre i nostri obiettivi. O, come diceva un adesivo che ho visto di recente su un paraurti: «Se niente altro riesce, abbassa i tuoi obiettivi».

## Lo schema di comportamento

Indipendentemente dalla scelta della soluzione sintomatica, essa funziona – in un certo modo. Per esempio, bere riduce almeno per un certo periodo una parte della tensione. Il bere allevia il sintomo del problema. Se non lo facesse, la gente non berrebbe, ma bere dà anche alla persona interessata la sensazione di avere «risolto il problema», distraendo in questo modo l'attenzione dal problema fondamentale: il controllo del carico di lavoro. L'incapacità di prendere una decisione può benissimo far sì che il carico di lavoro continui ad aumentare ulteriormente, dato che tutti noi siamo continuamente assediati da più pretese sul nostro tempo di quante possiamo soddisfare. Nel corso del tempo, il carico di lavoro continua ad aumentare, lo stress ritorna e lo stimolo a bere aumenta.

Ciò che rende insidioso il processo di transfert è il sottile circolo di rafforzamento che esso promuove, vale a dire l'aumento della dipendenza dalla soluzione sintomatica. Alla fine gli alcolisti scoprono di es-

sere fisicamente intossicati. La loro salute peggiora. Con l'atrofizzazione della loro fiducia in se stessi e del loro giudizio, essi sono sempre meno in grado di risolvere il loro problema originale di carico di lavoro. Per individuare le cause del ciclo di rafforzamento, basta che immaginate di muovervi intorno al «numero otto» creato da due processi di retroazione interagenti: lo stress aumenta, il che porta a più alcol, che diminuisce lo stress, che porta ad una minore percezione dell'esigenza di aggiustare il carico di lavoro, che porta ad un aumento del carico di lavoro, che porta a più stress.

La dinamica generica della dipendenza è questa. In effetti, alla base di quasi tutte le forme di dipendenza vi sono strutture di transfert. Tutte comportano la scelta di soluzioni sintomatiche, la graduale atrofia del-

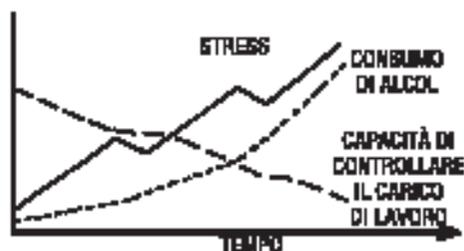


l'abilità a concentrarsi sulle soluzioni alla radice e l'aumento della dipendenza da quelle sintomatiche. Con questa definizione, le organizzazioni e intere società sono soggette alla dipendenza tanto quanto gli individui.

Le strutture basate sui processi di transfert tendono a produrre crisi periodiche, quando i sintomi dello stress vengono in superficie. Le crisi vengono normalmente risolte con un aumento della dose della soluzione sintomatica, il che porta ad un miglioramento temporaneo dei sintomi. Ciò che spesso è meno evidente è un peggioramento lento e a lungo termine della salute: della salute finanziaria per l'azienda, oppure della salute fisica per la persona. Il sintomo del problema continua a peggiorare: più il deterioramento procede senza essere notato, oppure più le persone indugiano prima di affrontare le cause fondamentali, più difficile può essere capovolgere la situazione. Mentre la risposta fondamentale perde di energia, la risposta sintomatica diventa sempre più forte.

## Come ottenere l'effetto leva

Affrontare efficacemente le strutture basate sul transfert richiede una



combinazione fra il rafforzamento della risposta fondamentale e l'indebolimento della risposta sintomatica. Il carattere delle organizzazioni viene spesso rivelato dalla loro capacità (o incapacità) ad affrontare strutture basate su processi di transfert. Il rafforzamento delle risposte di base richiede quasi sempre un orientamento a lungo termine e un sentimento di visione condivisa. Se manca la visione del successo mediante l'innovazione di nuovi prodotti, le pressioni per spostare gli investimenti alla soluzione a breve termine dei problemi diverranno irresistibili. Senza la visione di abili dirigenti «orientati alle persone», il tempo e l'energia necessari allo sviluppo di quelle competenze non saranno disponibili. Senza una visione condivisa del ruolo che il governo può e dovrebbe svolgere, e per sostenere la quale i cittadini sono disposti a pagare le imposte necessarie, non vi potrà essere una soluzione a lungo termine dell'equilibrio fra spese ed entrate del governo.

L'attenuazione della risposta sintomatica implica la volontà di dire la verità circa i palliativi e le soluzioni di comodo. Per esempio, i dirigenti devono ammettere che fare molta pubblicità «ruba» quote di mercato ai concorrenti, ma non espande il mercato in alcuna misura apprezzabile. Gli uomini politici devono ammettere che la resistenza che incontrano all'aumento delle imposte proviene dalla percezione che il governo è corrotto. Fino a quando essi non affrontano in modo credibile l'impressione che vi è corruzione, non saranno in grado né di aumentare le tasse, né di ridurre le spese.

Una magnifica illustrazione dei principi dell'effetto leva nei processi

di transfert può essere trovata nell'approccio di alcuni dei programmi più efficaci per trattare l'alcolismo e la tossicodipendenza. Da una parte essi insistono sul fatto che le persone affrontino la loro dipendenza, mentre dall'altro mettono a disposizione gruppi di supporto, nonché addestramento, per aiutarle a rieducarsi. Per esempio, l'Anonima Alcolisti, che ha molto successo, offre il robusto apporto di coloro che sono passati attraverso la stessa esperienza per aiutare i singoli a rivitalizzare la loro capacità di affrontare i problemi che li hanno indotti a bere, suscitando una visione secondo cui quei problemi possono essere risolti. Essi obbligano anche i singoli ad ammettere: «Sono dedito all'alcol e lo sarò per tutta la vita», di modo che la soluzione sintomatica non può più funzionare in segreto.<sup>8</sup>

Nell'esempio aziendale di dirigenti che diventano sempre più dipendenti da consulenti delle Risorse Umane, le capacità proprie dei dirigenti devono essere sviluppate in modo più energico, anche se ciò può significare un maggiore investimento iniziale. Gli esperti delle Risorse Umane devono diventare allenatori e guide, non solutori di problemi, aiutando i dirigenti a sviluppare le loro capacità personali.

Talvolta le soluzioni sintomatiche sono necessarie – per esempio, nel curare una persona che soffre di una malattia creata dal fumo o dai bere. Ma esse devono essere sempre riconosciute come tali e combinate a strategie per rieducare la capacità di adottare soluzioni di base, se si vuole davvero bloccare la dinamica basata su processi di transfert. Se le soluzioni sintomatiche vengono utilizzate come se fossero quelle di base, la ricerca di queste ultime si arresta e si avviano i processi di transfert.

## **COME CREARE LA VOSTRA STORIA DI «TRANSFERT»**

Vi sono tre indizi della presenza di una struttura basata su processi di «transfert». Anzitutto, vi è un problema che peggiora gradualmente a lungo termine – anche se spesso per un certo tempo sembra migliorare. In secondo luogo la salute complessiva del sistema gradualmente peggiora. Infine, cresce la sensazione di impotenza. Le persone cominciano sentendosi euforiche – hanno risolto il loro problema! – ma alla fine si sentono vittime.

In particolare, guardiamo alle situazioni di dipendenza nelle

quali si ha la sensazione che le questioni reali non vengano mai affrontate in modo efficace. Una volta che si abbia in mente una situazione del genere, occorre ancora vedere se è possibile individuare gli elementi adatti dei circuiti di rafforzamento e di riequilibrio.

Cominciate ad individuare il «sintomo del problema». Sarà questo il «cigolio della ruota» che esige attenzione – come lo stress, l’Incapacità del collaboratori di risolvere problemi pressanti, la caduta della quota di mercato. Individuate poi una «solu-



zione fondamentale» (ce ne può essere più di una), un corso di azione che secondo voi porterebbe ad un miglioramento durevole. Quindi individuate una o più «soluzioni sintomatiche» che potrebbero migliorare i sintomi per qualche tempo.

In effetti «soluzioni fondamentali» e «soluzioni sintomatiche» sono termini relativi: ciò che ha maggior valore è il riconoscere i modi molteplici mediante i quali può essere affrontato un problema, dal più fondamentale al più superficiale.

Individuate quindi i possibili «effetti collaterali» negativi della soluzione sintomatica.

Le percezioni essenziali circa i processi di «transfert» proverranno da (1) distinguere diversi tipi di soluzioni; (2) vedere in che modo l'affidarsi a soluzioni sintomatiche può far crescere la dipendenza. L'effetto leva comporterà sempre il rafforzamento del circuito inferiore e/o l'indebolimento del circuito superiore. Esattamente come nel caso dei limiti alla crescita, la cosa migliore è verificare qui le vostre soluzioni con azioni ridotte – e dare al test il tempo di giungere a buon fine. In particolare, il rafforzamento

di una capacità atrofizzata richiederà molto probabilmente un lungo periodo di tempo.

I limiti alla crescita e i processi di transfert non sono che due degli archetipi sistemici di base. Molti altri ne vengono presentati nei capitoli successivi (l'appendice 2 riassume tutti gli archetipi usati in questo libro). Man mano che gli archetipi vengono padroneggiati, essi si combinano in descrizioni sistemiche più complesse. Le «frasi» di base diventano parti di paragrafi. Le storie semplici vengono integrate in storie più complesse, con temi multipli, molti personaggi e intrecci più complessi.

Ma gli archetipi avviano il processo di padroneggiamento del pensiero sistemico. Utilizzando gli archetipi, cominciamo a vedere un numero crescente dei circuiti di causalità che circondano la nostra attività quotidiana. Nel corso del tempo, ciò porta naturalmente a pensare ed agire in modo più sistemico.

Per vedere come gli archetipi vengono messi in pratica, il prossimo capitolo analizza una delle modalità con cui i limiti della crescita e i processi di transfert si sono rivelati utili, nel capire come un'azienda con un grande potenziale di crescita può non riuscire a metterlo in atto.

7

---

# Il principio dell'effetto leva (leverage)

È DIFFICILE non essere d'accordo con il principio dell'effetto leva. Alla maggioranza degli attori dei sistemi della vita reale, l'effetto leva non è affatto ovvio. Il nostro modo di pensare non sistematico ci porta continuamente a concentrarci sui cambiamenti a basso effetto leva. Non vediamo le strutture sottostanti alle nostre azioni, focalizzando i sintomi di stress più elevato. Correggiamo o miglioriamo i sintomi: ma sforzi del genere si limitano, quando va bene, a migliorare le cose a breve termine e a peggiorarle a lungo termine. Lo scopo degli archetipi sistemici, quali i limiti alla crescita ed il transfert, è di aiutare a vedere quelle strutture e trovare in questo modo l'effetto leva, specialmente in mezzo alle pressioni e alle correnti incrociate delle situazioni aziendali della vita reale. Per esempio, prendiamo in esame una storia reale che abbiamo visto molte volte. In effetti, il caso che segue è un mosaico messo insieme da diverse situazioni specifiche in cui si è svolta la stessa storia.<sup>1</sup>

## **Quando ci creiamo da soli i nostri «limiti di mercato»**

Verso la metà degli anni Ottanta venne fondata una nuova azienda elettronica con un prodotto unico ad alta tecnologia – un nuovo tipo di elaboratore. Grazie al suo know-how tecnico e a una tecnologia esclusiva, la WonderTech possedeva virtualmente la chiave della sua nicchia di

mercato. La domanda dei suoi prodotti era enorme e vi erano investitori sufficienti a garantire che non vi sarebbero stati vincoli finanziari.

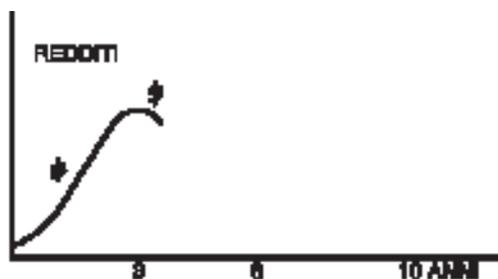
Tuttavia l'azienda, che iniziò con una crescita rapidissima, dopo i primi tre anni non riuscì mai più a sostenere il suo rapido sviluppo. Alla fine, essa terminò in un fallimento.

Quel destino sarebbe sembrato impensabile nei primi tre anni di vita della WonderTech, quando le vendite raddoppiavano ogni anno. In effetti, le vendite andavano talmente bene che a metà del secondo anno cominciarono ad accumularsi arretrati nelle ordinazioni. Perfino con un aumento costante della capacità produttiva (più impianti, più turni, più tecnologia avanzata), la domanda cresceva tanto rapidamente che i tempi di consegna ritardavano un po'. Originariamente, l'azienda aveva promesso di consegnare le macchine entro otto settimane ed essa intendeva tornare a quello standard; ma con qualche orgoglio l'alta direzione disse agli investitori: «I nostri elaboratori sono talmente buoni che alcuni clienti sono disposti ad aspettare 14 settimane per averli. Sappiamo che è un problema, e stiamo lavorando per risolverlo, ma nondimeno essi sono pur sempre felici di avere le nostre macchine e le apprezzano molto quando le ricevono».

L'alta direzione sapeva che si sarebbe dovuta accrescere la capacità produttiva. Dopo uno studio di sei mesi, e mentre la produzione passava da uno a due turni di attività, essa decise di prendere a prestito il denaro per costruire un nuovo impianto.

Per garantire che la crescita sarebbe continuata, essa reinvestì direttamente nelle vendite e nel marketing molto del reddito ottenuto. Dato che l'azienda commercializzava i suoi prodotti solo attraverso una forza di vendita diretta, ciò significava assumere e addestrare più venditori. Nel terzo anno dell'azienda, la forza vendita raddoppiò.

Ma nonostante ciò, alla fine del terzo anno le vendite cominciarono a rallentare. A metà del quarto anno, esse erano cadute a un livello di cri-



si. Fino a questo momento, la curva delle vendite era simile a quella riportata nell'immagine precedente.

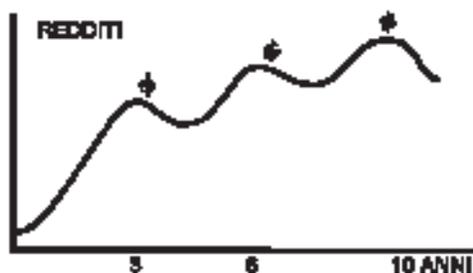
A questo punto, il nuovo impianto entrò in attività. «Abbiamo assunto tutta questa gente», disse il vice presidente alla produzione, «che cosa ne faremo adesso?» L'alta direzione cominciò a farsi prendere dal panico su quel che doveva dire agli investitori, dopo che aveva speso tutto quel denaro per un nuovo impianto di produzione. Fu come se tutti nell'azienda si voltassero contemporaneamente a guardare ad una sola persona: il vice presidente al marketing ed alle vendite.

Non sorprende che il vice presidente al marketing ed alle vendite sia stato una stella nascente dell'azienda. Durante l'espansione iniziale la sua energia gli aveva permesso risultati talmente buoni che si era atteso una promozione. Ma adesso c'era un crollo ed egli era sotto pressione per far riprendere le vendite. Così intraprese il corso di azione più ovvio. Convocò riunioni di vendita ad alta tensione con un unico messaggio: «Vendere! Vendere! Vendere!» e licenziò quelli che ottenevano risultati insufficienti. Aumentò gli incentivi di vendita, aggiunse sconti speciali e lanciò nuove promozioni pubblicitarie, che descrivevano la macchina in nuovi modi stimolanti.

E, in effetti, le vendite ripresero a crescere. Il vice presidente alle vendite e al marketing si trovò di nuovo inneggiato come un eroe, un motivatore nato che poteva affrontare una situazione difficile. Di nuovo, la WonderTech si trovò nella gradevole situazione di constatare un rapido aumento delle sue ordinazioni. Alla fine, gli arretrati cominciarono a crescere di nuovo. E, dopo un anno, i tempi di consegna cominciarono di nuovo ad allungarsi – prima a dieci settimane, poi a dodici e infine a sedici. Riprese daccapo il dibattito sull'aumento della capacità produttiva. Ma questa volta, poiché si erano scottati nell'occasione precedente, gli alti dirigenti furono ancora più cauti. Alla fine, la costruzione di un nuovo impianto venne approvata, ma i documenti erano stati appena firmati che scoppiò una nuova crisi di vendite. Il crollo fu talmente grave che il vice presidente alle vendite ed al marketing perdette il posto.

Negli anni successivi, e attraverso una serie di dirigenti di marketing, si ripeté continuamente la stessa situazione. Gli spasmi di elevate crescite delle vendite erano sempre seguiti da periodi di bassa crescita o di crescita zero. Lo schema aveva la curva riportata nell'immagine seguente.

L'azienda conobbe una modesta prosperità, ma non si avvicinò mai alla realizzazione del suo potenziale originale. Gradualmente, gli alti dirigenti cominciarono a temere che altre aziende avrebbero appreso a



produrre prodotti competitivi. Essi apportarono freneticamente al prodotto dei miglioramenti mal concepiti. Continuarono a spingere duramente sul marketing. Ma le vendite non tornarono mai al tasso di crescita iniziale. Il «miracolo» abbandonò la WonderTech. Alla fine, l'azienda crollò.

Nella sua ultima dichiarazione ai membri rimasti del suo gruppo direttivo, il CEO dell'azienda disse: «Siamo stati bravi, date le circostanze, ma la domanda semplicemente non c'è. Si tratta chiaramente di un mercato limitato – di una nicchia che abbiamo riempito in modo efficace».

La storia della WonderTech non è certo una novità. Ogni dieci aziende di nuova creazione, la metà scompare entro i primi cinque anni, soltanto quattro sopravvivono fino al decimo anno e soltanto tre fino al quindicesimo.<sup>2</sup> Ogni volta che un'azienda fallisce, per spiegare le «cause» del fallimento si indicano sempre eventi specifici: problemi di prodotto, dirigenti incapaci, la perdita di persone chiave, una concorrenza inattesa aggressiva, oppure il rallentamento dell'economia. Invece, le cause sistemiche più profonde della mancanza di continuità nella crescita non vengono riconosciute. Con l'aiuto degli archetipi sistemici, queste cause possono esserlo spesso e in molti casi è possibile formulare politiche riuscite. L'ironia del caso WonderTech è che, dato il suo prodotto e il suo potenziale di mercato, essa sarebbe potuta crescere vigorosamente per molti anni, non soltanto per due o tre.

I dirigenti della WonderTech non riuscivano a vedere le ragioni del loro declino. Ciò non era dovuto a mancanza di informazioni: essi disponevano di tutti i fatti significativi – gli stessi fatti di cui dispone chi ha letto questa storia. Ma essi non potevano vedere le strutture implicite in quei fatti.

Chi voglia tentare di diagnosticare il problema della WonderTech co-

me lo farebbe un analista di sistemi, dovrebbe cercare degli indizi – qualsiasi cosa possa suggerire un archetipo. Si dovrebbe cominciare con lo schema di comportamento più ovvio: da principio la crescita balzò in alto, amplificandosi in misura sempre più ampia. Tale crescita gradualmente rallentò e alla fine le vendite cessarono di crescere del tutto. Questo schema è il sintomo classico dei limiti alla crescita.

Vi sono molti altri possibili processi di rafforzamento (di amplificazione) che potrebbero avere prodotto la rapida crescita originaria delle vendite della WonderTech. Investimenti nei prodotti, investimenti in pubblicità, buoni passaggi di informazioni di bocca in bocca – tutto ciò avrebbe potuto trasformare il successo passato in un successo futuro. Ma un aspetto particolarmente evidente nella storia della WonderTech era il processo di rafforzamento creato dall'investimento dei redditi nell'aumento della forza vendita: più vendite significavano più redditi, il che significava assumere venditori, il che significava più vendite.

Naturalmente, l'altra parte di qualsiasi struttura dei limiti alla crescita è un processo di riequilibrio (stabilizzazione). Qualcosa doveva aver fatto rallentare le vendite. Ma le vendite rallentano soltanto quando un



mercato è saturo, quando aumenta la concorrenza o quando i clienti si disilludono. In questo caso il bisogno dell'elaboratore WonderTech era ancora forte e non c'era una concorrenza significativa. Vi era un solo fattore che disgustava i clienti: i lunghi tempi di consegna. Con l'aumento degli arretrati in rapporto alla capacità produttiva, si allungarono i tempi di consegna. Si creò così la fama di un insufficiente servizio di consegna, il che rese alla fine più difficile al personale di vendita della WonderTech vendere di più. La struttura dei limiti alla crescita, quindi, assomigliava a questa:

In una struttura di limiti alla crescita, la cosa peggiore che si possa

fare è di spingere il processo di rafforzamento. Ma è esattamente quello che fecero i dirigenti della WonderTech. Essi cercarono di riavviare il



«motore della crescita» con incentivi alle vendite, promozione di marketing e minori miglioramenti del prodotto – nessuno dei quali aveva alcun effetto leva. L'effetto leva risiedeva nel processo di riequilibrio.

Perché il processo di riequilibrio non venne notato? Anzitutto, perché gli alti dirigenti della WonderTech, orientati alla finanza, non prestarono eccessiva attenzione al loro servizio di consegna. Essi controllavano soprattutto le vendite, i profitti, la redditività degli investimenti e la quota di mercato. Fino a che questi erano positivi, i tempi di consegna erano l'ultima delle loro preoccupazioni. Quando il rendimento finanziario si ridusse, le pressioni si spostarono sull'incremento delle ordinazioni. Di solito, a questo punto, i tempi di consegna cominciavano già a ridursi perché le ordinazioni stavano calando. Così, quando le cose andavano bene, o quando andavano male, gli alti dirigenti non prestavano attenzione al tempo che i clienti dovevano aspettare per ricevere i loro elaboratori.

E se anche lo avessero fatto, non avrebbero necessariamente visto nel tempo di consegna un fattore chiave che influiva sulle vendite. Prima che scoppiasse la prima crisi i tempi di consegna erano andati allungandosi per più di un anno e mezzo. Fra gli alti dirigenti ciò rafforzò un atteggiamento di questo tipo: «Ai clienti non importa dei ritardi nelle consegne». Ma questo compiacimento era mal posto; ai clienti importava, ma ai dirigenti della WonderTech ciò era oscurato da un ritardo incorporato nel sistema. Un cliente diceva: «Voglio che la macchina mi sia consegnata in otto settimane». Il venditore rispondeva: «Benissimo». Ma dopo nove, dieci, o anche dodici settimane, l'elaboratore non era ancora arrivato.

Dopo qualche altro mese, i pettegolezzi filtravano all'esterno. Tuttavia, il numero dei clienti potenziali era elevato. E i pettegolezzi ebbero scarso effetto, finché alla fine si trasformarono in una generalizzata immagine di ritardi nelle consegne. Il ritardo tra i «tempi di consegna» e la «difficoltà delle vendite» poteva raggiungere e superare i sei mesi.

I dirigenti della WonderTech erano caduti preda della classica incapacità ad apprendere, che consiste nel non essere in grado di scoprire una causa o un effetto separati nel tempo. In generale, se si aspetta finché la domanda comincia a diminuire e poi ci si preoccupa del tempo di consegna, è troppo tardi. Il ritardo nel tempo di consegna ha già cominciato a correggersi da sé – temporaneamente. Alla WonderTech, i tempi di consegna peggiorarono durante il terzo anno, l'ultimo di rapida crescita. Quindi essi migliorarono durante la crisi che seguì; ma poi peggiorarono ancora.

Nel corso dell'intera storia decennale dell'azienda, si manifestò una spiacevole tendenza al prolungamento dei tempi di consegna, interrotta da miglioramenti periodici. Parallelamente a ciò si produsse un graduale peggioramento della situazione generale del sistema – manifestato dal rallentamento nella crescita e dalla riduzione dei profitti. Ogni tanto l'azienda riusciva a ricavare dei profitti, ma perdeva in misura incredibile ad ogni crisi. L'euforia del periodo iniziale di crescita lasciò il campo allo scoraggiamento e, successivamente, alla disperazione. Alla fine tutti si sentivano delle vittime. In privato il presidente ammise che l'azienda era stata tratta in inganno da proiezioni iniziali di marketing che prevedevano un enorme mercato potenziale che non si era mai manifestato.

Ciò di cui nessuno si rese conto fu che la situazione della WonderTech costituiva un esempio classico di struttura di transfert. C'era il sintomo di un problema (il tempo di consegna) che peggiorava costantemente, anche se con miglioramenti periodici. Anche il benessere dell'azienda andava costantemente peggiorando, mentre si diffondeva la sensazione di essere delle vittime. In quanto analisti di sistemi, dovrete anzitutto individuare il sintomo del problema chiave e quindi le risposte sintomatiche fondamentali ad esso. In questo caso, la risposta fondamentale (il cerchio più basso nel diagramma della pagina seguente) è di espandere la capacità produttiva per controllare il tempo di consegna. I tempi di consegna al di sopra dello standard della WonderTech sottolineano l'esigenza di una maggiore capacità, la quale, quando infine sarà a regime, ridurrà la lunghezza dei tempi di consegna. Ma se questa risposta

fondamentale sopravviene lentamente, avverrà un transfert alla risposta sintomatica (il circolo superiore) consistente nella riduzione degli ordini a causa della insoddisfazione del cliente. Poiché i dirigenti della WonderTech non risolsero il problema della lunghezza dei tempi di consegna mediante l'aumento con sufficiente rapidità della capacità produttiva, i malcontenti clienti potenziali «risolsero» il problema andandosene altrove.

Inoltre, dato che la WonderTech permise al processo del «cliente malcontento» di operare, la risposta sintomatica tendeva a diventare sempre più forte – esattamente come potreste aspettarvi da una struttura



di transfert. Ciò si verificò man mano che l'immagine del cattivo servizio di consegna della WonderTech si diffuse in tutto il suo mercato; ogniqualvolta l'azienda entrava in una nuova fase di ritardo nei tempi di consegna, l'immagine peggiorava ancora più rapidamente. Nel frattempo, la risposta fondamentale si indeboliva. «Essendosi scottati» quando avevano aggiunto della capacità che era rimasta inoperosa a causa della caduta nelle ordinazioni nel quarto anno, gli alti dirigenti della WonderTech divennero sempre più prudenti nell'aumento della capacità produttiva. Ciò significò che la nuova capacità andava a regime in un tempo sempre più lungo – o non andava a regime affatto. Quando infine i dirigenti della WonderTech si risolsero ad aumentare la capacità, la risposta sintomatica aveva già alleviato la pressione: i tempi di consegna avevano cominciato a ridursi e l'ampliamento della capacità non trovava più

una giustificazione. In questo modo, ogni volta sembrava che il loro piano a lungo termine di aumento della capacità fallisse. «Aspettiamo ancora un po' prima di costruire degli impianti», essi dicevano, «per essere certi che la domanda ci sia».

In effetti, si trattava di una gara di corsa fra le due risposte. Nel corso del tempo, la risposta sintomatica diventava più rapida, mentre la risposta fondamentale diventava più lenta. L'effetto netto fu che gradualmente la risposta del «cliente malcontento» dovette farsi sempre più carico del controllo dei tempi di consegna.

Il destino della WonderTech avrebbe potuto essere capovolto. Nella struttura esisteva un punto, sfuggito quasi a tutti, sul quale esercitare l'effetto leva: l'impegno iniziale dell'azienda per un tempo di consegna di otto settimane. Nella struttura di transfert, la prima cosa a cui guarda un analista di sistemi è ciò che potrebbe indebolire la risposta fondamentale. In questo caso, l'azienda aveva uno standard del tempo di consegna – otto settimane – che ovviamente non aveva mai avuto una grande importanza per gli alti dirigenti preoccupati degli aspetti finanziari.

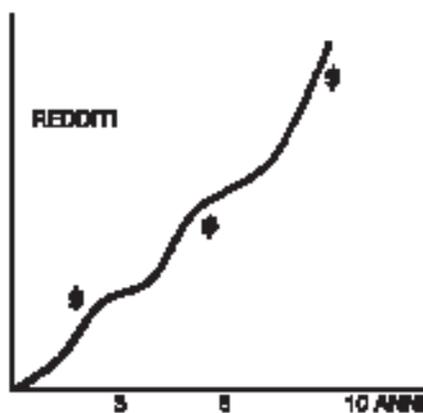
Dopo tre anni, lo standard operativo effettivo al quale la produzione si era abituata era di circa dieci settimane, difficile da rispettare durante i picchi di mercato. Nel corso del tempo, con il costante ritorno dei problemi di consegna, lo standard continuò a peggiorare. Nessuno se ne preoccupava molto, e meno di tutti gli alti dirigenti. Quando questi volevano sapere se era necessario accrescere la capacità produttiva, essi effettuavano una verifica con la produzione, il che consolidava in tutta l'organizzazione il peggioramento in atto dello standard.

In effetti, il secondo vice presidente al marketing e alle vendite riferiva periodicamente al management team della insoddisfazione dei suoi clienti a causa delle consegne scadenti. La sua controparte in produzione ammetteva che occasionalmente essi erano rimasti in arretrato, ma soltanto quando la loro capacità produttiva era insufficiente. Ma gli alti dirigenti dicevano: «Sì, sappiamo che c'è un problema, ma non possiamo impegnarci per nuovi investimenti a meno che non siamo sicuri delle prospettive della domanda». Essi non si rendevano conto del fatto che le prospettive della domanda non sarebbero state mai sicure fino a che non avessero fatto l'investimento.

Non sapremo mai per certo che cosa sarebbe potuto accadere se l'azienda fosse rimasta rigidamente ancorata al suo obiettivo originale (le otto settimane di consegna) e avesse continuato ad investire in modo aggressivo in capacità produttiva per raggiungerlo. Tuttavia sono state ef-

fettuate delle simulazioni basate su questa struttura (che combina i limiti alla crescita con il transfert), nonché su cifre di vendita effettive, simulazioni nelle quali non si è consentito al tempo di consegna di allungarsi, provvedendo a un forte ampliamento della capacità. In esse, le vendite continuano a crescere rapidamente per tutti i dieci anni, anche se vi sono periodicamente dei periodi di stabilità. Il tempo di consegna fluttua, ma non tende ad aumentare e lo standard del tempo di consegna rimane costantemente intorno ad otto settimane. In questo modo la WonderTech è in grado di realizzare il suo potenziale di crescita. Al termine dei dieci anni, le vendite sono molto più elevate che non nella realtà effettiva.<sup>3</sup>

Il primo vice presidente alle vendite ed al marketing si era reso conto in modo intuitivo di questi problemi. Egli sostenne sin dall'inizio che il modo in cui la WonderTech valutava la capacità del suo impianto era completamente sbagliato. «Basterebbe confrontare la capacità al nume-



ro di ordinazioni che abbiamo», egli diceva, «anziché confrontarla al volume potenziale di ordinazioni che avremmo se operassimo al meglio delle nostre capacità». Sfortunatamente, gli argomenti del vice presidente vennero considerati come scuse per il cattivo andamento delle vendite e le sue intuizioni non vennero prese in considerazione. Naturalmente, non lo aiutò il fatto che egli non fosse in grado di spiegare il suo pensiero in termini concettuali. Se egli fosse riuscito a descrivere gli archetipi del sistema, forse quelli in grado di afferrare ciò che a lui sembrava intuitivo sarebbero stati più numerosi.

In effetti, la sottile dinamica della WonderTech conferma una intui-

zione di molti dirigenti sperimentati: e cioè che è vitale attenersi a standard critici di rendimento «in tutte le circostanze» e fare tutto quello che è necessario per soddisfare quegli standard. Gli standard più importanti sono quelli che sono tali per il cliente. Normalmente essi includono la qualità del prodotto (progettazione e produzione), i tempi di consegna, l'affidabilità del servizio e la qualità, nonché la cortesia e la premura del personale di servizio. La struttura sistemica della Wonder-Tech traduce questa intuizione del management in una teoria esplicita, la quale dimostra come l'erosione negli standard e la lentezza nell'espansione della capacità possano minare la crescita di un'intera azienda. La struttura completa deriva dall'integrazione dei limiti alla crescita con il transfert:

Come dimostrato qui, le due strutture si sovrappongono e condividono un processo di riequilibrio – nel quale i clienti malcontenti riducono le loro ordinazioni a causa dei tempi di consegna prolungati. Lo stesso circolo di riequilibrio che distrae l'attenzione dall'incremento della ca-



pacità (nel transfert) impedisce anche alle vendite di espandersi (nei limiti alla crescita). Il fatto che il circolo del «cliente malcontento» divenga dominante dipende da come l'azienda risponde quando i tempi di consegna sono prolungati. Se si consente agli standard di peggiorare, la risposta dell'azienda viene indebolita e «avviene il transfert» al cliente malcontento.

In altre parole, l'azienda prende involontariamente il vizio di limitare la propria crescita.

## **La scelta fra la crescita che si autolimita e la crescita che si autosostiene**

La struttura sistemica sottostante alla WonderTech spiega molte situazioni complesse nelle quali falliscono misteriosamente aziende che una volta crescevano rapidamente ed avevano molto successo, come la People Express Airlines, che per un periodo è stata la compagnia aerea statunitense cresciuta più velocemente nel paese. In effetti, questa struttura è un altro archetipo sistemico, chiamato crescita e insufficienza degli investimenti, un po' più complicato dei primi due. Questo archetipo opera ogniqualvolta un'azienda limita la sua crescita con l'insufficienza degli investimenti. Quest'ultima significa la creazione di una capacità inferiore a quella realmente necessaria a soddisfare l'incremento nella domanda dei clienti. Si possono riconoscere la crescita e l'insufficienza degli investimenti dall'insuccesso di un'azienda nel conseguire la sua crescita potenziale, nonostante ogni lavoro moltissimo (un sintomo dell'insufficienza degli investimenti). Normalmente, vi sono anche persistenti difficoltà finanziarie – il che, ironicamente, è tanto la causa, quanto la conseguenza dell'insufficienza degli investimenti. Le difficoltà finanziarie rendono gli investimenti aggressivi difficili e impossibili, ma le difficoltà finanziarie di oggi hanno origine nell'insufficienza degli investimenti nel passato. Se si guarda da vicino, si noterà anche che nell'azienda o nel settore si stanno erodendo o stanno declinando gli standard di «qualità» (con qualità intendiamo tutte le cose che hanno importanza per i clienti, come la qualità del prodotto, la qualità del servizio e l'affidabilità delle consegne). Gli standard peggiorano, o non riescono a restare al passo con i miglioramenti dei concorrenti, il che provoca l'insuccesso nell'investire per aumentare la capacità allo scopo di soddisfare i bisogni dei clienti («investire» può significare aggiungere o migliorare la capacità fisica, addestrare il personale, migliorare i processi di lavoro, oppure le strutture organizzative). Allora i clienti malcontenti se ne vanno altrove. La riduzione nella domanda dei

clienti elimina i sintomi della domanda insoddisfatta: ma essa riduce anche le risorse finanziarie da investire nell'aumento della capacità.

Se tutto questo avviene in interi settori, come in quello manifatturiero americano della siderurgia, delle automobili, delle macchine utensili e dell'elettronica di consumo, a partire dagli anni Sessanta e Settanta, il risultato è un aumento della vulnerabilità rispetto ai concorrenti esteri con standard più elevati e politiche d'investimento più forti. In ognuno di questi settori, la perdita di quota di mercato in favore di aziende straniere, che veniva attribuita a fattori esterni, aveva la sua origine, almeno in parte, nella debolezza degli standard di soddisfazione cliente, nell'insufficienza degli investimenti e nello scontento dei clienti. Inoltre il declino avviene così lentamente che è difficile rendersene conto, essendo spesso mascherato da palliativi di «transfert» come l'aumento della pubblicità, gli sconti, le «ristrutturazioni» o la protezione delle tariffe.

Sono due i fattori che rendono questo modello difficilmente dimostrabile: prima di tutto la gradualità. Se tutto questo si verificasse in un mese, l'intera organizzazione o l'intero settore verrebbero mobilitati per prevenirlo. È la gradualità dell'erosione, la gradualità negli obiettivi e del declino nella crescita a rendere così insidiosa la dinamica di questa struttura. Tale è la struttura sottostante alla sindrome della «rana bollita» discussa nel capitolo 2 a proposito delle incapacità ad apprendere. Gli standard della rana in merito alla temperatura dell'acqua peggiorano costantemente con il lento peggioramento delle sue condizioni finché viene meno la sua capacità di rispondere alla minaccia della bollitura.

Secondariamente, nel mezzo di queste situazioni i dirigenti identificano molti problemi urgenti da risolvere ma non hanno i mezzi per identificarne gli schemi nel loro insieme. L'arte del pensiero sistemico consiste nell'essere capaci di riconoscere strutture sempre più (dinamicamente) complesse e sottili, quali quelle della WonderTech, nel bel mezzo della massa di dettagli, pressioni e correnti contrarie presenti in tutte le situazioni reali di management. In effetti, l'essenza della padronanza del pensiero sistemico come disciplina di management consiste nel vedere schemi dove gli altri vedono soltanto eventi e forze alle quali reagire. Pochi hanno una preparazione tale da riconoscere la complessità dinamica e dei dettagli. Quanti CEO sono in grado di tenere un discorso di quindici minuti per dare una spiegazione convincente delle cause sistematiche di un problema importante, presentando le strategie ad alto e basso effetto leva per risolverlo?

Noi tutti conosciamo la metafora dell'incapacità di «vedere la foresta oltre agli alberi». Sfortunatamente, quando la maggior parte di noi fa un passo indietro, vede solo una gran quantità di alberi. Ne scegliamo uno o due e focalizziamo la nostra attenzione e i nostri sforzi su di essi.

In realtà, l'arte del pensiero sistemico sta nella capacità di vedere attraverso la complessità dei dettagli fino alla struttura portante che genera il cambiamento. Il pensiero sistemico non ignora la complessità dei dettagli, ma li organizza in modo coerente al fine di evidenziare le cause dei problemi e trovare soluzioni durature. Ad esempio un'azienda tecnologica come WonderTech, che coglie la realtà della situazione inizia assimilando dettagli come:

La crescente complessità del mondo odierno porta molti dirigenti a supporre di non avere le informazioni necessarie per agire in modo efficiente. Secondo me il loro «problema d'informazione» principale non è la scarsità bensì l'esubero di informazioni. Dovremmo imparare soprat-

CAPACITÀ PRODUTTIVA	RISORSE UMANE	FATTORI CONCORRENZIALI
Capacità dei macchinari	Servizi	Dimensioni del mercato
Turni	Produzione	Segmenti di mercato
Lavorazione	Manutenzione	Tendenze tecnologiche
Programmazione	Assunzioni	Reputazione
«Tac time»	Formazione	Qualità del servizio
Tecnologia di lavorazione	Turnover	Qualità del servizio della concorrenza
Canali di fornitura e programmi di consegna	Morale	Prezzi
Costi energetici	Produttività	Attrattive per la produttività delle capacità professionali, del capitale, del lavoro
Programmi della concorrenza	Esperienza	
Orario di lavoro	Gestione del personale	
	Job rotation	
	Pacchetto azionario	

tutto i modi per riconoscere ciò che è importante e ciò che non lo è, quali sono le variabili da focalizzare e quelle alle quali dedicare minori attenzioni, per poter aiutare i gruppi e i team a sviluppare una comprensione condivisa.

Conoscere a fondo questi archetipi fondamentali quali la crescita e

l'insufficienza degli investimenti è il primo passo verso lo sviluppo della capacità di vedere sia la foresta, sia gli alberi, vale a dire la capacità di valutare le informazioni sia nel loro complesso, sia nel dettaglio. Solo considerando entrambi gli aspetti, è possibile affrontare in modo efficiente la sfida della complessità e del cambiamento.

Infine conoscere a fondo il linguaggio del pensiero sistematico richiede anche le altre discipline d'apprendimento complementari. Ognuna fornisce principi e strumenti importanti che rendono i singoli, i gruppi e le organizzazioni più preparati a spostarsi da una visione del mondo essenzialmente lineare a una visione e azione sistematica.



**Parte terza**

# **Il nucleo centrale delle discipline: la creazione delle organizzazioni che apprendono**



## 8

## La padronanza personale

### Lo spirito dell'organizzazione che apprende

LE organizzazioni possono apprendere soltanto attraverso individui che apprendono. L'apprendimento dei singoli non garantisce l'apprendimento dell'organizzazione, ma senza di esso non può avvenire apprendimento da parte dell'organizzazione. Un piccolo numero di leader di organizzazioni si sta rendendo conto del radicale ripensamento della filosofia aziendale reso necessario dall'impegno all'apprendimento dei singoli. Kazuo Inamori, fondatore e presidente della Kyocera fino al suo pensionamento (un leader mondiale nella tecnologia avanzata della ceramica e dell'elettronica) afferma quanto segue:

Si tratti di Ricerca e Sviluppo, di gestione aziendale o di qualsiasi altro aspetto dell'attività economica, la forza attiva sono le «persone». E le persone hanno le loro volontà, le opinioni e i loro modi di pensare. Se i dipendenti stessi non sono sufficientemente motivati a sfidare gli obiettivi della crescita e dello sviluppo tecnologico... semplicemente non ci sarà crescita, non ci saranno guadagni di produttività e non ci sarà sviluppo tecnologico.<sup>1</sup>

Secondo Inamori, lo sfruttamento del potenziale delle persone richiederà una nuova comprensione della «mente subconscia», della «forza di volontà» e dell'«azione del cuore... il sincero desiderio di servire il mondo». Egli insegna ai dipendenti della Kyocera a guardare al

loro interno mentre si sforzano continuamente di raggiungere la «perfezione», guidati dal motto aziendale: «Rispettate il cielo e amate gli esseri umani». A sua volta, egli ritiene che il suo dovere di dirigente cominci dal «preoccuparsi del benessere materiale e spirituale dei miei dipendenti».

A mezzo mondo di distanza, in un settore totalmente diverso, un altro fondatore di un'azienda che ha raggiunto in una certa misura il successo a lungo termine, Bill O'Brien, ex presidente della Hanover Insurance, punta a:

...modelli organizzativi che siano più conformi alla natura umana. Le nostre tradizionali organizzazioni gerarchiche non sono progettate per farsi carico dei bisogni più elevati, del rispetto di se stessi e dell'autorealizzazione dei singoli. Il fermento nel management continuerà fino a quando le organizzazioni non cominceranno ad affrontare queste esigenze nei confronti di tutti i dipendenti.

Analogamente a Inamori, O'Brien sostiene che i dirigenti devono ridefinire la loro funzione. Essi devono abbandonare «i vecchi dogmi della pianificazione, dell'organizzazione e del controllo» e rendersi conto «del carattere quasi sacro della loro responsabilità per le vite di così tante persone». Il compito fondamentale dei dirigenti è, secondo O'Brien, di «garantire le condizioni che mettono in grado le persone di vivere le loro vite nel modo più pieno possibile».

Affinché questi sentimenti non sembrino eccessivamente romantici quando si tratta di creare un'azienda, consentitemi di mettere in evidenza che la Kyocera è passata dal nulla a 9 miliardi di dollari di vendite in 45 anni, non prendendo quasi mai del denaro a prestito e conseguendo livelli di profitto che fanno invidia a qualsiasi azienda giapponese.

Quando nel 1969 il predecessore di O'Brien, Jack Adam, ne cominciò la ricostruzione intorno a un nucleo centrale di valori e di convinzioni fondate sugli uomini, la Hanover era agli ultimi posti nel settore delle assicurazioni patrimonio e danni. Quando O'Brien è andato in pensione nel 1990, l'azienda era permanentemente nel primo quarto nella graduatoria dei profitti del suo settore e nel corso degli ultimi dieci anni è cresciuta a un tasso superiore del 50% a quello del settore stesso.<sup>2</sup>

Una fonte di intelligenza imprenditoriale come Henry Ford osservò:

Secondo me, la realtà indivisibile più piccola è intelligente ed è lì ad attendere di essere utilizzata dallo spirito umano, se allunghiamo la mano e la facciamo entrare. Ci buttiamo troppo avanti con mani nervose e menti preoccupate. Siamo impazienti di avere risultati. Ciò di cui abbiamo bisogno... è un rafforzamento dell'anima mediante la potenza invisibile che aspetta di essere utilizzata... Io so dove sono le riserve di forza spirituale dalle quali noi esseri umani ci tagliavamo fuori in maniera improvvisa... Credo che un giorno saremo in grado di sapere abbastanza sulla fonte della potenza e sul regno dello spirito da creare qualcosa noi stessi... Sono fermamente convinto che una volta gli esseri umani erano a conoscenza di più cose dello spirito di quanto sappiamo noi oggi. Ciò che oggi ci limitiamo a credere, essi già lo conoscevano.<sup>3</sup>

La «padronanza personale» è l'espressione che i miei colleghi ed io usiamo per le discipline della crescita e dell'apprendimento personale. Le persone con elevati livelli di padronanza personale espandono continuamente la loro capacità di creare nella vita i risultati che effettivamente cercano. Da questa loro ricerca di un apprendimento continuato deriva lo spirito dell'organizzazione che apprende.

## **La padronanza e la perizia**

Sebbene sia fondata sulla competenza e sulle abilità, la padronanza personale va oltre. Essa va al di là dello spiegarsi o dell'aprirsi dello spirito, sebbene richieda una crescita spirituale. Essa significa affrontare la propria vita come un lavoro creativo, vivere la vita da un punto di vista creativo in contrapposizione a un punto di vista reattivo. Nelle parole del mio collega di lunga data Robert Fritz:

Nel corso della storia, praticamente ogni cultura ha avuto l'arte, la musica, la danza, l'architettura, la poesia, la narrativa, la ceramica e la scultura. Il desiderio di creare non è limitato da convinzioni, nazionalità, credo, formazione educativa, oppure dall'epoca. È un'esigenza che è in ciascuno di noi... non è limitata alle arti, ma

può racchiudere tutta la vita, dagli aspetti mondani a quelli profondi.<sup>4</sup>

Quando la padronanza personale diviene una disciplina – un’attività che noi integriamo nelle nostre vite – essa incorpora due movimenti sottostanti. Il primo consiste nel chiarirci continuamente quello che per noi è importante. Spesso passiamo troppo tempo ad affrontare i problemi a modo nostro, al punto da dimenticare frequentemente perché, tanto per cominciare, utilizziamo quel metodo. Il risultato è che abbiamo una visione confusa, o perfino imprecisa, di quanto è veramente importante per noi.

Il secondo movimento consiste nel continuare e imparare a vedere con maggiore chiarezza la realtà corrente. Tutti abbiamo conosciuto persone intrappolate in rapporti controproducenti, che vi rimangono legate perché continuano a far finta che tutto vada bene. Oppure abbiamo partecipato a riunioni d’affari nelle quali ognuno dice: «Stiamo andando secondo i nostri piani», quando un’occhiata onesta alla realtà corrente dimostrerebbe che le cose stanno altrimenti. Nel muoverci verso una destinazione desiderata, è vitale sapere dove ci si trovi.

La giustapposizione della visione (quello che vogliamo) e di un quadro chiaro della realtà corrente (dove siamo in relazione a quello che vogliamo) genera quella che noi chiamiamo una «tensione creativa»: una forza che le riunisce, causata dalla tendenza naturale della tensione a cercare una soluzione. L’essenza della padronanza personale consiste nell’apprendere come generare e mantenere nelle nostre vite una tensione creativa.

In questo contesto «apprendere» non significa acquisire più informazioni, ma espandere l’abilità di produrre i risultati che veramente vogliamo nella vita. Si tratta di un apprendimento creativo per tutta la vita. E l’apprendimento da parte delle organizzazioni non è possibile se non dispongono di persone che lo praticano a tutti i livelli.

Purtroppo, il termine «padronanza» sembra indicare la conquista dell’egemonia su persone o su cose. Ma padronanza può anche significare un particolare livello di perizia. Per esempio, un «padrone» artigiano non domina la ceramica o la tessitura. Invece, l’abilità dell’artigiano fa sì che ad uscire dal laboratorio siano i vasi o i tessuti migliori. Analogamente, la padronanza personale indica un particolare livello di perizia in qualsiasi aspetto della vita – personale e professionale.

Le persone che hanno un elevato livello di padronanza personale hanno diverse caratteristiche di base in comune. Esse hanno uno specia-

le senso della finalità, che va al di là delle loro visioni e dei loro obiettivi. *Per queste persone, una visione è un richiamo e non semplicemente una buona idea.* Esse vedono la «realtà corrente» come un alleato, non come un nemico. Esse hanno appreso a percepire e lavorare con le forze del cambiamento piuttosto che resistervi. Nel loro profondo sono avidi di sapere, impegnate a continuare a vedere la realtà in modo sempre più accurato. Esse si sentono legate agli altri ed alla vita stessa. Eppure non sacrificano niente della loro unicità. Si sentono come se fossero parte di un più ampio processo creativo, che possono influenzare, ma che non possono controllare unilateralmente.

Le persone che hanno un elevato livello di padronanza personale vivono nella modalità dell'apprendimento continuo. Esse non «arrivano» mai. Talvolta il linguaggio, come lo stesso termine «padronanza personale», crea una sensazione fuorviante di definizione, di bianco e nero. Ma la padronanza personale non è qualcosa che si possiede. È una disciplina per tutta la vita. Le persone che hanno un elevato livello di padronanza personale sono acutamente consapevoli della loro ignoranza, della loro incompetenza, delle loro aree di crescita. E nel profondo esse hanno fiducia in se stesse. Un paradosso? Solo per quelli che non vedono che «il viaggio è la ricompensa».

Alla Hanover O'Brien ha scritto della «maturità avanzata» come di persone che creano e mantengono valori profondi, si impegnano verso obiettivi più grandi di loro, sono aperte, esercitano liberamente la loro volontà e si sforzano continuamente di ottenere un quadro accurato della realtà. Inoltre, afferma, esse sono capaci di accettare che la ricompensa tardi, il che consente loro di aspirare a obiettivi che altre trascurerebbero, considerando anche «l'impatto delle loro scelte sulle future generazioni». In una previsione dell'interesse verso l'«intelligenza emotiva» del decennio successivo, O'Brien mette in evidenza che la società moderna è carente di impegno nei confronti dello sviluppo umano:

Qualunque ne sia il motivo, noi non perseguiamo lo sviluppo emotivo con la stessa intensità con cui perseguiamo quello fisico ed intellettuale. Ciò è ancora più dannoso perché un pieno sviluppo emotivo ci dà il più elevato livello di effetto leva nel conseguimento del nostro pieno potenziale.<sup>5</sup>

**«Perché lo vogliamo»**

«Lo sviluppo totale dei nostri collaboratori», aggiunge O'Brien, «è essenziale al conseguimento del nostro obiettivo di eccellenza aziendale». Laddove una volta la «morale del mercato» sembrava richiedere negli affari un livello di moralità inferiore a quello di altre attività, «noi riteniamo che non esiste uno scambio di base fra le più elevate virtù della vita e il successo economico. Pensiamo che si possano avere entrambi. In effetti, noi pensiamo che, a lungo termine, più pratichiamo le virtù elevate della vita, maggiore sarà il successo economico che avremo».

In sostanza, O'Brien sta formulando la propria versione della razionalità più comune nei casi in cui le organizzazioni sostengono la «padronanza personale» – o quali altre parole esse utilizzino per esprimere il loro impegno alla crescita dei loro collaboratori. Le persone con elevati livelli di padronanza personale si impegnano di più. Esse prendono più iniziativa. Nel loro lavoro esse hanno un senso di responsabilità più ampio e profondo ed imparano più rapidamente. Per tutti questi motivi, moltissime organizzazioni abbracciano l'impegno a promuovere la crescita personale fra i loro dipendenti, perché esse credono che ciò rafforzerà la loro organizzazione.

Ma O'Brien ha un altro motivo per perseguire la padronanza personale, un obiettivo che gli sta più a cuore:

Un'altra e altrettanto importante ragione per cui noi incoraggiamo il nostro personale in questa ricerca è l'impatto che un pieno sviluppo personale può avere sulla felicità dei singoli. Cercare la realizzazione personale soltanto al di fuori del lavoro e ignorare la frazione importante delle nostre vite che passiamo lavorando significherebbe limitare le nostre possibilità di essere uomini felici e completi.<sup>6</sup>

In altre parole, perché vogliamo la padronanza personale? La vogliamo perché la vogliamo.

Quando abbastanza persone prendono questa posizione, la vita di un'organizzazione giunge a un momento chiave, un momento in cui esiste un impegno intrinseco al benessere dei suoi dipendenti. Tradizionalmente, le organizzazioni hanno sostenuto lo sviluppo delle persone in modo strumentale – se le persone crescevano e si sviluppavano, l'organizzazione sarebbe stata più efficiente. Ma O'Brien fa un passo avanti: «Nel tipo di organizzazione che cerchiamo di costruire, lo sviluppo più pieno delle persone è sullo stesso piano del successo finanziario.

Vedere lo sviluppo delle persone meramente come mezzo per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione svaluta il rapporto fra l'organizzazione e il singolo. Max de Pree, già CEO della Herman Miller, parla di un «patto» fra l'organizzazione e il singolo, in contrasto col tradizionale «contratto» («un onesto salario giornaliero in cambio di un'onesto giornata di lavoro»). «I contratti», afferma de Pree, «sono una piccola parte di un rapporto. Un rapporto completo richiede un patto – un rapporto stipulato si basa su un impegno condiviso su idee, su problemi, su valori o su obiettivi, nonché su processi di management... Le relazioni stipulate riflettono l'unità e la grazia e la serenità. Esse sono espressioni della natura sacra dei rapporti».<sup>7</sup>

In Giappone, un corrispondente del *Christian Science Monitor* in visita alla Matsushita osservò che «sul posto c'è un'atmosfera quasi religiosa, come se il lavoro stesso venisse considerato in qualche modo sacro». Inamori della Kyocera afferma che il suo impegno alla padronanza personale è consistito in una semplice evoluzione dal tradizionale impegno giapponese per l'impiego a vita. «I nostri dipendenti hanno acconsentito a vivere in una comunità in cui essi non si sarebbero sfruttati l'un l'altro, ma piuttosto si sarebbero aiutati l'un l'altro in modo che ciascuno potesse vivere più pienamente la sua vita.»

«Si sa che un sistema funziona», ha detto recentemente O'Brien, «quando si vede una persona che, venuta a lavorare dieci anni fa, era insicura di se stessa ed aveva una visione ristretta del mondo e delle sue opportunità. Oggi quella persona è responsabile di un reparto di una dozzina di persone. Si sente a suo agio con la responsabilità, assimila idee complesse, valuta diverse posizioni ed elabora un ragionamento solido al di là delle scelte. Le altre persone ascoltano con attenzione quello che dice. Quella persona ha aspirazioni più ampie per la sua famiglia, l'azienda, il settore e la società.»

C'è un impegno incondizionato, un coraggio senza equivoci nella posizione assunta da un'organizzazione davvero impegnata alla padronanza personale la vogliamo perché la vogliamo.

## La resistenza

Chi potrebbe resistere ai vantaggi della padronanza personale? Eppure, molte persone e molte organizzazioni lo fanno. Prendere posizio-

ne per il pieno sviluppo del vostro personale è uno stacco radicale dal contratto tradizionale fra dipendenti e istituzioni. Per certi versi, è lo stacco più radicale tra le procedure aziendali tradizionali e le organizzazioni che apprendono.

Vi sono motivi ovvi per cui le aziende si oppongono a incoraggiare la padronanza personale. Essa è «morbida», si basa in parte su concetti non quantificabili come l'intuizione e la visione personale. Nessuno sarà mai in grado di misurare fino al terzo decimale quanto la padronanza personale contribuisca alla produttività e ai profitti. In una cultura materialistica come la nostra, è difficile perfino discutere alcune delle premesse della padronanza personale. «Perché si dovrebbe aver bisogno di parlare di questo?» qualcuno potrebbe chiedere. «Non è ovvio? Non sono cose che sappiamo già?»

Una forma più scoraggiante di resistenza è il cinismo. Nel combattere il cinismo, è di aiuto conoscerne l'origine. Grattate la superficie della maggior parte dei cinici e vi troverete un idealista frustrato – qualcuno che ha compiuto l'errore di convertire i suoi ideali in aspettative. Per esempio, molti dei cinici nei confronti della padronanza personale avevano, un tempo, elevati ideali in merito alle persone. Poi si scoprirono delusi, feriti e alla fine amareggiati perché le persone erano molto lontane dai loro ideali. Bill O'Brien della Hanover mette in evidenza che l'«esaurimento» deriva da cause diverse dal semplice lavorare troppo. «Ci sono insegnanti, assistenti sociali e sacerdoti», afferma O'Brien, «che lavorano incredibilmente tanto finché hanno 80 anni e non soffrono mai di 'esaurimento', perché essi hanno una visione precisa della natura umana, delle sue potenzialità e dei suoi limiti. Essi non idealizzano troppo le persone, di modo che non provano una grande sofferenza psicologica quando queste li deludono.»

Infine, alcuni temono che la padronanza personale minaccerà l'ordine costituito di un'azienda ben diretta. Si tratta di un timore fondato. *Dare alle persone il potere in un'organizzazione non coesa può essere controproducente.* Se i singoli non condividono una visione comune e non condividono «modelli mentali» comuni circa la realtà aziendale nell'ambito della quale essi operano, dare il potere alle persone non farà che aumentare la tensione organizzativa e l'onere del management nel mantenere la coerenza e l'orientamento. È per questo che la disciplina della padronanza personale deve essere sempre vista come una fra le diverse discipline dell'apprendimento nelle organizzazioni. Un impegno organizzativo alla padronanza personale sarebbe ingenuo e stupido, se i

capi dell'organizzazione mancassero della capacità di voler creare una visione e modelli mentali condivisi per guidare i decisori nei vari punti dell'organizzazione.

## **La disciplina della padronanza personale**

Il modo per cominciare a sviluppare un senso di padronanza personale è di affrontarla come una disciplina, una serie di procedure e di principi che devono essere applicati per essere utili. Esattamente come si diventa un grande artista con la continua pratica, così i principi e le procedure seguenti costituiscono il fondamento di una continua espansione della padronanza personale.

### **La visione personale**

La visione personale procede dall'interno. Alcuni anni fa stavo parlando a una giovane della sua visione del pianeta. Essa disse molte bellissime cose sulla pace e l'armonia, sul vivere in equilibrio con la natura. Per quanto queste idee fossero belle, essa ne parlava senza emozione, come se si trattasse di cose che lei avrebbe *dovuto* volere. Le chiesi se c'era qualcos'altro. Dopo una pausa, lei disse: «Voglio vivere su un pianeta verde». E scoppiò in lacrime. Per quanto ne so, non l'aveva mai detto prima. Semplicemente, le parole le vennero fuori, senza quasi che lei lo volesse. Eppure, l'immagine che esse recavano con chiarezza aveva per lei un profondo significato – perfino livelli di significato che lei non comprendeva.

La maggior parte degli adulti ha un senso limitato della visione reale. Abbiamo obiettivi e fini, ma questi non sono visioni. Quando si chiede loro che cosa vogliono, molti adulti dicono quello di cui vogliono liberarsi. Vorrebbero un lavoro migliore – cioè vorrebbero liberarsi del lavoro noioso che hanno. Vorrebbero vivere in un quartiere migliore, o non dovere preoccuparsi della criminalità o della scuola dei loro figli. Vorrebbero che la suocera se ne tornasse a casa sua, oppure che la schiena non facesse loro più male. Simili litanie di «visioni negative» sono

tristemente comuni, anche fra persone di grande successo. Esse sono il sottoprodotto di una vita passata ad adattarsi, a far fronte, a risolvere problemi. Come disse una volta un adolescente in uno dei nostri programmi: «Non dovremmo chiamarli ‘adulti’, dovremmo chiamarli ‘rinunciatori’».\*

Una forma più sottile di visione ridotta è il «concentrarsi sui mezzi, non sui risultati». Per esempio, molti alti dirigenti scelgono «un’elevata quota di mercato» come parte della loro visione. Ma perché? «Perché voglio che la nostra azienda sia redditizia.» Ora, si potrebbe pensare che gli elevati profitti siano di per sé un risultato intrinseco e, in effetti, per alcuni lo sono. Ma per un numero sorprendentemente elevato di altri capi, gli stessi profitti sono un mezzo verso un risultato ancora più importante. Perché scegliere elevati profitti annuali? «Perché voglio che restiamo un’azienda indipendente, per evitare di essere assorbiti». Ma perché non volete essere assorbiti? «Perché vogliamo mantenere la nostra integrità e la nostra capacità di essere fedeli all’obiettivo che avevamo quando abbiamo avviato questa organizzazione.» Mentre tutti gli obiettivi citati sono legittimi, l’ultimo – essere fedeli all’obiettivo – ha per questo dirigente il maggiore significato intrinseco. Tutti gli altri sono mezzi per il fine, mezzi che potrebbero cambiare in particolari circostanze. *La capacità di concentrarsi sugli ultimi desideri intrinseci, non soltanto sugli obiettivi secondari, è una pietra angolare della padronanza personale.*

La visione reale non può essere compresa separatamente dall’idea della finalità. Con finalità intendo la sensazione che una persona ha del perché è viva. Nessuno potrebbe provare o smentire l’affermazione che gli esseri umani hanno una finalità. Sarebbe inutile perfino impegnarsi in un dibattito del genere. Ma come ipotesi di lavoro, l’idea ha grande efficacia. Una delle sue implicazioni è che la felicità può essere in modo del tutto diretto il risultato del vivere coerentemente alla propria finalità. George Bernard Shaw espresse acutamente questo concetto quando disse:

Questa è la vera gioia della vita, essere utilizzati per uno scopo che riconosciamo come molto importante... essere una forza della natura, anziché un piccolo grumo febricitante ed egoista di malat-

\* Gioco di parole possibile fra i termini inglesi *grown up*, adulti *given up*, rinunciatori. (N.d.T.)

tie e di lagnanze, che si lamenta del fatto che il mondo non si impegna a renderci felici.<sup>8</sup>

In alcune organizzazioni lo stesso principio è stato definito come un «prendersi a cuore sinceramente». In luoghi in cui le persone si sentono a disagio a parlare della loro finalità personale, esse si sentono perfettamente a loro agio a parlare del prendersi a cuore sinceramente. Quando le persone prendono sinceramente a cuore qualcosa, si impegnano in modo naturale, fanno quello che veramente desiderano fare. Sono piene di energia e di entusiasmo, perseverano anche di fronte a frustrazioni e insuccessi, perché quello che stanno facendo è quello che devono fare. È il loro lavoro.

Ognuno ha avuto esperienze di quando il lavoro scorre in modo fluido; quando ci si sente in armonia con un compito e si lavora con una vera economia dei mezzi. Per esempio, qualcuno la cui visione lo conduca in un paese straniero può scoprire di apprendere una nuova lingua molto più rapidamente di quanto avrebbe mai potuto fare prima. Spesso si può riconoscere la nostra visione personale perché crea momenti del genere: è l'obiettivo che vi stimola ciò che rende tutto il lavoro necessario meritevole di essere svolto.

Ma la visione è diversa dalla finalità. La finalità è simile all'orientamento, ad una direttiva generale. La visione è una destinazione specifica, il quadro di un futuro desiderato. La finalità è astratta, la visione è concreta. La finalità è «accrescere la capacità dell'uomo di esplorare i cieli». La visione è «un uomo sulla luna alla fine degli anni Sessanta». La finalità è «il meglio che io possa fare», «l'eccellenza». La visione è correre il miglio in meno di quattro minuti.

Si può effettivamente dire che nulla succede finché non vi è una visione. Ma è anche altrettanto vero che una visione senza un sottostante senso di finalità, di chiamata, è semplicemente una buona idea – «parole vuote, che non significano nulla».

Per contro, la finalità senza visione non è una scala appropriata. «Lei ed io possiamo essere tifosi del tennis e trovar piacere a parlare di grandi colpi, dei nostri rovesci, dell'emozione di ribattere un tiro angolato, di sconfiggere un campione. Possiamo parlare a lungo; ma poi scopriamo che io mi sto allenando per giocare al mio club locale, mentre lei si sta preparando per Wimbledon. Noi condividiamo lo stesso entusiasmo ed amore per il gioco, ma a scale di perizia del tutto diverse. Finché non

stabiliamo quali scale abbiamo in mente, potrebbe sembrare che stiamo comunicando, quando invece non è così.»

In ultima analisi, la visione è assoluta, non relativa. È qualcosa che si desidera per il suo valore assoluto, non per la collocazione che dà in confronto ad un altro. Le visioni relative possono essere temporaneamente adeguate, ma raramente portano alla grandezza. Né c'è nulla di sbagliato nella concorrenza: essa è una delle migliori strutture che siano state finora inventate dal genere umano per consentire a ciascuno di noi di far emergere reciprocamente il meglio. Ma una volta che la concorrenza sia finita, dopo che la visione è stata (o non è stata) raggiunta, è il senso di finalità che può spingere oltre, che costringe a stabilire una nuova visione. *È questo, ancora, il motivo per cui la padronanza personale deve essere una disciplina: il processo di concentrarsi e riconcentrarsi continuamente su ciò che veramente si vuole, sulle proprie visioni.*

La visione ha molti volti. Della nostra visione vi sono volti materiali, quali dove vogliamo vivere e quanto denaro desideriamo avere in banca. Ci sono volti personali, quali la salute, la libertà e la sincerità verso noi stessi. Ci sono volti di servizio, quali aiutare gli altri o contribuire allo stato della conoscenza in un campo. Tutti sono parte di quello che veramente vogliamo. La società moderna tende ad orientare la nostra attenzione agli aspetti materiali e contemporaneamente ci fa sentire colpevoli dei nostri desideri materiali. La società mette un certo accento sui nostri desideri personali – per esempio, in taluni ambienti è quasi un feticcio apparire snelli e in forma – e relativamente poco accento sul nostro desiderio di servire. In effetti, è facile sentirsi ingenui o stupidi quando si esprime il desiderio di dare un contributo. Sia come sia, lavorare con migliaia di persone chiarisce che le visioni personali attraversano tutte queste dimensioni ed anche più. È anche chiaro che ci vuole del coraggio a mantenere visioni che non siano in accordo con la maggior parte degli atteggiamenti sociali.

Ma è esattamente quel coraggio di prendere posizione per la visione di qualcuno a distinguere le persone con livelli elevati di padronanza personale. O, come i giapponesi dicono della presa di posizione di un maestro: «Quando non c'è intervallo, nemmeno sottile come un capello, tra la visione di un uomo e la sua azione».<sup>9</sup>

Sotto certi aspetti, chiarire la visione è una delle caratteristiche più facili della padronanza personale. Per molti, invece, una scelta più difficile consiste nell'affrontare la realtà corrente.

## Mantenere la tensione creativa

Spesso i singoli hanno grandi difficoltà a parlare delle loro visioni, perfino quando le visioni sono chiare. Perché? Perché siamo acutamente consapevoli degli scarti fra la nostra visione e la realtà. «Mi piacerebbe avviare una mia azienda», ma «non ho il capitale». Oppure: «Mi piacerebbe dedicarmi alla professione che veramente amo», ma «devo guadagnarci da vivere». Questi scarti possono far sì che una visione sembri utopistica o fantastica. Possono scoraggiarci, oppure farci sentire privi di speranze. Ma lo scarto fra visione e realtà corrente è anche una fonte di energia. Se non ci fosse scarto, non ci sarebbe nessun bisogno di una qualsiasi azione per muovere verso la visione. In effetti, lo scarto è la fonte dell'energia creativa. Noi chiamiamo questo scarto la *tensione creativa*.<sup>10</sup>

Il principio della tensione creativa è il principio centrale della padronanza personale. Esso integra tutti gli elementi della disciplina: eppure è largamente incompreso. Per esempio, lo stesso termine «tensione» indica ansietà o stress. Ma la tensione creativa non sente in alcun modo particolare. È la forza che entra in gioco nel momento in cui noi riconosciamo una visione in contrasto con la realtà corrente.

Tuttavia, la tensione creativa conduce spesso a sentimenti o emozioni connessi all'ansietà, come la tristezza, lo scoramento, la mancanza di speranze o la preoccupazione. Ciò si verifica talmente spesso che le persone confondono facilmente queste emozioni con la tensione creativa. Le persone finiscono col ritenere che il processo creativo consista tutto nel trovarsi in uno stato di ansietà. Ma è importante rendersi conto del fatto che queste emozioni «negative», che possono nascere quando vi è



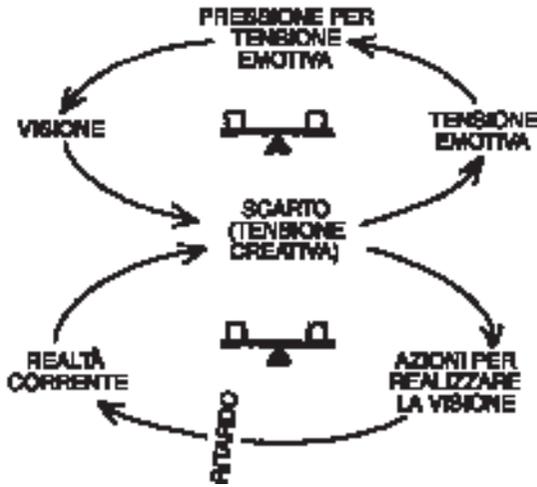
tensione creativa, non sono esse stesse la tensione creativa. Queste tensioni sono quello che chiamiamo *tensione emotiva*.

Se non riusciamo a distinguere una tensione emotiva dalla tensione creativa, ci predisponiamo a far scendere la nostra visione. Se ci sentiamo profondamente scoraggiati da una visione che non si sta verificando, possiamo sentire fortemente l'esigenza di alleggerire il peso di quello scoraggiamento. C'è allora un rimedio immediato: ridurre la visione! «Be', non era poi veramente tanto importante fare 13 al totocalcio. Mi diverto moltissimo anche a fare 11».

Oppure: «Non mi interessa veramente essere in grado di suonare in un recital. In ogni caso, dovrò guadagnarmi da vivere facendo l'insegnante di musica: mi concentrerò su quello». La dinamica dell'attenuare la tensione emotiva è insidiosa perché può operare senza essere notata. La tensione emotiva può sempre essere alleviata adattando l'unico polo dalla tensione creativa che è sempre completamente sotto il nostro controllo – la visione. Le sensazioni spiacevoli scompaiono perché si riduce la tensione creativa che ne era la fonte. Adesso i nostri obiettivi sono molto più vicini alla nostra realtà corrente. Sfuggire alla tensione emotiva è facile – l'unico prezzo che paghiamo è abbandonare quello che veramente vogliamo, la nostra visione. La dinamica della tensione emotiva assomiglia profondamente alla dinamica dell'erosione degli obiettivi che ha tanto afflitto la WonderTech nel capitolo 7. L'interazione della tensione creativa e della tensione emotiva è una dinamica da transfert, simile a quella dell'erosione degli obiettivi, che può essere rappresentata nell'immagine alla pagina seguente.

Quando abbiamo una visione che diverge dalla realtà corrente, esiste uno scarto (la tensione creativa) che può essere colmato in due modi. Il processo di riequilibrio inferiore rappresenta la «soluzione fondamentale»: intraprendere azioni che portano la realtà in linea con la visione. Ma cambiare la realtà richiede del tempo. È questo che porta alla frustrazione ed alla tensione emotiva nel processo di riequilibrio superiore, la «soluzione sintomatica» del ridurre la visione allineandola alla realtà corrente.

Ma ridurre una sola volta la visione di solito non rappresenta la fine della storia. Presto o tardi insorgono nuove pressioni che spingono la realtà lontano dalla «nuova e ridotta» visione e portano ad ulteriori pressioni per ridurre la visione. Ne consegue la classica «dinamica da transfert», una spirale sottile che si rafforza via via e comporta insuccesso nel raggiungere gli obiettivi, frustrazione, riduzione della visione, sol-



lievo temporaneo e nuova pressione per ridurre ancor più la visione. Gradualmente, il transfert riduce sempre più la visione.

Alla WonderTech l'attenuazione della tensione emotiva prese la forma del declino in quegli standard operativi chiave che sembrava impossibile raggiungere. Il declino fu particolarmente difficile da vedere perché avvenne gradualmente. Durante ogni crisi, alla WonderTech gli standard di consegna venivano leggermente erosi in confronto a dove erano stati stabiliti in seguito alla crisi precedente. Così, nello stesso modo, l'erosione degli obiettivi personali non viene riconosciuta, mentre noi rinunciamo ai nostri sogni e alle relazioni affettive che desideriamo avere, al lavoro che desideriamo svolgere e al tipo di mondo in cui vogliamo vivere.

Nelle organizzazioni, gli obiettivi vengono erosi a causa della bassa tolleranza alla tensione emotiva. Nessuno desidera essere il messaggero di cattive notizie. La via più semplice è di limitarsi ad affermare che non ci sono cattive notizie o, ancora meglio, di «affermare di aver vinto» – ridefinendo la cattiva notizia come non così cattiva mediante l'abbassamento dello standard in base al quale essa viene valutata.

La dinamica della tensione emotiva esiste a tutti i livelli dell'attività umana. Sono le dinamiche del compromesso, la strada alla mediocrità. Come disse Somerset Maugham: «Solo i mediocri rendono sempre al meglio».

Noi permettiamo che i nostri obiettivi vengano erosi quando non desideriamo convivere con la tensione emotiva. D'altra parte, quando comprendiamo la tensione creativa e le consentiamo di operare abbas-

sando la nostra visione, la visione diventa una forza attiva. Dice Robert Fritz: «Non è quel che la visione è, è quel che la visione fa». Le persone veramente creative utilizzano lo scarto fra visione e realtà corrente per creare energia di cambiamento.

Per esempio, Alan Kay, che era direttore del Centro Ricerca della Xerox a Palo Alto (PARC), che ha realizzato molte caratteristiche chiave del personal computer, aveva in effetti la visione di una macchina diversa, che egli chiamava *dynabook*. Si sarebbe trattato di un libro interattivo: un bambino avrebbe potuto verificare quanto capiva, eseguire giochi e risistemare creativamente la presentazione statica di idee messe a disposizione dal libro tradizionale. In un certo senso, Kay fallì, perché il *dynabook* non divenne mai una realtà. Ma la visione rimodellò il settore del computer. Le macchine prototipo sviluppate al PARC conseguirono la funzionalità – *Windows, pull-down menus, mouse control*, rappresentazioni iconiche (immagini anziché parole) – che dieci anni più tardi vennero introdotte sul piano commerciale con il Macintosh.

Bill Russell, leggendario playmaker della squadra di pallacanestro dei Boston Celtics durante il periodo storico di undici campionati professionistici in tredici anni, aveva l'abitudine di tenere con sé il suo segnapunti personale. Dopo ogni partita si dava un punteggio su una scala da 1 a 100. Nella sua carriera non superò mai il 65. Ora, secondo il modo in cui alla maggior parte di noi si insegna a pensare intorno agli obiettivi, dovremmo guardare a Russell come a un totale insuccesso. Il poveretto giocò in oltre 1200 partite di pallacanestro e non conseguì mai il suo standard! Eppure, fu la spinta verso quello standard a renderlo il miglior cestista che fosse mai esistito.<sup>11</sup>

Non è quel che la visione è, è quel che la visione fa.

La padronanza della tensione creativa trasforma il modo in cui si guarda all'«insuccesso». L'insuccesso è semplicemente un deficit, la prova di uno scarto fra la visione e la realtà corrente. L'insuccesso è un'opportunità di apprendere – sulla imprecisione delle rappresentazioni della realtà corrente, su strategie che non hanno funzionato come ci si attendeva, sulla chiarezza della visione. Gli insuccessi non riguardano la nostra mancanza di meriti o la nostra impotenza. Ed Land, fondatore e per decenni presidente della Polaroid, nonché inventore della fotografia istantanea, aveva una tavoletta sul suo muro. Essa diceva:

Un errore è un evento, il pieno vantaggio del quale non è stato ancora utilizzato a vostro beneficio.

La padronanza della tensione creativa porta in superficie la capacità di perseverare e pazientare. Una volta in uno dei nostri seminari un dirigente giapponese mi disse che, secondo lui, i giapponesi e gli americani hanno atteggiamenti del tutto diversi in merito al tempo. Egli affermò: «Gli uomini d'affari americani che si trovano in Giappone per negoziare delle trattative scoprono spesso che i giapponesi sono evasivi e reticenti quando si tratta di 'parlare d'affari'. L'americano arriva in Giappone con un programma rigido e accuratamente pianificato di cinque giorni e vuole immediatamente mettersi al lavoro. Invece, il giapponese lo accoglie con una cerimonia da tè educata e formale, senza passare mai alle questioni pratiche. Col passar dei giorni, i giapponesi mantengono il loro ritmo lento, mentre gli americani diventano sempre più inquieti. Per l'americano, il tempo è un nemico. Per il giapponese, il tempo è un alleato».

Più generalmente, per molti di noi il nemico è la stessa realtà corrente. Combattiamo contro ciò che è. Non siamo tanto spinti da quel che desideriamo creare, quanto reagiamo contro quello che abbiamo, contro la nostra realtà corrente. In base a questa logica, più profonda è la paura, più aborriamo ciò che è, più «motivati» siamo al cambiamento. «Le cose devono andare abbastanza male, oppure le persone non cambieranno in alcun modo fondamentale.»

Ciò porta all'erronea convinzione che il cambiamento di base implichi una minaccia alla sopravvivenza, una «piattaforma che scotta» come dicono alcuni. La teoria del cambiamento come crisi è notevolmente diffusa. Eppure, si tratta anche di una pericolosa ipersemplificazione. Spesso, nei seminari o nelle presentazioni chiedo: «Quanti di voi ritengono che le persone e le organizzazioni cambino fundamentalmente soltanto quando c'è una crisi?» Normalmente si alzano dal 70 al 90% delle mani. Poi chiedo ai partecipanti di considerare una vita in cui tutto avvenga esattamente nel modo desiderato – non vi sono assolutamente problemi lavorativi, personali, professionali, nelle loro relazioni affettive o nella loro comunità, di alcun genere. Poi chiedo: «Qual è la prima cosa che cerchereste se aveste una vita assolutamente priva di problemi?» La risposta, a larghissima maggioranza, è: «Il cambiamento – per creare qualcosa di nuovo». Quindi, gli esseri umani sono più complessi di quanto spesso riteniamo. Tutti abbiamo paura del cambiamento, eppure lo cerchiamo. Oppure, come si espresse una volta un esperto consulente di cambiamento organizzativo: «Le persone non resistono al cambiamento. Esse resistono ad essere cambiate».

La padronanza della tensione creativa porta a un cambiamento radicale nel nostro intero atteggiamento verso la realtà. La realtà corrente diventa l'alleato, non il nemico. Un modo di vedere accurato e perspicace della realtà corrente è importante quanto una visione chiara. Purtroppo, la maggior parte di noi ha l'abitudine di imporre dei pregiudizi alle nostre percezioni della realtà corrente. «Noi impariamo a basarci sui nostri concetti della realtà più che sulle nostre osservazioni», scrive Robert Fritz. «È più conveniente supporre che la realtà sia simile alle nostre idee preconcepite che non osservare in modo nuovo quello che abbiamo davanti agli occhi». <sup>12</sup> Se la prima scelta nel perseguire la padronanza personale è l'essere sinceri nei confronti della nostra visione, la seconda scelta fondamentale a sostegno della padronanza personale è l'impegno verso la verità.

Entrambe sono altrettanto vitali per generare la tensione creativa. Oppure, nelle parole di Fritz: «La persona veramente creativa sa che tutto il creare viene conseguito lavorando con dei vincoli. Se non ci sono vincoli, non c'è creazione».

### **«Il conflitto strutturale»: il potere della vostra impotenza**

Molte persone, anche di grande successo, nutrono in profondità delle convinzioni contrarie alla loro padronanza personale. Spessissimo, queste convinzioni sono al di sotto del livello della consapevolezza. Per capire quel che intendo, provate il seguente esperimento. Pronunciate a voce alta la seguente frase: «Posso realizzare la mia vita in tutte le sue dimensioni – lavoro, famiglia, relazioni umane, comunità ed il mondo in generale esattamente come voglio». Notate le vostre reazioni interne a questa affermazione, la «vocina» sul retro della vostra testa. «Chi sta prendendo in giro?» «Non ci crede davvero.» «Per quanto riguarda le questioni personali e di lavoro, d'accordo – ma non per quanto riguarda la 'comunità' e 'il mondo in generale'.» «E, dopo tutto, che cosa mi importa del 'mondo in generale'?» Tutte queste reazioni sono prove di convinzioni profondamente radicate.

Robert Fritz, che ha lavorato letteralmente con decine di migliaia di persone per sviluppare le loro capacità creative, è giunto alla conclusione che praticamente tutti noi nutriamo una «convinzione dominante se-

condo la quale non siamo in grado di soddisfare i nostri desideri». Da che cosa deriva questa convinzione? Fritz sostiene che è un prodotto quasi inevitabile del diventare adulti:

Da bambini impariamo quali sono i nostri limiti. Ai bambini si insegna, giustamente, che esistono limiti essenziali alla loro sopravvivenza. Ma troppo spesso questo apprendimento viene generalizzato. Ci si dice continuamente che non possiamo avere o non possiamo fare certe cose e possiamo finire con il concludere che non abbiamo la capacità di avere quel che vogliamo.<sup>13</sup>

La maggior parte di noi nutre una delle due convinzioni contraddittorie che limitano la nostra capacità di creare quello che veramente vogliamo. La più comune è la convinzione della nostra impotenza – della nostra incapacità a far nascere tutte le cose che veramente ci interessano. L'altra convinzione è centrata sulla mancanza di merito – il fatto che non meritiamo di avere quello che veramente desideriamo. Fritz afferma di aver incontrato soltanto un pugno di persone che non sembravano nutrire nessuna di queste convinzioni sottostanti. Un'affermazione del genere è difficile da provare rigorosamente perché è difficile misurare le convinzioni profonde. Ma se la accettiamo come una premessa di lavoro, essa mette in luce forze sistemiche che possono operare potentemente contro la creazione di quello che veramente vogliamo.

Per descrivere come le credenze contraddittorie sottostanti funzionano come un sistema, contrario a farci conseguire i nostri obiettivi, Fritz usa una metafora. Immaginate, mentre vi muovete verso il vostro obiettivo, che vi sia un elastico, che simboleggia la tensione creativa e che vi tira nella direzione desiderata. Ma immaginate anche un secondo elastico, ancorato alla convinzione dell'impotenza o della mancanza di merito. Appena il primo elastico cerca di tirarvi verso il vostro obiettivo, il secondo vi tira indietro verso la condizione sottostante secondo cui non potete conseguire il vostro obiettivo (oppure non lo meritate). Fritz chiama il sistema che implica tanto la tensione che ci tira verso il nostro obiettivo, quanto quella che ci ancora alla nostra credenza sottostante il «conflitto strutturale», perché si tratta di una struttura di forze in conflitto che cercano contemporaneamente di tirarci verso quello che vogliamo e di allontanarci da esso. Quindi, più ci avviciniamo a conseguire la nostra visione, più il secondo elastico ce ne allontana. Questa forza può manifestarsi in molti modi. Possiamo perdere la nostra energia,

possiamo domandarci se veramente vogliamo quella visione. «Terminare il lavoro» potrebbe diventare sempre più difficile. Sulla nostra strada si erigono ostacoli inattesi. La gente ci abbandona. Tutto questo si verifica perfino se non ci rendiamo conto del sistema di conflitto strutturale, perché ha origine in convinzioni profonde di cui siamo largamente inconsapevoli – in effetti, la nostra mancanza di consapevolezza aumenta la forza del conflitto strutturale.

Data la convinzione della nostra impotenza o mancanza di merito, il conflitto strutturale comporta che, per impedirci di riuscire ogniqualvolta vediamo una visione, entrino in gioco delle forze sistemiche. Eppure, alcune volte riusciamo, e in effetti molti di noi sono diventati esperti nell'individuare e conseguire obiettivi, almeno in alcune aree delle nostre vite. Come possiamo superare le forze del conflitto strutturale?

Fritz ha individuato tre «strategie» generiche per far fronte alle forze del conflitto strutturale, ognuna delle quali ha i suoi limiti.<sup>14</sup> Una di queste strategie di adattamento consiste nel consentire che la nostra visione venga erosa. La seconda è la «manipolazione del conflitto», mediante la



quale cerchiamo di manipolare noi stessi a compiere uno sforzo maggiore verso quello che vogliamo creando un conflitto artificiale, come, per esempio, concentrarci sul cercare di evitare quello che non vogliamo. La manipolazione del conflitto è la strategia favorita dalle persone che si preoccupano continuamente del fallimento, dei dirigenti bravissimi durante le «chiacchierate motivazionali» che mettono in evidenza le spiacevolissime conseguenze dell'eventuale insuccesso dell'azienda nel conseguire i suoi obiettivi, nonché di movimenti sociali che tentano di mobilitare la gente mediante la paura. In effetti, purtroppo, i movimenti sociali operano per lo più mediante la manipolazione del conflitto o «la visione negativa», concentrandosi sull'evitare quello che non vogliamo piuttosto che sul creare quello che vogliamo: sono contro le droghe,

contro gli armamenti nucleari, contro l'energia nucleare, contro il fumo, contro l'aborto o contro la corruzione del governo.

Ma molti chiedono: «Che c'è di male in un po' di preoccupazione o di paura, se ci aiuta a conseguire i nostri obiettivi?» La risposta di quelli che cercano la padronanza personale è la semplice domanda: «Volete vivere veramente la vostra vita in uno stato di paura o di insuccesso?» La tragedia è che molte persone che si lasciano intrappolare dalla manipolazione del conflitto finiscono col ritenere che potranno avere successo soltanto se sono sempre in uno stato di ansietà e di paura. Si tratta delle persone che, anziché eludere la tensione emotiva, in effetti finiscono con il glorificarla. Per loro vi è poca gioia nella vita. Perfino quando raggiungono i loro obiettivi, cominciano subito a preoccuparsi di perdere quello che hanno ottenuto.

La terza strategia generica di Fritz è quella della «forza di volontà», mediante la quale semplicemente «alziamo la nostra psiche» in modo che possa superare tutte le forme di resistenza al completamento dei nostri obiettivi. Secondo lui, dietro la strategia della forza di volontà vi è la semplice ipotesi che noi «ci motiviamo attraverso l'aumento della capacità di volere». La forza di volontà è talmente comune fra le persone di grande successo che molti vedono le sue caratteristiche come un sinonimo del successo stesso: una concentrazione maniacale sugli obiettivi, la volontà di «pagare il prezzo», la capacità di sconfiggere qualsiasi opposizione e superare qualsiasi ostacolo.

La «forza di volontà» comporta molti problemi, ma essi possono quasi non essere notati dalla persona che si concentra strettamente sul «successo». Anzitutto, vi è scarsa economia dei mezzi: in termini di pensiero sistemico, operiamo senza effetto leva. Conseguiamo i nostri obiettivi, ma lo sforzo è enorme: una volta che siamo riusciti, possiamo scoprire che siamo esausti e chiederci se «ne valeva la pena». Ironicamente, le persone intrappolate nella forza di volontà possono, in effetti, cercare ostacoli da superare, draghi da abbattere e nemici da sconfiggere – per ricordare a se stessi e agli altri la loro bravura. In secondo luogo, spesso vi sono notevoli conseguenze non volute. Nonostante il grande successo sul lavoro, il maestro della «forza di volontà» scoprirà spesso di essere passato attraverso due matrimoni e di avere rapporti spaventosi con i suoi figli. In qualche modo, la stessa incalzante determinazione e lo stesso orientamento agli obiettivi che «funziona» sul lavoro non funziona affatto a casa.

Peggio ancora, esattamente come con tutte le strategie di fronteggia-

mento, la «forza di volontà» lascia inalterato il sistema sottostante di conflitto strutturale. In particolare, la sottostante convinzione di impotenza in effetti non è cambiata. Nonostante i notevoli risultati ottenuti, molte «persone di grande successo» provano ancora in aree critiche delle loro vite – come i loro rapporti personali e famigliari, oppure la loro capacità di raggiungere una sensazione di pace e di appagamento spirituale – una profonda e di solito inespressa sensazione di impotenza. In una certa misura, queste strategie di fronteggiamento sono inevitabili. Esse sono profondamente radicate e non possono essere cambiate di punto in bianco. Tutti noi tendiamo ad avere una strategia favorita – la mia è stata a lungo la «forza di volontà», come possono confermare quelli che mi sono vicini. In che cosa consiste allora l'effetto leva nell'affrontare il conflitto strutturale? Se il conflitto strutturale insorge da profonde convinzioni sottostanti, allora può essere cambiato soltanto cambiando anche le convinzioni. Ma gli psicologi sono virtualmente unanimi sul fatto che le convinzioni fondamentali, quali l'impotenza o la mancanza di merito, non possano essere cambiate con rapidità. Esse si sviluppano nella fase iniziale della vita (vi ricordate di tutti i «non si può» ed i «non farlo» che sono cominciati quando avevate due anni?) Per la maggior parte di noi, le convinzioni cambiano gradualmente man mano che noi accumuliamo nuove esperienze – man mano che noi creiamo la nostra padronanza personale. Ma se la padronanza non si crea finché manteniamo convinzioni che ci rendono impotenti e se le convinzioni cambiano soltanto man mano che sperimentiamo la nostra padronanza, quanti di noi cominceranno a modificare le strutture più profonde delle loro vite?

## **L'impegno alla verità**

Per affrontare il conflitto strutturale possiamo cominciare con una strategia di disarmante semplicità, e purtuttavia profonda: dire la verità.

Spesso l'impegno alla verità sembra alle persone una strategia inadeguata. «Che cosa devo fare per cambiare il mio comportamento?» «Come cambierò la mia convinzione sottostante?» Spesso si vuole una formula, una tecnica, qualcosa di tangibile da poter applicare per la soluzione del problema del conflitto strutturale. Ma, in effetti, essersi impegnati a dire la verità è di gran lunga più potente di qualsiasi tecnica. L'impegno alla verità non significa cercare la «verità», la parola finale

assoluta o la causa ultima. Significa invece una volontà senza soste di stradicare i modi mediante i quali impediamo a noi stessi di vedere ciò che è, nonché di sottoporre continuamente a prova le nostre teorie del perché le cose sono come sono. Significa ampliare continuamente la nostra consapevolezza, proprio come il grande atleta con una straordinaria ampiezza di visione continua a cercare di «vedere di più del campo di gioco». Essa significa anche approfondire continuamente la nostra comprensione delle strutture che sottostanno agli eventi correnti. In modo specifico, le persone che hanno raggiunto elevati livelli di padronanza personale vedono di più dei conflitti strutturali che sottostanno al loro comportamento.

Quindi, nell'affrontare i conflitti strutturali, il primo compito critico consiste nel riconoscerli mentre operano e riconoscere i comportamenti che ne derivano. Può essere molto difficile individuare queste strategie di fronteggiamento mentre le stiamo applicando, specialmente a causa delle tensioni e delle pressioni che spesso le accompagnano. È d'aiuto elaborare dei segnali di allarme interni, come nel caso in cui ci troviamo a dare a qualcuno o a qualcosa la colpa dei nostri problemi: «Il motivo per cui rinuncio è che nessuno mi apprezza», oppure: «Il motivo per cui sono così preoccupato è che mi licenzieranno se non finirò il lavoro».

Per esempio, nel corso della mia vita mi sono spesso sentito abbandonato dagli altri nei momenti critici di importanti progetti. Quando questo si verificava, io «spianavo tutto» davanti a me, superando l'ostacolo della loro slealtà o incompetenza. Mi ci vollero molti anni prima di rendermi conto che questo era un modello ricorrente, la mia forma speciale della strategia della «forza di volontà», radicata in una profonda sensazione di essere impotente a cambiare il modo in cui gli altri mi abbandonavano. Invariabilmente, finivo col sentirmi come se «avessi dovuto fare tutto da solo».

Una volta che ebbi riconosciuto questo modello, quando un collega mi abbandonava reagivo in modo diverso. Mi arrabbiavo meno spesso e, piuttosto, c'era come una fitta di riconoscimento, «Oh, ecco il mio modello di comportamento». Guardai più profondamente a come le mie azioni erano parti del risultato, sia creando compiti che erano impossibili da assolvere, sia minando la fiducia o demotivando gli altri. Inoltre, mi sforzai di creare le competenze necessarie a discutere queste situazioni con le persone coinvolte senza ingenerare reazioni difensive. Il capitolo 9, «I modelli mentali», illustra queste competenze.

Non avrei mai sviluppato quelle competenze o saputo come metterle in pratica senza un cambiamento mentale. Fino a quando vedevo il problema in termini di eventi, ero convinto che i miei problemi fossero causati dall'esterno – «mi hanno abbandonato». Una volta che ebbi visto le cause strutturali del problema, cominciai a guardare a quello che potevo fare, piuttosto che a quello «che avevano fatto».

Siamo prigionieri di strutture delle quali non siamo consapevoli. Una volta che possiamo vederle e dar loro un nome, esse non hanno più la stessa presa su di noi. Questo vale tanto per gli individui, quanto per le organizzazioni. In effetti, si sta evolvendo un intero campo di studi, la terapia strutturale della famiglia, basata sull'ipotesi che le difficoltà psicologiche degli individui possano essere comprese e modificate soltanto comprendendo le strutture di interdipendenza nell'ambito delle famiglie, nonché le relazioni personali intime. Nelle parole di David Kantor, un pioniere in questo campo, una volta che queste strutture siano riconosciute, «diventa possibile cominciare ad alterare le strutture per liberare le persone dalle forze in precedenza misteriose che dettavano il loro comportamento».<sup>15</sup>

Scoprire le strutture in gioco è l'attività preferita delle persone che dispongono di livelli elevati di padronanza personale. A volte queste strutture possono essere modificate prontamente. A volte, come accade con il conflitto strutturale, esse cambiano solo gradualmente. In questo caso, occorre lavorare con maggiore creatività nel loro ambito riconoscendo la loro origine, anziché combattere contro di loro. In un modo o nell'altro, una volta che ci si rende conto che sta operando una struttura, essa diventa parte della «realtà corrente». Più impegno alla verità, più tensione creativa entra in gioco, perché la realtà corrente viene vista meglio per quello che essa realmente è. Nel contesto della tensione creativa, l'impegno alla verità diventa una forza creativa, esattamente come lo diventa la visione.

Una delle illustrazioni classiche di questo processo è nel racconto di Charles Dickens *Il canto di Natale*. La visita di tre fantasmi la vigilia di Natale fa vedere sempre meglio a Scrooge la realtà dalla quale si è allontanato. Egli vede la realtà del suo passato, vede come le scelte che ha compiuto hanno costantemente inaridito la sua compassione ed hanno acuito il suo egoismo. Egli vede la realtà del suo presente, specialmente quegli aspetti della realtà che ha evitato, come la malattia di Tiny Tim. E vede la realtà del suo futuro probabile, il futuro che si realizzerà se egli continua a comportarsi come ora. Ma poi si sveglia e si rende conto di

non essere prigioniero di queste realtà. Si rende conto che può scegliere e sceglie di cambiare.

È significativo il fatto che Scrooge non possa scegliere di cambiare prima di diventare più consapevole della sua realtà corrente. In effetti, Dickens afferma che la vita offre sempre la possibilità di vedere la verità, non importa quanto possiamo essere ciechi e pieni di pregiudizi. E se abbiamo il coraggio di adottare quella opzione, abbiamo la forza di cambiarci profondamente. O, per dirla in termini più classicamente religiosi, perveniamo alla grazia soltanto attraverso la verità.

Il potere della verità – vedere la realtà sempre più come essa è, pulire le lenti della percezione, risvegliarsi dalle distorsioni autoimposte della realtà – sono differenti espressioni di un principio comune praticamente in tutti i grandi sistemi filosofici e religiosi del mondo. I buddisti si sforzano di raggiungere lo stato della «pura osservazione», di vedere direttamente la realtà. Gli indù parlano del «testimoniare», di osservare se stessi e le loro vite con un atteggiamento di distacco spirituale. Né il potere della verità era meno centrale per il primitivo pensiero cristiano, sebbene negli ultimi duemila anni esso abbia perso il suo posto nella pratica cristiana. In effetti, i simboli ebraici utilizzati per formare la parola *Yeheshua*, «Gesù», includono i simboli per Geova con la lettera addizionale *shin* inserita nel mezzo. I simboli utilizzati per Geova hanno il significato «ciò che era, è, e sarà». Lo *shin* inserito modifica il significato in «ciò che era, è, e sarà, libera». È questa la probabile origine dell'affermazione «la verità vi renderà liberi».

## **L'uso del subconscio, o come non avete veramente bisogno di calcolare**

Uno degli aspetti più affascinanti delle persone con elevati livelli di padronanza personale è la loro abilità ad eseguire con grazia e disinvoltura compiti straordinariamente complessi. Abbiamo tutti trattenuto il respiro davanti alla bellezza artistica dimostrata dai campioni di pattinaggio o dalle prime ballerine. Sappiamo bene che questa abilità è il risultato di anni di assiduo allenamento, eppure come riescono a realizzare la loro arte con tanta disinvoltura e apparente mancanza di sforzo è pur sempre meraviglioso.

Nella pratica della padronanza personale vi è un'altra dimensione implicita della mente, il subconscio. È attraverso il subconscio che noi

tutti affrontiamo la complessità. Ciò che distingue le persone con elevati livelli di padronanza personale è il fatto che esse hanno sviluppato un livello più elevato di rapporto fra la loro consapevolezza normale e il loro subconscio.<sup>16</sup> Ciò che la maggior parte di noi prende per dato e utilizza a casaccio, esse lo affrontano come una disciplina.

Il subconscio ha importanza per il management e le organizzazioni? Inamori della Kyocera afferma:

Quando mi concentro... entro nel subconscio. Si dice che gli esseri umani posseggano tanto un conscio quanto un subconscio e che il nostro subconscio abbia una capacità dieci volte più grande... Quando parlo di una «mente» subconscia, rischio di essere preso per pazzo. Nondimeno, penso che la chiave del segreto che può determinare il nostro futuro sia proprio lì.

Analogamente, O'Brien della Hanover cerca di sfruttare capacità mentali precedentemente ignorate come se fossero centrali alla creazione della nuova organizzazione:

Il più vasto territorio inesplorato nel mondo è lo spazio fra le nostre orecchie. Parlando seriamente, sono certo che le organizzazioni che apprendono troveranno il modo di nutrire e concentrare le capacità che sono dentro di noi, tutto quello che oggi noi chiamiamo «straordinario».

Ma quello che è «straordinario» è in effetti strettamente connesso ad aspetti delle nostre vite talmente «ordinari» che quasi non li notiamo. Le nostre vite sono piene di miriadi di compiti complessi che gestiamo in modo del tutto competente praticamente senza pensarci in modo conscio. Provate, per fare un esperimento, a toccare la cima della vostra testa. Ora, *come* lo avete fatto? Sembra che la maggior parte di noi risponda: «Be', non ho fatto altro che pensare a mettermi la mano in testa – o mi sono formato un'immagine mentale della mia mano sulla mia testa – e *voilà*, era lì». Ma, a livello neurofisiologico, sollevare la mano sulla testa è un compito straordinariamente complesso, che comporta centinaia di migliaia di lampeggiamenti neuronali man mano che i segnali si muovono dal cervello al braccio e viceversa. L'intera complessa attività è coordinata senza che ne siamo consapevoli. Analogamente, se il camminare comportasse il riflettere su tutti i dettagli, si sa-

rebbe in grossi guai. Camminare, parlare, mangiare, infilarsi le scarpe e guidare una bicicletta vengono tutti eseguiti praticamente senza alcuna attenzione consapevole – eppure, in effetti, sono tutti compiti estremamente complessi.

Questi compiti sono eseguiti in modo affidabile perché c'è un aspetto della nostra mente che è straordinariamente capace di gestire la complessità. In un certo senso non ha importanza come venga definito tale aspetto. Il «subconscio» è suggestivo perché opera «al di sotto» oppure «dietro» il livello della consapevolezza conscia. Altri lo chiamano l'«inconscio», oppure la «mente automatica». In qualunque modo la si chiami, senza questa dimensione della mente sarebbe del tutto impossibile spiegare come gli esseri umani possano mai riuscire a padroneggiare qualsiasi compito complesso. Tanto per dirne una, possiamo tranquillamente affermare che questi compiti non sono eseguiti mediante la nostra sola consapevolezza o il pensiero normale.

In modo altrettanto importante, il subconscio è un fattore critico del nostro apprendimento. A un certo momento della vita, non eravamo in grado di eseguire compiti «semplici» come camminare, parlare, mangiare. Ognuno di essi doveva essere appreso. La prima volta, l'infante non comincia a mettersi il cucchiaino in bocca – il cucchiaino va sulla spalla sinistra, poi sulla destra e infine sulla guancia. Solo gradualmente impara a raggiungere la bocca in modo automatico. All'inizio, qualsiasi nuovo compito richiede una grande quantità di attenzione e di sforzo consapevole. Man mano che «apprendiamo» le capacità necessarie ad eseguirlo, l'intera attività passa gradualmente dall'attenzione consapevole al controllo subconscio.

Per esempio, quando avete per la prima volta imparato a guidare un'automobile, c'è voluta una considerevole attenzione conscia, specialmente se stavate imparando a guidare su una macchina con cambio a frizione. In effetti, può darsi che abbiate trovato difficile perfino sostenere una conversazione con la persona seduta di fianco. Se quella persona vi avesse detto: «Rallenta, scala le marce e volta a destra» al primo angolo, potreste avere rinunciato una volta per tutte. Eppure, entro pochi mesi o anche meno, eravate in grado di eseguire lo stesso compito con poca o nessuna attenzione consapevole. Era tutto diventato «automatico». Sorprendentemente, entro poco tempo, eravate in grado di guidare in un traffico intenso mentre sostenevate una conversazione con la persona seduta di fianco a voi – apparentemente, senza prestare alcuna

attenzione consapevole alle centinaia di variabili che dovevate controllare e alle quali dovevate rispondere.

Per esempio, quando impariamo per la prima volta a suonare il pianoforte o qualsiasi strumento musicale, cominciamo a suonare le scale. Gradualmente, ci muoviamo verso posizioni semplici e poi sempre più complesse, lasciandoci dietro le scale come un compito che può essere eseguito con poca attenzione consapevole. Perfino i pianisti da concerto, quando eseguono un pezzo che non conoscono, lo suonano a metà della velocità richiesta allo scopo di consentire la concentrazione sulla meccanica delle mani, nonché sulle posizioni dei pedali, sul ritmo e sul tempo. Ma quando viene il momento del concerto, lo stesso pianista non presta alcuna attenzione consapevole alla meccanica del suonare il pezzo. Ciò consente alla sua attenzione consapevole di concentrarsi esclusivamente sull'aspetto estetico dell'esecuzione.

«Addestrando» il subconscio siamo stati tutti in grado di padroneggiare un vasto repertorio di competenze. Una volta che esse sono state apprese, diventano talmente assimilate, così «subconscie», che non ce ne rendiamo nemmeno conto quando le mettiamo in pratica. Ma la maggior parte di noi non ha mai prestato una riflessione attenta a come abbiamo padroneggiato queste competenze e a come potremmo continuare a sviluppare un «rapporto» sempre più profondo tra la nostra consapevolezza normale e il subconscio. Eppure, si tratta di questioni della massima importanza per la disciplina della padronanza personale.<sup>17</sup>

È per questo motivo, per esempio, che le persone impegnate a sviluppare continuamente la loro padronanza personale praticano qualche forma di «meditazione». Sia praticata mediante una preghiera contemplativa sia con altri metodi per «tranquillizzare» semplicemente la mente conscia, una pratica regolare di meditazione può essere di grande aiuto nel lavorare in modo più produttivo con la mente subconscia. Sembra che il subconscio non abbia alcuna particolare volizione. Esso non crea propri obiettivi, né determina la sua concentrazione. È fortemente soggetto all'orientamento e al condizionamento – per il subconscio acquista uno speciale significato ciò a cui noi prestiamo attenzione. Nel nostro stato mentale normalmente molto attivo, il subconscio è inondato da una massa di pensieri e sensazioni contraddittori. In uno stato mentale più tranquillo, quando ci concentriamo su qualche cosa di particolare importanza, su qualche aspetto della nostra visione, il subconscio non viene distratto.

Inoltre, vi sono modalità particolari in base alle quali le persone che

hanno elevati livelli di padronanza personale orientano la loro concentrazione. Come discusso in precedenza, esse si concentrano sul risultato desiderato in sé, non sul «processo» o sui mezzi che essi ritengono necessari per conseguire quel risultato.

Concentrarsi sul risultato intrinseco desiderato è una competenza. Per la maggior parte di noi non è facile e il suo sviluppo richiede tempo e pazienza. La maggior parte di noi, non appena pensa a qualche importante obiettivo personale, quasi immediatamente calcola tutti i motivi per cui sarebbe difficile raggiungerlo – le sfide che dovrà affrontare e gli ostacoli da superare. Ciò è di grande aiuto per riflettere su strategie alternative per raggiungere i nostri obiettivi: ma quando il pensare al «processo» di conseguire la nostra visione continua a spiazzare la nostra concentrazione sui risultati cui puntiamo, si tratta anche di un sintomo di mancanza di disciplina. Dobbiamo lavorare su come riuscire a separare ciò che veramente vogliamo da ciò di cui pensiamo di avere bisogno allo scopo di conseguirlo. Un utile esercizio iniziale per apprendere come concentrarci più chiaramente sui risultati desiderati è di prendere in considerazione un qualsiasi obiettivo o aspetto particolare della visione. Anzitutto immaginiamo che quell'obiettivo sia completamente realizzato. Poi poniamoci la domanda: «Se veramente lo avessi, dove mi porterebbe?» Ciò che si scopre spesso è che la risposta a quella domanda rivela desideri «più profondi» che sono al di là dell'obiettivo. In effetti, l'obiettivo è un passo intermedio che si ritiene necessario per raggiungere un risultato più importante. Per esempio, una persona ha l'obiettivo di raggiungere un certo livello nella gerarchia organizzativa. Quando si domanda: «Dove mi porterebbe essere un senior vice presidente?» la persona scopre che la risposta è: «Al rispetto da parte dei miei pari», oppure: «A trovarmi là dove si agisce davvero». Per quanto possa ancora aspirare alla posizione, la persona vede ora che vi è anche un risultato più profondo che desidera – un risultato che può adesso cominciare a ritenere come parte della sua visione, indipendentemente da dove si trova nella gerarchia organizzativa (inoltre, se non chiarifica il «risultato» che veramente desidera, la persona può raggiungere il suo obiettivo dichiarato e scoprire che quella posizione più elevata è in qualche modo ancora insoddisfacente).

Questa abilità è tanto importante proprio a causa della capacità di risposta del subconscio a una concentrazione chiara. Quando siamo incerti fra obiettivi intermedi e obiettivi più intrinseci, il subconscio non ha modo di stabilire delle priorità e di concentrarsi.

Anche effettuare scelte chiare è importante: infatti, le capacità del subconscio vengono messe pienamente in gioco solo dopo la scelta. Effettuare delle scelte e concentrarsi sui risultati che sono veramente importanti per noi può essere in realtà una delle modalità col maggiore effetto leva nell'impiego della nostra consapevolezza normale.

L'impegno alla verità è importante anche per sviluppare il rapporto subconscio – per gli stessi motivi fondamentali per cui funzionano i rivelatori della verità. I rivelatori della verità funzionano perché quando gli esseri umani non dicono la verità, in maggioranza essi creano qualche livello di tensione interna, che a sua volta dà luogo a effetti fisiologici misurabili: la pressione del sangue, il ritmo del polso e il respiro. Così, non solo ingannare noi stessi circa la realtà corrente impedisce al subconscio di disporre di informazioni accurate su dove ci troviamo in rapporto alla nostra visione, ma immette anche nel subconscio degli input fuorvianti, esattamente come è fuorviante il «chiacchierare» sul perché non possiamo realizzare la nostra visione. Il principio della tensione creativa ammette che il subconscio opera nel modo più efficace quando è concentrato chiaramente sulla nostra visione e sulla nostra realtà corrente.

L'arte di lavorare in modo efficace con il subconscio comprende molte tecniche. Un modo efficace per concentrare il subconscio è ricorrere all'immaginazione e alla visualizzazione. Per esempio, i nuotatori di livello mondiale hanno scoperto che se immaginano che le loro mani siano grandi due volte la loro dimensione effettiva e i loro piedi siano palmati, possono nuotare davvero più rapidamente. Il «ripasso mentale» di caratteristiche complesse è diventato un addestramento psicologico di routine per diversi atleti professionisti.

Ma la vera efficacia di tutto ciò dipende pur sempre dal sapere quello che è più importante per noi. Se non sappiamo quello che è veramente importante per noi, le pratiche e i metodi specifici di lavorare col subconscio corrono il rischio di diventare tecniche meccaniche – semplicemente un altro modo di manipolarci per divenire più produttivi. Non si tratta di una preoccupazione campata per aria. Praticamente tutte le tradizioni spirituali ammoniscono sull'uso di adottare le tecniche di accrescimento dei poteri mentali senza continuare con diligenza ad affinare il senso individuale di aspirazione genuina.

In ultima analisi, ciò che soprattutto importa nello sviluppare il rapporto subconscio caratteristico dei grandi realizzatori è la preoccupazione genuina per un risultato desiderato, la cui sensazione profonda è che

si tratti dell'obiettivo «giusto» al quale si aspira. Il subconscio sembra particolarmente ricettivo a obiettivi che siano in linea con le nostre aspirazioni e i nostri valori più profondi. Secondo alcune discipline spirituali, ciò è causato dal fatto che queste aspirazioni più profonde si immettono direttamente nella mente subconscia, oppure ne sono parte.

Uno straordinario esempio di ciò che può essere ottenuto perseguendo qualcosa che per una persona è veramente importante è la storia di Gilbert Kaplan, un editore e direttore di grande successo di un prestigioso periodico di investimenti. Kaplan sentì per la prima volta la seconda sinfonia di Mahler in una esecuzione del 1965. Egli non riuscì a dormire. «Andai ancora a sentire l'esecuzione e uscii dalla sala concerti come una persona diversa. Fu l'inizio di una grande storia d'amore». Sebbene non avesse avuto alcun addestramento musicale, egli dedicò tempo ed energia e una quantità rilevante delle sue risorse personali (dovette affittare un'orchestra) allo scopo di imparare come dirigere il pezzo. Oggi, le sue esecuzioni della sinfonia hanno ottenuto le maggiori lodi dai critici di tutto il mondo. Il *New York Times* elogiò la registrazione del 1988 della sua sinfonia con la London Symphony Orchestra come una delle cinque migliori registrazioni di musica classica dell'anno e il presidente della New York Mahler Society la definì «l'esecuzione registrata di maggiore spicco». Fare affidamento sul solo apprendimento conscio non avrebbe mai potuto far raggiungere questo livello di arte, anche con tutta la «forza di volontà» del mondo. Doveva dipendere da un più elevato livello di rapporto subconscio, che Kaplan poteva fare agire su questa sua nuova «storia d'amore». In molti modi, la chiave per sviluppare elevati livelli di padronanza nel rapporto subconscio torna alla disciplina dello sviluppo della visione personale. È per questo motivo che il concetto di visione ha sempre avuto una posizione così importante nelle arti creative. Picasso disse una volta:

Sarebbe molto interessante registrare con fotografie, non le fasi di una pittura, ma le sue metamorfosi. Forse si sarebbe in grado di vedere attraverso quale percorso una mente trova la sua strada verso la cristallizzazione del suo sogno. Ma quello che veramente è molto importante è vedere che il quadro non cambia radicalmente, che nonostante le apparenze la visione iniziale rimane quasi intatta.<sup>18</sup>

## **La padronanza personale e la quinta disciplina**

Man mano che gli individui praticano la disciplina della padronanza personale, dentro di loro avvengono gradualmente diversi cambiamenti. Molti di questi sono sottilissimi e spesso non vengono notati. Oltre a chiarire le «strutture» che caratterizzano la padronanza personale come una disciplina (quali la tensione creativa, la tensione emotiva e il conflitto strutturale), la prospettiva sistemica illumina anche aspetti più sottili della padronanza personale – e specialmente l'integrazione della ragione con l'intuizione, il continuare a vedere sempre più la propria connessione con il mondo, la compassione e l'impegno al tutto.

### **L'integrazione della ragione con l'intuizione**

Secondo una vecchia storia sufi, un cieco che vagava sperduto in una foresta inciampò e cadde. Tastando il suolo della foresta, scoprì di essere caduto su uno zoppo. Il cieco e lo zoppo avviarono una conversazione, commiserando ognuno il proprio destino. Il cieco disse: «Per quanto posso ricordare ho continuato a vagare in questa foresta e non posso scoprire come uscirne». Lo zoppo disse: «Per quanto posso ricordare sono giaciuto sul suolo della foresta e non riesco ad alzarmi per uscirne». Mentre sedevano lì a parlare, improvvisamente lo zoppo esclamò: «Ci sono. Sollevami sulle tue spalle e ti dirò dove andare. Insieme possiamo trovare il modo di uscire dalla foresta». Secondo l'antico narratore, mentre il cieco simbolizzava la razionalità, lo zoppo simbolizzava l'intuizione. Non scopriremo come uscire dalla foresta fino a quando non impareremo ad integrarle insieme.

Dopo molti decenni durante i quali era stata ufficialmente ignorata, l'intuizione ha ricevuto di recente una crescente attenzione ed accettazione da parte del management. Oggi molti studi mostrano che i dirigenti e i capi sperimentati si basano profondamente sull'intuizione – che non elaborano problemi complessi in modo completamente razionale. Essi si basano su stime, riconoscono modelli e derivano analogie e paralleli intuitivi da altre situazioni apparentemente diverse.<sup>19</sup> Nelle scuole di management vi sono persino corsi sull'intuizione e sulla soluzione creativa dei problemi. Ma nelle nostre organizzazioni e nella so-

cietà dobbiamo fare molta strada per reintegrare l'intuizione con la razionalità. Le persone che hanno elevati livelli di padronanza personale non si mettono a integrare ragione e intuizione. Piuttosto, esse ottengono tale integrazione in modo naturale – come un sottoprodotto del loro impegno a utilizzare tutte le risorse di cui dispongono. Esse non possono permettersi di scegliere fra ragione e intuizione, o fra la mente e il cuore, più di quanto non desidererebbero scegliere di camminare su una sola gamba o di vedere con un solo occhio.

Il bilateralismo è un principio di progettazione sottostante all'evoluzione degli organismi avanzati. La natura sembra avere appreso a progettare in coppie: non soltanto costruisce in misura sovrabbondante, ma consegue anche capacità che altrimenti non sarebbero possibili. Avere due gambe è un fattore base per una locomozione rapida e flessibile. Due braccia e due mani sono vitali per arrampicarsi, nonché per sollevare e manipolare oggetti. Due occhi ci forniscono la visione stereoscopica ed insieme a due orecchie la percezione della profondità. Non è possibile che, seguendo lo stesso principio di progettazione, la ragione e l'intuizione siano progettate per lavorare armonicamente in modo da farci conseguire la nostra intelligenza potenziale?

Forse, il pensiero sistemico ha la chiave per integrare la ragione e l'intuizione. L'intuizione elude la presa del pensiero lineare, con la sua enfasi esclusiva su causa ed effetto vicini nel tempo e nello spazio. Il risultato è che la maggior parte delle nostre intuizioni non «ha senso» – cioè, non può essere spiegata nei termini della logica lineare.

Spessissimo, dirigenti sperimentati hanno su sistemi complessi ricche intuizioni che non possono spiegare. Le loro intuizioni dicono loro che la causa e l'effetto non sono vicini nel tempo e nello spazio, che soluzioni ovvie faranno più male che bene e che sistemazioni a breve termine produrranno dei problemi a lungo termine. Ma essi non possono spiegare le loro idee nel linguaggio semplice della causa-effetto lineare. Finiscono col dire: «Fa' in questo modo. Funzionerà».

Per esempio, molti dirigenti vedono i pericoli derivanti dall'erosione degli obiettivi o degli standard, ma non possono spiegare compiutamente né come essi creano una tendenza autorafforzantesi ad investire in misura sufficiente, né la profezia autoverificantesi della crescita di un mercato che non si realizza nella misura attesa. Oppure, i dirigenti possono sentire che si stanno concentrando su indicatori di rendimento tangibili e facilmente misurabili, ma che stanno mascherando problemi più profondi, magari che li stanno perfino inasprendo. Ma essi non possono

spiegare in modo convincente perché questi sono indicatori di rendimento erronei o come determinate alternative potrebbero migliorare i risultati. Una volta che siano comprese le strutture sistemiche sottostanti, però, entrambe queste intuizioni possono essere spiegate.

Il conflitto fra l'intuizione e il pensiero lineare non sistemico ha piantato il seme dell'idea secondo la quale la razionalità stessa è opposta all'intuizione. Si può dimostrare che questo punto di vista è falso se si considera la sinergia di ragione e di intuizione che caratterizza virtualmente tutti i grandi pensatori. Einstein disse: «Non ho mai scoperto nulla con la mia mente razionale». Una volta descrisse come aveva scoperto il principio della relatività immaginando se stesso in viaggio su un raggio di luce.

Ma egli era capace di avere brillanti intuizioni e di convertirle in brevi proposizioni verificabili razionalmente.

Man mano che i dirigenti prendono confidenza con il pensiero sistemico come linguaggio alternativo, essi scoprono che molte delle loro intuizioni diventano spiegabili. Alla fine, la reintegrazione della ragione e dell'intuizione può dimostrarsi uno dei contributi fondamentali del pensiero sistemico.

## **Vedere come siamo connessi al mondo**

Mio figlio Ian, quando aveva sei settimane, non sembrava ancora conoscere le sue mani e i suoi piedi. Sospetto che ne fosse consapevole, ma chiaramente non sapeva che fossero le sue mani e i suoi piedi o che lui controllasse le loro azioni. Un giorno è stato risucchiato da un terribile circuito di retroazione autorinforzantesi. Si era afferrato l'orecchio con la mano sinistra. La cosa lo stava chiaramente disturbando, come avreste potuto capire dalla sua espressione dolorante e dall'aumento dei suoi sforzi. Ma come conseguenza del sentirsi in difficoltà, tirava ancora di più. Ciò aumentava il suo disagio, che lo portava ad agitarsi di più e a tirare ancora più forte. Il povero lattante starebbe ancora tirando se non avessi staccato la sua mano e non l'avessi tranquillizzato.

Poiché non sapeva che la mano era in effetti sotto il suo controllo, egli percepiva la fonte del suo disagio come una forza esterna. La cosa vi suona familiare? La situazione di Ian non era in effetti diversa da quella dei giocatori nel gioco della birra del capitolo 3, che reagivano ai tempi di consegna dei fornitori come se si trattasse di forze esterne, oppure dei partecipanti alla corsa agli armamenti del capitolo 5 («Un cam-

biamiento di mentalità») che reagivano all'aumento degli armamenti l'uno dell'altro come se non avessero il potere di cambiarlo.

Mentre pensavo a Ian, cominciai a riflettere sul fatto che una dimensione trascurata della crescita personale è il «chiudere i circuiti» – lo scoprire continuamente come forze apparentemente esterne sono in effetti interconnesse alle nostre azioni. Abbastanza presto, Ian imparerà a riconoscere i suoi piedi e le sue mani e imparerà che può controllare i loro movimenti. Poi scoprirà che può controllare la posizione del suo corpo – se sulla schiena è a disagio può rotolare dall'altra parte. Poi verranno condizioni interne come la temperatura e la scoperta che esse possono essere influenzate dal muoversi più vicino o più lontano dalle fonti di calore, come la mamma o il papà. Poi verranno gli stessi mamma e papà e la scoperta che le loro azioni ed emozioni sono soggetti alla sua influenza. Ad ogni stadio di questa progressione ci saranno aggiustamenti corrispondenti nelle sue rappresentazioni interne della realtà, che cambieranno costantemente per incorporare sempre più della retroazione, dalle sue azioni alle condizioni della sua vita.

Ma per la maggior parte di noi, in qualche momento nella fase iniziale della vita questo processo di chiusura dei circuiti viene arrestato. Col passare del tempo, il nostro tasso di scoperta rallenta; vediamo sempre meno nuovi legami fra le nostre azioni e le forze esterne. Ci troviamo chiusi in modi di guardare al mondo che, fundamentalmente, non sono diversi da quelli del piccolo Ian.

Il processo di apprendimento del bambino offre una bellissima metafora alla sfida dell'apprendimento che tutti noi dobbiamo affrontare: espandere continuamente la nostra consapevolezza e comprensione, per vedere sempre più delle interdipendenze fra le azioni e la nostra realtà, per vedere sempre più la nostra connessione col mondo che ci circonda. Probabilmente non percepiremo mai in modo pieno i molteplici modi mediante i quali influenziamo la nostra realtà. Ma il semplice fatto di essere aperti a questa possibilità è sufficiente a liberare il nostro pensiero.

Einstein espresse la sfida dell'apprendimento quando disse:

[L'essere umano] sperimenta se stesso, i suoi pensieri e i suoi sentimenti come qualcosa di separato dal resto – una sorta di illusione ottica della nostra consapevolezza. Questa illusione è per noi una specie di prigionia, che ci limita ai nostri desideri personali e all'affetto per poche persone vicine a noi. Il nostro compito deve essere di liberarci da questa prigionia, ampliando il circuito della nostra

compassione per abbracciare tutte le creature viventi e l'insieme della natura nella sua bellezza.

L'esperienza dell'incremento nella connessione descritta da Einstein è uno degli aspetti più sottili della padronanza personale, che deriva più direttamente dalla prospettiva sistemica. «Il circolo della compassione... in ampliamento» ne è un altro.

## **La compassione**

La disciplina del vedere le interrelazioni mina gradualmente gli antichi atteggiamenti consistenti nell'attribuire colpe e nel sentirsi responsabili. Cominciamo a vedere che siamo tutti intrappolati in strutture, strutture radicate tanto nei nostri modi di pensare, quanto negli ambienti interpersonali e sociali nei quali viviamo. Le nostre tendenze a darci la colpa l'un l'altro tendono a scomparire, lasciandoci apprezzare molto più in profondità le forze nell'ambito delle quali tutti operiamo.

Ciò non significa che le persone siano semplicemente vittime di sistemi che dettano il loro comportamento. Spesso, le strutture sono una nostra creazione. Ma ciò ha poco significato fino a quando quelle strutture non sono viste. Alla maggior parte di noi le strutture nell'ambito delle quali operiamo sono invisibili. Non siamo né vittime né colpevoli, ma esseri umani controllati da forze che non abbiamo ancora appreso a percepire.

Siamo abituati a pensare alla compassione come ad uno stato emotivo, basato sulla nostra preoccupazione l'uno per l'altro. Ma essa è anche basata su un certo livello di consapevolezza. Nella mia esperienza, man mano che le persone vedono meglio i sistemi nell'ambito dei quali esse operano e man mano che comprendono più chiaramente le pressioni che le influenzano a vicenda, sviluppano in modo naturale più compassione ed empatia.

## **L'impegno al tutto**

Secondo Bill O'Brien: «L'impegno genuino è sempre per qualcosa di più grande di noi stessi». Inamori parla dell'«azione del nostro cuo-

re», quando siamo guidati da un «sincero desiderio di servire il mondo». Un'azione del genere, egli afferma, «è una questione molto importante perché ha molto potere».

Il senso di connessione e di compassione caratteristico delle persone con elevati livelli di padronanza personale tende naturalmente a una visione più ampia. Senza di esso, tutta la visualizzazione subconscia del mondo è profondamente autoconcentrata – è semplicemente un modo di ottenere quello che voglio.

I singoli impegnati in una visione che è al di là del loro interesse personale scoprono un'energia di cui non dispongono quando perseguono obiettivi più ristretti, come pure avviene alle organizzazioni che sfruttano questo livello di impegno. «Non credo che vi sia stata una singola persona che abbia fatto una scoperta o un'invenzione che valesse qualcosa», afferma Inamori, «e che non abbia sperimentato un potere spirituale.» Egli descrive la volontà di una persona impegnata per uno scopo più ampio come un «grido dall'anima che è stata scossa e risvegliata».

## **Promuovere la padronanza personale in un'organizzazione**

Si deve sempre ricordare che l'avviarsi su un qualsiasi percorso di crescita personale è un problema di scelta. Nessuno può essere obbligato a sviluppare la sua padronanza personale. In questo modo si garantiscono soltanto dei ritorni negativi. Le organizzazioni possono trovarsi in grandi difficoltà se diventano troppo aggressive nel promuovere la padronanza personale dei loro membri.

Eppure, molte hanno tentato di fare proprio questo, creando programmi interni obbligatori di addestramento alla crescita personale. Per quanto possano essere ben intenzionati, programmi del genere sono probabilmente il modo più sicuro per impedire che in un'organizzazione si diffonda in modo genuino l'impegno alla padronanza personale. Programmi di addestramento obbligatori o «elettivi» che i singoli si sentano obbligati a frequentare se vogliono progredire nelle loro carriere sono in conflitto diretto con la libertà di scelta.

Per esempio, vi sono stati in anni recenti molti casi di dirigenti eccessivamente zelanti che hanno richiesto ai dipendenti di partecipare ad un addestramento allo sviluppo personale considerato da questi ultimi

in conflitto con le loro personali convinzioni religiose. Alcuni di questi hanno dato luogo ad azioni legali contro l'organizzazione.<sup>20</sup>

Che cosa possono fare allora i capi che desiderano promuovere la padronanza personale?

Essi possono lavorare instancabilmente a promuovere un clima nel quale i principi della padronanza personale siano praticati nella vita quotidiana. Ciò significa ideare un'organizzazione nella quale le persone possano creare liberamente le loro visioni, nelle quali la ricerca della verità e l'impegno a essa siano la norma e nelle quali ci si attenda che lo status quo venga messo in questione – specialmente quando tale status quo comprende aspetti oscuri della realtà corrente che la gente cerca di evitare.

Un clima organizzativo del genere rafforzerà la padronanza personale in due modi. Anzitutto, esso rafforzerà continuamente la sensazione che l'organizzazione attribuisce un vero valore alla crescita personale. In secondo luogo, nella misura in cui i singoli rispondono a ciò che viene offerto, esso fornirà un «addestramento in tempo reale» vitale per lo sviluppo della padronanza personale. Come per qualsiasi disciplina, lo sviluppo della padronanza personale deve diventare un processo continuo e costante. Per un individuo impegnato nella sua crescita personale non vi è nulla di più importante di un ambiente che lo sostenga. Un'organizzazione impegnata alla padronanza personale può offrire quell'ambiente incoraggiando continuamente la visione personale, l'impegno alla verità e la volontà di affrontare in modo onesto gli scarti fra i due.

Molte delle procedure che conducono più direttamente allo sviluppo della padronanza personale dei singoli – come l'elaborare una visione più sistemica del mondo, l'apprendere come riflettere sulle ipotesi implicite, l'esprimere la visione personale ed ascoltare quelle degli altri, nonché una ricerca congiunta delle visioni della realtà corrente delle diverse persone – sono radicate nelle discipline intese alla creazione dell'apprendimento nelle organizzazioni. Così, in più modi le azioni più positive che un'organizzazione può intraprendere per promuovere la padronanza personale comportano il lavoro allo sviluppo concertato di tutte le cinque discipline dell'apprendimento.

La strategia centrale della leadership è semplice: essere un modello. Ci si deve impegnare nella propria padronanza personale. Parlare della padronanza personale può in qualche misura aprire le menti delle persone, ma le azioni parlano sempre a voce più alta delle parole. Non c'è nulla di più energico che possiate fare per incoraggiare gli altri nella lo-

ro ricerca della padronanza personale che effettuare seriamente la vostra ricerca. E ricordatevi sempre che, usando le parole del professor Edgan Schein, della MIT Sloan School of Management, «le organizzazioni sono per natura sistemi coercitivi».

9

---

## **I modelli mentali**

### **Perché le migliori idee falliscono**

UNA cosa che tutti i dirigenti sanno è che molte delle loro idee migliori non vengono mai messe in pratica. Strategie brillanti non riescono a essere tradotte in azioni; percezioni sistemiche non trovano mai la strada per diventare politiche operative; un esperimento pilota può soddisfare tutti sul fatto che un nuovo approccio porta a risultati migliori, ma un'adozione generalizzata dell'approccio non si verifica mai.

Siamo sempre più indotti a credere che questo «mancato contatto fra

il bicchiere e le labbra» non derivi da intenzioni deboli, volontà incerta o perfino da una mancanza di comprensione-sistemica, ma da modelli mentali. Più specificamente, le nuove percezioni non riescono ad essere messe in pratica perché sono in conflitto con immagini interne profondamente radicate del modo in cui il mondo funziona, immagini che ci limitano a modi familiari di pensare e di agire. È per questo che la disciplina del controllo dei modelli mentali – fare emergere, verificare e migliorare le nostre rappresentazioni interne di come il mondo funziona – promette di essere una delle maggiori innovazioni per la creazione dell'apprendimento nelle organizzazioni.

Nessuno di noi può portarsi nella testa un'organizzazione – o una famiglia, o una comunità. Quello che ci portiamo nella testa sono immagini, ipotesi e storie. I filosofi hanno discusso per secoli i modelli mentali, a partire almeno dalla parabola della caverna di Platone. «Il nuovo vestito dell'imperatore» è una storia classica che non parla di persone fatue, ma di persone legate da modelli mentali. La loro immagine della dignità del monarca impediva loro di vedere il suo corpo nudo così com'era.

In una rassegna dei risultati della scienza cognitiva svolta nel suo libro *The Mind's New Science*, Howard Gardner scrive: «Per me, il maggior risultato della scienza cognitiva è stata la chiara dimostrazione di... un livello di rappresentazione mentale» attivo in diversi aspetti del comportamento umano.<sup>1</sup> I nostri «modelli mentali» determinano non soltanto come noi diamo un senso al mondo, ma anche come agiamo. Chris Argyris di Harvard, che ha lavorato per trent'anni sui modelli mentali e l'apprendimento organizzativo, la mette in questo modo: «Sebbene le persone non si comportino (sempre) in modo coerente con le teorie che sposano (cioè con quello che dicono), esse si comportano in modo coerente con le teorie-che-utilizzano (cioè, i loro modelli mentali)».<sup>2</sup>

I modelli mentali possono essere semplici generalizzazioni del tipo «le persone non sono degne di fiducia», oppure possono essere teorie complesse, come le mie ipotesi sul perché i membri della mia famiglia interagiscono come fanno. Ma ciò che è più importante afferrare è che i modelli mentali sono attivi – essi modellano il modo in cui agiamo. Se pensiamo che le persone non siano degne di fiducia, agiamo in modo diverso da come agiremmo se credessimo che esse lo sono. Se penso che mio figlio manchi di fiducia in se stesso e che mia figlia sia molto aggressiva, continuerò a intervenire nei loro rapporti per impedire che lei danneggi l'ego di mio figlio.

Perché i modelli mentali influiscono tanto fortemente su quello che facciamo? In parte, perché influiscono su quello che vediamo. Due persone con diversi modelli mentali possono osservare lo stesso evento e descriverlo in modo diverso, perché hanno guardato a particolari diversi. Quando voi ed io entriamo in un ricevimento affollato, interiorizziamo gli stessi dati sensibili di base, ma scegliamo facce diverse. Come dicono gli psicologi, osserviamo in modo selettivo. Questo non è meno vero per osservatori che si suppongono obiettivi, quali gli scienziati, che per le persone in genere. Come scrisse una volta Albert Einstein: «Le nostre teorie determinano quello che misuriamo». Per anni, i fisici hanno condotto esperimenti che contraddicevano la fisica classica, eppure nessuno «vide» i dati che questi esperimenti finivano col produrre e che portarono alle teorie rivoluzionarie della fisica del ventesimo secolo – la meccanica quantistica e la relatività.<sup>3</sup>

Per il management non meno importante è il modo in cui i modelli mentali danno forma alle nostre percezioni. Non scorderò mai l'incontro con un gruppo di dirigenti del settore automobilistico di Detroit appena rientrati dalle loro prime visite delle fabbriche in Giappone, più di vent'anni fa. Era l'epoca in cui i fabbricanti d'automobili americani iniziavano a realizzare che il Giappone stava guadagnando sempre più quote di mercato e margini di profitto nel loro settore – fenomeno in parte attribuibile al metodo di gestione, non solo al costo del lavoro ridotto e al mercato domestico protetto. Dalla conversazione emerse chiaramente che i dirigenti di Detroit erano rimasti delusi dalla visita. Chiesi perché e uno di loro rispose: «Non ci hanno mostrato i veri stabilimenti». Quando domandai che cosa intendeva dire, mi rispose: «In nessuno degli stabilimenti erano presenti le scorte. Lavoro nel sistema produttivo da quasi trent'anni e ti assicuro che quelli non erano i veri stabilimenti. Evidentemente sono stati allestiti in occasione della nostra visita». Oggi sappiamo tutti che in effetti si trattava degli stabilimenti reali, chiari esempi del sistema «Just-in-time» di reintegrazione delle scorte che i giapponesi hanno sviluppato nel corso degli anni e che consente di ridurre drasticamente il bisogno di scorte durante il processo produttivo. A distanza di pochi anni, le medesime aziende americane si sarebbero lanciate nella corsa disperata volta ad apportare tali innovazioni nella produzione... ma quella sera, i dirigenti di Detroit non ebbero nessuna avvisaglia dell'imminente pericolo.

Si consideri che, per decenni, le tre grandi di Detroit credettero che la gente comperasse l'automobile principalmente sulla base dell'aspetto

estriore. Secondo il consulente di management Ian Mitroff, queste convinzioni in merito all'aspetto esteriore erano parte di un insieme di ipotesi di successo che era diffusissimo alla General Motors:<sup>4</sup>

- La GM è in affari per far soldi, non automobili
- Le automobili sono soprattutto degli status symbol. Quindi, l'aspetto esteriore è più importante della qualità
- Il mercato automobilistico americano è isolato dal resto del mondo
- I lavoratori non hanno un effetto importante sulla produttività o sulla qualità del prodotto
- A chiunque sia connesso al sistema basta una comprensione frammentata e compartimentalizzata del settore

Il punto non è che la GM o l'intero settore di Detroit abbiano torto. Come Mitroff ha sottolineato, per molti anni questi principi erano stati molto utili al settore. Ma il settore automobilistico li trattò come «una formula magica per il successo in ogni tempo, mentre tutto quello che aveva scoperto era un particolare insieme di condizioni... che valevano per un tempo limitato».

Il problema dei modelli mentali non è se essi siano giusti o sbagliati – per definizione, tutti i modelli sono semplificazioni. I modelli mentali creano un problema quando sono taciti – quando esistono al di sotto del livello della consapevolezza. I produttori di automobili di Detroit non dissero «abbiamo un modello mentale in base al quale tutto ciò di cui gli acquirenti si preoccupano è l'aspetto esteriore». Essi dissero: «Tutto ciò di cui gli acquirenti si preoccupano è l'aspetto esteriore». Essi non si resero conto dei loro modelli mentali e quindi i modelli stessi non furono esaminati. Poiché non furono esaminati, non furono modificati. Mentre il mondo cambia, aumenta lo scarto fra i nostri modelli mentali e la realtà, il che porta ad azioni sempre più controproducenti.<sup>5</sup>

Come dimostrarono i produttori di automobili di Detroit, interi settori possono sviluppare dei disadattamenti cronici fra i modelli mentali e la realtà. Da alcuni punti di vista, settori molto coesi sono particolarmente vulnerabili perché tutte le aziende che ne fanno parte guardano l'una all'altra alla ricerca di migliori standard delle procedure.

L'incapacità ad apprezzare i modelli mentali ha minato molti sforzi per promuovere il pensiero sistemico. Uno studio classico di molti anni fa riporta che un produttore americano leader nei beni industriali –

il più grande del suo settore – scoprì che stava perdendo quote di mercato. Nella speranza di analizzare la loro situazione, gli alti dirigenti chiesero l'aiuto di un gruppo di specialisti di «dinamica dei sistemi» del MIT. In base a modelli computerizzati, il gruppo concluse che i problemi dell'azienda derivavano dal modo in cui i suoi dirigenti gestivano le scorte e la produzione. Dato che costava tanto immagazzinare prodotti voluminosi e costosi, i dirigenti della produzione tenevano il livello di scorte più basso possibile e tagliavano in modo aggressivo la produzione arretrata ogni volta che le ordinazioni diminuivano. Il risultato erano consegne inaffidabili e lente, perfino quando la capacità produttiva era adeguata. In effetti, le simulazioni al computer del gruppo prevedero che le consegne sarebbero rimaste più indietro durante le fasi di recessione che durante quelle di espansione, una previsione che andava contro le conoscenze convenzionali, ma che si dimostrò esatta.

Impressionati, gli alti dirigenti dell'azienda misero in pratica la nuova politica basata sulle raccomandazioni degli analisti. Da allora in poi, quando gli ordini fossero caduti, essi avrebbero mantenuto i ritmi di produzione e avrebbero cercato di migliorare le prestazioni delle consegne. Durante la modesta recessione che si verificò nell'anno seguente, l'esperimento funzionò: grazie a consegne più sollecite ed all'aumento dei riacquisti da parte di clienti soddisfatti, la quota di mercato dell'azienda aumentò. I dirigenti erano così contenti che crearono il proprio gruppo di analisi sistemica. Ma le nuove politiche non erano mai state veramente accettate fino in fondo e il miglioramento si dimostrò temporaneo. Durante la successiva ripresa di attività, i dirigenti cessarono di preoccuparsi del servizio di consegna. Quattro anni dopo, quando sopravvenne una recessione più grave, essi tornarono alla loro politica originale di drastici tagli alla produzione.

Perché mettere da parte un esperimento riuscito? Ne furono causa i modelli mentali profondamente radicati nelle tradizioni del management dell'azienda. In fondo al cuore ogni direttore di produzione sapeva che il modo più sicuro di distruggere la sua carriera era di essere ritenuto responsabile dell'accumulo di prodotti non venduti nel magazzino. Generazioni di alti dirigenti avevano predicato il vangelo dell'impegno al controllo delle scorte. Nonostante il nuovo esperimento, il vecchio modello mentale era ancora vivo e vegeto.

L'inerzia derivante da modelli mentali radicati può sopraffare anche le migliori intuizioni sistemiche. Questa è stata un'amara lezione per

molti fornitori di nuovi strumenti di management, non soltanto per i fautori del pensiero sistemico.

Ma se i modelli mentali possono impedire l'apprendimento – congelando aziende e settori in pratiche obsolete – perché non possono anche aiutare ad accelerare l'apprendimento? Questo semplice interrogativo è diventato, nel tempo, l'impulso che sta alla base dell'idea di far emergere i modelli mentali e metterli alla prova, al fine di migliorarli.

## **Come creare una nuova visione del mondo aziendale**

La prima grande azienda a scoprire la forza potenziale dei modelli mentali nell'apprendimento è stata forse la Royal Dutch/Shell. Nonostante l'inizio di questa storia risalga a venticinque anni fa, il percorso della Shell nello sviluppo di modi di costruire consenso in un commercio di tipo globale e multiculturale può insegnarci qualcosa ancora oggi. La storia comincia subito prima la storica «turbolenza» verificatasi nel mondo del commercio del petrolio, che coincide con la creazione dell'OPEC.

La Shell ha sempre avuto un'impronta multiculturale, essendo stata costituita originariamente nel 1907 mediante un *gentleman's agreement* fra la Royal Dutch Petroleum e la Shell Transport and Trading Company con sede a Londra. Di conseguenza, fin dagli inizi i dirigenti della Shell dovettero apprendere ad operare secondo uno «stile di gestione basato sul consenso», nel rispetto delle diverse prospettive culturali. Tuttavia, man mano che la Shell cresceva e superava il numero di cento aziende operanti in tutto il mondo, gestite da dirigenti provenienti da quasi altrettante culture diverse, aumentavano anche le sue esigenze di creare il consenso fra profonde differenze di stile e di comprensione.

Nel 1972, l'anno precedente l'inizio della crisi energetica da parte dell'OPEC, il gruppo responsabile della pianificazione della Shell arriva alla conclusione che il mondo stabile e prevedibile ben noto ai dirigenti dell'azienda stava per cambiare, in un modo che influenza ancora oggi le strategie aziendali e le politiche geografiche globali.

Dopo aver analizzato le tendenze a lungo termine della produzione e del consumo petrolifero, l'ex responsabile della pianificazione Pierre

Wack e il suo gruppo determinarono che l'Europa, il Giappone e gli Stati Uniti stavano diventando sempre più dipendenti dalle importazioni di petrolio da parte di un numero ristretto di paesi esportatori. Questi, nonostante le differenze culturali e politiche, avevano degli elementi importanti in comune. L'Iran, l'Iraq, la Libia e il Venezuela erano sempre più preoccupati dal calo delle riserve. Altri paesi, come l'Arabia Saudita, stavano raggiungendo il limite della loro capacità di investire in modo produttivo i redditi petroliferi. In altre parole, tutti guadagnavano potere economico come grandi produttori e tutti avevano un motivo per limitare la produzione. Per i pianificatori della Shell, queste tendenze significavano che la crescita storicamente costante della domanda e dell'offerta di petrolio avrebbe alla fine dato luogo a carenze croniche di offerta, a eccessi di domanda e a un «mercato del venditore» controllato dai paesi produttori di petrolio. Se i pianificatori della Shell non prevedero esattamente il comportamento dell'OPEC, essi prevedero tuttavia i tipi di cambiamento che l'OPEC avrebbe in definitiva apportato. Cionondimeno, i tentativi di imprimere nelle menti dei dirigenti della Shell i cambiamenti radicali che stavano per sopraggiungere in gran parte fallirono.

In linea di principio, il personale della «pianificazione di gruppo» della Shell si trovava in una posizione ideale per disseminare le sue idee in merito ai cambiamenti in arrivo. La pianificazione di gruppo era il servizio di pianificazione centrale, che aveva la responsabilità di coordinare le attività di pianificazione delle aziende operative in tutto il mondo. A quel tempo, la pianificazione di gruppo stava sviluppando una nuova tecnica definita «pianificazione mediante scenari», un metodo per sintetizzare le tendenze future alternative. I pianificatori della Shell cominciarono a inserire le discontinuità in arrivo nei loro scenari. Ma il loro pubblico di dirigenti della Shell trovò questi nuovi scenari talmente in contraddizione con la loro esperienza, vecchia di diversi anni, a riguardo della crescita prevedibile che prestarono loro poca attenzione.

A questo punto, Wack e i suoi colleghi si resero conto del fatto che, sostanzialmente, avevano interpretato male il loro compito. Da quel momento in poi, ha scritto Wack in un famoso articolo della *Harvard Business Review* una decina di anni dopo, «non guardammo più al nostro compito come alla produzione di una visione documentata del futuro... il nostro obiettivo reale era il 'microcosmo' – il termine di Wack per i modelli mentali – dei nostri decisori... A questo punto volevamo elaborare scenari tali che i manager avrebbero messo in forse i loro propri modelli

della realtà e li avrebbero cambiati quando necessario».<sup>6</sup> Se una volta i pianificatori avevano pensato che il loro compito fosse di fornire informazioni ai decisori, era chiaro adesso che il loro compito era di aiutare i dirigenti a ripensare alla loro visione del mondo. In particolare, nel gennaio-febbraio del 1973 il gruppo di pianificazione elaborò un nuovo insieme di scenari, che obbligò i dirigenti ad individuare tutte le ipotesi che dovevano verificarsi per ottenere per i dirigenti un «futuro senza scosse». Questo mise in luce un insieme di ipotesi che avevano una probabilità di verificarsi di poco superiore a quella di una favola per bambini.

La pianificazione di gruppo elaborò quindi un nuovo insieme di scenari, progettati con cura per poter partire dai modelli mentali in atto dei dirigenti della Shell. Quindi aiutarono i dirigenti a cominciare il processo di costruzione di un nuovo modello mentale – li aiutarono a pensare a fondo come avrebbero dovuto gestire in questo nuovo mondo. Per esempio, le esplorazioni per la ricerca di petrolio sarebbero dovute essere estese a nuovi paesi, mentre la costruzione di raffinerie sarebbe dovuta rallentare a causa dei prezzi più elevati e del conseguente rallentamento nella crescita della domanda. Ancora, data la maggiore instabilità, i vari paesi avrebbero risposto in modo diverso. Alcuni, con tradizioni di mercato libero, avrebbero lasciato i prezzi salire liberamente; altri, con politiche orientate al controllo dei mercati, avrebbero cercato di mantenerlo basso. Quindi, il controllo delle unità operative locali della Shell sarebbe dovuto aumentare per consentire loro di adattarsi alle condizioni locali.

Sebbene molti dirigenti della Shell restassero scettici, essi presero i nuovi scenari sul serio perché cominciavano a vedere che le loro valutazioni attuali non erano sostenibili. L'esercitazione aveva cominciato a scongelare i modelli mentali dei dirigenti e a mettere in incubazione una nuova visione del mondo.

Quando nell'inverno del 1973-74 l'embargo petrolifero dell'OPEC divenne improvvisamente una realtà, la Shell rispose in modo diverso da quello delle altre aziende petrolifere. Essa rallentò i suoi investimenti nelle raffinerie e progettò raffinerie che potessero adattarsi a qualsiasi tipo di olio grezzo fosse disponibile, prevede la domanda di energia a un livello più basso e con molta maggiore accuratezza dei suoi concorrenti e accelerò rapidamente lo sviluppo di prospezioni petrolifere al di fuori dell'OPEC.

Mentre i concorrenti continuarono a basarsi sulle loro divisioni a

controllo centralizzato – una risposta comune alle crisi – la Shell fece l'opposto. Ciò diede alle sue aziende operative un maggiore spazio di manovra, mentre i loro concorrenti ne avevano di meno.

I dirigenti della Shell reagirono in maniera diversa perché interpretarono la realtà in maniera diversa: si videro entrare in una nuova epoca di carenza dell'offerta, crescita più lenta e instabilità dei prezzi.

Ma poiché erano giunti ad aspettarsi che gli anni Settanta fossero un decennio di turbolenza (Wack lo chiamò il decennio delle «rapide»), essi poterono rispondere alla turbolenza in modo efficace. La Shell aveva scoperto la forza della gestione dei modelli mentali.

Il risultato netto degli sforzi della Shell fu nientemeno che spettacolare. Nel 1970, la Shell era stata considerata la più debole delle sette maggiori aziende petrolifere. *Forbes* la chiamò la «sorella brutta» delle «sette sorelle». Nel 1979 essa era forse la più forte; certamente la Shell e la Exxon costituivano una classe a sé.<sup>7</sup> All'inizio degli anni Ottanta, l'articolazione dei modelli mentali dei dirigenti era una parte importante del processo di pianificazione alla Shell. Circa sei mesi prima del crollo dei prezzi petroliferi nel 1986, la pianificazione di gruppo, sotto la direzione del coordinatore Arie de Geus, realizzò nello stile della Harvard Business School un fittizio *case study* su un'azienda petrolifera che doveva affrontare un'improvvisa sovrabbondanza di petrolio nel mondo. I dirigenti dovevano criticare le decisioni dell'azienda petrolifera. In questo modo, ancora una volta, essi si prepararono mentalmente a una realtà che i pianificatori sospettavano di dover fronteggiare.

Lo stesso tipo di esercitazione fu condotto sulla caduta dell'Unione Sovietica due anni dopo, ovvero due anni prima che l'evento si verificasse realmente.

Capire come operare con i modelli mentali fu un elemento chiave nella rapida ascesa, durante gli ultimi quindici anni, della BP, che oggi è la seconda compagnia petrolifera al mondo per le vendite e i volumi (dopo la Exxon), anche se l'approccio adottato da questa compagnia fu molto diverso rispetto a quello della Shell. Alla BP il tramite non fu lo staff della pianificazione centralizzata, come per la Shell, ma un fervente impegno nel distribuire l'autorità e il potere decisionale.

Alla fine degli anni Novanta, la BP contava centocinquanta centri di profitto locali e i dirigenti delle varie unità organizzative avevano un potere decisamente maggiore. «Conoscevamo tutti l'utilizzo degli scenari da parte della Shell per promuovere l'articolazione dei modelli mentali» afferma il CIO e vice presidente del gruppo John Leggate.

«Ma l'utilizzo del canale della pianificazione centrale non corrispondeva alla nostra strategia. John Browne (CEO della BP dal 1995) desiderava costruire una cultura della performance, quindi era necessario che più persone fossero coinvolte in una contabilità finanziaria bottom-line e ragionassero in prima persona sulle varie questioni. Introdurre una responsabilità relativa ai profitti e alle perdite può essere difficile in un'attività grande e integrata come la nostra, tuttavia gradualmente ci siamo riusciti. Il rischio nella distribuzione del potere è la frammentazione, che rende difficile verificare l'apprendimento durante l'attività.

«È stato possibile evitare tutto ciò grazie alla varietà di reti da noi sviluppate per consentire la comunicazione tra le persone e grazie a un clima di apertura al confronto sui problemi e sulle opinioni di ognuno. L'interrogarci continuamente è alla base del nostro approccio ai modelli mentali, anche se non abbiamo mai ampiamente utilizzato questa terminologia.»

## **Applicazione dei modelli mentali**

Le storie della Shell e della BP sottolineano tre elementi che, all'interno di un'organizzazione, contribuiscono a sviluppare la capacità di far emergere e sperimentare i modelli mentali: strumenti volti a promuovere consapevolezza personale e capacità di riflessione, «infrastrutture» per un'applicazione costante dei modelli mentali e una cultura di incentivazione al confronto e alla discussione. È irrilevante stabilire quale sia il più importante di questi fattori; occorre invece sottolineare che essi sono strettamente interconnessi. Ad esempio, è semplice aderire a concetti teorici come la «schiettezza»; tuttavia, mettere in pratica tali concetti richiede un impegno concreto e delle competenze che molti dirigenti non possiedono, ma che è possibile sviluppare facendo pratica costantemente, grazie all'insieme di infrastrutture presenti nell'ambiente di lavoro.

## **Come superare «i mali di base della gerarchia»**

Evidentemente, i CEO tendono ad enfatizzare lo sviluppo di una cultura a livello organizzativo. «Nell'organizzazione autoritaria tradizionale, il

dogma era gestire, organizzare e controllare», afferma Bill O'Brien, CEO della Hanover. «Nelle organizzazioni che apprendono, i nuovi 'dogmi' saranno la visione, i valori e i modelli mentali. Le aziende sane saranno quelle che possono sistematizzare le modalità per mettere insieme i singoli allo scopo di elaborare i modelli mentali migliori per fronteggiare qualsiasi situazione si presenti». O'Brien considera i cambiamenti culturali in termini di «malattie di base della gerarchia» e relativi antidoti.

«Ci siamo preparati», dice O'Brien, «a scoprire che cosa avrebbe creato l'organizzazione e la disciplina necessarie a rendere il lavoro più coerente alla natura umana. Gradualmente, abbiamo identificato un insieme di valori chiave, che sono in effetti principi per superare le malattie di base della gerarchia.»

Due di questi valori in particolare, la «schiettezza» ed il «merito» condussero la Hanover a sviluppare il suo approccio alla gestione dei modelli mentali. La schiettezza venne vista come un antidoto a quello che O'Brien chiamava «la malattia del giocare, che dominava il comportamento delle persone negli incontri a faccia a faccia. Nessuno descriveva una questione in una riunione d'affari alle dieci del mattino nello stesso modo in cui la descriveva alle sette di quello stesso pomeriggio, a casa o durante una bevuta fra amici».

Il merito – prendere decisioni basate sui migliori interessi dell'organizzazione – fu l'antidoto della Hanover al «processo decisionale basato su politiche burocratiche, nelle quali il nome del gioco è andare avanti facendo impressione agli altri oppure, se siete già al vertice, restandovi».<sup>8</sup> Man mano che la schiettezza ed il merito fecero presa, da essi si sviluppò una convinzione profonda: che i processi decisionali potrebbero essere trasformati se le persone fossero meglio in grado di portare in superficie e discutere in modo produttivo i loro diversi modi di guardare al mondo.

Tuttavia, l'elaborazione di quest'idea era solo un primo passo: O'Brien e i suoi colleghi non confusero, come molti fanno, l'elaborazione di un nuovo pensiero con il cambiamento culturale vero e proprio. «Se la schiettezza e il merito sono così utili» si chiesero, «perché sembrano così difficili?»

Questa domanda condusse O'Brien a Chris Argyris, le cui riflessioni trovavano un riscontro nell'esperienza dei dirigenti della Hanover. La «scienza dell'azione» di Argyris fornisce un corpo di teorie e un metodo per riflettere e indagare sul modo di ragionare sottostante alle nostre azioni.<sup>9</sup> Argyris afferma che noi ci intrappoliamo da noi stessi in «procedure difensive», che isolano i nostri modelli mentali dall'esame e

conseguentemente sviluppiamo una «incompetenza qualificata» – un ossimoro meraviglioso che Argyris usa per descrivere la maggior parte degli adulti che apprendono, «estremamente competenti nel proteggersi dalla pena e dalla minaccia rappresentati dalle situazioni di apprendimento», ma che conseguentemente non riescono ad imparare come produrre i risultati che veramente desiderano. In particolare, Argyris ha sviluppato degli strumenti progettati in modo da essere efficaci nelle organizzazioni ed è stato in grado di facilitarne utilizzo con grande maestria.

In passato, ho avuto la possibilità di apprendere tutto ciò personalmente quando invitammo Argyris ad un seminario informale a cui partecipavano circa sei membri del nostro gruppo di ricerca al MIT. Una presentazione accademica dei metodi di Argyris si trasformò rapidamente in un'energica dimostrazione di quello che i praticanti della scienza dell'azione chiamano la «riflessione in azione». Argyris chiese a ciascuno di raccontare un conflitto con un cliente, o un collega o un membro della famiglia. Noi dovevamo ricordare non soltanto quello che era stato detto, ma anche quello che avevamo pensato e non avevamo detto. Appena Chris cominciò a «lavorare con questi casi» divenne quasi subito chiaro come ciascuno di noi aveva contribuito al conflitto grazie al proprio modo di pensare – come avevamo formulato ampie generalizzazioni sugli altri che avevano determinato quello che avevamo detto e come ci eravamo comportati. Eppure, non avevamo mai espresso apertamente le generalizzazioni. Io potrei pensare che «Joe ritiene che io sia incompetente», ma non farei mai a Joe una domanda diretta in merito. Mi limiterei a fare anche più di quello che posso per cercare continuamente di rendermi rispettabile agli occhi di Joe. Oppure, «Bill (il mio capo) è impaziente e crede in soluzioni rudimentali, ma rapide», così faccio anche di più di quel che posso per fornirgli soluzioni semplici, sebbene non pensi che esse riusciranno veramente ad andare al cuore dei problemi difficili.

Entro pochi minuti, notai che il livello di attenzione e di «presenza» dell'intero gruppo saliva di dieci punti – grazie non tanto al carisma personale di Argyris, quanto alla sua abile competenza nell'estrapolare quelle generalizzazioni. Col procedere del pomeriggio, tutti noi fummo indotti a vedere (in alcuni casi per la prima volta nelle nostre vite) sottili modelli di ragionamento sottostanti al nostro comportamento e come quei modelli continuavano a metterci in difficoltà. Non avevo mai avuto una dimostrazione così straordinaria del modo di funzionare dei miei modelli mentali, che governavano il mio comportamento e le mie percezioni. Ma, cosa anche più interessante, divenne chiaro che, con un ade-

guato addestramento, sarei potuto diventare molto più consapevole dei miei modelli e di come essi operavano. Tutto ciò era molto eccitante. Dall'esperienza con Argyris e con il suo collega Lee Bolman, O'Brien si era reso conto del fatto che, nelle parole di O'Brien, «nonostante la nostra filosofia, dovevamo fare molta strada per metterci in grado di realizzare i tipi di discussioni schiette e produttive su questioni critiche che tutti desideravamo. In alcuni casi, il lavoro di Argyris mise in evidenza in modo penoso dei giochetti ovvi che avevamo finito con l'accettare. Chris manteneva uno standard incredibilmente elevato di vera schiettezza, nel vedere il nostro modo di pensare, nonché nell'eliminare le stupidaggini. Eppure, egli non si limitava a sostenere 'dite tutto a tutti' – stava anche illustrando le competenze necessarie ad affrontare questioni difficili in modo che chiunque imparasse. Chiaramente, si trattava di un importante nuovo territorio, se dovevamo veramente sperimentare i nostri valori chiave di schiettezza e di merito».

Negli anni successivi, la Hanover integrò la formazione basata sugli strumenti di Argyris con un seminario sulle «limitazioni del pensiero meccanicistico» sviluppato dal filosofo John Beckett. Beckett dimostra, dice O'Brien, «che se si guarda da vicino a come le culture orientali affrontano le questioni morali, etiche e manageriali di base, esse hanno senso. Poi egli dimostra che le modalità occidentali di affrontare queste questioni complesse hanno altrettanto senso. Ma le due possono portare a conclusioni opposte. Ciò conduce a scoprire che c'è più di un modo di guardare a questioni complesse, il che aiuta enormemente ad abbattere le muraglie tra le diverse discipline della nostra azienda e fra i diversi modi di pensare». L'impatto sulla comprensione da parte dei dirigenti dei modelli mentali è profondo. «la maggior parte di essi riferisce di rendersi conto per la prima volta nella vita come tutto quello di cui disponiamo siano presupposti, mai 'verità', come vediamo sempre il mondo attraverso i nostri modelli mentali e come i modelli mentali siano sempre incompleti e, specialmente nella cultura occidentale, cronicamente asistemici.»

La BP ha seguito un simile percorso di training estensivo, formando più di cinquemila «dirigenti di primo livello» in tre anni con un programma di quattro giorni che includeva i concetti di base della padronanza personale e della gestione dei modelli mentali. «Il nostro obiettivo era quello di acquisire gli strumenti e i concetti dell'apprendimento organizzativo come parte integrante del nostro sistema di gestione» afferma Leggate. Questo programma di formazione, mirato a sviluppare reti di dirigenti di primo livello in grado di condividere le best practice, sostenersi a vicenda

e apprendere in maniera collettiva «ha rappresentato il nostro grande sforzo iniziale per lo sviluppo delle competenze in un'ottica di condivisione del sapere, ed ha riscosso il consenso dei partecipanti, che hanno iniziato ad utilizzare gli strumenti forniti. Da allora, sono state introdotte simili innovazioni all'interno dell'intera organizzazione aziendale.»

## **Istituzionalizzare la pratica**

La formazione iniziale, per quanto approfondita, deve necessariamente essere seguita dall'opportunità di fare pratica regolarmente e di sviluppare le competenze. Ho assistito a diversi modi di istituzionalizzare la riflessione e far emergere attraverso le «infrastrutture» i modelli mentali, rendendoli parte del normale sistema di gestione (Nel capitolo 14, «Strategie», viene fornita una descrizione approfondita delle infrastrutture dell'apprendimento).

L'approccio della Shell si basava sull'istituzionalizzare la gestione dei modelli mentali attraverso il processo di pianificazione aziendale. Il coordinatore del gruppo di pianificazione De Geus e i suoi colleghi tentarono di ripensare il ruolo della pianificazione all'interno delle grandi istituzioni. Trovarono che è meno importante produrre pianificazioni perfette rispetto all'utilizzare la pianificazione al fine di spingere i dirigenti a riconsiderare i loro presupposti e quindi velocizzare l'apprendimento nel suo complesso. De Geus ritiene che il successo a lungo termine dipende dal «processo tramite il quale i gruppi dirigenziali cambiano i loro modelli mentali condivisi relativamente all'azienda, ai mercati e ai concorrenti. Per questo motivo, consideriamo la pianificazione come una forma di apprendimento e la pianificazione aziendale come una forma di apprendimento istituzionale».

Hanover ha istituito dei consigli di amministrazione interni finalizzati a far incontrare regolarmente i dirigenti di grado più elevato con i dirigenti locali per confrontare ed approfondire le considerazioni che stanno alla base delle decisioni a livello delle singole unità organizzative. Lo scopo era la creazione di una struttura gestionale volta a favorire un'analisi aperta dei presupposti fondamentali relativi a importanti questioni aziendali a livello delle unità organizzative, oltre a favorire una maggiore interazione tra i dirigenti di grado più elevato che avevano compromesso gli incontri relativi a tali questioni.

Anche la Harley-Davidson apportò dei cambiamenti alle strutture di

direzione, implementando però una struttura radicalmente diversa dell'alta direzione, anche al fine di indirizzare parte dell'attività manageriale verso la gestione dei modelli mentali. Nello stesso periodo in cui molti dirigenti dell'azienda stavano apprendendo i concetti fondamentali dell'apprendimento organizzativo attraverso i seminari introduttivi della SOL (Society for Organizational Learning), venne creata l'«organizzazione circolare», che riconsiderava i ruoli tradizionali degli alti dirigenti sulla base di tre cerchi sovrapposti rappresentanti diverse attività: «creare domanda», «rendere disponibile il prodotto» e «fornire supporto». Questa visione offuscava intenzionalmente la tradizionale struttura gerarchica degli alti dirigenti e trasformò molti «capi» in «istruttori di cerchio».

«Una delle innovazioni più esaltanti introdotte nella nuova struttura era l'«istruttore di cerchio» afferma Rich Teerlink, ex CEO. Questa figura corrispondeva solitamente a qualcuno destinato altrimenti ad essere vice presidente di un settore frammentato, come ricerca e sviluppo o produzione. I dirigenti della Harley concepirono la nuova figura come una personalità dotata di «notevoli abilità comunicative, capacità di ascolto e di persuasione, stimata da tutti i membri del cerchio e dal presidente dell'azienda». Teerlink afferma che «all'epoca non mettemmo per iscritto queste caratteristiche per non rischiare di suscitare delle incomprensioni, ma eravamo convinti che questa figura avrebbe favorito l'emergere dei diversi modelli mentali dei vari membri; in effetti è stato così».

## **Strumenti e competenze**

Nonostante Shell, Hanover, BP e Harley-Davidson adottarono approcci molto diversi per sviluppare la capacità di lavorare con modelli mentali, tutte queste organizzazioni si concentrarono su due ampie categorie di competenze: le capacità di riflessione e le capacità di indagine. Le prime comportano un rallentamento dei processi mentali, al fine di sviluppare una maggiore consapevolezza del modo in cui creiamo i nostri modelli mentali e di come essi condizionano le nostre azioni. Le seconde riguardano il modo in cui interagiamo con gli altri, specialmente riguardo a questioni complesse e conflittuali. Queste competenze, assie-

me agli strumenti e ai metodi volti a svilupparle, costituiscono il cuore della disciplina dei modelli mentali ed includono:

- Affrontare le distinzioni fra le teorie manifestate (quello che diciamo) e le teorie utilizzate (la teoria implicita in quello che facciamo)
- Il riconoscimento dei «salti di astrazione» (notare i nostri salti dall'osservazione alla generalizzazione)
- L'esposizione della «colonna di sinistra» (esprimere quello che normalmente non diciamo)
- Il riequilibrio fra ricerca e propugnatione (le competenze per un apprendimento cooperativo)

## **La disciplina dei modelli mentali**

### **L'importanza della riflessione nell'azione**

La gestione concreta dei modelli mentali, nonostante implichi per molti aspetti l'intervento di una componente personale, presenta anche un aspetto pragmatico, in quanto mira a portare in superficie i presupposti chiave in merito a importanti questioni aziendali. Questo obiettivo è vitale, perché i modelli mentali più cruciali in qualsiasi organizzazione sono quelli condivisi dai decisori principali. Quei modelli, se non vengono esaminati, limitano la gamma di azioni di un'organizzazione a ciò che è familiare e confortevole. In secondo luogo, era necessario che i dirigenti stessi, e non solamente i consulenti e i pianificatori, sviluppassero competenze di riflessione e di apprendimento a faccia a faccia, al fine di determinare un impatto notevole nelle decisioni e nelle azioni concrete.

Donald Schon, che è stato a lungo collega di Argyris al MIT, ha dimostrato l'importanza della riflessione sull'apprendimento in professioni che comprendono la medicina, l'architettura e il management. Mentre molti professionisti sembrano smettere di imparare non appena lasciano l'università, quelli che apprendono per tutta la vita praticano quella che egli chiama «la riflessione in azione», la competenza di ri-

flettere sul proprio pensiero mentre si sta agendo. Secondo Schon, la riflessione in azione caratterizza i professionisti veramente eccezionali:

Fraasi come «pensare mentre si sta in piedi», «essere svegli», nonché «apprendere facendo» indicano non soltanto che possiamo pensare a quello che facciamo, ma anche che possiamo pensare a quello che facciamo mentre lo facciamo... Quando i bravi musicisti jazz improvvisano insieme... essi sentono la direzione della musica che si sta sviluppando dai loro contributi interconnessi, le danno un nuovo senso e adattano la loro esecuzione al nuovo senso che le hanno dato.<sup>10</sup>

La «riflessione in azione» costituisce l'essenza della disciplina dei modelli mentali. Per i dirigenti diventano quindi cruciali tanto le competenze aziendali quanto quelle interpersonali. Poiché i dirigenti sono essenzialmente pragmatici, addestrarli alla «modellistica mentale», oppure a «riequilibrare ricerca e propugnatione», senza alcuna connessione a pressanti questioni aziendali comporta spesso un rigetto. Oppure fa sì che le persone abbiano abilità «accademiche» che non utilizzano. D'altra parte, senza le competenze di riflessione e quelle interpersonali, l'apprendimento è ancora fondamentalmente adattivo, non creativo. Nella mia esperienza, l'apprendimento creativo esige persone a tutti i livelli in grado di far emergere e sfidare i propri modelli mentali prima che le circostanze esterne le obblighino a un ripensamento.

## **La teoria professata rispetto a quella utilizzata**

In ultima analisi, dall'apprendimento dipende il modo di agire, e una delle competenze fondamentali relative alla riflessione sull'apprendimento riguarda il riconoscere lo scarto tra quello che diciamo e quello che facciamo, al fine di sviluppare una maggiore consapevolezza. Per esempio, io potrei professare un punto di vista (la teoria professata) secondo la quale le persone sono fondamentalmente degne di fiducia. Ma non presto mai soldi agli amici e custodisco gelosamente tutto quello che possiedo. Ovviamente, la teoria che utilizzo, il mio modello mentale profondo, differisce dalla teoria che professo.

Mentre gli scarti fra le teorie professate e le teorie utilizzate possono essere causa di scoraggiamento, o perfino di cinismo, non è neces-

sario che lo siano. Spesso essi insorgono come conseguenze di una visione, non di ipocrisia. Per esempio, avere fiducia nella gente potrebbe essere veramente parte della mia visione. Quindi, uno scarto fra questo aspetto della mia visione e il mio comportamento corrente contiene il potenziale di un cambiamento creativo. Il problema non consiste nello scarto, ma, come è stato discusso nel capitolo 8, «La padronanza personale», nell'incapacità di dire la verità intorno allo scarto. Fino a quando lo scarto fra la teoria che professo e il mio comportamento corrente non viene riconosciuto, non può esservi alcun apprendimento.

Quindi, la prima domanda da porre quando ci si trova di fronte a uno scarto fra la teoria professata e la teoria utilizzata è: «Apprezzo veramente la teoria professata?» «È veramente parte della mia visione?» Se non si è impegnati nei confronti della teoria professata, lo scarto non rappresenta allora una tensione fra la realtà e la mia visione, ma soltanto fra la realtà e il punto di vista che propongo (forse a causa di come mi farà sembrare agli occhi degli altri).

Dato che è tanto difficile vedere quali sono le teorie utilizzate, può essere necessario l'aiuto di un'altra persona – un partner «spietatamente compassionevole». Nella ricerca di come imparare a riflettere, si hanno i principali vantaggi reciproci. Come recita un vecchio modo di dire, «L'occhio non può vedere se stesso».

*I salti di astrazione.* Le nostre menti si muovono letteralmente alla velocità della luce. Ironicamente, questo spesso rallenta il nostro apprendimento, perché «saltiamo» immediatamente a generalizzazioni in modo talmente rapido che non pensiamo mai a verificarle. I proverbiai «castelli in aria» descrivono il nostro modo di pensare molto più spesso di quanto ci rendiamo conto.

La mente conscia è male attrezzata a gestire grandi numeri di particolari concreti. La maggior parte di noi, se le si mostra fotografie di cento individui, avrà difficoltà a ricordare ogni faccia, ma ricorderà delle categorie – come uomini alti, o donne in rosso, oppure gli orientali, oppure gli anziani. Il famoso «numero magico 7 più o meno 2» dello psicologo George Miller si riferiva alla nostra tendenza a concentrarci volta per volta su un numero limitato di variabili separate.<sup>11</sup> Le nostre menti razionali hanno una straordinaria facilità ad «astrarre» dei particolari concreti – sostituendo concetti semplici e molti dettagli e quindi ragionando in base a questi concetti. Ma la nostra stessa forza nel ragionamento concet-

tuale astratto limita anche il nostro apprendimento, quando non ci rendiamo conto di saltare da concetti particolari a concetti generali.

Per esempio, avete mai sentito un'affermazione del genere «a Laura non interessa la gente», e vi siete chiesti quanto sia valida? Immaginate che Laura sia un superiore o un collega che ha alcune abitudini particolari che altri hanno notato. Di rado essa loda con generosità. Quando le persone le parlano, guarda spesso fisso nel vuoto e quindi chiede: «Che cosa ha detto?». Spesso interrompe le persone che le stanno parlando. Non viene mai alle feste d'ufficio. E quando riesamina il rendimento, si limita a mormorare un paio di frasi e poi congeda l'interessato. Da questi comportamenti particolari, i colleghi di Laura hanno concluso che a lei «la gente non interessa molto». Lo sanno tutti – fatta eccezione, naturalmente, per Laura, che ritiene, invece, di interessarsi molto alla gente.

Quello che è successo a Laura è che i suoi colleghi hanno compiuto un «salto di astrazione». Essi hanno sostituito una generalizzazione, «non interessarsi alla gente», a molti comportamenti specifici. Inoltre, essi hanno cominciato a trattare questa generalizzazione come un fatto. Nessuno si chiede più se Laura si interessi o no alla gente. È un dato di fatto.

I salti di astrazione si verificano quando ci muoviamo senza verifica dalle osservazioni dirette (i «dati» concreti) alla generalizzazione. I salti di astrazione impediscono l'apprendimento perché diventano assiomatici. Quello che una volta era un presupposto viene trattato come un fatto. Una volta che i colleghi di Laura accettano come un fatto che a lei non interessa la gente, nessuno mette in forse il suo comportamento quando lei fa cose che sono «manifestazioni di mancanza di interesse» e nessuno nota quando lei fa qualcosa che non combacia con lo stereotipo. L'opinione generale che essa non si cura della gente porta le persone a trattarla con maggiore indifferenza, il che elimina qualsiasi opportunità che lei potrebbe avere avuto di mostrare un maggiore interesse alla gente. Il risultato è che Laura e i suoi colleghi sono congelati in una situazione che nessuno desidera. Più ancora, generalizzazioni non verificate possono facilmente diventare la base di ulteriori generalizzazioni. «Non potrebbe esserci Laura dietro quel complotto d'ufficio? Probabilmente lei è quel tipo di persona che farebbe quel genere di cose, dato che non si interessa molto alla gente...»

I colleghi di Laura, come la maggior parte di noi, non sono disciplinati a distinguere quello che osservano direttamente dalle generalizzazioni che inferiscono dalle loro osservazioni. Vi sono «fatti» – dati os-

servati su Laura – come il tempo passato in una revisione tipo dei risultati, oppure il fatto che lei guarda lontano durante una conversazione. Ma «Laura non ascolta molto» è una generalizzazione, non un fatto, come lo è «a Laura non interessa troppo la gente». Entrambe possono essere basate su fatti, ma nondimeno si tratta di inferenze. Non riuscire a distinguere l'osservazione diretta dalle generalizzazioni inferite dalle osservazioni ci porta a non pensare mai a verificare la generalizzazione. Cosicché nessuno ha mai chiesto a Laura se a lei la gente interessa o meno. Se qualcuno lo avesse fatto, avrebbe potuto scoprire che, secondo lei, a lei la gente interessa moltissimo. Si sarebbe anche potuto apprendere che Laura ha un difetto all'udito di cui non ha mai parlato a nessuno e che, soprattutto a causa di ciò, durante le conversazioni è afflitta da una penosa timidezza.

I salti di astrazione sono altrettanto comuni delle questioni aziendali. In un'azienda, molti alti dirigenti erano convinti del fatto che «i clienti comprano i prodotti in base al prezzo; la qualità del servizio non è un fattore determinante». E non deve fare meraviglia che essi sentissero in questo modo. I clienti continuavano a premere per ottenere maggiori sconti e i concorrenti stavano continuamente portando via dei clienti mediante promozioni di prezzo. Quando un addetto al marketing che era nuovo all'azienda fece pressioni sui suoi superiori affinché investissero nel miglioramento del servizio, venne respinto, con gentilezza, ma con fermezza. Gli alti dirigenti non verificarono mai l'idea, perché il loro salto di astrazione era diventato un «fatto» – cioè che «ai clienti non interessa il servizio, i clienti comprano in base al prezzo». Essi se ne stettero a guardare, mentre il loro principale concorrente aumentava costantemente la sua quota di mercato offrendo un livello di qualità del servizio che i clienti non avevano mai sperimentato e che per questo non avevano mai richiesto.

Come si individuano i salti di astrazione? Anzitutto, analizzando le proprie credenze su come il mondo funziona – la natura dell'attività, la gente in generale e gli individui specifici. Chiedetevi: «Quali sono i 'dati' sui quali si basa questa generalizzazione?» Quindi chiedetevi: «Voglio prendere in considerazione l'ipotesi che questa generalizzazione sia imprecisa o fuorviante?» È importante porsi consapevolmente quest'ultima domanda, perché, se la risposta è no, non ha senso andare avanti. Se si ha voglia di mettere in forse una generalizzazione, è necessario separarla esplicitamente dai «dati» che hanno portato ad essa. «Paul Smith, l'acquirente delle Bailey's Shoes e parecchi altri clienti

mi hanno detto che non compreranno i nostri prodotti a meno che non abbassiamo il prezzo del 10%», potreste dire. «Quindi, io concludo che ai nostri clienti non interessa la qualità del servizio». Ciò mette tutte le carte in tavola e dà a voi e agli altri una migliore occasione di prendere in considerazione interpretazioni e corsi di azione alternativi.

Laddove è possibile, verificate direttamente le generalizzazioni. Questo porterà spesso a indagare sui motivi che stanno dietro alle azioni di un altro. Un'indagine del genere richiede competenze che saranno discusse più avanti. Per esempio, limitarsi a presentarsi a Laura e chiederle «la gente le interessa molto?» probabilmente non farà che stimolare una reazione difensiva. Vi sono modi di affrontare scambi del genere, confessando i nostri presupposti sugli altri e citando i dati sui quali essi sono basati, che riducono le probabilità di atteggiamento difensivo.

Ma finché non ci rendiamo conto dei nostri salti di astrazione, non siamo consapevoli neppure dell'esigenza di analisi. È precisamente per questo motivo che è così importante praticare la riflessione come una disciplina. Una seconda tecnica derivante dalla scienza dell'azione, la «colonna di sinistra», è particolarmente utile tanto ad avviare, quanto ad approfondire questa disciplina.

*La colonna di sinistra.* Si tratta di una tecnica potente per cominciare a «vedere» come i nostri modelli mentali operano in situazioni particolari. Essa rivela in quali modi manipoliamo le situazioni per evitare di affrontare come pensiamo e sentiamo effettivamente e impediamo così il miglioramento di una situazione controproducente.

L'esercizio della colonna di sinistra può mostrare ai dirigenti che, in effetti, essi hanno dei modelli mentali e che quei modelli mentali svolgono un ruolo attivo e in qualche modo sgradito nelle pratiche di management. Una volta che un gruppo di dirigenti sia passato attraverso gli esercizi, non soltanto essi si rendono conto del ruolo dei loro modelli mentali, ma cominciano anche a vedere perché è importante affrontare più apertamente i loro presupposti.

La «colonna di sinistra» deriva da un tipo di presentazione di caso utilizzato da Chris Argyris e dai suoi colleghi. Essa ha inizio con la selezione di una situazione specifica nella quale io interagisco con una o più persone in un modo che non mi sembra funzioni bene – specificamente, non sta producendo alcun apparente apprendimento o progresso. Scrivo un campione dello scambio sotto forma di un testo. Scrivo il testo sul lato destro di una pagina. Sul lato sinistro, scrivo quello che sto pensando, ma non dico, in ogni fase dello scambio.

Per esempio, immaginiamo uno scambio con un collega, Bill, dopo un'ampia presentazione al nostro capo di un progetto sul quale stiamo lavorando insieme. Non sono riuscito a prendere parte alla presentazione, ma ho sentito che è stata accolta piuttosto male.

IO: come è andata la presentazione?

BILL: be', non so. In realtà è troppo presto per dirlo. Inoltre, ci muoviamo su un terreno nuovo.

IO: bene, che cosa pensi che dovremmo fare? Penso che le questioni che hai sollevato siano importanti.

BILL: non sono tanto sicuro. Aspettiamo e vediamo quello che succede.

IO: può darsi che tu abbia ragione, ma penso che dovremmo fare qualche cosa di più che limitarci ad attendere.

Ora, ecco ciò a cui lo scambio assomiglia nella mia «colonna di sinistra»:

L'esercizio della colonna di sinistra riesce sempre a portare in superficie i presupposti nascosti e a mostrare come essi influenzino il comportamento. Nell'esempio qui sopra, sto ragionando su Bill in base a due presupposti: che egli manchi di fiducia, specialmente per quanto riguarda far fronte alla sua cattiva presentazione; e che manchi di iniziativa. Può darsi che nessuno dei due casi sia vero alla lettera, ma sono entrambi evidenti nel mio dialogo interno ed entrambi influenzano il modo in cui affronto la situazione. La mia convinzione che Bill manchi di fiducia si evince dal fatto che evito di dire di aver saputo che la presentazione è stata un insuccesso. Temo che se lo dicessi direttamente, perderebbe quel poco di fiducia che ha, o non sarebbe in grado di far fronte all'evidenza. Così, affronto il tema della presentazione in modo obliquo. La mia convinzione sul fatto che Bill manchi di iniziativa viene fuori quando discutiamo che cosa fare in seguito. Nonostante glielo chieda, egli non indica uno specifico corso di azione. Vedo questo come una prova della sua pigrizia o mancanza di iniziativa: si accontenta di non far nulla quando è assolutamente necessario fare qualcosa, dal che concludo che dovrò escogitare qualche forma di pressione per motivarlo ad agire, oppure non potrò fare altro che prendere io la cosa in mano.

La lezione più importante che proviene dal vedere «le nostre colon-

ne di sinistra» è il modo in cui nelle situazioni conflittuali compromettiamo le occasioni di apprendere. Anziché affrontare apertamente i nostri problemi, il dialogo fra me e Bill resta ai margini dell'argomento. Anziché stabilire come procedere a risolvere i nostri problemi, terminiamo senza alcun chiaro corso di azione – in effetti, senza alcuna definizione chiara di un problema che richieda azione.

Perché non mi limito a dirgli che penso che ci sia un problema? Perché non dico che dobbiamo cercare cosa fare per rimettere in carreggiata il nostro progetto? Forse perché non sono tanto sicuro di come mettere sul tavolo queste «delicate» questioni in modo produttivo. Come i colleghi di Laura, mi immagino che metterle sul tavolo provochi uno scambio difensivo e controproducente. Temo che alla fine saremo peggio di come stiamo adesso. Forse evito le questioni per un senso di educazione o per il desiderio di non essere critico. Qualunque ne sia il motivo, il risultato è uno scambio insoddisfacente ed io torno a

### **Che cosa sto pensando**

Tutti dicono che la presentazione è stata un fiasco. Davvero non sa quanto è andata male? Oppure non vuole affrontare la situazione?

Ha davvero paura di vedere la verità. Se avesse solo più fiducia, potrebbe probabilmente imparare da una situazione come questa. Non posso credere che non si renda conto di quanto la presentazione sia stata disastrosa per i nostri progressi.

Devo trovare qualche modo per dargli una scossa.

### **Che cosa viene detto**

IO: come è andata la presentazione?

BILL: be', non so. È davvero troppo presto per dirlo. Inoltre, ci troviamo su un terreno nuovo.

IO : bene, che cosa pensi che dovremmo fare? Penso che le questioni che tu hai sollevato siano importanti.

BILL: non sono tanto sicuro, aspettiamo e vediamo quel che succede.

IO: può darsi che tu abbia ragione, ma penso che dovremmo fare qualche cosa di più che limitarci ad attendere.

cercare un modo di «manipolare» Bill per far sì che la sua risposta sia più energica.

Non c'è un modo «giusto» di gestire situazioni difficili come il mio scambio con Bill, ma è di enorme aiuto vedere anzitutto come il mio modo di ragionare e le mie azioni possano contribuire a peggiorare le cose. È a questo proposito che la tecnica della colonna di sinistra può essere utile. Una volta che io vedo più chiaramente i miei presupposti e come magari li nascondo, ci sono parecchie cose che potrei fare per far procedere la conversazione in modo più produttivo. Tutte comportano che io condivida con Bill il mio punto di vista e i «dati» sui quali esso è basato. Tutte richiedono di essere aperti alla possibilità che Bill non condivida né il mio punto di vista, né i dati e che entrambi possano essere errati (dopo tutto, può darsi che il mio informatore sulla presentazione si sia sbagliato). In effetti, il mio compito è di trasformare la situazione in atto in una da cui tanto Bill, quanto io possiamo apprendere. Ciò presuppone il combinare l'articolazione dei miei punti di vista con l'apprendere di più sui punti di vista di Bill – un processo che Argyris chiama «riequilibrare la ricerca con la propugnazione».

*Riequilibrare la ricerca con la propugnazione.* Per la maggior parte, i dirigenti sono addestrati ad essere dei propugnatori. In effetti, in molte aziende, essere un dirigente competente significa essere capace di risolvere i problemi – di calcolare ciò che è necessario fare e di arruolare qualsiasi sostegno sia necessario a farlo. In parte i singoli hanno successo a causa della loro abilità nel dibattere energicamente e nell'influenzare gli altri. Nel frattempo, le abilità di indagine restano misconosciute e senza ricompensa. Ma man mano che i dirigenti salgono a posizioni più elevate, essi devono affrontare questioni più complesse, che divergono dalla loro esperienza personale. Improvvisamente, essi hanno bisogno di sfruttare le percezioni di altri. Hanno bisogno di apprendere. In questi casi le competenze dei dirigenti nella propugnazione diventano controproducenti; esse possono allontanarci dall'apprendere effettivamente l'uno dall'altro. Ciò di cui si ha bisogno è di mescolare la propugnazione alla ricerca, di promuovere l'apprendimento collaborativo.

Perfino quando due propugnatori si incontrano per uno scambio di vedute aperto e candido, di solito c'è poco apprendimento. Può anche darsi che essi siano l'uno genuinamente interessato all'opinione dell'altro, ma la pura propugnazione porta a un diverso tipo di struttura della conversazione:

Apprezzo la sua sincerità, ma la mia esperienza e il mio giudizio mi portano a conclusioni in parte diverse. Mi lasci dire perché la sua proposta non funzionerebbe...

Man mano che ogni parte sostiene ragionevolmente con calma il suo punto di vista con un'energia appena un po' maggiore, le posizioni diventano sempre più rigide. La propugnazione senza ricerca richiede maggiore propugnazione. In effetti, c'è un archetipo sistemico che descrive quel che succederà in seguito; è chiamato *escalation* ed è la stessa struttura di una corsa agli armamenti.

Quanto maggiore è la veemenza argomentata da A, tanto maggiore è la minaccia per B. Quindi, B argomenta con maggior forza. Allora A controargomenta con forza ancora superiore. E così via. Spesso i dirigenti trovano le escalations così estenuanti che, dopo, evitano di esprimere pubblicamente qualsiasi divergenza di vedute. «È troppo penoso».

L'effetto a valanga dell'intensificare la propugnazione può essere fermato cominciando a porre poche domande. Domande semplici, quali «che cosa La porta a quella posizione?» e «può illustrarmi il Suo punto di vista?» (può offrire qualche «dato» oppure esperienza di supporto?) possono interiorizzare in una discussione un elemento di indagine.

Spesso registriamo riunioni di gruppi di dirigenti con i quali stiamo lavorando per sviluppare le abilità di apprendimento. Un indicatore del fatto che un gruppo è in difficoltà si ha se dopo alcune ore di riunione vi sono poche domande, seppure ve ne sono. Questo può sembrare sorprendente, ma ho visto riunioni che sono andate avanti per tre ore senza che venisse fatta una sola domanda. Non è necessario essere un esperto della «scienza dell'azione» per sapere che in riunioni del genere non si sta facendo molta ricerca.

Ma anche la pura ricerca ha i suoi limiti. Porre le domande può essere cruciale per rompere la spirale della propugnazione autorinforzantesi, ma fin quando un gruppo o un singolo non impara a combinare la propugnazione con la ricerca le competenze di apprendimento sono molto limitate. Un motivo per cui la pura ricerca è limitata è che noi quasi sempre abbiamo un punto di vista, indipendentemente dal fatto che crediamo o no che il nostro punto di vista sia l'unico giusto. Quindi, limitarsi a porre una gran quantità di domande può essere un modo per evitare di apprendere – nascondendo il nostro punto di vista dietro un muro di continue domande.

Di solito l'apprendimento più produttivo si ha quando i dirigenti combinano le abilità di propugnazione e di ricerca. Un altro modo di dire questo è mediante l'espressione «indagine reciproca». Con essa intendiamo il fatto che ognuno rende il suo pensiero esplicito e soggetto ad esame pubblico. Questo crea un'atmosfera di genuina vulnerabilità. Nessuno sta nascondendo le prove o il ragionamento dietro i suoi punti di vista – mettendoli sul tavolo senza aprirli all'esame. Per esempio, quando la ricerca e la propugnazione sono in equilibrio, non mi limito a indagare sul ragionamento che sta dietro i punti di vista degli altri, ma esprimo i miei punti di vista in modo tale da rivelare i presupposti del mio ragionamento e da invitare gli altri a indagare su di essi. Posso dire: «Ecco il mio punto di vista ed ecco come io vi sono pervenuto. Che cosa ve ne sembra?»

Quando ci si limita alla pura propugnazione, l'obiettivo è di trovare l'argomento vincente. Quando si combinano ricerca e propugnazione, l'obiettivo non è più di trovare «l'argomento vincente», ma di trovare l'argomento migliore. Questo si mostra nel modo in cui utilizziamo i dati e in cui riveliamo il ragionamento dietro le astrazioni. Per esempio, quando ci limitiamo alla pura propugnazione, tendiamo a usare i dati in modo selettivo, presentando soltanto quelli che confermano la nostra



posizione. Quando spieghiamo il ragionamento dietro la nostra posizione, riveliamo del nostro argomento solo quanto basta a «dimostrare la fondatezza dei nostri argomenti», evitando le aree in cui sentiamo che i nostri argomenti potrebbero essere deboli. Per contro, quando tanto la propugnazione, quanto la ricerca sono ad alto livello, siamo aperti tanto a contestare dei dati, quanto a confermarli – perché abbiamo un genuino interesse a trovare delle carenze nei nostri punti di vista. Analogamente, noi esponiamo il nostro modo di ragionare e vi cerchiamo delle carenze

e cerchiamo di capire il modo di ragionare degli altri. Combinare ricerca e propugnazione è un ideale molto stimolante, ma può essere particolarmente difficile se si lavora in un'organizzazione altamente politicizzata, che non è aperta ad una ricerca genuina. Parlando come un veterano della propugnazione, posso dire di aver scoperto la pazienza e la perseveranza necessarie a muovermi verso un approccio più equilibrato. Il progresso sopravviene in fasi successive. Per me, la prima fase era di apprendere come indagare sui punti di vista degli altri quando non concordano con i miei. La mia risposta abituale a disaccordi del genere era di propugnare più energicamente il mio punto di vista. Normalmente, ciò veniva fatto senza malizia, ma nella convinzione genuina di aver riflettuto mollo sulle cose e di avere una posizione valida. Sfortunatamente, ciò aveva spesso la conseguenza di polarizzare le discussioni o di terminarle e mi lasciava senza il senso di comunanza che veramente volevo. Adesso, spessissimo rispondo alle differenze di punti di vista chiedendo all'interlocutore di chiarire meglio come è arrivato al suo punto di vista o di esporlo più particolareggiatamente.

Anche se imparare a riequilibrare la ricerca con la propugnazione richiede molto tempo, le ricompense lungo il tragitto sono gratificanti. Oggi, dedico davvero poco tempo a cercare di convincere gli altri del mio punto di vista, e sinceramente questo rende tutto più facile e divertente. Me lo ripeto ogni volta che, soprattutto in situazioni particolarmente stressanti, sono tentato di tornare a propugnare il mio punto di vista unilateralmente. Ciò che è diventato ovvio in numerose occasioni è che, quando vi sono tanto ricerca quanto propugnazione, è molto più probabile che vi siano sbocchi creativi. In un certo senso, quando due persone si limitano a propugnare, i risultati sono predeterminati. Vincerà la persona A, oppure la persona B, o ciascuno manterrà il proprio punto di vista. Quando vi sono tanto la ricerca, quanto la propugnazione, questi limiti scompaiono. Aprendosi all'indagine sui loro punti di vista, A e B rendono possibile la scoperta di punti di vista completamente nuovi.

Nel padroneggiare la disciplina del riequilibrio tra ricerca e propugnazione, è di aiuto tenere a mente le seguenti indicazioni:<sup>12</sup>

Quando propugnete il vostro punto di vista:

- Rendete esplicito il vostro modo di ragionare (per esempio, dite come siete arrivato al vostro punto di vista e rivelate i «dati» sui quali esso è basato)

- Incoraggiate gli altri ad analizzare il vostro punto di vista (per esempio, «vedete delle carenze nel mio modo di ragionare?»)
- Incoraggiate gli altri a proporre punti di vista diversi (per esempio, «avete dei dati diversi, oppure delle conclusioni diverse, o entrambi?»)
- Analizzate intensamente i punti di vista degli altri che sono diversi dai vostri (per esempio, «qual è il vostro punto di vista?» «come siete arrivati a quel punto di vista?» «state prendendo in considerazione dati che sono diversi da quelli che ho preso in considerazione io?»)

Quando analizzate i punti di vista degli altri:

- Se state formulando dei presupposti circa i punti di vista degli altri, esprimeteli con chiarezza ed ammettete che si tratta di presupposti
- Dichiarate quali sono i «dati» sui quali sono basati i vostri presupposti
- Non vi date la pena di porre delle domande se non avete un genuino interesse alle risposte degli altri (per esempio, se state semplicemente cercando di essere educati o di smascherare gli altri).

Quando giungete a un punto morto (quando cioè sembra che gli altri non siano più disposti ad analizzare i loro punti di vista):

- Chiedete quali dati o quale logica potrebbero modificare i loro punti di vista
- Chiedete se sarebbe possibile progettare insieme un esperimento (o qualche altro tipo di ricerca) che potrebbe procurare nuove informazioni.

Quando voi o gli altri esitate ad esprimere i rispettivi punti di vista o a sperimentare idee alternative:

- Incoraggiate gli altri (o voi stesso) a riflettere a voce alta su quello che potrebbe creare difficoltà (per esempio, «in che modo questa situazione, oppure io o gli altri, stiamo rendendo difficile uno scambio aperto?»)
- Se c'è un desiderio reciproco di fare così, progettate con gli altri modalità per superare queste barriere.

Il punto non è di seguire pedissequamente queste indicazioni, ma di utilizzarle per tenere a mente lo spirito del riequilibrio fra ricerca e pro-

pugnazione. Come qualsiasi «formula» per cominciare con una delle discipline di apprendimento, esse dovrebbero venire utilizzate come «ruote di addestramento» sulla vostra prima bicicletta. Esse vi aiutano a cominciare e vi danno la sensazione dell'«andare in bicicletta», di mettere in pratica la ricerca insieme alla propugnazione. Man mano che imparate, esse possono venire scartate e probabilmente lo saranno. Ma è anche utile essere in grado di tornare a loro periodicamente quando si incontra qualche terreno difficile.

Tuttavia, è importante tenere a mente che le indicazioni saranno di poca utilità se non avete una curiosità e una volontà sincera di cambiare il vostro modello mentale della situazione. In altre parole, praticare la ricerca e la propugnazione significa volere veramente esporre i limiti del vostro modo di pensare – la disponibilità a poter aver torto. Nulla meno di ciò è necessario perché gli altri siano disposti a comportarsi nello stesso modo.

Come per tutte le discipline, fare progressi nell'ambito della disciplina dei modelli mentali richiede tempo, e i segnali che ciò avvenga possono essere davvero sottili. Ricordo quando, dopo anni di ricerca in molti aspetti dell'apprendimento organizzativo, chiesi al presidente della Harley-Davidson Jeff Bluestein: «Ha notato dei cambiamenti?». Lui rispose semplicemente: «Sento sempre più persone dire: 'Io vedo le cose in questo modo', piuttosto che: 'Le cose stanno in questo modo'. Potrebbe sembrare una piccola differenza, che in realtà ha portato a una qualità della conversazione molto diversa».

## **L'accordo è importante?**

È importante notare che l'obiettivo nell'applicare la disciplina dei modelli mentali non è necessariamente l'accordo o la concordanza di opinioni. Molti dei modelli mentali possono esistere nello stesso tempo. Alcuni possono discordare. Tutti devono essere considerati e verificati nei confronti delle situazioni che possono emergere. Questo richiede un «impegno organizzativo alla verità», che è un prodotto della padronanza personale. E richiede l'ammettere il fatto che potremmo non conoscere mai l'intera verità. Come dice O'Brien, perfino dopo aver preso in consi-

derazione i modelli mentali, «potremmo tutti sparpagliarci in posti diversi. L'obiettivo è il modello mentale migliore per chiunque si trovi a dover affrontare quella particolare questione. Tutti gli altri si concentrano ad aiutare quella persona (o persone) a prendere la decisione migliore possibile, aiutandola a elaborare il miglior modello mentale possibile».

L'obiettivo può non essere la concordanza di opinioni, ma il processo, quando funziona, porta ad essa. «Non ci importa se le riunioni si concludono con notevoli distanze nei punti di vista dei singoli», afferma O'Brien. «Le persone tirano fuori le loro posizioni e, anche se non siete d'accordo con loro, ne potete riconoscere il merito perché esse sono state ben considerate. Potete dire: 'Per altri motivi, non sono d'accordo con Lei'. Da un certo punto di vista è sorprendente: le persone si mettono d'accordo meglio in questo modo di quanto farebbero se fossero costrette ad accordarsi». Per esempio, non c'è niente dell'amarezza che tipicamente assale quando le persone sentono che esse ne sanno di più, ma non hanno mai avuto l'occasione di dire la loro. Viene fuori che le persone possono convivere benissimo con una situazione in cui hanno detto la loro, eppure è stato messo in atto un altro punto di vista, se il processo di apprendimento è aperto e tutti agiscono con integrità.

«Non abbiamo alcun consacrato modello mentale», afferma O'Brien, «abbiamo una filosofia della modellistica mentale. Se andassimo sul campo e affermassimo 'questo è il modello mentale autorizzato per gestire la situazione 23C', avremmo un problema.» Allo stesso modo, imporre alle persone un modello mentale preferito o il proprio punto di vista provoca solitamente un rifiuto. Ci potrebbe essere la tentazione da parte del tizio che parla a voce più alta, o di quello col grado più elevato, di presupporre che chiunque altro manderà giù in sessanta secondi i suoi modelli mentali. Anche se il suo modello mentale è migliore, il suo ruolo non è di iniettarlo a tutti gli altri, ma di metterlo in evidenza in modo che gli altri possano esaminarlo.

Molti trovano sorprendente questa riduzione dell'accento posto sull'accordo e la concordanza di opinioni. Però mi sono imbattuto spesso in affermazioni simili a quella di O'Brien e provenienti da membri di gruppi straordinari. Questa convinzione secondo la quale «basta che ne parliamo e sapremo che cosa fare» finisce con l'essere una pietra angolare dell'impostazione che scaturisce dal «dialogo», il cuore della disciplina dell'apprendimento di gruppo.

## **I modelli mentali e la quinta disciplina**

Sono giunto a credere che il pensiero sistemico senza i modelli mentali è simile al motore radiale raffreddato ad aria del DC 3 senza gli ipersostenitori. Esattamente come i tecnici del Boeing 247 dovettero ridurre la potenza del loro motore perché non disponevano degli ipersostenitori, così il pensiero sistemico sprovvisto della disciplina dei modelli mentali perde molto della sua potenza. Le due discipline vanno naturalmente insieme, perché una si concentra sul mettere in luce quali sono i presupposti dissimulati e l'altra si concentra su come ristrutturare i presupposti allo scopo di rivelare le cause di problemi importanti.

Come dimostrato all'inizio di questo capitolo, i modelli mentali radicati impediranno i cambiamenti che potrebbero derivare dal pensiero sistemico. I dirigenti devono imparare a riflettere sui loro modelli mentali correnti – fino a quando i presupposti prevalenti non vengono messi in luce, non c'è motivo di attendersi che i modelli mentali cambino ed il pensiero sistemico non ha molto senso. Se i dirigenti «credono» che i loro punti di vista sul mondo siano dei fatti, anziché degli insiemi di presupposti, non si apriranno a mettere in forse quei punti di vista sul mondo. Se mancano delle abilità necessarie a indagare sui modi di pensare loro e degli altri, i loro limiti nello sperimentare in modo collaborativo i nuovi modi di pensare saranno ristretti. Inoltre, se nell'organizzazione non esistono una filosofia consolidata e una comprensione dei modelli mentali, le persone percepiranno erroneamente che lo scopo del pensiero sistemico è di tracciare dei diagrammi che formalizzano complessi «modelli» del mondo, non di migliorare i nostri modelli mentali.

Pertanto, il pensiero sistemico è altrettanto importante quando si deve lavorare in modo efficace con i modelli mentali. Le ricerche attuali mostrano che, per la maggior parte, i nostri modelli mentali sono sistematicamente difettosi. Essi mancano dei rapporti critici di retroazione, errano nel valutare i ritardi temporali e spesso si concentrano sulle variabili visibili o preminenti, che non necessariamente hanno un alto effetto leva. John Sterman del MIT ha dimostrato sperimentalmente che, per esempio, i giocatori nel gioco della birra valutano sistematicamente in modo erroneo il ritardo nel ricevere le ordinazioni una volta che queste siano state piazzate. La maggior parte di loro non vede, oppure non prende in considerazione nel suo processo decisionale, le retroazioni

critiche di rafforzamento che si sviluppano quando essi si fanno prendere dal panico (aumentano le ordinazioni, che svuotano le scorte del loro fornitore, obbligandoli ad allungare i termini di consegna, il che può condurre ad un panico anche maggiore). Sterman ha dimostrato in moltissimi esperimenti l'esistenza di difetti simili nei modelli mentali.<sup>13</sup> La comprensione di questi difetti può aiutare a vedere dove i modelli mentali prevalenti mostreranno le maggiori debolezze e dove per prendere decisioni efficaci sarà necessario qualcosa di più di limitarsi a fare emergere i modelli mentali dei dirigenti. In definitiva, quello che accelererà i modelli mentali come una disciplina pratica del management sarà una libreria di «strutture generiche» utilizzate in tutta un'organizzazione. Queste «strutture» si baseranno su archetipi sistemici come quelli presentati nel capitolo 6. Ma esse saranno adattate ai particolari di una data organizzazione – i suoi prodotti, il suo mercato, le sue tecnologie. Per esempio, le strutture particolari di transfert e di «limiti alla crescita» di un'azienda petrolifera saranno diverse da quelle di una compagnia di assicurazione, ma gli archetipi sottostanti saranno gli stessi. In un'organizzazione una libreria del genere dovrebbe essere un sottoprodotto naturale della pratica del pensiero sistemico.

Infine, il profitto derivante dall'integrazione del pensiero sistemico e dei modelli mentali consisterà non soltanto nel miglioramento dei nostri modelli mentali (quello che pensiamo), ma nella modifica dei nostri modi di pensare: nel passaggio da modelli mentali dominati da eventi a modelli mentali che riconoscono gli schemi del cambiamento a lungo termine e le strutture sottostanti che producono quegli schemi. Per esempio, gli scenari della Shell non soltanto resero i dirigenti dell'azienda consapevoli dei cambiamenti, ma aiutarono i dirigenti dell'organizzazione a compiere il primo passo per allontanarsi dal mondo degli eventi – a vedere gli schemi del cambiamento.

Esattamente come il «pensiero lineare» domina oggi la maggior parte dei modelli mentali utilizzati per prendere le decisioni critiche, in futuro le organizzazioni che apprendono prenderanno le decisioni chiave in base a comprensioni condivise delle interrelazioni e degli schemi di cambiamento.



## 10

## La visione condivisa

---

### Una sollecitudine comune

FORSE ricordate il film *Spartacus*, un adattamento della storia di un gladiatore-schiavo romano che nel 71 a.C. guidò la rivolta di un esercito di schiavi.<sup>1</sup> Essi sbaragliarono due volte le legioni romane, ma alla fine, dopo un lungo assedio e una battaglia, vennero sconfitti dal generale Marco Crasso. Nel film, Crasso dice alle migliaia di sopravvissuti dell'esercito di Spartaco: «Siete stati schiavi. Sarete schiavi ancora. Ma la pietà delle legioni romane vi risparmierà la giusta punizione della crocifissione. Dovete solo consegnarmi lo schiavo Spartaco, perché di vista noi non lo conosciamo».

Dopo una lunga pausa, Spartaco (impersonato da Kirk Douglas) si alza e dice: «Sono io Spartaco». Allora l'uomo al suo fianco si alza e dice: «Sono io Spartaco». L'altro vicino si alza e dice anch'egli: «No, sono io Spartaco». Entro un minuto, tutto l'esercito è in piedi.

Non importa se questa storia sia apocrifia o no: essa dimostra una profonda verità. Alzandosi, ognuno di quegli uomini scelse la morte. Ma la lealtà dell'esercito di Spartaco non era all'uomo Spartaco. Essi erano leali ad una visione condivisa che Spartaco aveva ispirato – l'idea che essi potevano essere uomini liberi. La visione era talmente avvincente che nessuno di quegli uomini poteva sopportare di rinunciarvi e di ritornare in schiavitù.

Una visione condivisa non è un'idea. Non è nemmeno un'idea importante come la libertà. Essa è piuttosto una forza nei cuori delle per-

sone, una forza che ha una potenza impressionante. Può essere ispirata da un'idea, ma una volta che va oltre – se è abbastanza avvincente da acquisire il sostegno di più di una persona – non è più un'astrazione. È tangibile. Le persone cominciano a vederla come se essa esistesse. Negli affari umani poche forze, seppure ve ne siano, sono altrettanto potenti di una visione condivisa.

Al suo livello più semplice, una visione condivisa è una risposta alla domanda: «Che cosa vogliamo creare?» Esattamente come le visioni personali sono rappresentazioni o immagini che le persone si portano nelle loro teste e nei cuori, così pure le visioni condivise sono rappresentazioni adottate dalle persone in tutta un'organizzazione. Esse creano un senso di comunanza che permea l'organizzazione e da coerenza alle sue diverse attività.

Una visione è veramente condivisa quando voi ed io abbiamo una rappresentazione simile e siamo impegnati l'uno con l'altro ad averla, non quando ciascuno di noi la possiede singolarmente. Quando le persone condividono veramente una visione, sono legate l'una all'altra, strette insieme da un'aspirazione comune. Le visioni personali derivano la loro potenza dalla profonda sollecitudine dei singoli per la visione. Le visioni condivise derivano la loro potenza da una sollecitudine comune. In effetti, siamo giunti a credere che uno dei motivi per i quali le persone cercano di creare delle visioni condivise è il loro desiderio di essere connesse ad un'iniziativa importante.

La visione condivisa è vitale per l'apprendimento nelle organizzazioni perché offre la concentrazione e l'energia per apprendere. Mentre l'apprendimento adattivo è possibile senza una visione, l'apprendimento creativo avviene soltanto quando le persone si sforzano di conseguire qualcosa che per loro è molto importante. In effetti, l'intera idea dell'apprendimento creativo – «espandere la capacità di creare» – sembra astratta e priva di significato fino a quando i singoli non si entusiasmano per qualche visione che vogliono veramente realizzare.

Oggi giorno, la «visione» è un concetto familiare alla leadership aziendale. Ma quando si esamina attentamente si scopre che la maggior parte delle «visioni» si traduce nella visione di una persona (o di un gruppo) imposta ad un'organizzazione. Nel migliore dei casi, visioni del genere impongono il conformismo – non l'impegno. Una visione condivisa è una visione alla quale molte persone si impegnano veramente, perché essa riflette la loro visione personale.

## **Perché le visioni condivise sono importanti**

È impossibile immaginare le realizzazioni connesse alla creazione della AT&T, della Ford o della Apple senza una visione condivisa. Theodore Vail aveva la visione di un servizio telefonico universale che avrebbe richiesto cinquant'anni per essere realizzata. Henry Ford sognava che, non soltanto i ricchi, ma anche le persone comuni possedessero le loro automobili. Steven Jobs, Steve Wozniak e i loro cofondatori della Apple videro di quanto potere disponeva il computer per dare potere alla gente. È altrettanto impossibile immaginare la rapida ascesa di aziende giapponesi quali la Komatsu (che crebbe da un terzo alle stesse dimensioni della Caterpillar in meno di due decenni), la Canon (che nello stesso lasso di tempo passò dal nulla ad eguagliare la quota del mercato globale della Xerox nella fotocopiatura) o la Honda, se non fossero state tutte guidate da visioni del successo globale.<sup>2</sup> Ciò che è più importante è che queste visioni dei singoli erano sinceramente condivise dalle persone a tutti i livelli delle loro aziende – concentrando le energie di migliaia e creando un'identità comune fra individui estremamente diversi.

Molte visioni condivise sono estrinseche – cioè si concentrano sul conseguimento di qualcosa in favore di un outsider, come un concorrente. Eppure, un obiettivo che si limiti a sconfiggere un avversario è transitorio. Una volta che la visione è realizzata, può facilmente trasformarsi in una posizione difensiva del tipo «proteggere quel che abbiamo, non perdere la nostra posizione di numero uno». Obiettivi difensivi del genere raramente sollecitano la creatività e l'eccitazione connesse a creare qualcosa di nuovo. Probabilmente, un maestro delle arti marziali non si concentra sullo «sconfiggere tutti gli altri» quanto sui suoi standard intrinseci interni di «eccellenza». Questo non significa che le visioni debbano essere intrinseche o estrinseche. Entrambi i tipi di visione possono coesistere. Ma a lungo termine un'organizzazione può indebolirsi se si basa su una visione predicata esclusivamente nei termini della sconfitta di un avversario.

Kazuo Inamori della Kyocera implora i suoi dipendenti «a guardare all'interno», a scoprire i loro standard interni. Egli sostiene che, mentre deve sforzarsi di essere il numero uno nel suo campo, un'azienda può anche mirare a essere «migliore» degli altri o «la migliore» nel campo.

Ma la sua visione è che la Kyocera dovrebbe sempre mirare alla «perfezione» piuttosto che limitarsi ad essere «la migliore». (È da notare l'applicazione di Inamori del principio della tensione creativa – «non importa quel che la visione è, ma quello che fa...»<sup>3</sup>)

Una visione condivisa, specialmente una che sia intrinseca, eleva le aspirazioni dei singoli. Il lavoro diventa parte del perseguimento di uno scopo più ampio incorporato nei prodotti o nei servizi dell'organizzazione – diffondere l'istruzione mediante i personal computer, mettere l'intero mondo in comunicazione mediante un servizio telefonico universale, oppure promuovere la libertà di movimento attraverso l'automobile personale. Lo scopo più ampio può essere anche incorporato nello stile, nel clima e nello spirito dell'organizzazione. Max de Pree, ex CEO del mobilificio Herman Miller, affermò che la sua visione per la Herman Miller era «di essere un dono allo spirito umano» – con il che egli intendeva non soltanto i prodotti della Herman Miller, ma la sua gente, la sua atmosfera, il suo più ampio impegno a realizzare ambienti di lavoro allo stesso tempo produttivi ed estetici.<sup>4</sup>

Le visioni sono tonificanti. Esse creano la scintilla, l'eccitazione che solleva un'organizzazione dal quotidiano. «Non importa quali problemi abbiamo con la concorrenza o quali siano le nostre difficoltà interne», scrisse un dirigente, «il mio spirito si rinvigorisce quando entro in azienda, perchè so che stiamo facendo qualcosa di concreto».

In un'azienda, una visione condivisa modifica i rapporti dei dipendenti con l'azienda stessa. Non è più «la loro azienda», diventa «la nostra azienda». Una visione condivisa è il primo passo per consentire di lavorare insieme a persone che non avevano fiducia l'una nell'altra. Essa crea un'identità comune. In effetti, il senso di scopo, la visione e i valori operativi condivisi da un'organizzazione stabiliscono il livello più fondamentale di comunanza. Verso la fine della sua carriera, lo psicologo Abraham Maslow studiò i gruppi ad alto rendimento. Una delle loro caratteristiche più sorprendenti era che essi avevano una visione ed uno scopo condivisi. Maslow osservò che nei gruppi eccezionali: «La funzione non era più separata dall'identità – al contrario, essa si identificava con la sua funzione con tale forza che non sarebbe stato possibile definire la sua identità reale senza includervi quella funzione».<sup>5</sup>

Le visioni condivise obbligano ad essere coraggiosi in modo talmente naturale che gli individui non si rendono nemmeno conto della portata del loro coraggio. Il coraggio consiste semplicemente nel fare qualsiasi cosa sia necessaria per perseguire la visione. Nel 1961, John Ken-

tedy espresse in parole una visione che era andata emergendo per molti anni fra i responsabili del programma spaziale americano: avere un uomo sulla luna entro la fine del decennio.<sup>6</sup> Questo portò a innumerevoli atti di coraggio e di audacia. Nei nostri tempi una storia simile a quella di Spartaco si verificò verso la metà degli anni Sessanta ai Draper Laboratories del MIT. Il laboratorio era il principale contraente con la NASA per il sistema di navigazione e di guida inerziale che avrebbe dovuto condurre gli astronauti dell'Apollo sulla luna. Dopo alcuni anni di lavoro sul progetto, i direttori del laboratorio si convinsero che le specifiche originali della loro progettazione erano sbagliate. Ciò costituiva una gravissima difficoltà potenziale, dato che erano già stati spesi parecchi milioni di dollari. Anziché cercare di escogitare qualche soluzione scadevole, essi chiesero alla NASA di cancellare il progetto e di ricominciare daccapo. Così rischiavano non soltanto il loro contratto, ma la loro stessa reputazione. Ma non era possibile agire in alcun altro modo. La loro intera ragione di essere era incorporata in una semplice visione – avere un uomo sulla luna entro la fine del decennio. Essi avrebbero fatto tutto quanto era necessario per realizzare quella visione.

Verso la metà degli anni Ottanta, quando l'intero settore dei piccoli elaboratori era ammassato dietro il PC della IBM, la Apple Computer perseverò con la sua visione di un computer che si potesse comprendere in modo intuitivo, che rappresentasse la libertà di pensare per conto proprio. Durante il percorso, la Apple rifiutò l'occasione «garantita» di essere un produttore primario di «cloni» di PC.

Anche se non raggiunse mai i volumi di vendita dei cloni, il Macintosh della Apple non solo era facile da usare ma fece dell'«intuizione» e del «divertimento» due priorità di utilizzo del computer. Divenne infine lo standard del settore, plasmando l'aspetto e le capacità di tutti i sistemi operativi.

Non si può avere un'organizzazione che apprende senza una visione condivisa. Senza una spinta verso qualche obiettivo che le persone vogliono veramente conseguire, le forze che sostengono lo status quo possono essere soverchianti. La visione stabilisce un obiettivo che impone rispetto. L'altezza dell'obiettivo obbliga a ricercare nuovi modi di pensare e di agire. Una visione condivisa offre anche un timone per mantenere in rotta il processo di apprendimento quando insorgono delle tensioni. Apprendere può essere difficile, perfino penoso. Con una visione condivisa, è più probabile che mettiamo in chiaro i nostri modi di pensare, rinunciamo a punti di vista radicati in profondità e riconosciamo le

carenze personali e organizzative. Tutte queste difficoltà sembrano banali in confronto all'importanza di quello che stiamo cercando di creare. Nelle parole di Robert Fritz: «In presenza della grandezza, le meschinità scompaiono». In assenza di un grande sogno, le meschinità finiscono col prevalere.

Una visione condivisa promuove l'assunzione dei rischi e la sperimentazione.

Quando si è immersi in una visione, spesso non si sa come perseguirla. Si conduce un esperimento, poi si cambia di direzione e si conduce un altro esperimento. Tutto è un esperimento. Ma non vi è alcuna ambiguità: è perfettamente chiaro che cosa si sta facendo e perché.

Nessuno dice: «Garantitemi che funzionerà». Tutti sanno che non c'è garanzia. Ma nondimeno le persone si impegnano.

Infine, la visione condivisa affronta uno dei rompicapo fondamentali che hanno frustrato i tentativi di sviluppare il pensiero sistemico nel management: «Come è possibile promuovere un impegno a lungo termine?»

Per anni i teorici dei sistemi si sono sforzati di persuadere i dirigenti che, se non avessero mantenuto un obiettivo a lungo termine, si sarebbero trovati in grandi difficoltà. Abbiamo predicato con grande vigore le conseguenze del tipo «meglio prima del peggio» di molti interventi, nonché la dinamica del «transfert» che risulta da soluzioni meramente sintomatiche. Eppure, sono stato testimone di pochi cambiamenti durevoli in favore di un impegno e di azioni a più lungo termine. Personalmente, sono giunto a pensare che il nostro insuccesso non consista nella mancanza di persuasività o di prove sufficientemente convincenti. Può darsi semplicemente che non sia possibile convincere razionalmente gli esseri umani ad adottare un punto di vista a lungo termine. Le persone non si concentrano sul lungo termine perché devono, ma perché vogliono farlo.

Negli affari umani, in ogni caso in cui si riscontra che opera effettivamente un punto di vista a lungo termine, c'è una visione a lungo termine. I costruttori di cattedrali del Medioevo faticavano un'intera vita quando i frutti delle loro fatiche sarebbero stati colti cent'anni più tardi. I giapponesi credono che creare una grande organizzazione sia come far crescere un albero: ci vogliono da venticinque a cinquant'anni. I genitori cercano di creare le fondamenta di valori e atteggiamenti che serviranno ai loro figli vent'anni più tardi. In tutti questi casi, le persone hanno una visione che può essere realizzata soltanto a lungo termine.

Nelle aziende la pianificazione strategica dovrebbe essere un bastione del pensiero a lungo termine; invece spessissimo essa è reattiva e a breve termine. Secondo due dei critici più eloquenti della pianificazione strategica contemporanea, Gary Hamel della London Business School e C.K. Prahalad dell'Università del Michigan: «Sebbene la pianificazione strategica sia etichettata come un modo per orientarsi di più al futuro, i dirigenti, per la maggior parte, se interrogati insistentemente, ammetteranno che i loro piani strategici rivelano più i problemi di oggi che non le opportunità di domani».<sup>7</sup>

Con la sua enfasi su un'analisi estesa dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti, delle nicchie di mercato e delle risorse dell'azienda, la pianificazione strategica tipica non riesce a conseguire l'unico risultato che promuoverebbe azioni a più lungo termine – nelle parole di Hamel e di Prahalad, stabilire «un obiettivo per cui valga la pena di impegnarsi».

Nonostante tutta l'attenzione prestata a questo componente dell'apprendimento organizzativo, spesso la visione è ancora considerata come una forza misteriosa e incontrollabile. I capi che hanno una visione sono eroi da culto. Mentre è vero che non ci sono formule per «scoprire la propria visione», ci sono principi ed indicazioni per creare una visione condivisa. Sta emergendo una disciplina per la creazione della visione, nonché strumenti pratici per lavorare con visioni condivise. Questa disciplina estende i principi e le intuizioni che derivano dalla padronanza personale al mondo delle aspirazioni collettive e dell'impegno condiviso.

## **La disciplina della creazione della visione condivisa**

### **Come incoraggiare la visione personale**

Le visioni condivise emergono dalle visioni personali. È in questo modo che esse derivano la loro energia e che promuovono l'impegno. Come osserva Bill O'Brien della Hanover Insurance: «Per voi ad essere importante non è la mia visione. L'unica a motivarvi è la vostra visione». Non si tratta del fatto che le persone siano sollecitate soltanto del loro interesse personale – in effetti, le visioni personali degli individui

comprendono spesso dimensioni quali la famiglia, l'organizzazione, la comunità e perfino il mondo. Piuttosto, ciò che O'Brien sottolinea è che la sollecitudine è personale. Essa è radicata nel particolare insieme di valori, preoccupazioni e aspirazioni di un individuo. È per questo motivo che una sollecitudine genuina in merito a una visione condivisa è radicata nelle visioni personali. Questa semplice verità è ignota a molti capi, che intimano alla loro organizzazione di crearsi una visione per domani.

Le organizzazioni dedite a costruire visioni condivise incoraggiano continuamente i loro membri a crearsi le loro visioni personali. Se le persone non hanno la loro propria visione, tutto quello che possono fare è «arruolarsi» nella visione di qualcun altro. Il risultato è il conformismo, mai l'impegno. D'altra parte, le persone che hanno un forte senso di orientamento personale possono mettersi insieme per creare una sinergia potente verso quello che io/noi veramente vogliamo.

La padronanza personale è il basamento su cui creare visioni condivise. Ciò significa non soltanto una visione personale, ma l'impegno alla verità e alla tensione creativa – i contrassegni della padronanza personale. La visione condivisa può generare livelli di tensione creativa che vanno molto al di là dei «livelli di conforto» dei singoli. Coloro che daranno il massimo contributo alla realizzazione di una visione elevata saranno quelli che possono «mantenere» questa tensione creativa: mantenere chiara la visione e continuare a indagare sulla realtà corrente. Saranno quelli che credono profondamente nella loro abilità di creare il loro futuro, perché è ciò che essi sperimentano personalmente.

Nell'incoraggiare la visione personale, le organizzazioni devono badare a non valicare i limiti delle libertà individuali. Come discusso nel capitolo 8, «La padronanza personale», nessuno può dare a un altro la «sua visione», e neppure obbligarlo a crearne una propria. Tuttavia, ci sono azioni positive che possono essere intraprese per creare un clima che incoraggi la visione personale. La più diretta è quella dei capi che hanno da comunicare un senso della visione tale da incoraggiare gli altri a condividerla. È questa l'arte della leadership visionaria – come creare visioni condivise partendo da visioni personali.

## **Dalle visioni personali alle visioni condivise**

Come si uniscono le visioni individuali per creare le visioni condivi-

se? Una metafora utile ne è l'ologramma, l'immagine a tre dimensioni creata facendo interagire fonti di luce.

Se si taglia una fotografia a metà, ogni parte mostra soltanto una frazione dell'immagine completa. Ma se si divide un ologramma, ogni parte mostra l'intera immagine intatta. Analogamente, se si continua a dividere l'ologramma, non importa quanto possano essere piccole le suddivisioni, ogni pezzo mostra ancora l'immagine intera. Allo stesso modo, quando un gruppo di persone perviene a condividere una visione di un'organizzazione, ciascuna di esse vede al meglio la sua rappresentazione dell'organizzazione. Ognuna condivide la responsabilità per l'intero, non soltanto per la sua parte. Ma i «pezzi» componenti l'ologramma non sono identici. Ciascuno di essi rappresenta l'intera immagine da un diverso punto di vista. È come se si stesse guardando attraverso dei buchi nelle tende: ogni buco offrirebbe un angolo unico per guardare all'intera immagine. Così è anche la visione di ogni persona dell'unico intero. Ciascuno di noi ha il suo modo di guardare alla visione più grande.

Quando si sommano insieme i pezzi di un ologramma, l'immagine dell'intero non cambia radicalmente. Dopo tutto, essa era in ciascun pezzo. Piuttosto, l'immagine diventa più intensa, più vitale. Quando più persone pervengono a condividere una visione comune, può darsi che la visione non cambi radicalmente. Ma essa diventa più viva, più reale nel senso di una realtà mentale che i singoli possono veramente immaginare di raggiungere. Essi non hanno dei partner, dei «co-creatori»: la visione non ricade soltanto sulle loro spalle. All'inizio, quando stanno coltivando una visione individuale, può darsi che le persone dicano è «la mia visione». Man mano che si sviluppa la visione condivisa, però, essa diviene allo stesso tempo la «mia visione» e la «nostra visione».

Il primo passo nel padroneggiare la disciplina della creazione di visioni condivise è rinunciare ai concetti tradizionali in base ai quali le visioni sono sempre annunciate «dall'alto», oppure provengono dai processi di pianificazione istituzionalizzati di un'organizzazione.

Nell'organizzazione gerarchica tradizionale, nessuno metteva in dubbio il fatto che la visione venisse emanata dall'alto. Spesso, la grande immagine che guidava l'azienda non era nemmeno condivisa – tutto ciò che ai singoli occorreva conoscere erano i loro «ordini di marcia», cosicché potessero eseguire il loro compito a sostegno della visione più ampia. Quella visione tradizionale «dall'alto in basso» non è molto diversa da un processo divenuto popolare negli ultimi anni. Gli alti dirigenti formulano la loro «dichiarazione della visione», spesso con l'aiu-

to di consulenti. Si può far questo per risolvere il problema del basso morale o della carenza di orientamento strategico. Talvolta si tratta essenzialmente di un processo di riflessione: in alcuni casi esso include un'ampia analisi dei concorrenti dell'azienda, della situazione di mercato e dei punti di forza e di debolezza organizzativi. Indipendentemente da ciò, per molti motivi i risultati sono spesso deludenti.

Anzitutto, una visione del genere è spesso una visione «una tantum», uno sforzo unico di offrire un orientamento che incuta rispetto e che dia significato alla strategia dell'azienda. Una volta che è stato scritto, i dirigenti ritengono di avere assolto al loro dovere di offrire una visione. Di recente, uno dei miei colleghi della Innovation Associates stava spiegando a due dirigenti come il nostro gruppo lavora con le visioni. Prima che potesse andare molto oltre, uno dei dirigenti lo interruppe. «Questo l'abbiamo fatto», disse, «abbiamo già scritto un documento sulla nostra visione.» «Molto interessante», rispose il mio collega. «A quali conclusioni siete giunti?» Il primo dirigente si rivolse all'altro e gli chiese: «Joe, dov'è quel testo sulla visione?» Scrivere un documento sulla visione può essere il primo passo nella creazione di una visione condivisa, ma di rado esso fa sì che in un'organizzazione una visione «prenda vita».

Il secondo problema che insorge quando gli alti dirigenti si impegnano a scrivere un documento sulla loro visione è che la visione risultante non viene costruita su quelle personali dei singoli. Spesso, nella ricerca di una «visione strategica», le visioni dei singoli sono del tutto ignorate. Oppure la «visione ufficiale» riflette soltanto quella di una o più persone. Ci sono poche occasioni di ricerca e di verifica a tutti i livelli, di modo che le persone sentano di comprendere e possedere la visione. Di conseguenza, anche la nuova visione ufficiale non riesce a promuovere l'energia e l'impegno. Semplicemente, essa non ispira le persone. In effetti, qualche volta, essa non riesce neppure a creare molta passione fra il gruppo di alti dirigenti che l'ha elaborata.

Infine, la soluzione non è una «soluzione per problema». Se è vista in questa luce, quando il «problema» del basso morale o di una mancanza di chiarezza nella direzione strategica viene meno, verrà meno anche l'energia dietro la visione. La creazione di una visione condivisa deve essere vista come l'elemento centrale dell'attività quotidiana dei capi. Essa è permanente e non ha mai fine. È, in effetti, parte di un'attività più ampia della leadership: progettare e coltivare le cosiddette «idee di governo» dell'azienda – non soltanto la sua visione di per sé, ma anche il suo scopo ed i suoi valori centrali.

Qualche volta, i dirigenti si aspettano che le visioni condivise emergano dal processo di pianificazione strategica di un'azienda. Ma esattamente per le stesse ragioni per cui fallisce la maggior parte dei processi visionari «dall'alto al basso», nello stesso modo la maggior parte della pianificazione strategica non riesce a coltivare una visione genuina. Secondo Hamel e Prahalad:

Dal rito della pianificazione annuale emergono di rado strategie creative. Il punto di partenza della strategia del prossimo anno è quasi sempre la strategia dell'anno in corso. I miglioramenti sono incrementabili. L'azienda si attacca ai segmenti e ai territori che conosce, anche se le opportunità reali possono trovarsi altrove. L'impulso all'entrata pionieristica della Canon nell'attività delle fotocopiatrici personali provenne da una sussidiaria di vendite oltremare – non dai pianificatori in Giappone.<sup>8</sup>

Con questo non si vuole dire che le visioni non possano emanare dall'alto. Spesso, è quel che avviene. Ma qualche volta esse derivano dalle visioni personali di individui che non sono in posizioni importanti. Talvolta, esse semplicemente «scaturiscono» da persone che interagiscono a molti livelli. L'origine della visione è molto meno importante del processo mediante il quale essa perviene a essere condivisa. Non è veramente una «visione condivisa» finché non si connette alle visioni personali delle persone in tutta l'organizzazione.

Per quelli che occupano posizioni di leadership, la cosa più importante è ricordare che le loro visioni sono ancora visioni personali. Il semplice fatto che essi occupino delle posizioni del genere non significa che loro visioni personali siano automaticamente «la visione dell'organizzazione». Quando sento dei capi che parlano della «nostra visione» e so che stanno in realtà descrivendo la «mia visione», mi ricordo delle parole di Mark Twain secondo le quali il «noi» ufficiale dovrebbe essere riservato a «re e persone con il verme solitario».

In ultima analisi, i capi intenti a costruire visioni condivise devono avere la volontà di condividere continuamente le loro visioni personali. Essi devono anche essere pronti a chiedere: «Mi seguirete?» Questo può essere difficile. Se una persona ha continuato a stabilire obiettivi in tutta la sua carriera, nonché a limitarsi ad annunciarli, chiedere il sostegno degli altri può farla sentire molto vulnerabile.

John Kryster era il presidente di una grande divisione di un'azienda

leader per la produzione di prodotti per la casa, la cui visione era che la sua divisione sarebbe dovuta essere in posizione egemone nel suo settore. Questa visione implicava non soltanto prodotti eccellenti, ma anche che l'azienda li fornisse ai loro «clienti» (i droghieri al dettaglio) in modo più efficiente ed efficace di chiunque altro. Egli sognava un unico sistema di distribuzione mondiale, che avrebbe fatto arrivare il prodotto al cliente in metà del tempo e con una frazione dei costi causati da sprechi e da riforniture. Cominciò a parlarne ad alti dirigenti, collaboratori della produzione, alla gente della distribuzione ed ai droghieri. Tutti sembravano entusiasti, ma mettevano in evidenza che molte delle sue idee non si sarebbero potute tradurre in pratica perché erano in contraddizione con molte politiche tradizionali dell'azienda madre.

In particolare, Kryster aveva bisogno del sostegno del responsabile della distribuzione dei prodotti, Harriet Sullivan che – sebbene tecnicamente di pari grado a Kryster nell'organizzazione a matrice dell'azienda – aveva quindici anni di esperienza in più. Kryster preparò una complessa presentazione per la Sullivan che mostrasse i meriti dei suoi nuovi concetti sulla distribuzione. Ma ad ogni dato di sostegno che egli le forniva, la Sullivan rispondeva con una critica. Kryster lasciò la riunione pensando che probabilmente i dubbiosi avevano ragione.

Allora egli concepì un metodo per mettere alla prova il nuovo sistema in un solo mercato geografico. Il rischio sarebbe stato inferiore ed egli aveva la garanzia del sostegno della catena locale di drogherie che aveva mostrato un particolare entusiasmo per il concetto. Ma come si sarebbe comportato con Harriet Sullivan? Il suo istinto suggeriva semplicemente di non parlargliene. Dopo tutto, aveva l'autorità di intraprendere da solo l'esperimento, utilizzando il suo personale della distribuzione. Purtroppo, egli apprezzava l'esperienza e il giudizio della Sullivan.

Dopo una settimana di riflessioni, Kryster tornò a chiedere l'aiuto della Sullivan. Questa volta, tuttavia, egli lasciò a casa i diagrammi ed i dati. Si limitò a spiegarle perché credeva nel concetto, come esso avrebbe potuto creare una nuova partnership con i clienti e come si sarebbero potuti verificare i suoi meriti a basso rischio. Con sua sorpresa, l'intrattabile capo della distribuzione cominciò a offrire il suo aiuto nel progettare l'esperimento. «Quando Lei è venuto da me la settimana scorsa», ella disse, «stava cercando di convincermi. Adesso, Lei desidera mettere la sua idea alla prova. Penso ancora che sia sbagliata, ma mi rendo conto che per Lei ha molto importanza. Quindi, chissà, magari impareremo qualcosa.»

Questo avvenne cinque anni fa. Oggi, il sistema di distribuzione innovativo di John Kryster è utilizzato in tutto il mondo da quasi tutte le divisioni dell'azienda. Esso ha ridotto in misura significativa i costi ed è stato parte di importanti alleanze strategiche che l'azienda sta imparando a stipulare con le catene distributive.

Quando le visioni iniziano ai livelli intermedi di un'organizzazione, il processo di condividere e ascoltare è essenzialmente lo stesso di quando esse hanno origine al vertice. Ma può darsi che ci voglia più tempo, specialmente se la visione ha delle implicazioni che coinvolgono l'intera organizzazione.

Il consulente di organizzazione Charlie Kiefer afferma che, «nonostante l'eccitazione creata da una visione, il processo di creare una visione condivisa non è sempre particolarmente affascinante. Dirigenti abili a creare visioni condivise parlano del processo in termini ordinari. 'Parlare della nostra visione' diventa parte della vita quotidiana. La maggior parte degli artisti non si eccita molto per il processo di creare l'arte. Essi si eccitano ai risultati». Oppure, nelle parole di Bill O'Brien: «Essere un leader visionario non consiste nel fare discorsi e ispirare le truppe. Io passo la mia giornata esattamente nello stesso modo in cui la passa qualsiasi dirigente. Essere un leader visionario consiste nel risolvere i problemi quotidiani avendo la mia visione in mente».

Per emergere, le visioni veramente condivise richiedono tempo. Esse crescono come un sottoprodotto delle interazioni fra le visioni individuali. L'esperienza indica che le visioni sinceramente condivise richiedono un dialogo continuo nel quale i singoli, non soltanto si sentono liberi di manifestare i loro sogni, ma apprendono come ascoltare i sogni degli altri. Da questo ascolto, emergono gradualmente nuove intuizioni di ciò che è possibile.

Ascoltare è spesso più difficile che parlare, specialmente per dirigenti di forte volontà che hanno idee precise di ciò che è necessario. Esso richiede un'apertura straordinaria e la volontà di coltivare idee diverse. Ciò non significa che dobbiamo sacrificare la nostra visione «per la causa più grande». Anzi, dobbiamo consentire la coesistenza di visioni multiple, ascoltando il giusto corso di azione che trascende e unifica tutte le nostre visioni individuali. Nelle parole di un capo d'azienda di grande successo: «Fondamentalmente, il mio lavoro consiste nell'ascoltare quello che l'organizzazione sta cercando di dire e quindi nel garantire che sia formulato in termini energici».

## **Come diffondere le visioni: arruolarsi, impegnarsi e conformarsi?**

Pochi argomenti sono più vicini al cuore dell'impegno dei dirigenti di oggi. Stimolati da studi che dimostrano come la maggior parte dei lavoratori americani accetti solo bassi livelli di impegno, nonché da racconti sulle forze di lavoro impegnate dei concorrenti esteri, i dirigenti si sono volti alla «direzione per impegno», ai «sistemi di lavoro ad alto impegno» e ad altri approcci. Eppure, nelle organizzazioni di oggi un impegno reale è ancora una rarità. Nella nostra esperienza, per il 90% del tempo quello che passa per impegno è semplice conformismo.

Oggi, è frequente sentire dirigenti che parlano di fare in modo che i loro collaboratori «acquisiscano» la visione. Temo che per molti di loro ciò indichi un processo di vendita, nel quale io vendo e tu compri. Peraltro, c'è un mondo di differenza fra «vendere» e «arruolarsi». «Vendere» indica, in genere, far sì che qualcuno faccia qualcosa che potrebbe non fare se fosse a piena conoscenza di tutti i fatti. «Arruolarsi», per contro, significa letteralmente «mettere il proprio nome sul ruolino». Arruolarsi implica una scelta libera, cosa che spesso non avviene con il «farsi vendere».

«L'arruolarsi è il processo», nelle parole di Kiefer, «di diventare parte di qualcosa per propria scelta». «Impegnato» descrive uno stato nel quale non soltanto ci si è arruolati, ma ci si sente pienamente responsabili affinché la visione si realizzi. Mi posso essere completamente arruolato nella vostra visione: voglio sinceramente che si realizzi. Eppure, è ancora la vostra visione. Se se ne presenterà la necessità, agirò, ma non passerò le ore di veglia a cercare quello che dovrò fare in seguito.

Per esempio, spesso le persone si arruolano in cause sociali per un genuino desiderio che particolari iniquità vengano corrette. Una volta all'anno esse possono dare un contributo per aiutare una campagna di raccolta di fondi. Ma quando si impegnano, la «causa» può contare su di loro. Essi faranno tutto ciò che è necessario perché la visione si realizzi. La visione li trascina all'azione. Alcuni utilizzano il termine «essere la fonte» per descrivere l'energia unica che le persone impegnate apportano alla creazione di una visione.

Nella maggior parte delle organizzazioni contemporanee, relativamente poche persone si sono «arruolate» e anche meno si sono impe-

gnate. La grande maggioranza delle persone si trova in uno stato di «conformismo». I seguaci «conformisti» vanno avanti con una visione e fanno quello che ci si aspetta da loro. In una certa misura, essi la sostengono. Ma non sono veramente arruolati o impegnati.

Spesso il conformarsi viene confuso con l'arruolarsi e l'impegnarsi. In parte ciò avviene perché il conformismo è stato talmente a lungo prevalente nella maggior parte delle organizzazioni che non sappiamo come riconoscere il vero impegno. Ma ciò avviene anche perché vi sono diversi livelli di conformismo, alcuni dei quali portano a comportamenti che assomigliano moltissimo all'arruolarsi e all'impegnarsi:

### ATTEGGIAMENTI POSSIBILI NEI CONFRONTI DI UNA VISIONE

**Impegno:** lo vuole. Farà sì che si realizzi. Crea qualsiasi «norma» (struttura) che sia necessaria.

**Arruolamento:** lo desidera. Farà tutto ciò che può essere fatto entro i limiti dello «spirito della legge».

**Conformismo genuino:** vede i vantaggi della visione. Fa tutto ciò che ci si aspetta e anche più. Segue la «lettera della legge». «Buoni soldati».

**Conformismo formale:** in linea di principio, vede i vantaggi della visione. Fa quello che ci si aspetta e non di più. «Soldato di segreto».

**Conformismo riluttante:** non vede i vantaggi della visione. Ma, parimenti, non vuole perdere il suo lavoro. Fa abbastanza di quanto ci si aspetta da lui perché lo deve, ma fa anche sapere che non è veramente parte del gruppo.

**Conformismo negativo:** non vede i vantaggi della visione e non farà quello che ci si aspetta. «Non lo farò: non potete obbligarmi».

**Apatia:** non è né a favore, né contro la visione. Non ha interesse. Non ha energia. «Non sono ancora le cinque?»

Oggi, negli Stati Uniti il limite di velocità nella maggior parte degli

Stati è tra le 55 e le 65 miglia. Una persona che nutrisse un conformismo genuino non guiderebbe mai a una velocità superiore al limite. Una persona che nutrisse un conformismo formale potrebbe guidare da 5 a 7 miglia oltre il limite, perché nella maggior parte degli Stati non si viene multati fino a quando si resta in questa fascia. Chi nutrisse un conformismo riluttante starebbe al di sotto del limite e continuerebbe a lamentarsene. Un guidatore conformista negativo e farebbe tutto quanto è possibile per evitare la polizia stradale. D'altra parte, una persona sinceramente impegnata guiderebbe a quella velocità anche se non fosse il limite consentito.

In quasi tutte le organizzazioni, la maggior parte delle persone si trova in situazioni di conformismo formale o genuino per quanto riguarda gli obiettivi e le regole di base dell'organizzazione. Essi si sforzano di convivere con il «programma», cercando sinceramente di dargli un contributo. D'altra parte, le persone che si trovano in situazioni di conformismo negativo o riluttante usualmente se ne stanno al di fuori. Esse sono contrarie agli obiettivi o alle regole di base e rendono nota la loro posizione, mediante l'inazione, oppure (se sono dei conformisti riluttanti) mediante un'«obbedienza maligna» – «lo farò proprio per dimostrare che non può funzionare». Può darsi che non si esprimano apertamente contro gli obiettivi dell'organizzazione, ma nondimeno le loro opinioni sono note (spesso esse riservano i loro sentimenti più sinceri alla stanza di riposo o al bar).

Le differenze fra i diversi stati del conformismo possono essere sottili. Quella più problematica è lo stato di conformismo genuino, che spesso viene scambiato per l'arruolamento o l'impegno. Il prototipo del «buon soldato» del conformismo genuino farà volentieri tutto quello che ci si aspetta da lui. «Credo nelle persone al di là della visione; farò tutto quello che è necessario, e anche di più, al meglio delle mie capacità». Nella sua stessa mente, la persona che opera in base a conformismo genuino pensa spesso a se stessa come se fosse impegnata. In effetti lo è, ma soltanto ad essere «parte del gruppo».

In realtà, dal comportamento sul lavoro è spesso molto difficile distinguere qualcuno che sia un conformista genuino da qualcuno che sia arruolato o impegnato. Un'organizzazione composta da persone caratterizzate da conformismo genuino sarà anni luce più avanti della maggior parte delle organizzazioni per quanto riguarda la produttività e l'efficacia in termini di costi. Non sarà necessario dire più di una volta ai dipendenti che cosa devono fare. Essi saranno in sintonia. Il loro atteggiamento

mento e i loro modi saranno caratterizzati da ottimismo e positività. Saranno anche un po' «pelandroni», ma non necessariamente. Se quello che ci si aspetta dai grandi realizzatori è di «prendere iniziative» ed essere «proattivi», essi mostreranno anche quei comportamenti. In breve, i conformisti genuini faranno tutto quello che potranno per giocare in base alle «regole del gioco», tanto quelle formali, quanto quelle più sottili.

Eppure, c'è un mondo di differenza fra il conformismo e l'impegno. La persona impegnata apporta energia, passione ed eccitazione che non si possono generare se si è soltanto conformisti, anche conformisti genuini. La persona impegnata non gioca in base alle «regole del gioco», ma è responsabile del gioco. Se le regole del gioco sono di ostacolo al conseguimento della visione, trova il modo per cambiare le regole. Un gruppo di persone veramente impegnato a una visione è una forza formidabile.

Tracy Kidder, nel suo libro vincitore del premio Pulitzer, *The Soul of a New Machine*, racconta la storia di un gruppo di sviluppo prodotti alla Data General, messo insieme da un dotato leader di gruppo allo scopo di creare un nuovo elaboratore. Di contro ad un'atmosfera aziendale di emergenza ai limiti della crisi, il gruppo realizzò un elaboratore pionieristico in un tempo notevole. Visitando alcuni anni più tardi Tom West, il capo del gruppo descritto nel libro, nonché i suoi membri, appresi quanto la loro realizzazione fosse stata notevole. Essi mi parlarono di una fase del loro progetto nella quale un certo software critico era in ritardo di alcuni mesi rispetto ai programmi. I tre tecnici responsabili vennero in ufficio una sera e se andarono al mattino. In base a tutti i possibili standard, in quella sera essi realizzarono due o tre mesi di lavoro – e nessuno potrebbe spiegare come. Queste non sono le realizzazioni del conformismo. Qual è dunque la differenza fra essere conformisti genuini e arruolati e impegnati? La risposta è ingannevolmente semplice. Le persone che sono arruolate o impegnate vogliono veramente la visione. I conformisti genuini accettano la visione. Può darsi che l'accettino allo scopo di ottenere qualcos'altro – per esempio, conservare l'impiego o far contento il loro capo o ottenere una promozione. Ma essi non vogliono veramente la visione per se stessa. Non si tratta della loro visione personale (o per lo meno non si rendono conto che lo è).

Un impegno molto desiderato e condiviso per una visione può essere un obiettivo elusivo. Un vice presidente di un'azienda di beni di consumo desiderava profondamente trasformare la sua organizzazione di tipo molto tradizionale in quella di un concorrente a livello mondiale me-

dianete lo sviluppo di un impegno condiviso a una nuova visione dell'azienda. Ma dopo un anno di sforzi, i dipendenti continuavano ad eseguire gli ordini ed a fare quello che veniva detto loro di fare.

A questo punto egli cominciò a vedere la profondità del problema. Nella sua organizzazione, ai dipendenti non era mai stato chiesto nel corso delle loro carriere di impegnarsi per qualcosa. Tutto quello che si era chiesto loro era di essere conformisti. Questa era l'unica cosa che sapessero fare. Era il loro unico modello mentale. Non importava ciò che egli diceva circa la creazione di una visione reale, circa l'essere veramente impegnati: non importava perché essi lo ascoltavano al loro livello di conformismo.

Una volta che si rese conto di ciò, egli cambiò la sua tattica. Egli si chiese: «Per che cosa i dipendenti sarebbero in grado di impegnarsi?» Quindi avviò un «programma salutista» in base al presupposto che se c'era qualcosa su cui i dipendenti si sarebbero potuti impegnare, sarebbe stata la loro salute. Nel corso del tempo, qualcuno lo fece. Essi cominciarono a vedere che sul posto di lavoro era possibile realizzare un vero impegno, il che aprì un «orecchio» alla visione.

Le organizzazioni tradizionali non si preoccupavano dell'arruolamento o dell'impegno. La gerarchia di comando e di controllo esigeva soltanto il conformismo. Ancora oggi molti dirigenti sono giustamente dubbiosi sul fatto che l'energia rilasciata attraverso l'impegno possa essere controllata e orientata. Così, scegliamo il conformismo e ci accontentiamo di far muovere i collaboratori sulla scala del conformismo.

## **Indicazioni per l'arruolamento e l'impegno**

L'arruolamento in una visione è un processo naturale che deriva da un genuino entusiasmo per la stessa e dalla volontà di far sì che altri vi pervengano di loro libera scelta.

- Arruolatevi voi stessi. Non c'è scopo a cercare di incoraggiare gli altri ad arruolarsi quando voi non lo siete. In questo caso si tratta di «vendita», non di arruolamento, il che nel migliore dei casi produrrà una forma di accordo e conformi smo superficiale. Peggio ancora, getterà anche i semi di un futuro risentimento.
- Collocatevi al livello giusto. Non gonfiate i vantaggi o nascondete i problemi. Descrivete la visione nel modo più semplice possibile.

- Lasciate che sia l'altro a scegliere. Non dovete «convincere» un altro dei vantaggi di una visione. In effetti, gli sforzi che potreste compiere per persuaderlo ad «arruolarsi» saranno considerati delle manipolazioni e potrebbero magari impedire l'arruolamento. Più desiderate che sia la persona a compiere una scelta libera, più libera essa si sentirà. Questo può essere particolarmente difficile nel caso dei collaboratori, che spesso sono condizionati a sentire che devono seguirvi. Ma potete ancora essere di aiuto creando loro il tempo e la sicurezza di elaborare il proprio senso di visione.

Vi sono molte occasioni nelle quali i dirigenti hanno bisogno del conformismo. Essi possono desiderare l'arruolamento o l'impegno, ma non possono accettare nulla al di sotto del conformismo formale. Se è così, vi raccomando di collocarvi a questo livello: «So che forse Lei non è completamente d'accordo con il nuovo orientamento, ma in questa congiuntura tale è la direzione nella quale il management è impegnato ad andare. Ho bisogno del suo sostegno per far sì che ciò avvenga». Essere schietti sull'esigenza di conformismo rimuove l'ipocrisia. Rende anche più facile che le persone compiano le proprie scelte, che possono, nel corso tempo, comprendere l'arruolarsi nella visione.

La lezione più dura che molti dirigenti devono apprendere è che, in ultima analisi, non c'è nulla che si possa fare perché un'altra persona si arruoli o si impegni. L'arruolamento e l'impegno richiedono la libertà di scelta. Le indicazioni precedenti si limitano a stabilire le condizioni più favorevoli all'arruolamento, ma non lo provocano. Analogamente, l'impegno è una cosa molto personale: i tentativi di forzarlo non faranno, nella migliore delle ipotesi, che promuovere il conformismo.

## **Come ancorare la visione ad un insieme di idee di governo**

La creazione di una visione condivisa è, in effetti, soltanto una parte di un'attività più ampia: creare le «idee di governo» per l'impresa, la sua visione, il suo obiettivo o missione e i suoi valori chiave. Una visione che non sia coerente con i valori che le persone vivono giorno per

giorno, non soltanto non riuscirà a ispirare un genuino entusiasmo, ma spesso darà luogo a cinismo esplicito.

Queste idee di governo rispondono a tre domande critiche: «che cosa?», «perché?» e «come?»

- La visione è il «che cosa?» – la rappresentazione del futuro che cerchiamo di creare.
- Lo scopo (o «missione») è il «perché?», la risposta di un'organizzazione alla domanda: «Perché esistiamo?» Le grandi organizzazioni hanno un più ampio senso di finalità che trascende la soddisfazione delle esigenze degli azionisti e dei dipendenti. Esse cercano di dare un contributo al mondo in qualche modo unico, di aggiungere una distinta fonte di valore.
- I valori chiave rispondono alla domanda: «Come vogliamo agire, in modo coerente alla nostra missione, lungo il percorso verso la realizzazione della nostra visione?» I valori di un'azienda possono includere l'integrità, la schiettezza, l'onestà, la libertà, le pari opportunità, la snellezza, il merito o la lealtà. Essi descrivono come l'azienda desidera che sia la vita di tutti i giorni mentre persegue la sua visione.

Prese nel loro insieme, le tre idee di governo rispondono alla domanda: «In che cosa crediamo?» Quando i dipendenti della Matsushita recitano il credo aziendale: «Riconoscere le nostre responsabilità come impresa industriale, promuovere il progresso, promuovere il benessere generale della società e dedicarci all'ulteriore sviluppo della cultura del mondo», essi descrivono la finalità dell'azienda. Quando cantano la canzone dell'azienda, che parla di «mandare i nostri prodotti ai popoli del mondo, senza soste e continuamente, come l'acqua che sgorga da una fonte», essi stanno proclamando la visione aziendale. E quando essi partecipano a programmi di addestramento interno che trattano argomenti quali «l'equità», «l'armonia e la cooperazione», «la lotta per migliorare», «la cortesia e l'umiltà», nonché «la gratitudine», i dipendenti apprendono quali sono i valori costruiti deliberatamente dall'azienda (in effetti, la Matsushita li chiama i suoi «valori spirituali»)<sup>10</sup>.

Credo che le persone avvertano l'esigenza bruciante di sentirsi parte di una missione che le nobiliti, anche se formulare una missione e una finalità a parole non è sufficiente. Finisce col suonare come un «vogliamoci bene». Le persone hanno bisogno di visioni per rendere la finalità più concreta e tangibile. Dobbiamo imparare a «dipingere quadri» del

tipo di organizzazione che vogliamo essere. I valori chiave sono necessari per aiutare i dipendenti nel processo decisionale quotidiano. La finalità è astratta e le visioni possono essere a lungo termine. I dipendenti hanno bisogno di «stelle polari» per navigare e prendere decisioni. Ma i valori chiave sono di aiuto soltanto se possono essere tradotti in comportamenti concreti. Per esempio, un valore chiave come la «schiettezza» richiede le competenze necessarie a riflettere e indagare nell'ambito di un contesto globale di fiducia e di sostegno reciproco.

## **La visione positiva e quella negativa**

«Che cosa vogliamo?» è diverso da «che cosa vogliamo evitare?» Sembra ovvio, ma in effetti le visioni negative sono probabilmente più comuni di quelle positive. Molte organizzazioni diventano veramente coese soltanto quando è minacciata la loro sopravvivenza. Esse si concentrano sull'evitare quello che le persone non vogliono – essere acquisite, andare in fallimento, perdere l'impiego, perdere la quota di mercato, constatare riduzioni dei redditi, oppure «consentire ai concorrenti di sconfiggerli nella commercializzazione del prossimo nuovo prodotto». Le visioni negative sono anche più comuni nella leadership pubblica, che bombarda continuamente la società con visioni di «lotta alla droga», «lotta al fumo», «lotta alla guerra», o «lotta all'energia nucleare».

Le visioni negative sono limitanti per tre motivi. Anzitutto, l'energia che potrebbe creare qualcosa di nuovo viene dirottata a «prevenire» qualcosa che non vogliamo che succeda. In secondo luogo, le visioni negative trasmettono un messaggio sottile, eppure inconfondibile, di impotenza: i nostri dipendenti in realtà se ne infischiano. Essi possono collaborare davvero soltanto se vi è un'adeguata minaccia. Infine, le visioni negative sono inevitabilmente a breve termine. L'organizzazione è motivata fin quando persiste la minaccia. Una volta che questa scompare, altrettanto fanno la visione e l'energia dell'organizzazione. Le fonti fondamentali di energia che possono motivare le organizzazioni sono due: il timore e l'aspirazione. La potenza del timore sottolinea le visioni negative. La potenza dell'aspirazione guida le visioni positive. Il timore può produrre cambiamenti straordinari in brevi periodi, ma l'aspirazione perdura come una fonte continua di apprendimento e di crescita.

## La tensione creativa e l'impegno alla verità

Nel capitolo 8 ho sostenuto che la visione personale, di per sé, non è la chiave di una creatività più efficace. La chiave è la «tensione creativa», la tensione fra la visione e la realtà. Le persone più efficienti sono quelle che possono «mantenere» la loro visione restando impegnate a vedere con chiarezza la realtà corrente.

Il principio non è meno valido per le organizzazioni. Il marchio di un'organizzazione che apprende non consiste in attraenti visioni che fluttuano nello spazio, ma in una volontà senza soste di esaminare «ciò che è» alla luce della nostra visione.

Per esempio, nei primi anni Sessanta, perseguendo una visione audace, la IBM eseguì una straordinaria serie di esperimenti, un'unica famiglia di elaboratori che avrebbero reso virtualmente obsolete tutte le sue macchine precedenti. Nelle parole di un autore di *Fortune*, la IBM rischiò «il suo tesoro, la sua reputazione e la sua posizione di leader nel campo dei computer» su un concetto radicalmente nuovo: una serie di macchine compatibili che consentissero la gamma di applicazioni più ampia possibile, da quelle scientifiche più avanzate alle esigenze relativamente piccole delle aziende.<sup>11</sup>

Jay Forrester osservò una volta che il marchio di una grande organizzazione è «la velocità con la quale le cattive notizie arrivano al vertice». In questo periodo la capacità della IBM di rendersi conto e di apprendere dai suoi errori si mostrò decisiva. Uno dei più scoraggianti fu il tentativo iniziale di realizzare una macchina chiamata Stretch, introdotta nel 1960. Il CEO della IBM, Tom Watson Jr., annullò sostanzialmente il progetto nel maggio del 1961, dopo che erano state vendute soltanto poche macchine (Watson dimezzò il pesante prezzo di 13,5 milioni di dollari della Stretch, rendendone così antieconomica la produzione). Per lui non c'erano scelte: la macchina non soddisfaceva i suoi clienti, non soddisfacendo mai più del 70% delle specifiche promesse. Qualche giorno dopo, Watson parlò francamente a un gruppo del settore. «Con la Stretch», disse, «abbiamo fatto come un centravanti che pensa di tirare in porta e invece calcia direttamente in tribuna centrale. Saremo molto, molto più attenti con quello che promettiamo in futuro». E in effetti lo furono. Sotto la direzione di molti degli stessi uomini che avevano imparato dalla

Stretch, tre anni dopo la IBM introdusse il Sistema 360, che si dimostrò la piattaforma della sua straordinaria crescita nel decennio successivo.

## La visione condivisa e la quinta disciplina

### Perché le visioni muoiono prematuramente

Molte visioni non si radicano, né si diffondono mai – nonostante abbiano dei meriti intrinseci. Per arrestare la creazione di impeto dietro una nuova visione possono entrare in gioco diverse strutture da «limiti alla crescita». Capire queste strutture può aiutare notevolmente a sostenere il «processo visionario».

Le visioni si diffondono a causa del processo di rafforzamento fra l'aumento della chiarezza, l'entusiasmo, le comunicazioni e l'impegno. Le persone parlano e la visione diventa più chiara. Con il suo diventare più chiara, nasce l'entusiasmo per i vantaggi che arreca.

E presto la visione comincia a diffondersi in una spirale autorafforzantesi di comunicazione e di eccitazione. L'entusiasmo può essere accresciuto anche dai successi iniziali nel perseguire la visione (un altro processo di rafforzamento potenziale, non esibito in questo diagramma).

Se il processo di rafforzamento funziona senza vincoli, esso porta a una crescita continua nella chiarezza e nell'impegno condiviso per la visione fra un numero crescente di persone. Ma a rallentare questo circolo virtuoso può entrare in gioco una varietà di fattori limitanti.

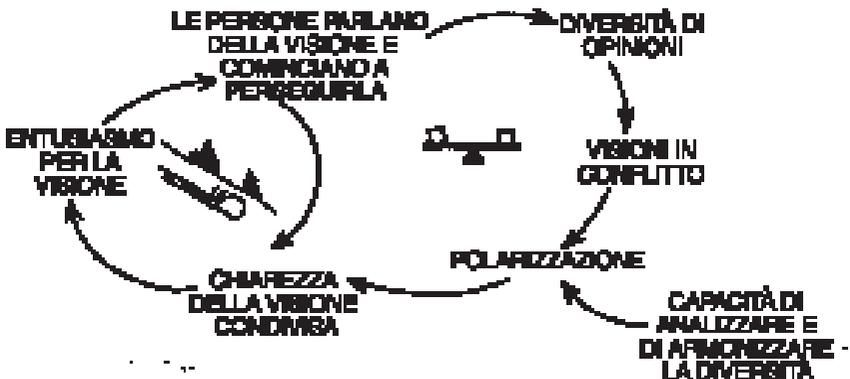
Il processo visionario può inaridirsi se, all'aumentare dell'impegno di più persone, la diversità delle opinioni dissipa la concentrazione e dà



luogo a conflitti non gestibili. Le persone vedono diversamente gli ideali futuri. Quelli che non sono subito d'accordo con la visione condivisa emergente devono forse cambiare le loro opinioni? Devono concludere che la visione è «sculpita nella pietra» e non può più essere influenzata? Sentono che le loro visioni hanno importanza? Se la risposta a una sola di queste domande è «sì», il processo di arruolamento può rallentare fino a fermarsi, con un'ondata di crescente polarizzazione.

Questa è una classica struttura da «limite alla crescita», nella quale il processo di rafforzamento del crescente entusiasmo per la visione interagisce con un «processo di riequilibrio» che limita la diffusione della visione a causa di una crescente diversità di opinione e di polarizzazione:

Se si legge in senso orario lungo il circolo di riequilibrio della pagina seguente a partire dall'alto, man mano che si crea l'entusiasmo, aumentano le persone che parlano della visione, aumenta la diversità di opinioni, ciò porta i singoli ad esprimere visioni potenzialmente in conflitto. Se altre persone non sono in grado di consentire a questa diversità



di esprimersi, aumenta la polarizzazione, ciò riduce la chiarezza delle visioni condivise e limita l'entusiasmo.

Nelle strutture da limiti alla crescita, l'effetto leva è nella comprensione del «fattore limitante», l'obiettivo o la norma implicite che guidano il processo di retroazione e di riequilibrio. In questo caso, questo fattore limitante è la capacità (o l'incapacità) di analizzare visioni diverse in modo tale da far emergere divisioni più profonde e comuni.

La diversità delle visioni aumenterà fino a che essa supera la capacità dell'organizzazione di «armonizzarla». Le capacità più importanti per aggirare questo limite sono quelle di «riflessione e analisi» discusse nel capitolo 9 «Modelli mentali». In effetti, il processo visionario è un tipo speciale di processo di analisi. È un'analisi circa il futuro che cerchiamo veramente di creare. Se diventa un processo di pura propugnanza, nel migliore dei casi non darà luogo a impegno, ma a conformismo.

Affrontare il processo di creare la visione come se fosse un'analisi non significa che io debba rinunciare al mio punto di vista. Al contrario, le visioni hanno bisogno di fautori energici. Ma i fautori che possono anche analizzare le visioni degli altri aprono la possibilità all'evoluzione della visione, al fatto che essa diventa «più grande» delle nostre visioni individuali. È questo il principio dell'ologramma.

Le visioni possono morire anche perché le persone sono scoraggiate dall'apparente difficoltà di realizzare la visione. Man mano che aumenta la chiarezza sulla natura della visione, aumenta anche la consapevolezza dello scarto fra la visione e la realtà corrente. I singoli si scoraggiano, diventano incerti e perfino cinici, il che porta a un declino dell'entusiasmo. La struttura da limiti alla crescita dello «scoraggiamento organizzativo» è simile a quella della figura che segue.

In questa struttura, il fattore limitante è la capacità delle persone nell'organizzazione di «mantenere» una tensione creativa, il principio centrale della padronanza personale. È per questo che riteniamo la padronanza personale la pietra angolare dello sviluppo di una visione condivisa – le organizzazioni che non incoraggiano la padronanza per-



sonale trovano arduo promuovere un impegno sostenuto da una visione elevata.

Le visioni emergenti possono morire anche perché le persone sono sopraffatte dall'esigenza della realtà corrente e perdono la loro concentrazione sulla visione. Il fattore limitante diventa il tempo e l'energia per concentrarsi su una visione:

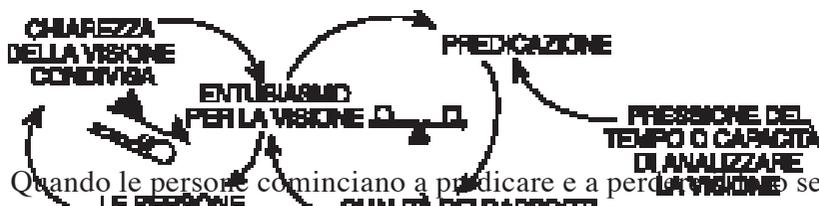
In questo caso, l'effetto leva deve consistere sia nel trovare modi per concentrare meno tempo e sforzo per combattere le crisi e nel gestire la realtà corrente, sia nel separare chi persegue la nuova visione da chi ha la responsabilità di gestire «la realtà corrente». Da molti punti di vista, questa è una strategia da piccoli gruppi che perseguono



quietamente nuove idee al di fuori delle maggiori attività organizzative. Mentre questo approccio è spesso necessario, è difficile evitare di promuovere due «campi» polari estremi che non si sostengono più l'un l'altro.

Infine, una visione può morire se le persone dimenticano di essere interconnesse. Questo è uno dei motivi per cui affrontare la creazione delle visioni come se si trattasse di un'analisi congiunta è tanto importante. Una volta che le persone smettono di chiedere: «Che cosa veramente vogliamo creare?» e cominciano a predicare la «visione ufficiale», viene erosa la qualità dei dialoghi, nonché la qualità dei rapporti coltivati attraverso quei dialoghi. Uno dei desideri più profondi sottesi alla visione condivisa è di essere connessi sia ad uno scopo più ampio, sia l'uno all'altro. Lo spirito di connessione è fragile ed è minato ogniqualvolta perdiamo il rispetto degli altri e dei punti di vista reciproci. Allora ci suddividiamo in interni ed esterni – quelli che sono «veri credenti» della visione e quelli che non lo sono. In tal caso, le

conversazioni «visionarie» non creano più un entusiasmo genuino per la visione:



Quando le persone cominciano a predicare e a perdere il senso di «firmare» la visione, il fattore limitante può essere il tempo o le capacità. Se vi è una grande urgenza di «firmare» per la nuova visione, le persone possono semplicemente non rendersi conto del fatto che vi è tempo di parlare e di ascoltarsi davvero a vicenda. Ciò sarà particolarmente probabile se inoltre esse non sanno come avviare un dialogo del genere, come condividere la loro visione in modo tale da non predicare, ma incoraggiare gli altri a riflettere sulle proprie visioni.

### La sinergia mancante: la visione condivisa e il pensiero sistemico

La disciplina della creazione della visione condivisa credo che manchi di un fondamento critico se viene praticata senza il pensiero sistemico. La visione dipinge il quadro di quello che vogliamo creare. Il pensiero sistemico rivela come abbiamo creato quello che attualmente abbiamo.

In anni recenti, molti capi sono saltati sul carro della visione. Essi hanno elaborato la visione aziendale e le dichiarazioni della missione. Hanno lavorato per arruolare tutti nella visione. Tuttavia, spesso i miglioramenti attesi nella produttività e nella competitività non si sono verificati. Ciò ha portato molti a perdere interesse nella visione e nel

processo visionario. La moda ha compiuto il suo ciclo e il «bambino» sta per essere «buttato via con l'acqua del bagno».

Il problema non sta nelle visioni condivise in sé, finché esse vengono elaborate con cura. Il problema sta nel nostro orientamento reattivo verso la realtà corrente. La visione diventa una forza vivente soltanto quando le persone credono veramente di poter modellare il loro futuro. Il fatto nudo e crudo è che, per la maggior parte, i dirigenti non sentono che, contribuendo a creare la loro realtà corrente, stanno facendo un'esperienza. Quindi essi non vedono come possano contribuire al cambiamento di quella realtà. I loro problemi sono creati da qualcuno «là fuori», oppure dal «sistema».

Questo atteggiamento può essere difficile da individuare perché in molte organizzazioni l'affermazione «non possiamo creare il nostro futuro» è così minacciosa da non poter mai essere ammessa. C'è una forte «opinione professata» che essere un buon dirigente e capo significa essere «proattivo», avere il proprio destino nelle mani. Una persona che metta pubblicamente in dubbio il fatto che l'organizzazione possa conseguire ciò che si è prefissa viene rapidamente etichettata come qualcuno che «non è a bordo» e viene vista come un problema.

Eppure, questo ottimismo del tipo «si può fare» è una sottile mano di vernice su un'opinione fondamentalmente reattiva, perché la maggior parte delle organizzazioni è dominata dal pensiero lineare, non da quello sistemico. L'egemonia della «mentalità da eventi» dice alla gente che il nome del gioco è reagire al cambiamento, non generare il cambiamento. Un orientamento agli eventi finirà con lo spazzar via la visione reale, lasciando soltanto vuote «dichiarazioni della visione», buone idee che non vengono mai prese a cuore.

Ma man mano che nelle organizzazioni le persone imparano ad apprendere come le politiche e le azioni esistenti stanno creando la loro realtà corrente, si sviluppa un suolo nuovo e più fertile per la visione. Si sviluppa una nuova fonte di fiducia, radicata in una comprensione più profonda delle forze che modellano la realtà corrente e nella quale c'è un effetto leva per influenzare quelle forze. Mi ricorderò sempre di un dirigente reduce da una prolungata sessione «micromondi» simulata al computer presso una delle aziende che partecipano al nostro programma di ricerca. Quando gli si chiese che cosa aveva appreso, rispose: «Ho

scoperto che la realtà che conosciamo è soltanto una fra molte realtà possibili».

## 11

# L'apprendimento di gruppo

## I gruppi del buonsenso potenziale

«PER intenzione e per talento», ha scritto della sua squadra, i Boston Celtics, il cestista Bill Russell, «eravamo un gruppo di specialisti, e come tali il nostro rendimento dipendeva sia dall'eccellenza dei singoli, sia da quanto lavoravamo bene assieme. Nessuno di noi doveva sforzarsi per capire che occorreva integrare le specialità l'uno dell'altro. Era un fatto semplice e tutti ci sforzavamo di scoprire come rendere più efficaci le nostre combinazioni... Fuori del campo, in maggioranza eravamo degli stravaganti dal punto di vista sociale – non certo quei tipi di persone che si mischiano alle altre o che adattano la loro personalità a quello che ci si aspetta da loro».<sup>1</sup>

Russell ha cura di spiegarci che non è l'amicizia, ma un diverso tipo di rapporto di gruppo ad aver reso speciale il lavoro della sua squadra. Quel rapporto, più di qualsiasi trionfo individuale, gli ha dato i suoi più grandi momenti nell'attività sportiva: «Spessissimo una partita dei Celtics si riscaldava al punto da diventare più di un gioco fisico o perfino mentale», ha scritto, «e aveva un carattere magico. Questa sensazione è difficile da descrivere, e certamente non ne ho mai parlato quando giocavo. Quando si verificava, potevo sentire che il mio gioco saliva a un nuovo livello... Essa avrebbe circondato non soltanto me e gli altri Celtics, ma anche i giocatori dell'altra squadra e perfino gli arbitri... A quel livello speciale, poteva accadere ogni sorta di stranezza. La partita si sarebbe svolta al massimo della competizione, ma non mi sarei ancora

sentito competitivo, il che è un miracolo... Il gioco si sarebbe sviluppato così rapidamente che ogni finta, taglio e passaggio sarebbe stato sorprendente, eppure nulla avrebbe potuto sorprendermi. Era come se stessi giocando al rallentatore. Durante quegli istanti magici, potevo quasi sentire come si sarebbe sviluppato il prossimo gioco e dove sarebbe stato effettuato il prossimo tiro... Per me, la chiave era che entrambe le squadre dovevano giocare al loro vertice e che dovevano essere competitive...»

I Celtics di Russell (vincitori di undici campionati mondiali in tredici anni) dimostrano un fenomeno che noi siamo pervenuti a definire «allineamento», che si verifica quando un gruppo di persone funziona come un tutto unico. Nella maggior parte delle squadre, le energie dei singoli membri hanno obiettivi che si contraddicono. Se tracciamo un disegno del gruppo come raccolta di individui con diversi livelli di «potere personale» (la capacità di conseguire risultati voluti) orientato in diverse direzioni nelle loro vite, il disegno sembra simile a questo:<sup>2</sup>

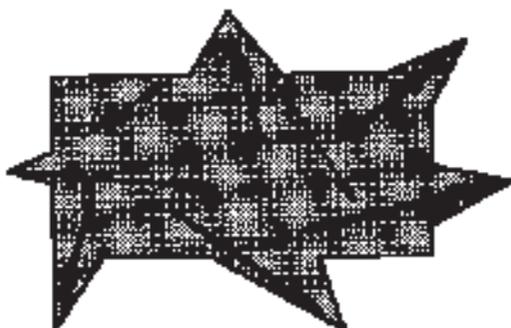


La caratteristica fondamentale dei gruppi relativamente non allineati è uno spreco di energia. Magari i singoli lavorano con straordinaria intensità, ma i loro sforzi non si traducono efficacemente in uno sforzo di gruppo. Per contro, quando un gruppo si allinea di più, emerge una comunanza di orientamento e le energie dei singoli si armonizzano. C'è meno spreco di energia. In effetti, si sviluppa una risonanza o sinergia, come la luce «coerente» del laser piuttosto che la luce incoerente e sparpagliata di una lampadina a bulbo. Vi è una comunanza di scopo, una visione condivisa e si comprende come integrare gli sforzi.

I singoli non sacrificano i loro interessi personali alla più ampia visione del gruppo; piuttosto, la visione condivisa diventa una estensione



delle loro visioni personali. In effetti, l'allineamento è la condizione necessaria prima che il potere dato al singolo possa aumentare il potere dell'intero gruppo. Dare potere al singolo quando vi è un livello di allineamento relativamente basso peggiora il caos e rende ancora più difficile la direzione del gruppo:



I musicisti jazz conoscono l'allineamento. Nel jazz c'è una frase «essere *in the groove*» che indica lo stato in cui si trova un insieme che «suona come uno solo». Queste esperienze sono molto difficili da descrivere: i jazzisti ne parlano in termini quasi mistici: «La musica fluisce attraverso di voi, anziché da voi». Ma esse non sono meno tangibili per il fatto di essere difficili da formulare in parole. Ho parlato a molti dirigenti che hanno fatto parte di gruppi che hanno operato a livelli altrettanto straordinari. Essi descrivono riunioni durate per ore eppure «volate via» senza ricordare «chi ha detto che cosa, ma sapendo che eravamo veramente giunti a una comprensione condivisa», di «non aver mai dovuto votare – siamo semplicemente arrivati al punto di sapere quello che dovevamo fare.»

L'apprendimento di gruppo è il processo di allineare e sviluppare le capacità di gruppo per creare i risultati che i suoi membri veramente desiderano. Esso si fonda sulla disciplina di sviluppare la visione condivisa, nonché sulla padronanza personale, perché i gruppi di talento sono costituiti da individui di talento. Ma la visione condivisa e il talento non sono sufficienti. Il mondo è pieno di gruppi di individui di talento che condividono per un certo tempo una visione, eppure non riescono ad apprendere. La grande orchestra jazz ha talento e una visione condivisa (anche se non ne discute), ma quello che veramente importa è che i musicisti sanno come suonare insieme.

Non c'è mai stata, nelle organizzazioni, un'esigenza di padroneggiare l'apprendimento di gruppo maggiore di quanta ve ne sia oggi. Sia che si tratti di gruppi di dirigenti o di gruppi per lo sviluppo prodotti o di gruppi di lavoro transfunzionali – i gruppi, «le persone che hanno bisogno l'una dell'altra per agire», nelle parole di Arie de Geus stanno diventando unità di apprendimento chiave nelle organizzazioni. È così perché quasi tutte le decisioni importanti vengono ora prese da gruppi, sia direttamente, sia attraverso l'esigenza dei gruppi di tradurre le decisioni individuali in azione. A un qualche livello, l'apprendimento individuale è irrilevante all'apprendimento organizzativo. Gli individui apprendono tutto il tempo, eppure non vi è apprendimento organizzativo. Ma se i gruppi apprendono, diventano un microcosmo di apprendimento in tutta l'organizzazione. Le intuizioni ottenute sono messe in azione. Le abilità sviluppate possono propagarsi ad altri individui ed altri gruppi (sebbene non vi sia la garanzia che si propagheranno). Per le organizzazioni più grandi, i risultati ottenuti dal gruppo possono dare il la e determinare uno standard di apprendimento.

Nell'ambito delle organizzazioni, l'apprendimento di gruppo ha tre dimensioni critiche. Anzitutto, vi è l'esigenza di riflettere profondamente su questioni complesse. Qui, i gruppi devono apprendere come sfruttare il potenziale che hanno molte menti di essere più intelligenti di una mente sola. Questo è facile a dirsi, ma nelle organizzazioni sono al lavoro forze potenti che tendono a rendere l'intelligenza del gruppo inferiore, non superiore all'intelligenza dei singoli membri del gruppo stesso. Molte di queste forze sono sotto il diretto controllo dei membri del gruppo.

In secondo luogo, occorre un'azione innovativa coordinata. Le squadre sportive che vincono i campionati e le grandi orchestre jazz offrono una metafora per agire in modi spontanei e pure coordinati. Nelle organizzazioni i gruppi straordinari sviluppano lo stesso tipo di rapporto –

una «fiducia operativa», mediante la quale ogni membro rimane consapevole degli altri membri del gruppo e si può contare su di lui perché agisca in modi che integrano le azioni vicendevolmente.

In terzo luogo, c'è il ruolo dei membri del gruppo sugli altri gruppi. Per esempio, la maggioranza delle azioni dei gruppi di livello elevato in effetti è attuata solo da altri gruppi. Così, un gruppo di apprendimento promuove continuamente l'apprendimento degli altri gruppi, addestrandoli più ampiamente alle procedure ed alle competenze dell'apprendimento di gruppo. Sebbene comporti capacità e aree di comprensione individuali, l'apprendimento di gruppo è una disciplina collettiva. Quindi, è privo di senso dire che «io», in quanto individuo, sto padroneggiando la disciplina dell'apprendimento di gruppo, esattamente come sarebbe privo di senso dire che «io sto padroneggiando l'arte di essere una grande orchestra jazz».

La disciplina dell'apprendimento di gruppo implica la padronanza delle pratiche di dialogo e di discussione, i due modi distinti mediante i quali i gruppi conversano. Nel dialogo vi è una esplorazione libera e creativa di questioni complesse e sottili, un profondo «ascoltarsi» l'un l'altro e la sospensione dei propri punti di vista personali. Per contro, nella discussione vengono presentate e difese opinioni diverse e si ricerca il punto di vista migliore per sostenere le decisioni che devono essere prese in questo momento. Il dialogo e la discussione sono potenzialmente complementari, ma la maggior parte dei gruppi non è capace di distinguere fra i due e di muovere consapevolmente fra di loro.

L'apprendimento di gruppo implica anche apprendere come gestire in modo creativo le forze potenti che si oppongono al dialogo e alla discussione produttiva nei gruppi di lavoro. Le principali sono quelle che Chris Argyris chiama «le routine difensive», i modi abituali di interagire che proteggono noi e gli altri dalla minaccia o dall'imbarazzo, ma che ci impediscono anche di apprendere. Per esempio, di fronte a un conflitto i membri del gruppo frequentemente o «attenuano» le differenze oppure «si esprimono» con modalità senza limiti da «il vincitore prende tutto» e con piena libertà per tutti – quello che il mio collega Bill Isaacs chiama «le guerre sulle astrazioni». Tuttavia, le routine molto difensive che frustrano l'apprendimento hanno anche un grande potenziale per promuoverlo, se soltanto possiamo apprendere come liberare le energie che contengono. Le competenze di ricerca e di riflessione discusse nel

capitolo 9 cominciano a rilasciare questa energia, che può essere quindi concentrata sul dialogo e la discussione.

Il pensiero sistemico è particolarmente adatto a evocare la difensività a causa del suo messaggio centrale, cioè che le nostre azioni creano la nostra realtà. Quindi, un gruppo può opporre resistenze al vedere in modo più sistemico problemi importanti. Fare questo significherebbe che i problemi nascono dalle nostre politiche e strategie – cioè «da noi» – anziché da forze al di fuori del nostro controllo. Ho visto molte situazioni nelle quali i gruppi dicono «stiamo già pensando sistemicamente», oppure professano una visione sistemica, e poi non fanno nulla per metterla in pratica o si limitano ad attaccarsi rigidamente all'opinione che «non c'è nulla che possiamo fare se non affrontare questi problemi». Tutte queste strategie riescono ad evitare che si esamini seriamente come le loro azioni possono creare quegli stessi problemi cui esse si sforzano tanto intensamente di far fronte. Più di altri schemi di riferimento analitici, il pensiero sistemico richiede gruppi maturi, capaci di analizzare complesse questioni conflittuali.

Infine, come qualsiasi altra, la disciplina dell'apprendimento di gruppo esige pratica. Eppure, questo è esattamente quello che manca ai gruppi nelle organizzazioni moderne. Immaginate di cercare di creare una grande compagnia teatrale o una grande orchestra sinfonica senza prove. Immaginate una squadra sportiva che partecipi a un campionato senza allenamento. In effetti, il processo mediante il quale questi gruppi apprendono è un continuo movimento fra la pratica e l'esecuzione, pratica, eseguire, praticare ancora, eseguire ancora. Siamo appena cominciando ad apprendere come creare opportunità analoghe per la pratica nei gruppi di dirigenti – alcuni esempi vengono dati più sotto.

Nonostante la sua importanza, l'apprendimento di gruppo resta poco capito. Finché non potremo descrivere meglio il fenomeno, esso resterà misterioso. Finché non disporremo di qualche teoria di quel che succede quando i gruppi apprendono (in contrasto agli individui nell'apprendimento di gruppo), non saremo in grado di distinguere l'intelligenza di gruppo dal «pensiero di gruppo», quando gli individui soccombono alla pressione del gruppo in favore del conformismo. Finché non vi saranno metodi affidabili per creare gruppi che possano apprendere insieme, ciò si verificherà soltanto per caso. È per questo motivo che la gestione dell'apprendimento di gruppo sarà un passo critico nella creazione dell'apprendimento delle organizzazioni.

## La disciplina dell'apprendimento di gruppo

### Dialogo e discussione<sup>3</sup>

In un libro notevole, *Fisica e oltre*, Werner Heisenberg (che ha formulato il famoso «principio di incertezza» della fisica moderna) sostiene che «la scienza è radicata nelle conversazioni. La cooperazione di persone diverse può culminare in risultati scientifici di eccezionale importanza». Heisenberg ricorda quindi una vita di conversazioni con Pauli, Einstein, Bohr e le altre grandi figure che hanno sradicato e riformulato la fisica tradizionale nella prima metà di questo secolo. Queste conversazioni, di cui Heisenberg dice che «hanno avuto un effetto durevole sul mio modo di pensare», hanno letteralmente fatto nascere molte delle teorie per cui questi uomini sono alla fine diventati famosi. Le conversazioni di Heisenberg, ricordate con vivacità nei loro dettagli e nelle emozioni cui davano luogo, illustrano lo straordinario potenziale dell'apprendimento collaborativo e cioè che collettivamente possiamo essere più perspicaci di quanto lo siamo come individui. Potenzialmente l'indice di intelligenza del gruppo può essere molto più alto dell'indice di intelligenza dei singoli.

Date le riflessioni di Heisenberg, non è forse sorprendente che un contributo significativo alla disciplina emergente dell'apprendimento di gruppo venga da un fisico contemporaneo, da David Bohm. Questi, un eminente teorico dei quanta, sta elaborando una teoria e un metodo di «dialogo», quando un gruppo «si apre al flusso di un'intelligenza più ampia». Il dialogo, viene fuori, è un'idea molto vecchia, che gli antichi greci riverivano e che molte società «primitive», come gli indiani americani, praticavano. Tuttavia, nel mondo moderno essa si è del tutto perduta. Tutti noi abbiamo avuto qualche assaggio del dialogo – in conversazioni speciali che cominciano ad avere una «vita propria», portandoci verso direzioni che non avremmo mai voluto immaginare, né programmare in anticipo. Ma queste esperienze sopravvivono raramente, sono il prodotto delle circostanze piuttosto che dello sforzo sistematico di una pratica disciplinata.

Il lavoro recente di Bohm sulla teoria e la pratica del dialogo rappresenta una sintesi unica delle due principali correnti intellettuali che sottostanno alle discipline discusse nei capitoli precedenti: la visione siste-

mica o olistica della natura e le interazioni fra il nostro modo di pensare. «La teoria dei quanta», afferma Bohm, «implica che l'universo è fondamentalmente un tutto indivisibile, anche se a un livello a scala più ampia può essere approssimativamente rappresentato come se fosse divisibile in parti che hanno un'esistenza separata. In particolare, ciò significa che, al livello teorico di accuratezza dei quanta, lo strumento di osservazione e l'oggetto osservato collaborano l'un l'altro in modo inseparabile. A questo livello, quindi, la percezione e l'azione non possono essere separate.»

Questo ricorda alcune delle caratteristiche chiave del pensiero sistemico, che attira l'attenzione su come quello che sta avvenendo è spesso la conseguenza delle nostre azioni in quanto guidate dalle nostre percezioni. Domande analoghe sono poste dalla teoria della relatività, come Bohm aveva indicato in un libro del 1965, *The Special Theory of Relativity*.<sup>4</sup> In questo libro, Bohm iniziò collegando più esplicitamente la prospettiva sistemica ed i modelli mentali. In particolare, egli sostenne che lo scopo della scienza non è l'«accumulazione di conoscenza» (dato che, dopo tutto, ogni teoria scientifica viene alla fine dimostrata falsa), ma piuttosto la creazione di «mappe mentali», che guidano e modellano la nostra percezione e azione, causando una costante «partecipazione reciproca fra la natura e la consapevolezza».

Tuttavia, il contributo più distintivo di Bohm, quello che porta a percezioni uniche nell'apprendimento di gruppo, deriva dal vedere il pensiero come «soprattutto un fenomeno collettivo». Bohm si interessò molto presto all'analogia fra le proprietà collettive delle particelle (per esempio, i movimenti a livello sistemico di un «mare di elettroni») ed il modo in cui funziona il nostro pensiero. In seguito, egli comprese che questo tipo di analogia poteva gettare molta luce sul fatto generale che «il pensiero è controproducente, come si può osservare in quasi tutte le fasi della vita». «Il nostro pensiero è incoerente», sostiene Bohm, «e l'essere controproducente che ne risulta è alla radice dei problemi mondiali». Ma, sostiene ancora Bohm, dato che il pensiero è in larga misura collettivo, noi non possiamo migliorarlo individualmente. «Come con gli elettroni, dobbiamo guardare al pensiero come a un fenomeno sistemico, che deriva da come interagiamo e discorriamo l'uno con l'altro.»

Vi sono due tipi fondamentali di discorso, il dialogo e la discussione. Per un gruppo che sia capace di un apprendimento creativo continuato sono entrambi importanti: ma la loro forza è nella loro sinergia, che pro-

tabilmente non è presente quando non vengono apprezzate le distinzioni fra di loro.

Bohm mette in evidenza che il termine «discussione» ha la stessa radice di percussione e scuotimento.\* Esso indica qualcosa come un «gioco di ping-pong, nel quale continuiamo a colpire avanti e indietro la palla fra di noi». In un gioco del genere, l'oggetto dell'interesse comune può essere analizzato e distinto da molti punti di vista, offerti da quelli che vi prendono parte. Chiaramente, ciò può essere utile. Tuttavia, lo scopo del gioco è normalmente «vincere» e in questo caso vincere significa che le opinioni di un singolo vengono accolte dal gruppo. Occasionalmente potreste accettare parte del punto di vista di un'altra persona allo scopo di rafforzare il vostro, ma fondamentalmente volete che sia il vostro punto di vista a prevalere. Una forte accentuazione sul vincere non è tuttavia compatibile col dare prima priorità alla coerenza e alla verità. Secondo Bohm, per ottenere un simile cambiamento di priorità è necessario il «dialogo», che è un modo diverso di comunicazione.

In contrasto a discussione, il termine «dialogo» deriva dal greco *dia logos*. *Dia* significa attraverso, *logos* significa parola o, più ampiamente, significato. Secondo Bohm, il concetto originale di dialogo era «il significato che passa o si muove attraverso... un flusso libero di significato fra le persone, nel senso di un fiume che scorre fra due rive».<sup>5</sup> Nel dialogo, afferma Bohm, un gruppo accede a un «più ampio insieme di significato comune», cui non si può accedere singolarmente. «L'intero organizza le parti», anziché cercare di riunire le parti in un tutto.

Lo scopo del dialogo è di andare oltre la comprensione di ogni singolo individuo. «In un dialogo non stiamo cercando di vincere. Vinciamo tutti se lo eseguiamo nel modo giusto». Nel dialogo, i singoli ottengono percezioni che semplicemente non potrebbero ottenere da soli. «Comincia a venire in essere un nuovo tipo di mentalità, che si basa sullo sviluppo di un significato comune... I singoli non sono più fondamentalmente opposti l'uno all'altro, né si può dire che stiano interagendo, ma piuttosto che stanno partecipando a questo insieme di significato comune, che è capace di uno sviluppo e di un cambiamento co-

\* Nell'originale, *concussion*. (N.d.T.)

stante.» Nel dialogo, un gruppo analizza da molti punti di vista questioni complesse e difficili. I singoli tengono in sospeso i loro presupposti, ma li comunicano liberamente l'uno all'altro. Il risultato è un'esplorazione libera, che porta in superficie tutta la profondità dell'esperienza del pensiero dei singoli e tuttavia può andare oltre i loro punti di vista individuali.

«Scopo del dialogo», indica Bohm, «è di rivelare l'incoerenza del nostro pensiero.» Vi sono tre tipi di incoerenza. Il pensiero nega di essere partecipativo. Il pensiero cessa di seguire la realtà e va avanti, come un programma. Il pensiero stabilisce i suoi standard di riferimento per risolvere i problemi, problemi che anzitutto ha contribuito a creare esso stesso.

Come esempio, consideriamo il pregiudizio. Una volta che una persona comincia ad accettare lo stereotipo di un particolare gruppo, quel «pensiero» diventa un agente attivo, «che partecipa» alla modellazione della sua interazione con un'altra persona che ricada in quella classe stereotipata. A sua volta, il tono della loro interazione influenza il comportamento dell'altra persona. La persona che ha un pregiudizio non può vedere come esso condizioni quello che lei «vede», e come lei agisce. In un certo senso, se lo facesse non avrebbe più quel pregiudizio. Per funzionare, il «pensiero» di pregiudizio deve restare nascosto al suo detentore.

«Il pensiero si *presenta* (sta di fronte) a noi e pretende di non *rappresentare*.» Siamo come attori che dimentichino di star ricoprendo un ruolo. Restiamo intrappolati nel teatro dei nostri pensieri (le parole «teatro» e «teoria» hanno la stessa radice – *theoria* – «guardare a»). È qui che il pensiero comincia, nelle parole di Bohm, a diventare «incoerente». «La realtà può cambiare, ma il teatro continua». Noi operiamo nel teatro, definendo problemi, intraprendendo azioni, «risolvendo problemi», perdendo il contatto con la realtà più ampia dalla quale il teatro è generato.

Il dialogo è un modo per aiutare le persone a «vedere la natura partecipativa e rappresentativa del pensiero [e]... divenire più sensibili, facendone un'operazione senza rischio, al riconoscimento dell'incoerenza nel nostro pensiero». Nel dialogo le persone diventano gli osservatori del loro modo di pensare.

Ciò che esse osservano è che il loro modo di pensare è attivo. Per esempio, quando in un dialogo emerge un conflitto, è probabile che le persone si rendano conto del fatto che vi è una tensione, ma la tensione

nasce, letteralmente, dai nostri pensieri. Le persone diranno: «Sono i nostri pensieri e il modo in cui aderiamo ad essi ad essere in conflitto, non noi». Una volta che le persone vedono la natura partecipativa del loro pensiero, esse cominciano a distaccarsi dal loro pensiero. Cominciano a prendere una posizione più creativa e meno reattiva nei confronti del loro pensiero.

Le persone che dialogano cominciano anche ad osservare la natura collettiva del pensiero. Bohm afferma che «la maggior parte del pensiero ha un'origine collettiva». Ogni individuo vi apporta qualcosa, ma in linea di massima esso si origina collettivamente. «Per esempio, il linguaggio è del tutto collettivo», afferma Bohm. «E senza il linguaggio il pensiero così come lo conosciamo non potrebbe esistere.» La maggior parte dei nostri presupposti è stata acquisita dall'insieme di presupposti culturalmente accettabili. Pochi fra di noi imparano veramente a «pensare da se stessi». E chi lo fa è certo, come Emerson disse molto tempo fa, «di non essere capito».

Si comincia anche a percepire la differenza fra il «pensare» come un processo continuo ed i «pensieri», i risultati di quel processo. Secondo Bohm, è molto importante cominciare a correggere l'incoerenza nel nostro modo di pensare.

Se il pensiero collettivo è come il procedere di un fiume, i «pensieri» sono come foglie fluttuanti sulla superficie dell'acqua che bagna le rive. Noi raccogliamo le foglie, che sperimentiamo come «pensieri». Percepriamo erroneamente i pensieri come nostri, perché non riusciamo a vedere il flusso di pensiero collettivo da cui essi promanano.

Nel dialogo, le persone cominciano a vedere il fiume che scorre tra le rive. Esse cominciano a «partecipare a questo insieme di significato comune, che è capace di sviluppo e cambiamento costante». Bohm ritiene che i nostri processi di pensiero siano come una «rozza rete che raccoglie soltanto gli elementi più grossolani della corrente». Nel dialogo, si sviluppa un certo «tipo di sensibilità» che va al di là di quello che noi riconosciamo normalmente come pensare. Questa sensibilità è una «rete sottile», capace di raccogliere i sottili significati nel flusso del pensare. Bohm ritiene che questa sensibilità sia alla radice della vera intelligenza.

Così, secondo Bohm, l'apprendimento collettivo non soltanto è possibile, ma è vitale per fare del potenziale dell'intelligenza umana una realtà. Attraverso il dialogo le persone possono aiutarsi vicendevolmente a divenire consapevoli dell'incoerenza nei pensieri di ciascuno e in

questo modo il pensiero collettivo diventa sempre più coerente (dal latino *cohaerere*, «stare unito insieme»). È però difficile dare una definizione semplice della coerenza, oltre a dire che la si può sentire come ordine, connessione, bellezza o armonia.

Il punto fondamentale, tuttavia, non è di perseguire qualche ideale astratto della coerenza. È piuttosto che tutti i partecipanti lavorino assieme in modo da sensibilizzarsi a tutte le possibili forme di incoerenza. L'incoerenza può essere segnalata da contraddizioni e da confusione, ma più fundamentalmente essa è evidenziata dal fatto che il nostro pensare produce conseguenze che veramente noi non desideriamo.

Bohm individua le tre condizioni base necessarie al dialogo:

1. tutti i partecipanti devono «tenere in sospeso» i loro presupposti, letteralmente tenerli «come se fossero appesi davanti a noi»;
2. tutti i partecipanti devono reciprocamente considerarsi dei colleghi;
3. deve esserci un «facilitatore», che «mantiene il contesto» del dialogo.

Queste condizioni contribuiscono a consentire al «libero flusso di significato» di passare attraverso il gruppo, diminuendo la resistenza a quest'ultimo. Esattamente come la resistenza in un circuito elettrico fa sì che il flusso della corrente generi calore (o spreco di energia) così il funzionamento normale di un gruppo dissipa l'energia. Nel dialogo, c'è «energia fredda, come in un superconduttore». Possono essere discussi «problemi caldi», argomenti che altrimenti diverrebbero fonti di discordia emotiva e di faziosità. Ancora di più, essi divengono delle finestre su percezioni più profonde.

*La sospensione dei presupposti.* «Sospendere» i propri presupposti significa tenerli «come se pendessero davanti a noi, e fossero costantemente accessibili all'esame e all'osservazione». Ciò non significa buttar via i nostri presupposti, sopprimerli, o evitare che siano espressi. Né, in alcun modo, ciò significa che avere delle opinioni sia «male», oppure che dovremmo eliminare il soggettivismo. Piuttosto, ciò significa essere consapevoli dei nostri presupposti e tenerli in evidenza affinché siano esaminati. Questo non può avvenire se noi difendiamo le nostre opinioni. Né può avvenire se non siamo consapevoli dei nostri presupposti, o non siamo consapevoli del fatto che i nostri punti di vista si basano su presupposti, anziché su fatti incontrovertibili.

Bohm sostiene che una volta che un singolo «punta i piedi» e decide «così stanno le cose», il flusso del dialogo si blocca. Ciò impone di ope-

rare sulla «lama di un coltello», come egli si esprime, perché «la mente vuole allontanarsi dal fatto che i presupposti vengono tenuti in sospenso... per adottare opinioni non negoziabili e rigide che poi ci sentiamo obbligati a difendere».

Per esempio, in una recente sessione di dialogo che coinvolgeva un gruppo di alti dirigenti di un'azienda ad alta tecnologia di grande successo (di cui si riferirà particolareggiatamente più avanti), venne percepita una profonda «frattura» nell'organizzazione fra il settore Ricerca e Sviluppo e tutti gli altri, una frattura dovuta al magnificato ruolo del settore Ricerca e Sviluppo. Questa frattura aveva le sue radici nella storia dell'azienda, basata su una catena di straordinarie innovazioni di prodotto nel corso degli ultimi trent'anni, le quali avevano letteralmente aperto la strada a molti eccezionali prodotti nuovi che col tempo erano diventati gli standard del settore. L'innovazione di prodotto era la pietra angolare della reputazione dell'azienda sul mercato. Quindi, nessuno si sentiva in grado di parlare della «frattura», anche se essa creava molti problemi. Far questo avrebbe messo in discussione il valore a lungo riverito della leadership tecnologica e del concedere a tecnici di grande creatività l'autonomia per perseguire le loro visioni di prodotto. Inoltre, alla riunione partecipava il numero due del settore Ricerca e Sviluppo.

Quando venne discussa la condizione di «mettere in sospenso tutti i presupposti», il responsabile del marketing chiese: «*Tutti* i presupposti?» Quando ricevette una risposta affermativa, egli sembrò perplesso. Più tardi, col procedere della sessione egli ammise di agire in base al presupposto che la Ricerca e Sviluppo si vedesse come «il custode della fiamma» dell'organizzazione, egli presupponeva inoltre che ciò li rendesse impermeabili a informazioni di mercato che avrebbero potuto influire sullo sviluppo dei prodotti. Questo fece sì che il dirigente della Ricerca e Sviluppo rispondesse che egli pure presupponeva che gli altri lo vedessero in questa luce e che, con sorpresa generale egli riteneva che questo presupposto limitasse l'efficacia sua e dell'organizzazione della Ricerca e Sviluppo. Entrambi condividevano questi presupposti in quanto presupposti non in quanto un fatto dimostrato. Di conseguenza, il dialogo che ne seguì diede luogo ad una straordinaria esplorazione di punti di vista che fu senza precedenti nel suo candore e nelle sue implicazioni strategiche.

«Tenere i presupposti in sospenso» assomiglia molto a vedere «i salti di astrazione» e ad «analizzare il ragionamento dietro le astrazioni», le capacità di base e di riflessione e analisi discusse nel capitolo 9, «I modelli

mentali». Ma nel dialogo, la sospensione dei presupposti deve essere fatta collettivamente. La disciplina di gruppo di tenere «in sospeso» i presupposti consentì ai membri del gruppo di vedere più chiaramente i propri presupposti perché essi potevano essere messi in evidenza e in contrasto con quelli di chiunque altro. Tenere i presupposti in sospeso è difficile, afferma Bohm, a causa della «natura stessa del pensiero. Il pensiero continua a illuderci che 'le cose stanno così'». La disciplina di gruppo del tenere i presupposti in sospeso è un antidoto a quella illusione.

*Vedersi reciprocamente come colleghi.* Il dialogo può aver luogo soltanto quando i membri di un gruppo di persone si vedono reciprocamente come colleghi nella ricerca reciproca di una percezione più profonda e della chiarezza. Pensare l'uno all'altro come a colleghi è importante, perché il pensiero è partecipativo. L'atto consapevole di pensare l'uno all'altro, come a colleghi contribuisce all'interazione in quanto colleghi. Questo può sembrare semplice, ma può fare una notevole differenza.

Vedersi l'un l'altro come colleghi è di importanza decisiva per stabilire un tono positivo e per compensare la vulnerabilità implicita nel dialogo. Nel dialogo, le persone si sentono in effetti come se stessero costruendo qualcosa, una nuova e più profonda comprensione. Anche se può sembrare semplice, vedersi l'un l'altro come colleghi e amici, si dimostra di straordinaria importanza. Noi parliamo agli amici in modo diverso da come parliamo alle persone che amici non sono. È interessante il fatto che, con il procedere del dialogo, i membri del gruppo sperimentano lo sviluppo di questa sensazione di amicizia anche nei confronti di altri con i quali non hanno molto in comune. Ciò che è necessario intervenire è la volontà di considerarsi l'un l'altro come colleghi. Inoltre, vi è una certa vulnerabilità nel fatto di tenere i presupposti in sospeso. Trattarsi l'un l'altro come colleghi ammette il rischio reciproco e stabilisce il senso di sicurezza dell'affrontare il rischio stesso.

L'essere colleghi non significa che sia necessario concordare o condividere gli stessi punti di vista. Al contrario, la forza reale nel vedersi l'un l'altro come colleghi entra in gioco quando vi sono divergenze di opinione. È facile sentire uno spirito di collegamento quando sono tutti d'accordo: è più difficile quando vi sono dei disaccordi importanti. Ma il profitto che ne deriva è anche molto maggiore. Scegliere di vedere «avversari» come «colleghi con punti di vista diversi» apporta i maggiori benefici.

Bohm ha espresso dei dubbi sulla possibilità di dialogo nelle organizzazioni a causa delle condizioni del collegamento: «La gerarchia è

antitetica al dialogo e nelle organizzazioni è difficile sfuggire la gerarchia». Egli chiede: «Coloro che hanno autorità possono veramente pensare allo stesso livello di quelli in posizioni subordinate?» Domande del genere hanno diverse interazioni operative per i gruppi organizzativi. Anzitutto, chiunque sia coinvolto deve volere davvero i vantaggi del dialogo più di quanto voglia attaccarsi ai privilegi del suo rango. Se una persona ha l'abitudine di far prevalere la sua opinione perché detiene il grado più elevato, nel dialogo quel privilegio deve essere abbandonato. Se una persona ha l'abitudine di non esprimere le sue opinioni perché ha un grado inferiore, è necessario abbandonare anche la sicurezza che viene dalla riservatezza. La paura e la prudenza devono lasciare il campo. Il dialogo è «un gioco»: esso implica la volontà di giocare con nuove idee, di esaminarle e verificarle. Non appena cominciamo a preoccuparci apertamente di «chi ha detto che cosa», oppure «di non dire qualcosa di stupido», la gaiezza scompare.

Queste condizioni non possono essere prese alla leggera, eppure abbiamo trovato molti gruppi organizzativi che sono costantemente sul chi vive circa il fatto che ciascuno sappia in anticipo che cosa ci si aspetterà da lui. In profondità, il dialogo è ambito, specialmente quando si concentra su questioni che sono per noi della massima importanza. Ma questo non significa che nelle organizzazioni il dialogo sia sempre possibile. Esso non lo sarà se tutti i partecipanti non desiderano accettare le due condizioni: tenere in sospenso i presupposti e comportarsi da colleghi.

*Un facilitatore che «mantiene il contesto» del dialogo.* In assenza di un facilitatore sperimentato, i nostri modi abituali di pensare continuano ad attrarci verso la discussione e ad allontanarci dal dialogo. Questo è particolarmente vero nelle fasi iniziali dello sviluppo del dialogo come disciplina di gruppo. Noi prendiamo alla lettera, anziché come una rappresentazione, quello che «si presenta» ai nostri pensieri. Noi crediamo ai nostri punti di vista e vogliamo che siano essi a prevalere. Tenere in sospenso pubblicamente i nostri presupposti ci preoccupa. Possiamo perfino essere incerti sul fatto che, dal punto di vista psicologico, sia sicuro tenere in sospenso «tutti i presupposti» – «dopo tutto, non ci sono alcuni presupposti a cui devo attenermi per non perdere il mio senso di identità?»

Il facilitatore di una sessione di dialogo assolve a molti dei doveri di base di un buon «facilitatore di processo». Queste funzioni comprendono l'aiutare i partecipanti a mantenere il controllo del processo e dei suoi risultati – noi siamo responsabili di quanto sta accadendo. Se i par-

tecipanti cominciano a nutrire riserve secondo cui «quel tizio» non ci lascerà parlare su un determinato argomento, ciò costituisce un presupposto non tenuto in sospeso. Il facilitatore deve anche mantenere il dialogo in movimento. Qualora un dato individuo dovesse cominciare a trasformare il processo in una discussione, mentre una discussione non è esattamente ciò di cui si ha bisogno, è necessario che ciò venga individuato e che si chieda al gruppo se si devono continuare a soddisfare le condizioni del dialogo. Il facilitatore si colloca sempre su una linea sottile tra l'essere competente e l'aiutare il processo in corso, da una parte, e purtuttavia non indossare il mantello dell'«esperto», oppure del «dotto», che svierebbe l'attenzione dai membri del gruppo e dalle loro idee e responsabilità, dall'altra.<sup>6</sup>

Ma nel dialogo il facilitatore fa anche qualcosa di più. La sua comprensione del dialogo gli consente di influenzare il flusso dello sviluppo con il mero atto di partecipare. Per esempio, dopo che qualcuno ha formulato un'osservazione, il facilitatore può dire: «Ma può essere vero anche il contrario». Al di là di tali richiami alle condizioni del dialogo, la partecipazione del facilitatore dimostra che il dialogo è in atto.

L'arte del dialogo consiste nello sperimentare il flusso di significato e nel vedere qual è la cosa particolare che occorre dire adesso. Come i quaccheri, che ingiungono ai membri di non dire semplicemente quel che passa loro per la testa, ma di esprimere soltanto i pensieri che suscitano interesse (e che fanno sì che chi parla letteralmente tremi\* dal desiderio di esprimerli), il facilitatore dice soltanto quanto è necessario in ciascun particolare momento. Ciò approfondisce l'apprezzamento del dialogo da parte degli altri più di quanto possa fare qualsiasi spiegazione astratta.

Man mano che i gruppi acquisiscono esperienza ed acquistano abilità nel dialogo, il ruolo del facilitatore diventa meno importante ed egli può diventare semplicemente uno dei partecipanti. Una volta che i suoi membri abbiano sviluppato le loro competenze e la loro comprensione, il dialogo emerge dal gruppo «senza leader». Nelle società in cui il dialogo è una disciplina permanente, usualmente non si nominano dei facilitatori. Per esempio, molte tribù di indiani americani coltivavano il dialogo sotto forma di un'arte elevata senza facilitatori formali. Gli scia-

\* *Quakers*, quaccheri, da *to quake*, tremare. (N.d.T.)

mani ed altri saggi avevano ruoli speciali, ma il gruppo era in grado di avviare un dialogo da se stesso.

*Riequilibrare il dialogo e la discussione.* Nell'apprendimento di gruppo, la controparte necessaria del dialogo è la discussione. In una discussione, vengono presentati e sostenuti punti di vista diversi, ma si spiega in precedenza che ciò può offrire un'utile analisi dell'intera situazione. Nel dialogo, punti di vista diversi vengono presentati come mezzo per scoprire un punto di vista nuovo. In una discussione, si prendono decisioni. In un dialogo, si esplorano questioni complesse. Quando un gruppo deve raggiungere l'accordo ed occorre prendere delle decisioni, una certa quantità di discussione è necessaria. Sulla base di un'analisi generalmente accettata, è necessario soppesare diversi punti di vista e scegliere un punto di vista preferito (che può essere una delle alternative originali, oppure un punto di vista nuovo che emerge dalla discussione). Quando sono produttive, le discussioni convergono sulla conclusione o sul corso di azione. D'altra parte, i dialoghi sono divergenti: essi non cercano l'accordo, ma una comprensione più ampia di questioni complesse. Tanto il dialogo, quanto la discussione possono portare a corsi di azione nuovi: ma la discussione ha come argomento centrale le azioni, mentre nel caso del dialogo esse ne sono un sottoprodotto.

Un gruppo di apprendimento padroneggia il movimento avanti e indietro tra il dialogo e la discussione. Le regole di base e gli obiettivi sono però diversi: se non riescono a distinguerli, normalmente i gruppi non riescono ad avere né dialogo, né discussioni produttive.

Tra i membri del gruppo che dialogano regolarmente si sviluppa una relazione unica. Essi instaurano una fiducia profonda che non può che condurre a discussioni. Essi creano una comprensione più ampia dell'unicità del punto di vista di ciascuno. Inoltre, sperimentano come l'attenersi al proprio punto di vista «con dolcezza» dia luogo a comprensioni più ampie. Apprendono a padroneggiare l'arte di attenersi ad una posizione, anziché essere «tenuti dalle loro posizioni». Quando è opportuno difendere un punto di vista, essi lo fanno con più grazia e minore rigidità, cioè senza dare la priorità assoluta al «vincere». Inoltre, e in larga misura, le capacità che consentono il dialogo sono identiche a quelle che possono rendere le discussioni produttive anziché distruttive. Si tratta delle capacità di ricerca e di riflessione, discusse originariamente nel capitolo 9, «I modelli mentali». In effetti, uno dei motivi per cui il dialogo è così importante è che esso mette a disposizione un ambiente

sicuro per affinare quelle capacità e per scoprire l'apprendimento di gruppo in profondità al quale queste ultime possono portare.

*La riflessione, la ricerca e il dialogo.* Nel pensiero di David Bohm sentiamo un'eco profonda dell'approccio in base alla «scienza dell'azione», discusso nel capitolo 9 – l'importanza di aprire i propri punti di vista alle influenze esterne; e il problema di non confondere i nostri modelli mentali con la realtà. Ciò che contraddistingue il lavoro di Bohm è che di quanto può accadere in un gruppo egli sta articolando una visione «nuova», che va al di là delle mancanze di capacità individuate dai teorici dell'azione. Inoltre, il dialogo di Bohm è una disciplina di gruppo. Non può essere conseguito dai singoli.

Una parte della visione del dialogo è il presupposto di un «insieme più grande di significato» accessibile soltanto a un gruppo. Se all'inizio può apparire radicale, questo concetto ha una profonda attrattiva intuitiva per quei dirigenti che hanno coltivato a lungo gli aspetti più sottili della ricerca collettiva e della creazione del consenso.

Dirigenti di questo tipo apprendono presto a distinguere due tipi di consenso: uno «che si concentra verso il basso» e che cerca il denominatore comune di molti punti di vista individuali, e l'altro «che si apre verso l'alto» e che ricerca una rappresentazione più grande del punto di vista di qualsiasi singolo partecipante. Il primo tipo di consenso viene creato a partire dal «contenuto» dei nostri punti di vista singoli – dallo scoprire quale parte del mio punto di vista è condivisa da voi e dagli altri. Questo è il nostro «terreno comune», sul quale possiamo tutti concordare.

Il secondo tipo di consenso viene creato maggiormente dall'idea che tutti abbiamo un «punto di vista», un modo di guardare alla realtà. Il punto di vista di ogni persona è una prospettiva unica su una realtà più ampia.

Se entrambi possiamo «guardar fuori» attraverso i rispettivi punti di vista, entrambi vedremo qualcosa che da soli non avremmo visto.

Se il dialogo articola una visione unica dell'apprendimento di gruppo, le competenze di riflessione e di ricerca possono rivelarsi essenziali a mettere quella visione in pratica. Esattamente come la visione personale costituisce la base di costruzione di una visione condivisa, così pure le competenze di riflessione e di ricerca costituiscono il fondamento del dialogo e della discussione. Un dialogo che sia fondato sulle competenze di riflessione e di ricerca è probabilmente più affidabile e meno dipendente dai particolari contingenti, quali le reazioni reciproche tra i membri del gruppo.

## **Come affrontare la «realità corrente»: il conflitto e le routine difensive**

Contrariamente al mito diffuso, i gruppi validi non sono caratterizzati da assenza di conflitto. Al contrario, nella mia esperienza uno degli indicatori più affidabili del fatto che si tratta di un gruppo che continua ad apprendere è l'evidente conflitto di idee.

Nei gruppi validi, il conflitto diventa produttivo. Intorno alla visione può esservi conflitto, e spesso vi sarà. In effetti, l'essenza del processo «visionario» consiste nel graduale emergere di una visione condivisa da diverse visioni personali. Perfino quando i partecipanti condividono una visione comune, possono avere molte idee diverse su come realizzarla. Più elevata è la visione, più incerto è il modo in cui è possibile realizzarla. Il libero flusso di idee in conflitto è un fattore critico del pensiero creativo, per la scoperta di nuove soluzioni alle quali nessun singolo sarebbe pervenuto da sé. In effetti, il conflitto diventa parte della continuazione del dialogo.

D'altra parte, nei gruppi mediocri il conflitto è in genere contornato dall'una o l'altra di due condizioni. In superficie può sembrare che non vi sia conflitto, oppure vi è una polarizzazione rigida. Nei gruppi dalla «superficie tranquilla» i membri ritengono di dover sopprimere i loro punti di vista in conflitto allo scopo di mantenere la coesione del gruppo – se ogni membro esprimesse la sua opinione, il gruppo verrebbe fatto a pezzi da divergenze inconciliabili. Il gruppo polarizzato è quello nel quale i dirigenti «parlano chiaramente», ma i punti di vista in conflitto sono profondamente radicati. Ognuno sa come la pensa chiunque altro: c'è poco movimento.

Chris Argyris e i suoi colleghi hanno studiato per più di quaranta anni il rebus per cui dirigenti capaci spesso non riescono ad imparare in modo efficace nel lavoro in gruppo con altri dirigenti. Il loro lavoro indica che la differenza fra i gruppi validi e quelli mediocri consiste nel modo in cui essi affrontano il conflitto e la difensività che invariabilmente gli sta intorno. «Siamo programmati a creare routine difensive», dice Argyris, «ed a mascherarle con altre routine difensive... Questo tipo di programmazione comincia nelle prime fasi della vita».<sup>7</sup>

Come notato nel capitolo 9, «I modelli mentali», le routine difensive

sono abitudini radicate che noi utilizziamo per proteggerci dall'imbarazzo e dalla minaccia derivante dal mettere in piazza il nostro modo di pensare. Le routine difensive formano una sorta di guscio protettivo intorno ai nostri presupposti più profondi, difendendoci dalla sofferenza, ma impedendoci anche di apprendere quali siano le cause della pena. Secondo Argyris, la fonte delle routine difensive non è la nostra convinzione dei nostri punti di vista, oppure il desiderio di preservare delle relazioni sociali, come magari potremmo dirci, ma il timore di esporre il modo di pensare che sta al di sotto dei nostri punti di vista. «Il ragionamento difensivo», afferma Argyris, «... ci protegge dall'imparare quanto è veramente valido il nostro modo di ragionare».<sup>8</sup> Per la maggior parte di noi, mettere in piazza il nostro modo di ragionare è una minaccia, perché temiamo che gli altri vi scopriranno degli errori. La percezione della minaccia che deriva dall'esporre il nostro modo di pensare comincia presto nella vita e, per la maggior parte di noi, è costantemente rafforzata a scuola – ricordiamoci del trauma dell'essere interrogati e di non avere la «risposta giusta» – e più tardi sul lavoro.

Le routine difensive sono così diverse e così frequenti che di solito non vengono notate. Diciamo: «È un'idea molto interessante», quando non abbiamo alcuna intenzione di prenderla sul serio. Affrontiamo qualcuno con l'intenzione deliberata di ridurre un'idea al silenzio, di evitare di doverla prendere in considerazione. Oppure, fingendo di voler aiutare, noi proteggiamo qualcuno dalla critica, ma proteggiamo anche noi stessi dall'affrontare problemi difficili. Quando insorge un problema difficile, cambiamo argomento – apparentemente per rispetto «delle buone maniere», del comportamento corretto.

Di recente, un energico CEO si lamentava con me dell'assenza di «veri capi» nella sua organizzazione. Egli aveva la sensazione che la sua azienda fosse piena di conformisti, non di visionari impegnati. Ciò era particolarmente frustrante per un uomo che si considera un abile comunicatore e una persona capace di prendere dei rischi. In effetti, egli è talmente brillante nel formulare la sua visione da intimidire tutti quelli che gli stanno intorno. Di conseguenza, raramente la sua visione viene messa in discussione in pubblico. La gente ha imparato a non esprimere in sua presenza i suoi punti di vista e le sue visioni. Sebbene egli non sia incline a vedere la sua energia come una strategia difensiva, se la analizzasse attentamente si renderebbe conto che essa funziona esattamente in quel senso.

Le routine difensive più efficaci, come quelle del CEO energico, so-

no quelle che non possiamo vedere. Apparentemente egli sembrava indurre gli altri a esprimere i loro pensieri. Ma si poteva contare sul fatto che il suo comportamento soverchiante impedisse loro di farlo, proteggendo in questo modo i suoi punti di vista dall'essere messi in dubbio. Se espressa come una strategia consapevole, la difensività diviene trasparente: «Tenere gli altri sulla difensiva mediante l'intimidazione, cosicché essi non analizzino come la penso». Se il CEO vedesse la sua strategia presentata in termini così espliciti, quasi certamente la sconfesserebbe. A mantenerla in funzione è il fatto che essa gli rimane nascosta.

I problemi creati dalle routine difensive aumentano nelle organizzazioni in cui avere una comprensione incompleta o errata è un sintomo di debolezza o, peggio, di incompetenza. Profondamente radicata nei modelli mentali dei dirigenti di molte organizzazioni è la convinzione che i dirigenti stessi debbano sapere quel che succede. Per loro è semplicemente inaccettabile agire come se non sapessero che cosa sta causando dei problemi. Quelli che raggiungono posizioni elevate sono maestri nel far sembrare che sanno quel che succede; quelli che sono intenti a raggiungere posizioni del genere imparano presto ad assumere un atteggiamento di tranquilla consapevolezza.

I dirigenti che interiorizzano questo modello mentale si trovano in una delle due possibili difficoltà. Alcuni interiorizzano effettivamente questo atteggiamento di fiducia e credono semplicemente di conoscere le risposte ai problemi più importanti. Ma, per proteggere la loro convinzione, devono chiudersi a punti di vista alternativi e rendersi ininfluenzabili. La loro difficoltà è che per mantenere la fiducia devono restare rigidi. Altri credono che ci si aspetti da loro di sapere che cosa sta causando problemi rilevanti, ma nel loro profondo ammettono l'incertezza delle loro soluzioni. La loro difficoltà è che per mantenere una facciata di fiducia devono mascherare la loro ignoranza. In qualsiasi difficoltà essi si trovino, i dirigenti che si caricano dell'onere di dover conoscere le risposte diventano abilissimi nelle routine difensive, che preservano la loro aura di decisori capaci, evitando di rivelare il pensiero che sta dietro le loro decisioni.

Una difensività del genere diventa una parte accettata della cultura organizzativa. Secondo Argyris: «Quando chiedo ai singoli che cosa li induce a giocare alla politica nelle organizzazioni, mi rispondono che si tratta della natura umana e della natura delle organizzazioni... Noi siamo i portatori delle routine difensive e le organizzazioni ne sono le ca-

se. Una volta che le organizzazioni ne siano state infettate, esse pure diventano dei portatori».<sup>9</sup>

I gruppi sono microcosmi dell'organizzazione più grande, per cui non è sorprendente che i modelli difensivi caratteristici dell'organizzazione più grande si radichino nel gruppo. In effetti, le routine difensive bloccano in un gruppo il flusso di energia che potrebbe invece contribuire a realizzare una visione comune. Per i membri del gruppo intrappolati nelle loro routine difensive, esse appaiono come dei muri – degli ostacoli e delle trappole che impediscono l'apprendimento collettivo.

Per capire quanto le routine difensive di gruppo possano diventare sottili, consideriamo il caso dei prodotti ATP: una giovane divisione di un'azienda innovativa e fortemente decentralizzata (l'azienda e i nomi dei singoli sono fittizi). Jim Tabor, il trentatreenne presidente della divisione, era profondamente impegnato nei valori aziendali di libertà e di autonomia locale. Egli credeva fermamente nei prodotti della ATP, che si basavano su una nuova tecnologia di circuiti stampati. Oltre ad avere un entusiasmo straordinario, era un naturale suscitatore di entusiasmo nei suoi collaboratori. A loro volta, i suoi dirigenti lavoravano a lungo fuori orario e condividevano il suo entusiasmo per le loro prospettive.

I loro sforzi furono compensati da alcuni anni di rapida crescita nelle ordinazioni (dal 30 al 50% all'anno), che raggiunsero nel 1994 i 50 milioni di dollari di vendite. Peraltro, nel 1995 le ordinazioni subirono un crollo disastroso.<sup>10</sup> Due importanti produttori di minicalcolatori si erano convinti a tal punto della tecnologia ATP che avevano progettato nuove linee di hardware in base ai suoi circuiti. Ma quando nel 1995 si verificò la flessione nel settore dei minicalcolatori, i produttori sospesero l'attività sulle nuove linee, lasciando la ATP con il 50% in meno nelle ordinazioni programmate. Nel 1996 il settore non si riprese. Alla fine, Jim Tabor venne esonerato dalla carica di presidente della divisione sebbene restasse nell'azienda come dirigente tecnico. Che cosa era andato storto alla ATP? Proprio per il loro entusiasmo, i dirigenti della ATP si erano intrappolati in una strategia internamente incoerente. Il gruppo si era fissato degli obiettivi di crescita aggressivi, in parte per compiacere la direzione dell'azienda, ma anche perché era convinto dei suoi prodotti. Per far fronte a questi obiettivi aveva effettuato forti pressioni sui venditori, al che questi avevano risposto istituendo grandi rapporti d'affari con pochi clienti chiave, clienti dai quali la ATP era venuta fortemente a dipendere. Quando alcuni di quei clienti ebbero difficoltà aziendali loro proprie, la ATP fu condannata. Perché i dirigenti della ATP avevano convalidato una strategia che

rendeva la divisione così vulnerabile? Perché la dirigenza aziendale non era intervenuta premendo sui giovani dirigenti della divisione affinché diversificassero la loro base di clienti? Al cuore del loro problema era un insieme di routine difensive, radicate in una struttura di transfert.

Nelle parole di Argyris, le routine difensive sono la risposta a un problema: qui, il problema è la necessità di apprendere, sollevandosi da uno «scarto di apprendimento» tra quello che si sa e quello che è necessario sapere. La «soluzione fondamentale» è una ricerca che dia luogo alla fine a una nuova comprensione e ad un nuovo comportamento – cioè, l'apprendimento. Ma l'esigenza di apprendere crea anche una minaccia. A questa minaccia i singoli e i gruppi rispondono in modo difensivo. Ciò conduce alla «soluzione sintomatica»: routine difensive che eliminano lo scarto di apprendimento mediante la riduzione dell'esigenza di apprendimento percepita.

Alla ATP tutti i principali attori erano legati alle loro specifiche routine difensive. Alcuni dei dirigenti della ATP avevano rivelato di essere preoccupati per il fatto che ci si affidasse a una base di clienti così ristretta. Quando il problema venne sollevato nelle riunioni di gruppo, tutti furono d'accordo sul fatto che questo era un problema. Ma nessuno fece nulla in merito perché erano tutti troppo occupati. Spinti dai loro stimolanti obiettivi di crescita, i dirigenti della ATP avevano aumentato la capacità in mo-



do aggressivo ed avevano effettuato forti pressioni per ottenere nuove ordinazioni, indipendentemente da dove queste provenissero.

I dirigenti centrali a cui Tabor riferiva vennero colti in una simile dif-

ficoltà. Anche qui ci si preoccupava della ristretta base di clienti della ATP. In privato, alcuni dei dirigenti centrali avevano dei dubbi circa la capacità di Tabor di realizzare una crescita a lungo termine. Ma questi stessi dirigenti aderivano fermamente alla filosofia aziendale di non minare l'autorità conferita ai presidenti di divisione di gestire le loro proprie attività. Essi erano incerti su come sollevare i loro dubbi senza che sembrasse che non sostenevano la leadership di Tabor, per cui fecero soltanto delle allusioni indirette, oppure se ne stettero zitti.

Dall'altro lato del tavolo, lo stesso Jim Tabor aveva dei dubbi, che però era reticente a sollevare nelle riunioni con i suoi superiori. In precedenza, non era mai stato un presidente di divisione ed era ansioso di provare le sue capacità. Egli credeva profondamente nel potenziale dell'azienda e si sentiva impegnato nei confronti dei suoi colleghi dirigenti alla ATP. Non voleva deluderli, esattamente come non voleva deludere i suoi superiori. Così egli non parlò del suo disagio in merito agli aggressivi obiettivi di crescita che la ATP si era data.

I conflitti tra la direzione della ATP, la direzione centrale e Tabor restarono sotto una superficie di routine difensive e quindi non vennero mai risolti. Nell'ambito del gruppo, i dubbi in merito alla strategia aziendale di base scomparvero sotto le pressioni per raggiungere gli obiettivi imposti dalla strategia. I superiori di Tabor alla direzione centrale volevano aiutarlo, ma non volevano che sembrasse che non lo sostenevano. Tabor aveva bisogno di aiuto, ma non voleva apparire sfiduciato. Sotto la superficie del sostegno reciproco, del cameratismo e dello spirito «tutti per uno», vi erano modalità di gestire il conflitto che in ultima analisi diedero luogo a risultati contrari alle intenzioni di tutti.

Più le routine difensive sono efficaci, e più efficacemente esse coprono i problemi sottostanti, con meno efficacia questi problemi vengono affrontati e più essi tendono a peggiorare. Alla ATP non venne meno la reale esigenza di apprendere: ma evitando i problemi reali – come creare un'ampia gamma di clienti – l'azienda consentì che peggiorassero. Come in tutte le strutture di transfert, più i gruppi si volgono a routine difensive, più finiscono col basarsi su di esse. «Il paradosso», scrive Argyris, «è che quando [le routine difensive] riescono a impedire una sofferenza immediata, ci impediscono anche di apprendere anzitutto come ridurre ciò che provoca la sofferenza».<sup>11</sup>

Come afferma lo stesso Argyris, le routine difensive si «autorimarginano» – esse nascondono la loro stessa esistenza. In larga misura ciò accade perché a livello sociale abbiamo delle norme secondo le quali dob-

biamo essere franchi e la difensività è negativa. Ciò rende difficile riconoscere le routine difensive, anche se sappiamo che siamo sulla difensiva. Se i superiori di Tabor alla sede centrale avessero formulato esplicitamente la loro strategia, essa sarebbe sembrata qualcosa di simile a quanto segue: «Noi evitiamo di mettere in dubbio le capacità di Jim, per non dover far fronte al conflitto che ne seguirebbe e per mantenere l'apparenza che lo stiamo sostenendo». Se una strategia del genere fosse stata formulata esplicitamente, essi ne sarebbero certamente rifuggiti. Analogamente, se Tabor avesse detto: «Evito di esprimere i miei dubbi su come stiamo gestendo perché temo che mi farà sembrare debole o incompetente», la sua strategia difensiva non sarebbe stata sostenibile. Ma nessuno diede voce a queste sensazioni a causa delle stesse paure di base che fanno sì che ognuno segua anzitutto le routine difensive.

Se non potete formulare con facilità le routine difensive, qual è l'effetto leva per ridurle? Nella maggior parte delle strutture di transfert, vi sono due possibili aree di effetto leva: (1) indebolire la soluzione sintomatica e (2) rafforzare la soluzione di base. Un modo per indebolire la soluzione sintomatica è di diminuire la minaccia emotiva che stimola anzitutto la risposta difensiva. Per esempio, se di fronte ai suoi superiori alla sede centrale Tabor si fosse sentito a suo agio nel riconoscere la propria incertezza, oppure se essi si fossero sentiti a loro agio nel porre le loro domande, ciascuno di essi sarebbe stato meno incline ad evitare di analizzare a fondo la strategia della ATP.<sup>12</sup> Apprendere come gestire le routine difensive quando queste insorgono indebolirebbe anche la soluzione sintomatica. Per mantenere il loro potere, le routine difensive devono restare indiscusse. I gruppi restano attaccati alle loro routine difensive soltanto quando fingono sia di non averne alcuna, sia che tutto vada bene e che possono dire «qualsiasi cosa».

Ma metterla in discussione è una sfida. Cercare di «correggere» la routine difensiva di un'altra persona è una garanzia quasi certa di reazioni. Per esempio, provate a chiedere a qualcuno perché si è comportato in modo difensivo. Universalmente, la sua risposta è una protesta: «Io? Io non mi sto comportando difensivamente!» Concentrando l'attenzione sull'altra persona, il «confrontato» non si è assunto alcuna responsabilità della situazione. Per ballare bisogna sempre essere in due (o più). Se noi ci rendiamo conto che sta operando una routine difensiva, è facile scommettere che ne siamo parte. I dirigenti abili imparano ad affrontare la difensività senza produrne un'altra.

Essi fanno ciò aprendosi e ricercando le cause della propria difensi-

vità. Per esempio, essi dicono magari qualcosa del genere: «Mi sembra che questa nuova proposta mi minacci. Può darsi che sembri così anche a Lei. Potrebbe aiutarmi a vedere da dove proviene questo disagio?» Oppure: «Ha senso quello che dico? Penso che il modo in cui sto comunicando mi faccia sembrare chiuso e rigido su questo punto. Ma mi piacerebbe sentire la sua opinione di modo che possiamo farci un quadro più obiettivo». (Ovviamente, quello che importa è lo spirito dell'affermazione, non il suo contenuto specifico.) Entrambe queste affermazioni riconoscono che chi parla si sente a disagio e invitano a una ricerca comune delle relative cause.

L'abilità di disinnescare le routine difensive è sostanzialmente la stessa necessaria a rafforzare la «soluzione fondamentale» nelle strutture di transfert – l'abilità di riflettere e di ricercare insieme. Analizzando efficacemente le cause dei problemi sul tavolo – cioè, ricercando in modo tale da rivelare i nostri presupposti e modi di ragionare, aprirli all'influenza ed incoraggiare gli altri a fare analogamente – è meno probabile che le routine difensive entrino in gioco.<sup>13</sup>

Mentre in un gruppo le routine difensive possono diventare particolarmente dannose, d'altra parte i gruppi hanno capacità uniche di superare la difensività – se l'impegno all'apprendimento è genuino. Non sorprendentemente, ciò che occorre è la visione di quello che veramente vogliamo, tanto in termini di risultati aziendali, quanto in termini di come vogliamo lavorare insieme, nonché un impegno spietato a dire la verità sulla nostra «realtà corrente». In questo senso, l'apprendimento di gruppo e la creazione di una visione condivisa sono discipline sorelle. Esse vanno naturalmente insieme nella creazione delle «tensioni creative» in un gruppo.

In presenza di una visione genuinamente condivisa, le routine difensive diventano semplicemente un altro aspetto della «realtà corrente». Analogamente ai «conflitti strutturali» discussi nel capitolo sulla padronanza personale, esse derivano il loro potere dal fatto di non essere riconosciute. Un gruppo impegnato alla verità ha un potere unico per fare emergere e riconoscere la sua difensività. Allora le routine difensive possono, in effetti, divenire una fonte di energia, anziché di inerzia.

Le routine difensive possono diventare un alleato sorprendente della creazione di un gruppo di apprendimento, dato che segnalano quando l'apprendimento non avviene. La maggior parte di noi sa quando siamo sulla difensiva, anche se non possiamo identificare pienamente la fonte, o lo schema, della nostra difensività. Se ci si pensa, una delle competen-

ze più utili dei gruppi di apprendimento sarebbe quella di riconoscere quando i membri non stanno riflettendo sui loro propri presupposti, non stanno analizzando il modo di pensare l'uno dell'altro e non stanno esponendo il loro modo di pensare allo scopo di incoraggiare gli altri ad analizzarlo. Essere sulla difensiva, cercare di evitare un problema, pensare che dobbiamo proteggere qualcun altro o noi stessi – sono segnali tangibili che possono essere utilizzati per ristabilire un clima di apprendimento. Ma dobbiamo apprendere a riconoscere i segnali e la difensività senza provocarne dell'altra.

Le routine difensive possono segnalare questioni particolarmente difficili ed importanti. Spesso, maggiore è la difensività, più importante è il problema intorno al quale i partecipanti stanno difendendo o proteggendo i loro punti di vista. Se questi ultimi possono essere messi in luce produttivamente, essi possono fungere da finestre sul modo di pensare l'uno dell'altro. Quando la difensività è affrontata mediante l'apertura di se stessi e la ricerca equilibrata dalla propugnazione, i membri del gruppo cominciano a vedere meglio il modo di pensare l'uno dell'altro.

Infine, man mano che i membri del gruppo apprendono a lavorare con le loro routine difensive, anziché contro di esse, acquistano la fiducia di «essere superiori alla loro difensività». Nei membri del gruppo le routine difensive provocano abbattimento. Esse drenano energia e insidiano lo spirito dei membri. Quando un gruppo vede che supera gli ostacoli che avevano impedito l'apprendimento, ostacoli che molti sentivano essere inevitabili – come ha osservato Argyris, «la natura dell'organizzazione» – essi acquisiscono un'esperienza tangibile del fatto che ci sono molti aspetti della loro realtà che hanno il potere di cambiare.

Nel Medioevo, l'alchimia era un simbolo della trasformazione di ciò che è più comune (il piombo) in ciò che è più prezioso (l'oro). Così, analogamente, i gruppi di apprendimento praticano una forma speciale di alchimia, la trasformazione di un conflitto potenzialmente dirompente e della difensività in apprendimento. Essi fanno questo attraverso la loro visione e la loro competenza. Mediante il dialogo, i membri del gruppo acquisiscono un'esperienza tangibile della maggiore intelligenza che può entrare in azione. Questa esperienza rafforza la visione dei membri del gruppo del modo in cui essi potrebbero operare. Ma a meno che il gruppo crei anche la capacità di vedere, anziché oscurare la realtà corrente, la sua capacità di apprendimento non sarà affidabile. Senza la capacità di riflettere e di analizzare, quando insorge la difensività il

gruppo sarà messo fuori rotta – il suo apprendimento dipenderà dalle circostanze.

Non è l'assenza di difensività a caratterizzare i gruppi di apprendimento, bensì il modo in cui la difensività è affrontata. Un gruppo impegnato nell'apprendimento deve impegnarsi non soltanto a dire la verità su quello che sta succedendo «là fuori» nella realtà aziendale, ma anche su quello che sta accadendo «qui dentro» nell'ambito del gruppo stesso. Per vedere la realtà con maggiore chiarezza, dobbiamo anche vedere quali sono le strategie che utilizziamo per oscurare la realtà.

Il potere e la percezione che iniziano ad emergere quando questo si verifica sono considerevoli. In effetti, le routine difensive sono come casseforti nelle quali noi «sigilliamo» dell'energia che potrebbe essere orientata all'apprendimento collettivo. Man mano che la difensività viene «liberata», sono liberate anche quella percezione e quell'energia, che sono quindi disponibili per creare una comprensione condivisa e per avanzare verso quello che i membri del gruppo vogliono veramente creare.

## **L'anello mancante: la pratica**

Non si sottolineerà mai abbastanza che l'apprendimento di gruppo è un'abilità di gruppo. Un gruppo di singoli individui di talento non produrrà necessariamente un gruppo di apprendimento, non più di quanto un gruppo di atleti dotati produrrà una grande squadra sportiva. I gruppi di apprendimento imparano come apprendere insieme.

Semmai, l'abilità di gruppo è più stimolante da creare dell'abilità individuale. Questo perché i gruppi di apprendimento hanno bisogno di «campi di allenamento», modi per praticare insieme allo scopo di sviluppare la loro capacità collettiva di apprendimento. L'assenza quasi totale di «allenamento» o di «prove di scena» significativi è probabilmente il fattore principale che impedisce alla maggior parte dei dirigenti di diventare unità di apprendimento efficaci.

Che cosa esattamente è l'«allenamento»? Nel suo libro *The Reflective Practitioner*, Donald Schon individua nella sperimentazione in un «mondo virtuale» i principi essenziali dell'allenamento. Un mondo virtuale è una «rappresentazione costruita del mondo reale». Può essere altrettanto semplice del brogliaccio dell'architetto: «Qui possono dise-

gnare e parlare dei loro cambiamenti in un linguaggio spaziale attivo, lasciando tracce che rappresentano le forme degli edifici sul posto. Dato che il disegno rivela qualità e relazioni che in precedenza non erano state immaginate, i cambiamenti possono fungere da esperimento... [per scoprire] che le forme degli edifici non si adattano all'inclinazione del terreno e che... le aule sono troppo piccole».<sup>14</sup>

L'essenza di un mondo virtuale è la libertà che esso concede alla sperimentazione: il ritmo dell'azione può essere rallentato o accelerato. Fenomeni che si verificano molto rapidamente possono essere diluiti nel tempo in modo da studiarli più attentamente. Fenomeni che si estendono su periodi molto lunghi possono essere accelerati per vedere con maggiore chiarezza le conseguenze di azioni particolari. Nessun cambiamento è irreversibile. Azioni che non possono essere capovolte o ritirate o rifatte nell'ambiente reale possono esserlo qui innumerevoli volte. È possibile eliminare, sia completamente, sia parzialmente, i cambiamenti nell'ambiente. La complessità può essere semplificata separando variabili che nella realtà sono interconnesse.

Le manipolazioni descritte da Schon nei mondi virtuali degli architetti e di altri professionisti equivalgono precisamente a quel che succede quando una squadra di pallacanestro si allena o un'orchestra sinfonica prova. Esse variano il ritmo dell'azione – rallentando la musica, giocando al rallentatore. Esse isolano i componenti e semplificano la complessità – eseguendo sezioni individuali, giocando senza un antagonista. Esse capovolgono quello che, nell'esecuzione reale, è irreversibile – risuonano infinite volte lo stesso brano, rigiocano infinite volte la stessa partita.

È interessante notare che i pochi esempi aziendali di gruppi che apprendono uniformemente per un lungo periodo di tempo sembrano essere esattamente le situazioni nelle quali operano mondi virtuali efficaci. Per esempio, la moderna pratica pubblicitaria si basa sul concetto del gruppo creativo, nel quale un account supervisor, un direttore artistico e un copywriter lavorano insieme molto da vicino, spesso per anni. Questi gruppi sono così coesi che spesso i loro componenti cambiano di agenzia insieme, piuttosto che sciogliersi. Ciò che rende speciali i gruppi di pubblicitari è che essi si allenano insieme, con la stessa uniformità ed intensità dei membri di una squadra di pallacanestro. Essi discutono a fondo le idee e quindi le sperimentano, verificandole in *storyboards* o in situazioni fittizie e infine presentandole – anzitutto agli alti livelli dell'agenzia e quindi al cliente.

L'apprendimento di gruppo esige questo tipo di allenamento regolare. Ma i gruppi di dirigenti, in linea di massima, ne sono privi. È vero che essi hanno i dibattiti astratti e intellettuali sulle idee e che molti membri del gruppo finiscono con l'apprendere le opinioni intellettuali l'uno dell'altro, spesso anche troppo bene. Ma non vi è nulla di simile a uno storyboard o a una prova di scena. Il prodotto principale del lavoro del gruppo sono decisioni su situazioni specifiche, spesso dibattute e prese sotto una forte pressione di tempo, e ciascuna, non appena presa, è definitiva. Le decisioni non vengono sottoposte a sperimentazione; peggio ancora, vi sono poche occasioni per formulare valutazioni critiche della saggezza di decisioni diverse e non vi sono occasioni per tornare indietro, in quanto gruppo, a riflettere su come si potrebbe pervenire insieme a decisioni migliori.

## **Imparare come «allenarsi»**

Oggi giorno, credo che la disciplina dell'apprendimento di gruppo sia matura per un rapido progresso perché stiamo gradualmente imparando ad «allenarci». Tutto inizia con la creazione di distinti «campi di allenamento», cosicché un gruppo possa cominciare a sviluppare la sua abilità congiunta nel promuovere un indice di intelligenza collettiva che superi quelli individuali. Può essere implicata anche la creazione di «laboratori di apprendimento» e di «micromondi», ambienti con supporto di elaboratori nei quali l'apprendimento di gruppo affronta la dinamica delle complesse realtà aziendali (vedi i capitoli 14 e 15 per ulteriori dettagli sui campi di allenamento e le infrastrutture di apprendimento).

Le sessioni di dialogo consentono a un gruppo di «allenarsi» insieme al dialogo e di creare l'abilità che ciò richiede. Le condizioni basilari per una sessione del genere implicano:

1. che tutti i membri del «gruppo» (quelli che hanno bisogno l'uno dell'altro per agire) siano insieme;
2. che le regole di base del dialogo vengano spiegate;
3. che queste regole di base siano messe in atto cosicché, se qualcuno non si sente in grado di «tenere in sospeso i suoi presupposti», il

gruppo si renda conto che al momento sta «discutendo», non «dialogando»;

4. che ai membri del gruppo sia consentito di, anzi che essi siano incoraggiati a, sollevare le questioni più difficili, sottili e conflittuali essenziali al lavoro del gruppo.

Noi pensiamo alle sessioni di dialogo come ad «allenamento» perché esse sono intese a promuovere l'abilità di gruppo. Tuttavia, i risultati pratici di queste sessioni possono essere importanti.

Di recente, una sessione del genere è stata tenuta dal gruppo di management della DataQuest Drives, un produttore leader di *drives* e di connesse attrezzature periferiche da computer.<sup>15</sup> Come ricordato in precedenza, la DataQuest è un'azienda che sul mercato ha una ben consolidata immagine di innovazione tecnologica. Oltre al fatto di essere dominata all'interno dal settore Ricerca e Sviluppo, il fondatore carismatico della DataQuest si è ritirato di recente dopo aver guidato la riuscita crescita dell'azienda per oltre trent'anni. Dopo un anno di successo aziendale discontinuo da parte del nuovo management, le cose si sono fatte difficili. Il nuovo presidente della DataQuest, John MacCarthy, si trovava di fronte alla sfida scoraggiante di vestire i panni di una leggenda, avendo davanti condizioni aziendali più difficili di quelle di cui la leggenda avesse mai dovuto preoccuparsi (l'intero mercato era stato ristrutturato) e con un gruppo di giocatori forti che però non avevano ancora cominciato a lavorare come un tutto.

Appena si furono rimarginate le ferite di una tumultuosa riorganizzazione, il gruppo di dirigenti si riunì per due giorni avendo ricevuto dal presidente il seguente invito:

## MEMORANDUM

DA: John MacCarthy

OGGETTO: *Riunione speciale*

Come sapete bene, stiamo accelerando il cambiamento e ho bisogno del vostro parere prima di finalizzare le nostre strategie ed i nostri piani di attuazione. Penso che abbiamo l'occasione di migliorare la nostra comprensione e il modo in cui attuare il cambiamento.

La mia intenzione è che questa sessione sia la prima di una se-

rie di dialoghi che ci aiutino a chiarire i presupposti, i programmi e le responsabilità che sottostanno all'attuazione delle nostre strategie chiave. Siamo dell'avviso che soltanto attraverso l'apporto di un gruppo più grande possiamo eseguire i nostri cambiamenti e i nostri programmi in un modo coerente e non ambiguo. Lo scopo di questa sessione di due giorni è di far comprendere reciprocamente i rispettivi punti di vista riflettendo intorno ai problemi principali che abbiamo di fronte in questo momento.

La sessione non è un tentativo di prendere decisioni, quanto un momento per esaminare gli orientamenti e i presupposti che vi sottostanno.

Abbiamo un secondo obiettivo. Si tratta di essere insieme come colleghi, lasciando alla porta tutti i nostri ruoli e le nostre posizioni. In questo dialogo, dovremmo considerarci come degli eguali, che hanno peraltro un'ampia conoscenza delle situazioni che stiamo esaminando.

Vediamo questa riunione come il primo passo verso lo stabilirsi tra di noi di un dialogo continuo e sostanziale. La nostra esperienza comincia a dimostrare che impegnarci nel dialogo richiede allenamento ed in questa sessione dovremmo aspettarci di apprendere come farlo. Alcune regole di base sono di aiuto e io vi invito a partecipare aderendo ad esse nella massima misura possibile.

#### *Regole di base suggerite*

1. Mettere in sospenso i presupposti. Tipicamente, alcune persone prendono una posizione e la difendono, attenendovisi. Altre prendono posizioni opposte e ne deriva una polarizzazione. In questa sessione, desidereremmo esaminare alcuni dei presupposti che sottostanno al nostro orientamento e alla nostra strategia senza cercare di difenderli.
2. Agire come colleghi. Chiediamo a ciascuno di lasciare alla porta la propria posizione. In questa riunione non vi saranno gerarchie particolari, fatta eccezione per il facilitatore che, lo speriamo, ci terrà sul percorso giusto.
3. Spirito di ricerca. Desidereremmo che i partecipanti esaminassero il modo di pensare che sta dietro i loro punti di vista, i presupposti più profondi cui essi possono aderire, nonché le prove di cui dispongono che li porta a questi punti di vista. Quin-

di, l'equità vuole che si cominci a porre altre domande del tipo «che cosa ti induce a dire o credere questo?» oppure, «che cosa ti fa chiedere questo?»

Nel corso dei due giorni, vennero allo scoperto molti argomenti precedentemente reconditi, vennero abbattuti gli ostacoli alle comunicazioni e vennero pacificate delle controversie. Nessuna di esse aveva maggiore importanza per l'organizzazione di quella tra la Ricerca e Sviluppo, da una parte ed il marketing e le vendite, dall'altra.

Per oltre dieci anni, Joe Grauweiler, il responsabile della Ricerca e Sviluppo, e Charlie Smyth, il responsabile del marketing e vendite, avevano avuto un rapporto amichevole, ma distante. Sono entrambi profondamente orgogliosi di quello che la DataQuest ha compiuto. Entrambi credono profondamente nel suo impegno al «management partecipativo» ed ai connessi ideali sulle persone e l'organizzazione. Tuttavia, entrambi sono coinvolti in un conflitto che simbolizza le forze che rallentano la continuazione della crescita della DataQuest. La Ricerca e Sviluppo è vista come se fosse composta da artisti, progettisti e creatori. Il marketing si vede, ed è visto dagli altri, come «il grande sudicione», che ha a che fare con il mondo disordinato della contrattazione con distributori trasandati (che non nutrono una particolare lealtà nei confronti della DataQuest), degli sconti sui prezzi e dei clienti furibondi.

Le «due culture» della Ricerca e Sviluppo e del marketing si riflettono in numerosi conflitti organizzativi. Per esempio, tanto Grauweiler, quanto Smyth hanno i loro propri budget di prodotto. Grauweiler punta al nuovo sviluppo. Smyth punta ad acquisizioni, all'acquisto di aziende più piccole i cui prodotti completino quelli della DataQuest e, agli occhi di Smyth, rendano l'azienda più competitiva sul mercato. Nessun piano di prodotto integrato unisce i due. Il marketing si è sentito costretto a questo «sforzo supremo» perché riteneva che la Ricerca e Sviluppo non rispondesse a tutte le esigenze dei clienti. Venne fuori, però, che la Ricerca e Sviluppo si vede tagliata fuori da importanti decisioni sui prodotti. Man mano che il dialogo andava avanti, Grauweiler esprimeva un livello di preoccupazione che suonava come una sorpresa, perché tutti ritenevano che la Ricerca e Sviluppo apprezzasse la sua autonomia.

GRAWEILER: consentitemi di proporvi un modo per guardare al problema della strategia di prodotto che, secondo me, oggi è vista

come una specie di incontro di lotta libera. In effetti, abbiamo messo insieme una strategia di prodotto a due punte. In merito non siamo stati né aperti, né chiari. La prova è che non abbiamo in realtà messo insieme tutte le competenze dell'organizzazione per capire che cosa vuole dire effettivamente per la DataQuest una decisione di fare o comprare prodotti. Se è così, abbiamo un gruppo di persone che spendono denaro su alcuni programmi di prodotto con un certo livello di fiducia e un altro gruppo di persone che spendono denaro su programmi di prodotto avendo in mente qualcosa d'altro. E «i due non si incontrano mai». Per me questo è semplicemente pazzesco. Dovrebbe esservi una sola dominante strategia di prodotto, che sostenga tanto la Ricerca e Sviluppo, quanto il marketing. Al di là di ciò, venga qualsiasi numero di decisioni di fare o comprare...

MACCARTHY: penso che fundamentalmente tutti siamo d'accordo con questo.

GRAWEILER: posso dire che stiamo mandando il messaggio opposto?

ALTRI: sì.

GRAWEILER: è più grave che non far le cose bene. Siamo visti come se stessi facendo il contrario.

SMYTH: stavo cercando di fare un passo indietro e di pensare al motivo razionale per cui la decisione sul fare o comprare sia separata e diversa. A questo punto, essa sembra smembrata... Secondo me, una riguarda la soluzione di problemi e l'essere guidati dalla ricerca. L'etichetta DataQuest... D'altra parte, per altri prodotti ai quali la DataQuest non ha orientato delle risorse, lo stiamo facendo mediante il «comprare». Ci stiamo guadagnando l'accesso a questo in modi diversi dalla ricerca della DataQuest... perché dipende più dalla reazione del mercato che da una fondamentale soluzione del problema. E non vogliamo inquinare, si potrebbe dire, la purezza di quello che vogliamo fare con la ricerca...

PHILLIPS (VICE PRESIDENTE ALLE RISORSE UMANE): penso che sia stato ciò a metterci in conflitto.

GRAWEILER: assolutamente! È questo il problema. È questo il pregiudizio che io non tollero. Perché le persone dalle quali dipendete non dovrebbero avere qualcosa da dire in merito? E non preoccupatevi di proteggere la mia purezza.

SMYTH: bene... non mi trovo a disagio con il fondamento razionale di quello che abbiamo fatto. Può esserci un modo migliore di

farlo. Ma sono convinto che, in qualche punto della nostra storia, abbiamo deciso di non investire in archivi di dischi di tipo verticale... si tratta di quella robaccia convenzionale non innovativa che il mercato compra. Non è interessante... E noi volevamo allocare le nostre risorse e il nostro talento limitati a ciò che è l'immagine della DataQuest, che è ricerca, innovazione, spinta sul prodotto... Così siamo andati fuori e abbiamo acquisito la roba più banale.

PHILLIPS: se oggi non facciamo altro che pensare a voce alta, consentitemi di dirvi che cosa mi ha sempre confuso. E lo dico sia alla Ricerca e Sviluppo che al Marketing. Abbiamo sempre parlato di noi stessi come di un'«azienda di prodotto guidata dalla ricerca». E sembra che questo ci obblighi a dire che qualsiasi prodotto per cui non sono stati fatti investimenti della DataQuest in ricerca innovativa è al di fuori dell'azienda. In un modo o nell'altro, ci siamo strutturati in questa maniera e siamo entrati in concorrenza...

MACCARTHY: quella è una definizione dell'essere basati sulla ricerca. Conoscete l'altra definizione? L'altra definizione è che nessun altro alla DataQuest fa ricerca e sviluppo se non si tratta di nuovo prodotto.

GRAWEILER: non mi piace né l'una né l'altra.

PHILLIPS: hai colpito il punto numero 2, perché mi stavo dicendo... Se si prende alla lettera, l'affermazione sull'orientamento prevalente che la vostra decisione sia o meno di fare o comprare, deve essere sempre guidata dalla ricerca e dallo sviluppo. Deve essere innovativa...

MACCARTHY: penso che stiamo arrivando a qualcosa. Quello che stiamo dicendo è che in passato l'azienda è rimasta intrappolata. L'unica cosa che ci faceva grandi era la ricerca e lo sviluppo di prodotti. Per questo abbiamo qui questa tensione incredibile. Io proporrei di comprare sussidiarie che ci lanciassero... Penso che il dilemma che tu [Grauweiler] ci stai aiutando a vedere è che... dovremmo offrire qualsiasi prodotto di cui fundamentalmente i clienti abbiano bisogno. Ma poi c'è l'altra parte che dice: «Ma se viene fuori dalla ricerca della DataQuest, deve avere un'etichetta DataQuest». Quello che stai dicendo è che non è vero. Questo [quale etichetta mettere] dovrebbe essere una decisione di marketing basata su quale posizionamento si sta cercando di raggiungere-

re. Ciò è di grande aiuto... perché la maggior parte di noi sente che se un prodotto non ha sopra l'etichetta della DataQuest, si comincia con il non svilupparlo.

HADLY (VICE PRESIDENTE ALLA PRODUZIONE): questo è anche come dire che l'intera azienda è guidata dalla ricerca, non soltanto dal settore Ricerca e Sviluppo, che altre idee innovative inclusi i prodotti possono provenire da altre parti dell'azienda. Non è necessario che tutto sia incanalato attraverso il settore Ricerca e Sviluppo.

GRAWEILER: benissimo, ma non so perché sia necessario dirlo. Non vi sto affatto sfidando. Ma penso che qui vi sia un'altra inferenza che mi disturba. Nel rappresentare l'eredità del settore Ricerca e Sviluppo del passato, mi sono sentito messo in una posizione di potere che non desidero. E mi sembra ironico che più io lavoro disperatamente per far muovere la nostra organizzazione verso una nuova realtà, più voi siete convinti della necessità di tenerci là dove si trovava! Mi sembra che sia un dilemma ben strano.

HADLY : e, per contro, qui c'è la sensazione che la stessa cosa si verifichi dall'altra parte.

TUTTI: Sì.

HADLY: cerchiamo di spingere l'organizzazione in avanti... sembra che siamo trattenuti perché non si può essere sia guidati dalla ricerca, sia innovativi, a meno che ciò non passi attraverso il settore Ricerca e Sviluppo.

GRAWEILER: non ho mai detto questo!... Ora, potrei giocare in modo diverso? Penso che la definizione di noi stessi come di un'azienda di prodotto guidata dalla ricerca sia giusta. Credo fermamente che, in parte, il successo dell'azienda sarà sempre governato dalla nostra preminenza nei prodotti. Mi spaventa a morte qualsiasi cosa io veda che comincia ad erodere quell'orientamento. Occorre avere roba buona... buoni servizi e buoni prodotti. Non voglio dire che ciò implichi come li si ottiene. Oppure che c'è soltanto un unico modo di fare un buon prodotto... Non abbiamo in atto un processo ben concertato o cooperativo per far questo, ma so che dobbiamo averlo.

MACCARTHY: ora, l'altro aspetto sarebbe questo – penso che parte del lavoro che Charlie [Smyth] ha fatto nel marketing e nella distribuzione [creando una nuova rete di distributori esclusivi DataQuest] sia altrettanto «sforzo di Ricerca e Sviluppo» di quello che va avanti nella Ricerca e Sviluppo.

GRAWEILER: ne sono totalmente convinto.

MACCARTHY: e tuttavia noi sopportiamo che se l'investimento fatto qui non si trasforma immediatamente in un profitto, nell'organizzazione vi sia un'incredibile quantità di critiche.

GRAWEILER: benvenuti nel mondo del settore Ricerca e Sviluppo.

SMYTH: ci sono due punti che voglio sollevare in merito. Mi sembra che i vostri sforzi potrebbero essere dedicati a sviluppare un prodotto che potrebbe essere realizzato all'esterno. Mi sembra che abbiamo buttato via alcuni sforzi di sviluppo che avrebbero persino potuto essere concessi sotto licenza ad altre aziende... Ho sempre pensato che fosse incredibile che, allo scopo di ottenere un prodotto dal settore Ricerca e Sviluppo, fosse necessario metterci sopra l'etichetta DataQuest.

GRAWEILER: è stato un vincolo sul nostro programma...

SMYTH: ora, l'altra questione è che tra i settori marketing e Ricerca e Sviluppo non c'è alcun ampio sistema di comunicazione. In effetti, si stanno separando ancora di più... Se dobbiamo lavorare sui bisogni totali del cliente... ci deve essere un modo che possa essere visto in molti diversi punti dell'azienda. HADLEY: si è cominciato chiedendoci perché c'è questa tensione tra i settori Ricerca e Sviluppo e marketing. C'è tensione anche tra la produzione e la finanza... Secondo me, tutto si riduce a due parole: «autorizzazione o controllo». Tendiamo a essere complessivamente un'organizzazione molto orientata al controllo... Dato che hanno il controllo e non mi lasciano entrare, io me ne starò qui e farò quanto devo fare perché mi sento nell'impossibilità assoluta di influire. È qui che penso che sopravvenga qualcosa del genere – non si tratta di qualcosa che necessariamente vogliamo che avvenga, ma sta comunque avvenendo in tutta l'azienda.

I risultati di questo dialogo furono niente meno che notevoli per la DataQuest. Anzitutto, una controversia trentennale tra la Ricerca e Sviluppo e il marketing cominciò a chiudersi. In secondo luogo, lo «sforzo supremo» che il marketing aveva fatto per accrescere le linee di prodotto non si rese più necessario. La Ricerca e Sviluppo si interessò e volle partecipare allo studio di acquisizioni come allo sviluppo di prodotti che si sarebbero potuti commercializzare sotto altri marchi, come parte di un piano di prodotto coordinato. Il sacrosanto marchio DataQuest non venne limitato a prodotti sviluppati dalla Ricerca e Sviluppo della DataQue-

st, ma sarebbe stato utilizzato in base a «considerazioni di mercato». Il responsabile della Ricerca e Sviluppo chiarì che non voleva essere legato al vecchio stereotipo secondo il quale la sola Ricerca e Sviluppo aveva la responsabilità dell'innovazione. Secondo lui, nell'innovazione le altre funzioni erano partner a pari titolo, mediante l'innovazione nei processi, la comprensione delle esigenze dei clienti e la gestione dell'azienda. Più ancora, il responsabile della Ricerca e Sviluppo era irritato perfino del fatto che gli fosse stato addossato un vecchio stereotipo.

## **L'apprendimento di gruppo e la quinta disciplina**

Tanto la prospettiva quanto gli strumenti del pensiero sistemico sono al centro dell'apprendimento di gruppo.

Il lavoro di David Bohm sul dialogo è totalmente pervaso dalla prospettiva sistemica. In effetti, un filo conduttore attraverso l'intero lavoro di Bohm è stato di continuare a proporre nella fisica la prospettiva della «integrità». La critica primaria di Bohm del pensiero contemporaneo, l'«inquinamento» nel flusso del pensiero collettivo, è la «frammentazione», la «tendenza del pensiero a disgregare le cose».

Analogamente, l'approccio dei gruppi di apprendimento nei confronti delle routine difensive è intrinsecamente sistemico. Anziché vedere la difensività alla luce del comportamento degli altri, il fattore leva consiste nel riconoscere le routine difensive come creazioni comuni e nello scoprire qual è il nostro ruolo nel crearle e nel sostenerle. Se ci limitiamo a cercare le routine difensive «là fuori» e non riusciamo a vederle «qui dentro», i nostri sforzi per affrontarle non faranno altro che accrescere la difensività.

Gli strumenti del pensiero sistemico sono importanti anche perché praticamente tutti i compiti fondamentali dei gruppi di dirigenti – l'elaborazione della strategia, la formulazione di visioni, la progettazione della politica e delle strutture organizzative – comportano di battersi contro un'enorme complessità. Inoltre, questa complessità non se ne sta ferma. Ogni situazione è in un continuo stato di cambiamento.

Il singolo maggiore aspetto negativo dei gruppi di dirigenti è forse che essi affrontano queste realtà complesse e dinamiche con un linguaggio

gio concepito per problemi semplici e statici. Il consulente di direzione Charles Kiefer la mette in questo modo: «La realtà è composta da rapporti causa-effetto-causa multipli e simultanei, nonché interdipendenti. Da questa realtà, il normale linguaggio verbale estrae catene di causa-effetto semplici e lineari. Ciò spiega molto del perché i dirigenti siano così portati a interventi a basso effetto leva». Per esempio, se il problema consiste nella lunghezza dei tempi per lo sviluppo dei prodotti, assumiamo più tecnici per ridurla; se il problema sono i bassi profitti, tagliamo i costi; se il problema è la caduta della quota di mercato, tagliamo i prezzi per espanderla.

Poiché vediamo il mondo in termini semplici e ovvi, finiamo col credere in soluzioni semplici e ovvie. Ciò porta alla frenetica ricerca di «soluzioni» semplici, un compito che assorbe il tempo di molti dirigenti. John Manoogian, direttore del «Progetto Alpha» della Ford, afferma: «La mentalità in base alla quale si trova e applica una soluzione immediata dà luogo a un flusso senza fine di soluzioni a breve termine, che sembrano allontanare i problemi, eccettuato il fatto che essi continuano a tornare. E allora li risolviamo ancora. Gli esperti nella ricerca ed applicazione di soluzioni immediate esisteranno in eterno».

In un gruppo diverso e transfunzionale come un gruppo di dirigenti di diverse aree i problemi aumentano. Ogni membro del gruppo porta con sé i suoi modelli mentali, soprattutto lineari. Il modello mentale di ognuno si concentra su parti diverse del sistema. Ciascuno sottolinea diverse catene causa-effetto e ciò rende virtualmente impossibile l'emergere in una conversazione normale di una visione condivisa del sistema come di un tutto. Fa meraviglia che le strategie che ne derivano rappresentino spesso compromessi annacquati, basati su presupposti nebulosi e pieni di contraddizioni interne, che il resto dell'organizzazione non può capire e tanto meno mettere in atto? I membri del gruppo somigliano davvero ai proverbiali ciechi alle prese con l'elefante – ognuno conosce la parte dell'elefante che afferra, ognuno crede che il tutto abbia le sembianze del pezzo che ha in mano, ognuno è convinto che la sua comprensione sia quella giusta.

È improbabile che questa situazione migliori fino a quando i gruppi non divideranno un nuovo linguaggio per descrivere la complessità. Oggigiorno, l'unico linguaggio universale degli affari è la contabilità finanziaria. Ma la contabilità affronta la complessità al dettaglio, non la complessità dinamica. Essa offre «istantanee» delle condizioni finanziarie di un'azienda, ma non descrive il modo in cui queste condi-

zioni si sono create. Oggi vi sono parecchi strumenti e schemi di lavoro che offrono alternative alla contabilità tradizionale quale linguaggio aziendale.

Queste alternative comprendono l'analisi competitiva, la «Qualità Totale» e, sebbene siano molto meno utilizzati, i metodi di scenario come quelli elaborati alla Shell.<sup>16</sup> Ma nessuno di questi strumenti affronta bene, se mai l'affronta, la complessità dinamica.

Gli archetipi sistemici offrono una base potenzialmente molto forte per costruire un linguaggio mediante il quale i dirigenti possano affrontare la complessità in modo produttivo. Man mano che gruppi come quello della ATP padroneggiano gli archetipi di base, le loro conversazioni divengono, in modo naturale, sempre più conversazioni in merito alle strutture sottostanti ed all'effetto leva e sempre meno sono dominate dalle crisi e dalle «soluzioni» a breve termine.

Se i dirigenti della ATP avessero conosciuto bene il linguaggio degli archetipi sistemici, sarebbero state loro pienamente evidenti le implicazioni del loro angusto concentrarsi sul soddisfare gli obiettivi mensili o trimestrali di vendita. In particolare, si sarebbero resi conto del fatto che, quando aumentavano le pressioni per raggiungere gli obiettivi di vendita, essi comunicavano in tutta chiarezza alla forza vendita il seguente messaggio: «Quando si tratta di spingere, è meglio correre il basso rischio di una vendita addizionale a un cliente attuale che non compiere lo sforzo ad alto rischio di crearne uno nuovo». Ciò effettuava un transfert dall'ampliamento della loro base di clienti a vendere di più ai clienti esistenti, rendendo così l'azienda ancora più dipendente da pochi clienti chiave.

Se i dirigenti alla sede centrale fossero parimenti stati in grado di vedere e discutere questa struttura sottostante, sarebbero stati anche in grado di far emergere con maggiore efficacia le loro preoccupazioni sulla gestione di Jim Tabor. Anziché essere alle prese con il modo in cui sollevare questioni che sarebbero potute apparire una critica e una mancanza di sostegno alle competenze di management di Tabor, essi si sarebbero potuti limitare a mettere sul tavolo i due processi di retroazione e a chiedersi in che modo *chiunque di loro* avrebbe potuto avere più fiducia nel fatto che la soluzione fondamentale del problema di ampliare la base dei clienti era oggetto di un'attenzione adeguata.

Quando nelle conversazioni in merito a questioni di management complesse e potenzialmente conflittuali gli archetipi sistemici sono utilizzati in modo da ispirare fiducia, essi «oggettivizzano» la conversa-

zione. Quest'ultima si sposta «alla struttura», alle forze sistemiche in gioco, e non riguarda più le personalità e gli stili di leadership. È possibile sollevare domande difficili in modo da non alludere a incompetenza manageriale o da non implicare critica. Piuttosto, ci si sta chiedendo, «Stiamo operando un transfert a vendere ai clienti attuali anziché ampliare la nostra base di clienti?» «Come potremmo saperlo se fosse così?» Naturalmente, è proprio questo il vantaggio di un linguaggio per la complessità – esso rende più facile discutere in modo oggettivo e spassionato questioni complesse.

Senza un linguaggio condiviso per affrontare la complessità, l'apprendimento di gruppo è limitato. Se un membro di un gruppo vede un problema in modo più sistemico degli altri, possiamo stare certi che la percezione di quella persona non sarà presa in considerazione – se non altro a causa dei pregiudizi intrinseci in favore dei punti di vista lineari nel nostro linguaggio normale di ogni giorno. D'altra parte, il fatto che i gruppi imparino bene il linguaggio degli archetipi sistemici procura enormi vantaggi, il che riduce anche le difficoltà di padroneggiare quel linguaggio in un gruppo. Nelle parole di David Bohm, il linguaggio è collettivo. Per definizione, apprendere un nuovo linguaggio significa apprendere come conversare con quel linguaggio. In parole semplici, non vi è modo più efficace di apprendere un linguaggio che mediante l'uso, il che è esattamente ciò che avviene quando un gruppo comincia ad apprendere il linguaggio del pensiero sistemico.



**Parte quarta**

# **Riflessioni su esempi pratici**



# Introduzione

LE idee riportate nelle prossime pagine sintetizzano circa venti conversazioni con persone che io ammiro moltissimo, esponenti dotati dell'«arte e della pratica dell'organizzazione che apprende». Provengono da diversi contesti aziendali, dal business, da organizzazioni governative e non governative, dalla scuola primaria e secondaria e dalle comunità. Per contro, rappresentano un numero molto ampio di persone che mettono in pratica il concetto di organizzazione che apprende e da cui io ho imparato e sono stato ispirato per molti anni.

Nell'introduzione alla parte IV della prima edizione de *La quinta disciplina*, ho presentato dei «prototipi» come metafora per il viaggio verso la creazione di organizzazioni che apprendono. Il 1903, quando i fratelli Wright volarono a Kitty Hawk, rappresenta l'anno in cui è stato «inventato» l'aeroplano. Fra il 1903 e il 1935, quando venne introdotto il DC 3, il primo aereo di successo a livello dei viaggi commerciali, esistevano molti prototipi. (Passarono venti anni prima che le conoscenze e le infrastrutture raggiunsero il livello necessario a far sì che l'industria dei velivoli commerciali diventasse un settore di successo.) Nell'introduzione ho suggerito che il viaggio dall'invenzione all'innovazione di successo nella tecnologia rappresenta una ricerca delle sinergie esistenti tra i diversi tipi di sviluppo, che solo come un tutt'uno consentono a qualcosa di nuovo di sopravvivere. Quando questo accade, i prototipi «prendono il volo», se mi è concessa la metafora. Ho inoltre suggerito

che le cinque discipline possono rappresentare la base di tale sinergia nell'innovazione organizzativa. Molte cose sono cambiate da quanto è stato scritto questo libro nel 1990, ma la metafora dei prototipi mi sembra ancora calzante. Non esistono risposte pronte o pillole magiche. Non esiste alternativa all'apprendimento attraverso la sperimentazione pratica. Analizzare e studiare le «best practice» non basta, perché il processo di creazione di prototipi non comporta solo modifiche incrementali secondo modi stabiliti per fare le cose, ma idee e procedure radicalmente nuove che insieme creano un nuovo tipo di gestione. Fortunatamente, ciò che è cambiato è la possibilità di avere ora più esempi di prototipi di successo in diversi contesti industriali e culturali.

I prototipi dell'ingegneria fisica in genere vengono testati in laboratorio, mentre quelli delle organizzazioni si trovano ad affrontare immediatamente delle realtà difficili. Questo viene difficilmente reso più semplice a causa delle forze conflittuali profondamente radicate, «le cose vanno meglio» e «le cose vanno peggio», che caratterizzano la nostra epoca. Mentre da una parte le idee di base esposte ne *La quinta disciplina* quindici anni fa avevano ottenuto una notevole credibilità, dall'altra il clima delle organizzazioni per la maggior parte dei praticanti di tale disciplina era molto difficile.

«Indubbiamente l'importanza dell'apprendimento e della creazione continua della conoscenza è stata accettata dalla classe dirigente tradizionale», ha affermato Marv Adams, responsabile dell'ufficio informazioni e della strategia aziendale della Ford, «ma è diverso che affermare che sia diffusa e praticata in modo costante sia nei periodi positivi che in quelli negativi nella maggior parte delle aziende.» David Marsing, ex responsabile della maggior parte della produzione globale della Intel, ha osservato che «mentre molte organizzazioni riescono a comprendere meglio l'importanza della cultura e del suo ruolo nelle prestazioni di un'azienda, e hanno intenzionalmente ideato dei processi che riconoscono la cultura, il livello di competenza e sofisticazione non è ancora sufficiente». Le sfide al di fuori del settore privato non sono molto diverse. Barbara Stocking, ex direttore regionale del Servizio Sanitario Nazionale britannico e ora presidente della Oxfam GB (Inghilterra), afferma di essere stata sempre un «manager orientato allo sviluppo. Aiutare le persone a sviluppare le proprie organizzazioni era una cosa naturale. Ma con il passare degli anni ho iniziato ad apprezzare il fatto che il modello di cambiamento comune fosse guidare gli obiettivi dall'alto

verso il basso, e che ci sono pochi dirigenti ad alti livelli interessati nello sviluppo delle persone o delle organizzazioni».

Come evidenziano gli esempi che seguono, è nel mezzo di queste complesse correnti trasversali che gli innovatori trovano in qualche modo lo spazio per introdurre dei cambiamenti. Benché provengano da realtà organizzative notevolmente diverse, traggono ispirazione dall'idea comune che ci debba essere un modo più umano, produttivo e creativo per le persone di lavorare insieme. E benché rappresentino ancora una ridotta minoranza di dirigenti e organizzazioni, dimostrano che questo insieme crescente di dirigenti preparati sta riuscendo a trasformare il prevalente sistema della gestione aziendale in tutto il mondo. In quale altro modo potrebbe rivelarsi il viaggio verso il cambiamento di presupposti e procedure profondamente radicati?

## 12

## Le fondamenta

---

Ciò che più mi ha colpito durante la realizzazione delle interviste per l'edizione aggiornata di questo volume è stato scoprire che le idee di fondo in esso contenute, molte delle quali sembravano rivoluzionarie nel 1990, sono oggi profondamente integrate nei modi di vedere il mondo delle persone e nella pratica aziendale. Le idee illustrate di seguito sembrano ora essere accettate in modo quasi universale tra i professionisti seri dell'apprendimento organizzativo, e costituiscono le nuove fondamenta su cui verrà costruito il lavoro futuro.

In un modo o nell'altro, tutte le persone con cui parliamo hanno cercato di creare ambienti di lavoro che stimolano la riflessione, dove fossero possibili il dialogo e il riconoscimento di modelli mentali dati per scontati. L'idea di organizzazioni che si sviluppano attraverso la crescita delle persone è presente in tutte le storie. Molti degli intervistati parlano del cambiamento dello schema mentale dal considerare le organizzazioni come in grado di trovare solo «soluzioni parziali» a considerarle come sistemi viventi dotati di immense capacità, in genere non sfruttate, di apprendere, evolvere e risolvere i propri problemi.

## **Creare una cultura basata sulla riflessione e la conversazione approfondita**

### **Il cambiamento attraverso la conversazione**

«La BP spesso si sentiva come un macchinina guidata dalla performance, ed io ero trainata da quella macchinina», afferma il vice presidente executive Vivienne Cox. «Quando ho assunto la responsabilità di un'unità organizzativa quasi quindici anni fa, ero ansiosa di mettere in pratica alcune nuove idee. Insieme ai miei colleghi John e Gene (responsabili, rispettivamente, di un'unità organizzativa strettamente correlata alla mia e di entrambe le unità organizzative) volevamo incoraggiare una maggiore collaborazione trasversale a livello dell'azienda e condividere le informazioni e la conoscenza in modo da poter prendere decisioni migliori.

«Non sapevamo bene come mettere in pratica questo nuovo modello organizzativo, ma alla fine abbiamo deciso che il modo migliore era semplicemente far parlare le persone tra di loro. Se ognuno fosse stato in grado di conoscere meglio il compito degli altri, si poteva iniziare a capire le possibilità a disposizione, a quel punto la giusta struttura e la giusta impostazione sarebbero state una conseguenza spontanea. Avevamo organizzato una serie di seminari, la maggior parte dei quali focalizzati su varie problematiche presenti nell'azienda e le possibilità per affrontarle. Ciò che è emerso in modo graduale da tali incontri è stata l'idea di un modo diverso di organizzare l'azienda. Ero assolutamente stupefatta dal fatto che le idee proposte non erano quelle da cui sarei partita io. Probabilmente, le mie erano sbagliate. Il solo fatto di mettere insieme le persone e parlare aveva fatto emergere una serie incredibile di possibilità che hanno portato a un miglioramento dell'azienda.»

Le nuove idee proposte dai gruppi erano piuttosto complesse e difficili da mettere in pratica, ma hanno dimostrato di essere la base per la struttura di un'organizzazione molto più grande, guidata oggi dalla Cox. «I temi emersi da tali conversazioni hanno dimostrato di essere fondamentali e duraturi e hanno portato a un considerevole vantaggio competitivo per la BP. Quel lavoro è stato inoltre uno dei più divertenti che abbia mai fatto. Io, John e Gene ci siamo fatti coraggio a vicen-

da e siamo arrivati a fare cose che altrimenti non avremmo fatto. Abbiamo imparato come le culture possano portare a dei cambiamenti, un aspetto che non emerge mai nei grandi cambiamenti culturali programmati e guidati dall'alto.

«Nei miei incarichi successivi ho avuto diversi tipi di capi, incluso quello che non delega mai, che mi ha fatto riflettere sul contrasto tra le esperienze. Sapevo cosa si provava a lavorare con una persona che si basava su obiettivi di performance e negava ogni possibilità di 'vita reale' che si manifesta nella conversazione. Quando sono passata a incarichi in cui avevo maggiore libertà, ho continuato a sperimentare i metodi migliori per far comunicare le persone fra loro.»

Vivienne Cox, oggi la donna con incarichi più importanti alla BP, spiega un punto di vista semplice ma ancora largamente poco apprezzato tra i dirigenti tradizionali. Benché potenzialmente tutti sostengano una migliore comunicazione, lo spirito di apertura richiesto per guidare dei progetti come quello della Cox resta una cosa rara, in parte perché ancora non molto compreso.

## **L'apertura mentale riflessiva**

Nella parte IV della prima edizione de *La quinta disciplina* è stata discussa la distinzione tra apertura mentale partecipativa e riflessiva. L'apertura partecipativa, che può essere definita anche apertura espressiva, significa parlare apertamente dei propri punti di vista. Mentre è un importante elemento per la creazione di un ambiente di lavoro maggiormente orientato all'apprendimento, è anche pericolosamente incompleta. Questo tipo di apertura è diventata di moda negli anni Ottanta, come risultato della filosofia del «management partecipativo». Alcune organizzazioni hanno persino provato a istituzionalizzare procedure formali di comunicazione aperta, molte delle quali però hanno alla fine perso consensi in quanto non erano abbastanza efficaci, né lo erano i loro propositi organizzativi.<sup>1</sup> In un articolo della *Harvard Business Review* del 1994, Chris Argyris ha espresso una critica verso «la buona comunicazione che impedisce l'apprendimento», affermando che i meccanismi di comunicazione formale come il focalizzarsi sui gruppi e le indagini organizzative in effetti danno ai dipendenti il modo di far sapere ai dirigenti cosa pensano senza assumersi nessuna respon-

sabilità dei problemi e del proprio ruolo nella ricerca della soluzione. Tali meccanismi non sono validi perché «non fanno riflettere le persone sul proprio lavoro e il proprio comportamento, non incoraggiano la responsabilità personale e non fanno emergere i tipi di informazioni più profonde e potenzialmente minacciose o imbarazzanti che possono motivare l'apprendimento e portare a un reale cambiamento». Ma, come sottintende Argyris, andare al di là dell'apertura partecipativa può essere difficile, specialmente per quei dirigenti che vogliono mantenere il controllo.

Roger Saillant ha utilizzato i metodi di apprendimento organizzativo per molti anni alla Ford Motor, dove è stato uno dei dirigenti più efficaci dal punto di vista organizzativo. Negli anni tra il 1980 e il 1990, è stato spostato da un sito di produzione in difficoltà all'altro, nell'Irlanda del Nord, nell'Europa dell'est, in Cina e in Messico. A volte, è riuscito a trasformare alcune tra le peggiori gestioni della Ford in casi di successo. Altre volte, ha avviato dei nuovi impianti che sono diventati i migliori come impostazioni e senza confronto nell'eccellenza produttiva. Molti di questi rappresentano ancora oggi, a dieci anni di distanza, esempi di gestione ottimale all'interno della Ford.

Quello che più ha sorpreso Saillant in quegli anni non è stato quello che è riuscito a fare, ma la reazione dei suoi capi, abituati al sistema Ford. «Ho sempre pensato che fino a quando rispettavo i valori principali e gli obiettivi di business dell'azienda, potevo provare a fare cose secondo dei modi che erano più coerenti con ciò che sono e che ritengo importante», sostiene Saillant. «Ovviamente, piano piano, i miei capi hanno capito che stavo impiegando le persone in modo diverso al fine di ottenere i risultati necessari. Ma non mi hanno mai chiesto come stavo raggiungendo i risultati, nessuno me lo ha mai chiesto. Ne sono sempre rimasto sorpreso perché pensavo che fossero interessati a ottenere risultati simili in altri stabilimenti. Mi dicevano: 'Devi andare in nuovo impianto perché abbiamo bisogno che tu lo faccia', oppure: 'Farai la differenza, se sarai tu a gestire l'impianto'. Evitavano sempre di chiedere 'Come hai fatto?'

«Credo che immaginassero come avessi fatto, ma non volevano saperlo. In un certo senso, non erano preparati a essere così vulnerabili. Forse erano un po' spaventati da ciò che implicava sfidare se stessi, essere quelli esposti, quelli umani. Ho imparato, in un certo modo, che se riesci a entrare in contatto con quello che c'è dentro di te, riesci ad

avere meno paura ad essere aperto. E questo, in quanto capo, può spaventare».

L'apertura partecipativa non è adeguata perché non riesce a generare la comprensione condivisa e l'impegno necessari per un vero cambiamento. Come affermò un dirigente scontento «il presupposto implicito qui è che la soluzione a tutti i problemi è la condivisione dei punti di vista». Il problema principale è che l'apprendimento di gruppo inizia quando riusciamo ad ascoltarci l'un l'altro, invece di parlarci semplicemente. E ascoltare non è facile. L'apertura riflessiva porta a guardarsi dentro, consentendo alle nostre conversazioni di renderci più consapevoli dei pregiudizi e dei limiti nel nostro modo di pensare, e come questo modo di pensare e le nostre azioni contribuiscano al problema.

L'apertura riflessiva rappresenta la pietra miliare della disciplina dei modelli mentali. Nessuno di noi ha un'azienda nella propria testa, o una famiglia, o un paese. Ma la nostra esperienza di vita elabora un ricco insieme di presupposti, sensazioni e al meglio alcune ipotesi chiare su tali sistemi. Alimentare l'apertura riflessiva porta alla voglia di testare continuamente i punti di vista. Il primo passo verso un ascolto più profondo e una conversazione vera è caratterizzato dall'apertura mentale. È facile a dirsi, ma non a farsi perché, come i migliori praticanti quali Cox o Saillant fanno, la costruzione di un ambiente di riflessione inizia con la volontà di aprire noi stessi, di essere vulnerabili, di essere «esposti», per dirla con le parole di Saillant. Tutto ciò è improbabile che accada in un ambiente organizzativo che non si impegna veramente a sostenere la crescita delle persone e a creare la fiducia e lo spirito di reciprocità necessari.

## **La crescita delle persone**

Guardando al passato, forse la più rivoluzionaria delle cinque discipline è la padronanza personale, l'idea che sia possibile creare un ambiente organizzativo in cui sia davvero possibile crescere in quanto persone. La maggior parte delle aziende oggi sposa alcuni aspetti della filosofia secondo cui «le persone sono il nostro bene più importante» e investono somme considerevoli nello sviluppo del personale, spesso con programmi di formazione. Ma il vero impegno nel sostenere la crescita delle persone richiede molto di più. Ho sentito persone come

Vivienne Cox e Roger Saillant condividere le loro esperienze per molti anni, e il centro emozionale delle loro storie è sempre lo stesso. Attraverso esperienze di vita diverse è nata in loro una ferma convinzione nel potere intrinseco del liberare e allineare lo spirito umano, e hanno intrapreso un viaggio che durerà tutta la vita per scoprire cosa significa e come metterlo in pratica.

Nel 2005 un gruppo di dirigenti aziendali di Worcester, Massachusetts, ha dato inizio alla prima serie di conferenze in memoria di William J. O'Brien, il cui motto era «il modo migliore per accrescere il capitale finanziario è accrescere il capitale umano». Lo scopo era onorare e condividere l'eredità di Bill O'Brien con incontri annuali. Il primo relatore fu Rich Teerlink, ex CEO della Harley-Davidson e uno dei fondatori della rete SoL. «Essere veramente impegnati nella crescita delle persone è un atto di fede», afferma Teerlink, «bisogna credere profondamente che le persone vogliano perseguire una visione che abbia una sua importanza, che vogliano contribuire ed essere responsabili dei risultati e che siano disposte a guardare agli errori nel proprio comportamento e a risolvere i problemi quando ne sono in grado. Non è facile credere a tutto questo per i dirigenti orientati al controllo, ed è per questo che esiste ancora un notevole divario tra il 'dire' e il 'fare' in merito allo sviluppo delle persone.»

## **Uno scopo per cui vale la pena impegnarsi**

La creazione di un ambiente in cui le persone possano crescere inizia con «l'aver uno scopo per cui vale la pena impegnarsi», afferma Goran Carstedt, ex presidente della Volvo Svezia e IKEA Nord America (primo amministratore delegato della SoL). «I dirigenti spesso chiedono ai loro dipendenti di impegnarsi nel raggiungimento degli obiettivi aziendali», afferma Carstedt. «Ma la vera domanda riguarda l'impegno dell'azienda, e se vale la pena per me impegnarmi.» Nonostante sia stato scritto molto sugli scopi organizzativi, la visione e i valori, secondo Saillant «esiste molto cinismo» tra i dipendenti su quale sia il vero impegno dell'azienda. E molta confusione, a iniziare dall'idea secondo cui lo scopo di un'azienda sia, per definizione, massimizzare i guadagni sul capitale investito. Anni fa Peter Drucker affermò che «fare soldi per un'azienda è come avere ossigeno per una persona. Se

non ne hai abbastanza non sopravvivivi». In altre parole, il profitto è un requisito indispensabile per tutti i tipi di business, ma non è uno scopo. Estendendo la metafora di Drucker, le aziende che considerano il profitto come il proprio scopo sono come le persone che pensano che la vita significhi semplicemente respirare. Manca qualcosa.

Per ironia, identificare lo scopo di un'azienda con il risultato economico significa predestinare l'azienda stessa alla mediocrità finanziaria, come hanno dimostrato innumerevoli studi sulla performance aziendale a lungo termine.<sup>2</sup> In un mondo in cui più persone hanno più scelte su dove e come lavorare, è importante che l'organizzazione sia impegnata in qualcosa. Un'azienda a cui manca uno scopo per cui valga la pena impegnarsi non riesce a stimolare l'impegno dei suoi dipendenti. Obbliga le persone a condurre una vita frammentata che non è in grado di attingere alla passione, all'immaginazione, alla volontà di affrontare dei rischi, alla perseveranza, alla costanza e al desiderio di uno scopo che sono i pilastri per un successo finanziario a lungo termine.

«Desideravo semplicemente che la mia vita lavorativa e personale fossero un tutt'uno», afferma Brigitte Tantawy-Monsou della Unilever. Dopo una carriera nel settore della logistica e approvvigionamento, nella ricerca e sviluppo e nella business excellence, la Tantawy-Monsou afferma che essere stata introdotta all'apprendimento organizzativo, alla padronanza personale e i modelli mentali nel 2002 l'ha «aiutata a dare un senso alle esperienze passate. Essendo molto analitica e scientifica, mi ha aiutato ad avere una nuova dimensione, più 'soft'. Mi ha aiutato a vedere come sia possibile comprendere un'organizzazione o un gruppo in quanto sistema sociale, e che esiste un modo più completo di guardare ai problemi». Considerava il pensiero sistemico applicabile alla sua vita personale. «Ero interessata in modo particolare all'idea di allineamento tra una persona e i propri obiettivi e valori aziendali. Era un nuovo concetto manageriale e rispondeva al mio desiderio personale di allineamento.»

Gradualmente, la Tantawy-Monsou si è ritrovata coinvolta in progetti per cui valeva la pena impegnarsi, utilizzando gli strumenti di apprendimento organizzativo negli obiettivi di sostenibilità della Unilever. Alla fine è riuscita persino a ridefinire il proprio lavoro in modo da poter lavorare a tempo pieno alla sostenibilità. «Volevo contribuire di più, sia all'interno che al di fuori dell'organizzazione, a temi davvero importanti, e l'apprendimento organizzativo mi ha aiutata a costruire la mia capacità di influenzare. È coinciso con un passo in avanti nella mia

carriera, e nella mia vita nel complesso.» Ma tutto ciò non sarebbe stato possibile se gli alti dirigenti della Unilever, molti anni prima, non avesse iniziato a capire che i cambiamenti ambientali storici minacciavano il futuro della loro azienda. Essendo uno dei maggiori venditori di prodotti ittici al mondo, verso la metà degli anni Novanta capirono che, per usare le parole di un alto dirigente, «la nostra azienda di prodotti ittici non sarà competitiva se non ci saranno dei cambiamenti fondamentali verso una pesca sostenibile».³ Oggi, oltre a lavorare a iniziative di sostenibilità legate alle aziende all'interno della Unilever, la Tantawy-Monsou è membro dello European Sustainability Consortium della SoL, un'estensione del consorzio per la sostenibilità della SoL con base negli Stati Uniti. «Mi sono quasi sempre divertita al lavoro, ma per la prima volta sento di essere in grado di lavorare su qualcosa che conta davvero per me come persona», ha affermato.

## **Il rapporto «trasformativo»**

Come dimostra la storia di Brigitte Tantawy-Monsou, la crescita personale inizia con un impegno verso qualcosa di importante. Si palesa all'interno di ciò che le persone alla Roca definiscono reti di «rapporti trasformativi».

La Roca (che in spagnolo vuol dire «roccia») è un'organizzazione il cui scopo è costruire una comunità sana e sicura per i giovani. Chelsea, Massachusetts, dove si trova la Roca, è a meno di tre chilometri circa dal centro finanziario di Boston, ma è un mondo culturalmente a parte. È abitato per la maggior parte da immigranti provenienti dai paesi latini, del sud-est asiatico e dell'Africa centrale. «Come immigrante, hai perso i tuoi amici, il lavoro, le tue abitudini e il tuo modo di vivere», afferma Seroem Phong, ex direttore degli operatori di strada alla Roca. «Le famiglie perdono la loro funzione. In genere, il padre non può parlare la lingua, quindi non trova lavoro. Non potendo più offrire un servizio, diventano autori di abusi. In genere la seconda generazione incontra anche più difficoltà, perché cresce senza una stabilità familiare. Non ha interesse ad andare avanti perché non crede che sia possibile migliorare. E alla fine si unisce alle bande, come ho fatto io.»

Reclutando ex membri delle bande giovanili, giovani genitori e membri della comunità per operare sulle strade e aiutare gli altri e per rico-

struire la comunità, la Roca è diventata il tramite tra la polizia, i tribunali, le scuole e una miriade di agenzie di servizi sociali. A diciotto anni dalla fondazione della Roca, Chelsea ha vissuto una drastica diminuzione di crimini e violenze e un aumento nelle percentuali di diplomati. Molti giovani che probabilmente non avrebbero superato i diciotto anni sono entrati a far parte della comunità, hanno terminato i quattro anni di college, hanno un lavoro e conducono una vita produttiva. «Quello che ha ottenuto la Roca è incredibile», afferma Harry Spence, direttore del dipartimento di servizi sociali (DSS, Department of Social Services) del Massachusetts. «Avere a disposizione una dozzina di organizzazioni come la Roca avrebbe un impatto incredibile sul nostro lavoro in tutto lo stato.»

Ho passato molto tempo con i giovani capi della Roca e continuo a imparare dalla loro profonda conoscenza di come aiutare le persone a crescere. «La creazione di rapporti ‘trasformativi’ rappresenta la base del nostro lavoro», mi disse Tun Krouch durante una delle mie visite a un gruppo di operatori di strada. «I giovani con cui abbiamo a che fare hanno bisogno di rapporti che li aiutino a vivere», sostiene la fondatrice Molly Baldwin. «La prima cosa da fare è semplicemente fargli capire che ci siamo. Molti non hanno mai avuto qualcuno su cui poter contare, che li supportasse per quello che sono. Con il tempo iniziano a farlo tra di loro».

Il metodo principale della Roca e la continua formazione basata sul principio «essere presenti gli uni per gli altri» è ciò che il gruppo definisce i «cerchi della pacificazione», un tipo di riflessione collettiva basata sulle tradizioni dei nativi d’America di apprendimento e guarigione. «Impariamo ad ascoltarci mettendoci in cerchio», racconta Omar Ortez.

Marina Rodriguez racconta una tipica storia di questi momenti: «Recentemente una ragazza è rimasta incinta e non sapeva come dirlo alla madre. La situazione più tipica in questi casi è la ragazza che scappa di casa, oppure interviene qualche amico di famiglia. Questa volta abbiamo deciso che il modo migliore per supportarla fosse creare un cerchio. Gli operatori di strada avevano un buon rapporto con lei, così hanno creato un piccolo cerchio con alcune persone di cui la ragazza e sua madre si fidavano. Abbiamo affrontato insieme la situazione, invece di far litigare da sole madre e figlia. Bisognava creare una conversazione che facesse in modo che la madre ascoltasse la figlia e accettasse

la situazione. L'idea generale è di allargare il cerchio per creare il tipo di supporto necessario».

«Diventa un apprendimento collettivo», aggiunge Susan Ulrich, «Una conversazione in cerchio rappresenta il momento in cui ci si riunisce e si cerca di capire cosa sta succedendo e come si deve affrontare la situazione. A quel punto ti rendi conto che il problema non è più solo di quella persona, è un problema di tutti. Nel cerchio siamo tutti uguali, tutti abbiamo dei problemi e impariamo ad aiutarci a vicenda.»

«C'è un modo di dire che abbiamo imparato da un giudice supremo della corte tribale dei Navajo», aggiunge la Baldwin, «che dice: 'Non puoi arrivare in un bel posto seguendo la via sbagliata'. I cerchi ci aiutano a non allontanarci dalle nostre idee e a creare, giorno dopo giorno, una comunità, permettendo un confronto ogni volta che ce n'è bisogno.»<sup>4</sup>

## **Tutto inizia da me**

L'impegno verso la crescita personale è importante. E lo è ancora di più per chi occupa posizioni di comando. «Devo essere sempre pronta a lavorare su me stessa», afferma la Baldwin. «Se siamo in disaccordo con la polizia, devo considerare in che modo ho contribuito io a creare quella situazione. Molte volte vorrei gridare le mie ragioni, invece di restare calma e cercare di capire che ruolo ho avuto io nel perpetrare quella situazione.»

«Tutto inizia dalla padronanza personale», afferma Saillant, «Tutto inizia dalla mia volontà di vedere quelle mancanze così evidenti a chi ci sta intorno. Non mi posso aspettare che le persone intorno a me all'interno di un'organizzazione siano più aperte e disposte e imparare e migliorare di quanto lo sia io.»

## **Le organizzazioni come sistemi viventi**

Esistono due diverse tradizioni intellettuali dietro il punto di vista sistemico come è emerso nella scienza moderna. La teoria ingegneristi-

ca dei sistemi offre degli strumenti pratici come gli archetipi sistemici e i modelli di simulazione al computer per dare senso a problemi complessi e interdipendenti. Comprendere i sistemi viventi aiuta ad apprezzare le capacità dei gruppi, delle organizzazioni e dei sistemi più grandi di imparare ed evolvere. Mentre scrivevo la prima edizione nel 1990, ho enfatizzato i primi perché, come afferma Marv Adams della Ford, «esistono così tanti problemi importanti al mondo che non vengono affrontati solo perché i capi non sono dei buoni pensatori sistemici». Mi sembra che insieme possano offrire sia gli strumenti che i principi di leadership necessari per andare avanti. Sono arrivato a tale conclusione perché ora vedo che questo pensiero dei sistemi viventi pervade sottilmente il pensiero potenzialmente di tutti i praticanti effettivi dell'apprendimento organizzativo.<sup>5</sup>

## **L'era delle aziende come macchine**

Il mio apprezzamento verso l'importanza dei sistemi viventi per come vediamo le aziende è stato catalizzato dal libro di Arie de Geus *L'azienda del futuro*. Vedere un'azienda come un sistema vivente significa semplicemente vederla come una comunità di persone, un'idea che de Geus esprime apertamente con la domanda «Come vediamo un'azienda: come una comunità di persone o come una macchina per fare soldi?» Mentre quasi tutti condannerebbero la seconda immagine, il nostro linguaggio contemporaneo e le procedure manageriali dicono qualcosa di diverso.

Infatti, le immagini della macchina pervadono il linguaggio manageriale. Ci sono dirigenti che «guidano» un'azienda, come si guiderebbe una macchina. Ci sono i «proprietari» dell'azienda, un termine perfettamente appropriato per una macchina, ma in un certo qual modo problematico se applicato a una comunità di persone. Sicuramente esistono dei capi che «guidano il cambiamento». Come con queste immagini, spesso mi chiedo se le persone pensano mai a quello che dicono quando utilizzano tale linguaggio. Se lo facessero, si fermerebbero e si farebbero delle domande, anche se solo per un momento. Dopo tutto, la maggior parte di noi «guida» una macchina. Ma sappiamo anche cosa succede quando proviamo a «guidare» nostro marito o nostra moglie o nostro figlio: in genere il risultato che si ottiene è il contrario di

ciò che si voleva. È interessante notare quanto siamo attratti da tale linguaggio quando si parla di un'organizzazione che cambia. È anche il punto di vista di de Geus: tendiamo tutti a pensare alle organizzazioni più come a delle macchine piuttosto che come sistemi viventi.

De Geus ha iniziato ad apprezzare la differenza tra il vedere le aziende come macchine e vederle come comunità di persone dando risposta a una domanda molto pratica: «Quali sono le caratteristiche delle aziende che vivono a lungo?» Il famoso studio Shell sulla longevità aziendale<sup>6</sup> (vedi il capitolo 2), diretto da de Geus, ha evidenziato che l'aspettativa di vita media delle 500 aziende di Fortune era inferiore a quaranta anni, ma lo studio ha anche trovato circa venti aziende nel mondo sopravvissute due secoli o anche di più. Cercando le caratteristiche comuni che superavano le differenze nella storia, la cultura nazionale, il contesto industriale e la tecnologia, gli autori dello studio conclusero che le aziende di lunga vita tendevano a pensare a se stesse più come comunità di persone che come istituzioni finanziarie. Usando le parole scritte nello studio Shell «avevano una percezione di chi fossero che superava quello che facevano», e avevano così quella capacità di evolvere e adattarsi, in sostanza di imparare, che non avevano le altre aziende.

Il pensiero del sistema vivente sta assumendo sempre più importanza nel mondo dell'interdipendenza globale e della complessità di oggi, come illustrato dalla storia «segreta» dell'azienda più grande al mondo. Nonostante guadagni dieci volte la Wal-Mart e abbia un valore di mercato, parlando in modo cauto, più del doppio della General Electric, la Visa è una delle aziende dai segreti più nascosti al mondo. Non si tratta di certo della poca conoscenza dei suoi prodotti, né l'essere leader di un'industria oscura. Esistono poche altre aziende che possono vantarsi di avere avuto, nell'ultimo anno, un sesto della popolazione mondiale come cliente. Eppure negli ultimi dieci anni sono stati pubblicati oltre un migliaio di servizi speciali su *Business Week*, *Fortune* e *Forbes* su Microsoft, oltre trecentocinquanta su General Electric, circa trentacinque su Visa. Perché? Semplicemente perché la Visa non appare come una tipica azienda multinazionale. Non possiede materiale commercializzato pubblicamente perché è posseduta da ventimila organizzazioni membro. Non ha grandi sedi centrali perché è una rete gestita da tali membri attraverso una costituzione scritta che spiega nei dettagli lo scopo e i principi guida dell'azienda e da un'autorità decisionale nominata nei consigli di amministrazione eletti. Manca la tipica

figura del CEO che guida la strategia (e riceve un compenso astronomico) perché la strategia corrisponde di fatto a un insieme di strategie che nascono dalle migliaia di aziende autonome nella rete mondiale.

La Visa non appare o lavora come la maggior parte delle altre grandi aziende in quanto ispirata da un'immagine diversa da quella della macchina che accompagna molte organizzazioni. Nel mezzo del grande fallimento e del tracollo finanziario nei primi anni dell'industria delle carte di credito, il CEO fondatore della Visa Dee Hock ha avuto un'idea. Ha capito chiaramente che era «impossibile pensare a una organizzazione» in grado di coordinare una rete mondiale di transazioni finanziarie come quella che aveva iniziato a sviluppare.<sup>7</sup> Eppure sapeva che la natura riesce senza problemi a raggiungere proprio tale obiettivo. Perché, si chiese, non è possibile che «un'organizzazione di persone funzioni come una foresta pluviale?» In breve, la Visa ha deciso di abbandonare il «vecchio modello di realtà prospettiva e meccanicistica» e adottare i principi dei sistemi viventi come base per l'organizzazione. Alla fine Hock ha persino coniato un termine per il tipo di organizzazione concepita, ossia «caordico», in quanto in natura «l'ordine emerge continuamente da ciò che appare come caos, mentre nel management cerchiamo sempre di imporre l'ordine perché temiamo che il caos prenderà il sopravvento».

Il biologo Gregory Bateson disse «La fonte di tutti i nostri problemi oggi deriva dal divario tra il modo di pensare e il funzionamento della natura».<sup>8</sup> Il «DNA» delle istituzioni dominanti, ad esempio, si basa sul pensiero della macchina, «tutti i sistemi devono avere qualcuno che controlli». Noi sappiamo che nei sistemi viventi sani, come il corpo umano, il controllo è distribuito. Ma siamo così abituati al fatto che «qualcuno debba avere il controllo», ciò che Hock definisce il «newtoniano nascosto» in ognuno di noi, che non riusciamo a immaginare alternative possibili. Eppure tali alternative sono presenti tutto intorno a noi, dovremmo solo imparare a riconoscerle.

## **Come viene fatto il lavoro**

«Volevamo solo capire come viene fatto il lavoro», afferma Anne Murray Allen della Hewlett-Packard, ex responsabile IT e della strategia per la divisione Ink Supply Organization (ISO), una delle divisioni più

grandi e redditizie della HP per oltre dieci anni. «Non ricordo quando ho iniziato a guardare le cose da un punto di vista sistemico, ma risale a molto tempo fa, al modo in cui sono fatta. Quando uscì *La quinta disciplina* ho letteralmente divorato il libro. Praticavo già il dialogo, l'insegnamento ai clienti del potere dell'ascolto e cosa significava riunirsi e fare cose straordinarie, anche prima di essere assunta alla HP. In questa azienda sono stata coinvolta nella strategia, in modo particolare nel ruolo strategico dell'IT, che portò naturalmente alla conoscenza aziendale quando iniziò a diventare un elemento centrale. Ma tutte le «lezioni apprese» non mi sono mai sembrate avere un grande effetto leva, e neppure l'idea generale che la conoscenza sia in qualche modo sempre intorno a noi e tutto ciò che si deve fare e carpirlo e codificarla. Tale nozione è diventata molto meno popolare ora perchè le aziende hanno investito molti soldi nei «sistemi di conoscenza aziendale» senza trarne molto beneficio.

«Il problema sta nel non comprendere la conoscenza, come viene generata e come opera nella pratica, perché la conoscenza è realtà sociale. Conoscenza è ciò che sappiamo come fare, e le cose si fanno insieme. È così che viene fatto il lavoro. La collaborazione è l'altro lato della conoscenza aziendale. Non è possibile parlare di uno senza l'altro. Per gestire la conoscenza è quindi necessario utilizzare la collaborazione degli altri e gli strumenti che aiutano le persone a collaborare. Oggi, la maggior parte del nostro lavoro si basa sulle reti della conoscenza, che noi chiamiamo anche reti di collaborazione, ossia come le persone lavorano insieme per creare valore e nuove fonti di valore. È un processo molto organico, ma esistono dei modi per capirlo e dei modi per agevolarlo, invece che ostacolarlo.»

Molti anni fa, la Allen iniziò a lavorare con un ricercatore nel campo della rete sociale all'università dell'Oregon, Dennis Sandow, su una serie di studi. «Abbiamo imparato subito due cose: era possibile identificare diverse reti sociali associate a diverse capacità tecniche chiave e alle persone piaceva far parte dello studio. La bellezza dell'approccio di Dennis, a differenza di quello della maggior parte degli accademici, stava nel fatto che non faceva l'analisi delle persone; insegnava agli ingegneri come diventare analisti della propria rete.»

«Il mio obiettivo reale», afferma Sandow, «era aiutare le persone a riflettere su come facevano il loro lavoro. Le persone sono naturalmente interessate a capire lo svolgimento del proprio lavoro e a spiegarlo agli altri, specialmente ai dirigenti che pretendono di riorganizzare e

rassegnare i ruoli senza capirne veramente le conseguenze. oggi questi ingegneri utilizzano un linguaggio completamente nuovo per comunicare con i dirigenti».<sup>9</sup>

Il lavoro di Allen e Sandow ha sviluppato un nuovo ponte che collega la pratica della riflessione, l'importanza delle relazioni e la comprensione delle organizzazioni come sistemi viventi. «Con il tempo abbiamo imparato che le reti della conoscenza si espandono e si rafforzano attraverso la riflessione», afferma la Allen. «Quando pensiamo alle persone con cui collaboriamo e riflettiamo insieme sul processo di collaborazione, ci legittimiamo gli uni con gli altri». La divisione ISO, ad esempio, stava affrontando importanti problemi che richiedevano una nuova comprensione della chimica dei materiali. La divisione lavorò insieme a due venditori molto competitivi per sviluppare una mappa della rete sociale del sistema di vendita in HP. La mappa non solo chiarì chi sapeva cosa, ma contribuì a creare fiducia e un senso di reciprocità: «Le persone non si sentivano invisibili e le loro preoccupazioni e i loro contributi erano ugualmente chiari a tutti. Creando un clima di fiducia e di apertura sin dall'inizio questa rete ridusse il tempo di sviluppo delle cartucce ink-jet a sedici settimane dopo sole poche settimane di collaborazione. Oggi esistono molti esempi simili e gradualmente il valore pratico di incentivare alla riflessione nelle nostre reti di conoscenze inizia a essere riconosciuto».

Guardando al loro lavoro Allen e Sandow conclusero: «Come la filosofia delle scienze fisiche ha dominato l'Era Industriale, la filosofia delle scienze biologiche inizia a dominare l'Era della Conoscenza. Tale filosofia considera la conoscenza, le persone e le organizzazioni come sistemi viventi...il che rappresenta uno spostamento (1) da una focalizzazione sulle parti a una focalizzazione sul tutto, (2) da una focalizzazione sulla categorizzazione a una focalizzazione sull'integrazione, (3) da una focalizzazione sugli individui a una focalizzazione sulle interazioni, (4) da una focalizzazione sui sistemi al di fuori dell'osservatore a una focalizzazione sui sistemi che includono l'osservatore».<sup>10</sup>

L'idea di Allen e Sandow sui sistemi sociali è stata influenzata dal biologo cileno Humberto Maturana, famoso per i suoi studi pionieristici della conoscenza nei sistemi viventi. Maturana sostiene che l'azione intelligente viene generata nei sistemi sociali in cui tutti i membri di una rete accettano gli altri come partecipanti legittimi della rete stessa. Nel 2000 la direzione della divisione ISO ospitò il primo di due seminari di due giorni tenuti da Maturana. Fu un'esperienza memorabile

perché più di un centinaio di ingegneri lo hanno ascoltato parlare dell'amore come riconoscimento dell'altro in qualità di altro legittimo e dell'«emozione che amplia l'intelligenza». I suoi commenti mi hanno ricordato qualcosa che ho imparato scrivendo l'introduzione al libro di de Geus. La parola inglese «company» (compagnia) deriva dal francese *compagnie*, che significa condivisione del pane e ha la stessa radice di «companion» (compagno). È interessante notare che l'antico termine svedese per azienda, *narings liv*, significa «nutrimento per la vita» e che l'antico simbolo cinese per azienda si traduce con «significato della vita». Forse quando riscopriamo le organizzazioni come sistemi viventi, riscopriamo anche cosa significa di fatto per noi in quanto persone lavorare insieme per uno scopo che conta davvero.

## 13

**Impeto**

---

LA creazione di culture orientate all'apprendimento è un processo difficile in qualsiasi contesto e richiede molti anni di lavoro. In realtà, è un viaggio che non finisce mai, in cui si corre il rischio di non riuscire a realizzare un cambiamento culturale effettivo, o al contrario di raggiungere questo obiettivo diventando una minaccia per coloro che desiderano che le cose restino immutate. La difficoltà è inoltre dovuta al fatto che l'apprendimento ci coinvolge personalmente, costringendoci a cambiare le nostre comode abitudini. Si tratta di un insieme di sfide che, negli ultimi quindici anni, non ho mai smesso di apprezzare. Dopo tutto, cosa potrebbe mai portare le persone a cimentarsi in una tale impresa?

Sembrano esserci tre motivazioni distinte, seppur sovrapposte, che inducono ad intraprendere il difficile compito di creare organizzazioni che apprendono. Alcuni sentono la necessità di un valido modello da seguire per gestire il cambiamento; altri cercano di sviluppare la capacità, a livello dell'intera organizzazione, di adattarsi continuamente al cambiamento; tutti, infine, sembrano convinti del fatto che esista un modo di gestire ed organizzare il lavoro che sia migliore degli altri dal punto di vista sia umano sia pragmatico, in grado di migliorare sensibilmente le prestazioni e di creare quel genere di ambiente di lavoro in cui tutti noi vorremmo probabilmente trovarci.

## **Un approccio diverso al cambiamento**

«Prima di arrivare alla Banca Mondiale, ho fatto parte di organizzazioni che stavano andando incontro a un cambiamento radicale, o, come verrebbe probabilmente definito, meccanicistico» afferma Dorothy Hamachi-Berry, vice presidente delle risorse umane all'IFC (International Finance Corporation), il settore della Banca Mondiale che investe in aziende private in paesi in via di sviluppo. «Solitamente, quando arriva un nuovo dirigente si fa 'tabula rasa' e la tentazione di distruggere tutto ciò che è stato fatto per poi ricominciare da capo è irresistibile. Questo approccio si è sempre rivelato deludente in tutti i posti che ho conosciuto. Quando, nel 1996, sono arrivata alla Banca Mondiale, era appena stato nominato un nuovo capo, e centinaia di alti dirigenti erano stati mandati a partecipare a programmi di sviluppo manageriale a livello universitario. Tutti loro, quindi, erano stati esposti allo stesso modello di cambiamento, ma in realtà le cose erano rimaste esattamente come prima. È in quell'occasione che ho iniziato a chiedermi se esistesse veramente un modello diverso da seguire: sapevo che l'alternativa doveva nascere dall'aspirazione e, in particolare, dall'aspirazione dei nostri clienti.»

All'epoca, la Banca Mondiale stava tentando di individuare i problemi a livello organizzativo che da tempo costituivano un limite all'efficacia dell'organizzazione. Ad esempio, invece di avere dei dirigenti di zona con base a Washington, la Banca aveva deciso di far ricoprire tali posizioni direttamente nelle singole zone. L'idea era quella di avere dirigenti «sul campo» e, di conseguenza, più in sintonia con le necessità, i desideri e gli obiettivi dei clienti. Allo stesso tempo, furono create reti di professionisti al fine di approfondire la piattaforma di conoscenze globali della Banca e fu avviata una nuova organizzazione di base.

Nel 1989 venne avviato un progetto di apprendimento relativamente ai temi della salute e dell'istruzione con il gruppo del Messico della Banca Mondiale (all'epoca Hamachi-Berry era ancora il vice presidente delle risorse umane della Banca Mondiale) e il gruppo delle risorse umane. «Avevamo una squadra grandiosa, ma che faticava ad adeguarsi a questa nuova impostazione del modo di operare» ricorda Dorothy Hamachi-Berry. Dopo due giornate introduttive al seminario, il gruppo lavorò per diversi mesi per apprendere strumenti come il dialogo, il pen-

siero sistemico e la padronanza personale, al fine di imparare ad aiutare i clienti nel determinare le proprie aspirazioni di crescita. Uno dei problemi più radicati nella Banca Mondiale era l'incapacità di superare i confini interni all'organizzazione per dare origine a progetti «sul campo» innovativi. «In Messico, stavamo assistendo a una situazione in cui i clienti, il gruppo locale e gli altri elementi della rete lavoravano insieme secondo una nuova forma di cooperazione, verificatosi raramente in passato. Non era la Banca ad intervenire con un approccio normativo, ma era il gruppo che lavorava in maniera collaborativa per trovare soluzioni ai problemi. Nacquero dei progetti stimolanti dai risultati efficaci e concreti, ad esempio nuovi modi di far arrivare l'istruzione e l'assistenza sanitaria ai bambini che vivevano in zone di montagna isolate. Si trattava di un prototipo che dimostrava quello che sarebbe potuto succedere se il personale della Banca avesse iniziato a guidare i clienti durante il loro processo di crescita, e non viceversa. Da quel momento, arrivarono diverse richieste di nuovi progetti.»

In quel periodo, Hamachi-Berry si trasferì all'IFC, dove si era presentata l'opportunità di introdurre simili innovazioni a livello dell'alta direzione, ed applicò ciò che aveva appreso in Messico. «Non utilizzammo mai termini come 'apprendimento organizzativo', né parlammo di *La quinta disciplina*, per evitare di sembrare troppo accademici e di rendere meno efficaci le idee che intendevamo trasmettere. Parlammo invece di costruire aspirazioni, tanto le nostre quanto quelle dei nostri clienti, e della capacità di dialogo e di indagine.»

Inizialmente, tali strumenti di apprendimento ricevettero una risposta limitata da parte dei responsabili degli investimenti, perché non corrispondevano al loro modo di operare. «Queste persone erano abituate a concludere affari, e non si basavano certo sul dialogo e l'indagine. Il cambiamento si prospettava difficoltoso. Fortunatamente, Peter Woicke, il CEO dell'IFC, riconobbe il valore dell'approccio, così ci concentrammo sul suo gruppo. Peter fu molto paziente e finalmente, dopo un paio d'anni, i risultati furono evidenti nel modo in cui le persone interagivano e operavano. Avevano imparato ad essere schiette, a manifestare disaccordo, e a tentare di risolvere le contraddizioni piuttosto che schivarle.» Il primo momento di svolta si verificò quando diversi subalterni di Woicke manifestarono l'interesse ad intraprendere un simile processo di crescita con i loro gruppi. «Gradualmente, molte delle procedure di base apprese iniziarono a manifestarsi nel modo di lavorare delle persone all'interno dell'IFC, il settore della Banca Mondiale

che dà la medesima importanza al successo commerciale e all'impatto sullo sviluppo aziendale. Man mano che le persone iniziavano a percepire l'impatto che avevano sull'azienda, il valore del nostro lavoro di formazione diventava sempre più evidente. Oggi, il nostro lavoro dipende completamente dalla domanda, e riceviamo tantissime richieste di sostegno mirato allo sviluppo di capacità da parte dei dirigenti stessi.»

Hamachy-Berry e i suoi colleghi ebbero un'altra prova degli effetti a lungo termine dei loro tentativi di cambiamento culturale quando Woicke andò in pensione un anno fa. «Cosa sarebbe accaduto in mancanza del CEO promotore dell'approccio? Eravamo consapevoli del fatto che spesso molte efficaci innovazioni vengono rifiutate o semplicemente cessano di diffondersi malgrado il successo riscosso. Tuttavia, il nostro lavoro aveva provocato cambiamenti a livello di strategie e politiche, e il nostro giro d'affari era raddoppiato negli ultimi sei anni.<sup>1</sup> Negli ultimi tre anni consecutivi si erano addirittura verificati una crescita e un profitto record, mai ottenuti prima di quel momento. Probabilmente, questo successo fu raggiunto anche grazie ai numerosi manager di prima linea che fecero proprio lo spirito della nuova impostazione e che coinvolsero altre persone nel processo di costruzione di un ambiente di apprendimento. All'interno di un'organizzazione, sono sufficienti anche poche figure del genere per creare l'ambiente giusto e facilitare così l'intero processo.

«La nostra capacità di lavorare collaborando tra di noi e con i clienti sta portando verso migliori decisioni sugli investimenti; di conseguenza, le aziende prosperano, e ciò produce un forte impatto nell'ottica di uno sviluppo sostenibile. Questo allineamento tra il successo nei risultati e nello sviluppo è stato da sempre il nostro scopo principale. Guardando indietro, è evidente che è stato necessario avere molta pazienza, che spesso viene meno in questo genere di tentativi, e molta determinazione nel procedere sulla base di esempi concreti piuttosto che sulla base di un programma presentato a priori. La grande esperienza gestionale di Peter al di fuori della Banca Mondiale sembrava averlo convinto dell'importanza dell'indagine e di una reale aspirazione; per questo attese pazientemente finché il suo gruppo non ebbe sviluppato tutte le capacità essenziali a questo riguardo. Quest'idea veniva confermata dal fatto che era necessario del tempo prima che le persone si rendessero conto dei risultati concreti raggiunti e manifestassero il desiderio di costruire a loro volta le proprie capacità.»

## **Costruire organizzazioni che si adattano**

### **Il futuro**

Marv Adams, facente parte del gruppo Ford, appartiene a quel gruppo di persone che applicano il principio delle organizzazioni che apprendono non solo come modo di apportare innovazioni, ma anche come modello in base al quale costruire organizzazioni caratterizzate da una grande capacità di affrontare i cambiamenti ai quali vengono esposte e che lui stesso definisce «organizzazioni che si adattano».

«In quanto CIO, riesco a considerare un'azienda nel suo insieme da un'unica prospettiva», afferma Adams. Oggi, emergono due aspetti: il livello straordinario di interazione che caratterizza le organizzazioni che creiamo, e l'interdipendenza e volatilità degli ambienti nei quali operiamo. La Ford oggi conta trecentomila utenti IT in venti funzioni aziendali principali, che interagiscono tramite duemilaquattrocento programmi applicativi sviluppati da seimila professionisti IT in dieci diversi gruppi di sviluppo IT, gruppi che lavorano con duecento diversi distributori IT. A questo sistema si aggiungono innumerevoli dispositivi, portabili o incorporati: trentacinque miliardi di microcontrollori, settecentocinquanta milioni di sensori intelligenti e un miliardo e mezzo di dispositivi IT portabili, tutti operativi e in forte aumento. L'alto livello di connettività comporta una maggiore volatilità ed effetti non lineari; in questo contesto, i cambiamenti si producono rapidamente e inaspettatamente. Nei quattro anni successivi al 2000, i danni economici a livello mondiale causati da «malware» sono aumentati esponenzialmente fino a superare i duecento miliardi di dollari.

«Questa connettività e volatilità determinano la necessità di un diverso tipo di gestione. Stare al passo coi tempi è fondamentale per avere successo, ma tale obiettivo non è raggiungibile né attraverso la mentalità tradizionale basata su un controllo di tipo verticale (dall'alto in basso), né eliminando qualsiasi tipo di struttura. La chiave per raggiungere la capacità di adattamento e quindi sopravvivere sta infatti nel trovare il giusto equilibrio nella struttura.»

Adams crede che lo sviluppo delle capacità di adattamento rappresenta il futuro dell'IT nelle organizzazioni. «Poiché le imprese si basano oggi sulle infrastrutture, i professionisti IT hanno la possibilità di

capire chiaramente perchè un'impresa ha successo o fallisce operando olisticamente.» Accanto alle responsabilità tecniche di questi professionisti, emerge un altro modo totalmente nuovo di comprendere tali meccanismi: «portare le persone a comprendere gli schemi e gestire la complessità» afferma Adams. «La gente è sommersa di informazioni, e la presenza di sistemi IT sempre migliori non risolve il problema. Occorre basarsi sulla collaborazione e sul pensiero sistemico, in un contesto che si appoggi a sistemi computerizzati ed immediati.»

Oggi, Adams sta formando una nuova generazione di professionisti IT in grado di confrontarsi con i dirigenti dell'azienda su importanti questioni relative al cambiamento culturale, operativo e strategico, sulla base dei concetti principali del pensiero sistemico e della scienza della complessità. Gli strumenti del pensiero sistemico vengono utilizzati per consentire alle persone di comprendere i modelli sistemici e di partire dalle idee della scienza della complessità per arrivare ad elaborare cambiamenti strategici, come la riduzione della variabilità, la modifica dei sistemi di misurazione e la creazione di nuovi «modelli di interazione»<sup>2</sup>.

Ad esempio, la Ford ha recentemente affrontato lo scoraggiante compito di modificare un grande numero di sistemi di controllo finanziario per soddisfare le nuove richieste dell'organizzazione americana Sarbanes-Oxley. «Sarbanes-Oxley ha definito un insieme di controlli finanziari che le aziende dovranno essere in grado di superare, altrimenti non otterranno la certificazione Sarbanes-Oxley, con conseguente danneggiamento della reputazione e sfiducia da parte degli investitori», sostiene Adams. «Ad aggravare la situazione, i responsabili dell'azienda dovranno rispondere anche a livello personale dei problemi derivanti da eventuali mancanze di controlli. Abbiamo pensato che sarebbe stato impossibile ottenere la certificazione il primo anno, non solo perché alla Ford abbiamo sviluppato molti sistemi di controllo diversi nell'arco di quarant'anni, ma anche perché ne abbiamo incorporati altri tramite l'acquisizione di aziende come Jaguar, Volvo e Land Rover.»

Adams ha creato un gruppo di lavoro attingendo alle diverse unità organizzative. Controllando insieme i dati a disposizione, riuscirono ad individuare dei «modelli di vulnerabilità», che fu possibile spiegare ulteriormente tramite diagrammi di sistema e sessioni di dialogo, fino ad individuare nel sistema IT parte della responsabilità di tale vulnerabilità. Ad esempio, trovarono che una delle cause dei problemi era l'elevata variabilità nel modo di presentare i report. Quindi, stabilirono una

modalità comune e la utilizzarono per sostituire il pot-pourri di diverse modalità che era stato creato nel corso degli anni. L'eccessiva variabilità era inoltre dovuta al modo in cui venivano classificati i capitali, quindi il gruppo elaborò un nuovo e semplice sistema di classificazione e un sistema di misurazione più lineare e mirato. Infine, vennero formati dei «maestri qualificati» per collaborare con persone in tutto il mondo, al fine di verificare le caratteristiche della certificazione e condividere le best practice, giungendo in questo modo alla creazione di un insieme di interazioni mai esistite prima. Ben presto, «undicimila persone in tutto il mondo utilizzavano un linguaggio comune per identificare ed analizzare tutte le questioni relative al controllo, individuando quasi completamente in meno di due settimane. È stato straordinario percepire il flusso di energia che scorreva attraverso l'intera organizzazione, reso possibile semplicemente aiutando le persone a vedere i sistemi nei quali erano bloccate e poi individuando il giusto tipo di struttura per consentire il cambiamento».

Adams aggiunge: «Stiamo applicando gli stessi approcci a molti altri problemi e tentiamo di comprendere come costruire, nell'organizzazione, le capacità necessarie per mantenere ed eventualmente migliorare la posizione dell'organizzazione nell'ecosistema di cui fa parte. Sviluppare queste capacità all'interno di un determinato contesto culturale richiede tempo, ma la natura ci indirizza verso metodi di base efficaci, come ad esempio percepire o vedere strutture che si ripetono, combinare le idee, infine mutare, nel senso di sperimentare e analizzare i risultati. Modelli sistemici, collaborazione, dialogo e ricerca di esempi di un'eccessiva variabilità sono i tratti comuni del sistema organizzativo che, se combinati in maniera efficace, conducono rapidamente ad innovazioni».

## **Una polizia che si adatta**

Negli ultimi dieci anni, ho visto con stupore un modesto numero di organizzazioni del settore pubblico di tutto il mondo acquisire strumenti e principi al fine di rispondere alla necessità continua e sempre presente di apprendere ed adattarsi. Ho riscontrato l'impegno maggiore da parte del servizio di polizia di Singapore (Singapore Police Force, SPF). «Viviamo in un mondo frenetico, e ci troviamo sempre più spes-

so sommersi da questioni complesse e piene di incertezze» afferma il commissario Khoo Boon Hui.<sup>3</sup> «Oggi, l'effetto di nuovi tipi di droghe, dell'immigrazione illegale, e di nuove forme di crimine e terrorismo minacciano la sicurezza e il benessere di moltissime comunità, che si trovano impreparate ad affrontare la situazione. Per questo motivo occorre che sviluppiamo la capacità di identificare le tendenze e di saper gestire potenziali problemi prima che essi condizionino in maniera negativa l'esistenza delle persone. Sono profondamente convinto del fatto che questa capacità ci può venire solo con la gestione delle conoscenze in un'ottica organizzativa mirata a promuovere l'apprendimento.»

Khoo e il servizio di polizia di Singapore, assieme ad altre organizzazioni, furono coinvolti nel movimento che ha investito Singapore negli ultimi dieci anni, il cui obiettivo è quello di formare una «nazione che apprende».

«Quando sono entrato al comando del servizio di polizia di Singapore, mi sono reso conto di alcune tendenze che mi riguardavano. Il lavoro del funzionario di polizia era spesso percepito come demotivante, umile e di routine, non adatto quindi alla nuova generazione di lavoratori istruiti. Trovavamo difficoltà nel reperire il personale di cui avevamo bisogno. Il servizio di polizia, inoltre, era gestito secondo l'approccio 'command and control': i nostri funzionari erano tenuti a seguire rigidamente le procedure operative standard, quindi non erano in grado di reagire in maniera tempestiva alle minacce alla legge e all'ordine in rapida evoluzione, che richiedevano invece la capacità di prendere decisioni rapidamente e a volte senza il tempo di chiedere istruzioni ai superiori. Ma 'dare potere' alle persone è più semplice da dire che da fare. Quindi, nel 1997, abbiamo avviato una trasformazione della natura del lavoro dei nostri funzionari attraverso un cambiamento radicale del nostro modo di procedere e, di pari passo, abbiamo adottato un atteggiamento di apertura e di fiducia investendo nello sviluppo organizzativo. Sapevamo che questo processo sarebbe stato lungo e difficile, quindi visitammo le organizzazioni che stavano già lavorando su tali questioni, tra le quali le aziende del gruppo SoL negli Stati Uniti.»

Le culture non si costruiscono partendo da zero, ma evolvono, in quanto costruiscono su quello che va conservato ed eliminano ciò che non funziona. «Già dai primi anni Ottanta, avevamo sviluppato con successo la nostra politica basata sulle comunità e i nostri agenti erano dei volti conosciuti nelle aree dove lavoravano. Nonostante non venis-

sero più temuti né guardati con sospetto, non erano ancora totalmente formati, in termini di conoscenze e competenze, per affrontare i problemi a volte nascosti che caratterizzavano le varie comunità. Di conseguenza, ampliammo le finalità del loro lavoro, includendo la ricerca di aiuto presso la comunità stessa al fine di individuare e quindi risolvere i problemi che minacciavano la sicurezza ed il benessere delle varie zone. I funzionari di polizia iniziarono così a responsabilizzare i membri della comunità relativamente ai problemi che rischiavano di compromettere la sicurezza del luogo in cui vivevano.

«Man mano che il lavoro determinava un ampliamento delle loro conoscenze, gli agenti sviluppavano capacità organizzative e diventavano sempre più abili nel coinvolgere la comunità in un dialogo costruttivo finalizzato a risolvere i problemi in un'ottica sistemica. Avvertirono inoltre la necessità di costruire una rete di collaboratori al fine di risolvere problemi particolarmente radicati» spiega ancora Khoo. Ciò rispecchiava il concetto altrettanto innovativo del lavoro di squadra nelle attività delle forze di polizia, «esercitando un effetto leva sul potere del pensiero collettivo». Infine, l'impegno fu mirato a sviluppare competenze di gestione a tutti i livelli e ad inculcare i valori fondamentali, «al fine di poter concedere agli agenti una maggiore discrezione, e farli arrivare ad agire secondo una visione di base condivisa».

Via via che gli agenti si occupavano di questioni sempre più ampie, mostravano anche il bisogno di una maggiore connessione a livello dell'intera organizzazione. «Avevano bisogno di attingere all'insieme di conoscenze dell'intero servizio di polizia, anche attraverso le esperienze personali degli altri agenti e colleghi. Cominciammo quindi ad incentivare lo scambio verbale, al fine di condividere le esperienze personali di agenti coinvolti nella risoluzione di questioni critiche.» Per favorire questo scambio, vennero istituite delle sessioni speciali di condivisione di esperienze, che si rivelarono molto utili per apprendere il modo in cui affrontare situazioni difficili e avverse, e vennero implementate le AAR (After Action Reviews) per aumentare ancora di più la riflessione e la consapevolezza nell'intero sistema. Questi sforzi condussero anche alla creazione di un notiziario elettronico, al quale gli agenti potevano collegarsi per scambiare opinioni. «Molti rimangono sorpresi nello scoprire che non vi è alcuna forma di moderazione in queste discussioni, e quello che si legge è esattamente quello che pensano e sentono i nostri agenti. Il valore del notiziario sta proprio

nella passione e nel coinvolgimento di chi vi partecipa, che si sente completamente libero di esprimere le proprie opinioni e di condividere conoscenze ed esperienze.» Infine, Khoo e la sua squadra si impegnarono a ridimensionare l'importanza delle rigide procedure operative standard (SOP, Standard Operative Procedures); molte di queste furono «riscritte al fine di mettere l'accento sui principi, e non su istruzioni prescrittive, al fine di favorire una maggiore discrezione da parte degli agenti, sulla base delle best practice».

Questi cambiamenti si sono rivelati importanti soprattutto nella gestione di nuove minacce, come ad esempio il terrorismo internazionale. «Poiché non avevamo molta esperienza in questo campo, abbiamo instaurato relazioni con il maggior numero possibile di persone e organizzazioni in grado di contribuire in qualche modo ad arricchire le nostre conoscenze.» Oggi, la polizia di Singapore lavora con collaboratori da tutto il mondo per condividere le diverse esperienze, oltre ad essersi inserita in una rete di esperti in ambito religioso ed accademico e di dirigenti di comunità, al fine di considerare diverse prospettive. «Così come per altre piaghe odierne, il nostro obiettivo non è unicamente quello di reagire, ma anche quello di fare una diagnosi delle origini del problema attraverso una stretta collaborazione con i nostri partner.

«Alla fine dei conti, sono le persone che conducono qualsiasi trasformazione di tipo organizzativo. L'attenzione al modo in cui i membri di un'organizzazione interagiscono è alla base della nostra teoria per avere successo. Man mano che le relazioni si rafforzano, la qualità del pensiero aumenta. Man mano che i membri di un gruppo considerano più aspetti di una stessa questione e condividono sempre più prospettive, la qualità del loro lavoro aumenta, e di conseguenza migliorano i risultati ottenuti.» Risultati che, finora, sono stati incoraggianti. Il livello di criminalità annuale a Singapore si è abbassato a ottocento crimini ogni centomila persone, meno dei due terzi del dato registrato a metà degli anni Novanta e circa un terzo del medesimo dato in Giappone. Gli sforzi intrapresi hanno inoltre determinato un notevole aumento del numero di crimini risolti, che attualmente corrisponde al 60 per cento, contro il 32 per cento di dieci anni fa e il 25 per cento del Giappone. Cosa ancora più importante, «siamo riusciti a rafforzare i nostri legami con la comunità meritandoci la sua fiducia, cooperazione e, oserei dire, il suo rispetto» sostiene Khoo. Oggi, il servizio di polizia

arruola un numero più che soddisfacente di giovani istruiti in cerca di lavoro.

## **Prestazione e felicità**

Non è un caso che la storia del commissario Khoo illustri un aumento decisivo dei risultati, di pari passo con la creazione di un ambiente di lavoro più appagante e gratificante a livello personale. Si ripensi all'osservazione di Vivienne Cox nel ripensare alla sua esperienza di promotrice dell'interazione tra le persone al fine di rivedere una complessa struttura organizzativa: «Il mio lavoro in ambito aziendale non era mai stato così divertente». Nonostante l'idea possa venire espressa in modi diversi, sono convinto del fatto che siano davvero pochi i partecipanti all'apprendimento organizzativo che non auspicano tali risultati. «Ritengo che la qualità delle relazioni sia estremamente aumentata in questo contesto» sostiene Hamachi-Berry.

«La gente percepisce la creatività e la soddisfazione nel raggiungere dei traguardi in determinate situazioni, mentre in precedenza non riusciva a vedere nessun modo di cambiare il sistema», sostiene Adams (Ford). Per Allen (HP), «Ruota tutto attorno alla 'produttività', a livello personale ed organizzativo. Con questo non intendo dire che occorre lavorare dodici ore al giorno invece di otto, ma che, aumentando il 'significato' del lavoro delle persone, si produrrà un impatto enorme sui risultati dell'azienda.»

Il commento di Allen richiama alla mente una storia significativa che riguarda il primo periodo della rete SOL. Nei primi anni Novanta, Dave Marsing era responsabile dell'ascesa della Fab 9, la principale produttrice del microprocessore «486» dell'Intel. Si trattava di un compito estremamente stimolante e stressante, e Marsing ebbe un attacco cardiaco. Fortunatamente, la tempestività dell'intervento evitò che il suo cuore riportasse danni permanenti. Ma quando tornò al lavoro dopo diverse settimane, aveva un messaggio chiaro da trasmettere ai suoi colleghi. «Volevo che capissero che non avrei più lavorato incessantemente come prima, ma a partire da quel momento sarei arrivato a casa in tempo per cenare con la mia famiglia. Durante i fine settimana, sarei stato raggiungibile solo in caso di emergenza. Avremmo discusso e riflettuto più a lungo durante il lavoro che svolgevamo per raggiungere i risultati. Sono convinto che all'inizio nessuno mi credette, ma con il tempo tutti capirono che dicevo seriamente.

«La cultura originata da questa svolta è alla base della formazione dei valori e principi che hanno regolato e sviluppato la nuova fabbrica Fab 11, che avviammo pochi anni dopo. Alla fine, superammo tutte le previsioni dell'Intel relative all'ascesa della Fab 11, raggiungendo la piena operatività nove-dodici mesi prima rispetto alle previsioni più ottimistiche. Ciò consentì all'azienda di risparmiare diversi miliardi di dollari, per non parlare dei vantaggi di mercato derivanti dal rendere disponibili nuovi chip, tra l'altro destinati ai prodotti più recenti, con un tale anticipo. Ancora oggi, si tratta della fabbrica più grande e più produttiva al mondo.

«Mi sono reso conto che avevamo sostituito il lavorare duramente con il lavorare in maniera intelligente. Ad esempio, in passato si verificavano periodicamente episodi di ricovero all'ospedale, e ciò era considerato normale. Quando mi impegnai affinché non si lavorasse più in maniera così intensa, altri mi seguirono, e iniziammo a lavorare insieme in un modo diverso, raggiungendo risultati che non sarebbero mai stati ottenuti tramite orari di lavoro massacranti e sforzi sovrumani.»

Naturalmente, la «felicità» che cercano le persone come Marsing non determina certo una vita priva di sfide o difficoltà. Infatti, quando le persone diventano più coinvolte nel lavoro che svolgono, solitamente desiderano affrontare questioni sempre più complesse e sono disposte a spingersi oltre la zona in cui si sentono protetti. Sono persino disposte a fallire pur di tentare di raggiungere il risultato, invece di limitarsi ad evitare piccole cadute, come «quelle anime fredde e timide che non conoscono vittoria né sconfitta», per citare Theodore Roosevelt.

Bill O'Brien era solito definire la felicità come «la sensazione generale che la tua vita stia andando nella direzione giusta e che hai la possibilità di fare la differenza». Io l'ho sempre considerata come una di quelle particolari qualità a cui diamo un grande valore, ma che non riusciamo mai a raggiungere in maniera diretta. Avete mai incontrato qualcuno che tenta di essere felice? Nella mia esperienza, queste persone hanno una cosa in comune, ovvero non sono molto felici. D'altra parte, se viviamo continuamente alla ricerca di quello che conta di più per noi, e lo facciamo includendo le persone che ci stanno a cuore, avremo tutta la felicità di cui abbiamo bisogno. In questo senso, la felicità è semplicemente un prodotto che deriva dal tipo di esistenza che abbiamo condotto. È questa la motivazione che spinge le persone verso la creazione di un apprendimento organizzativo.

## 14

# Strategie

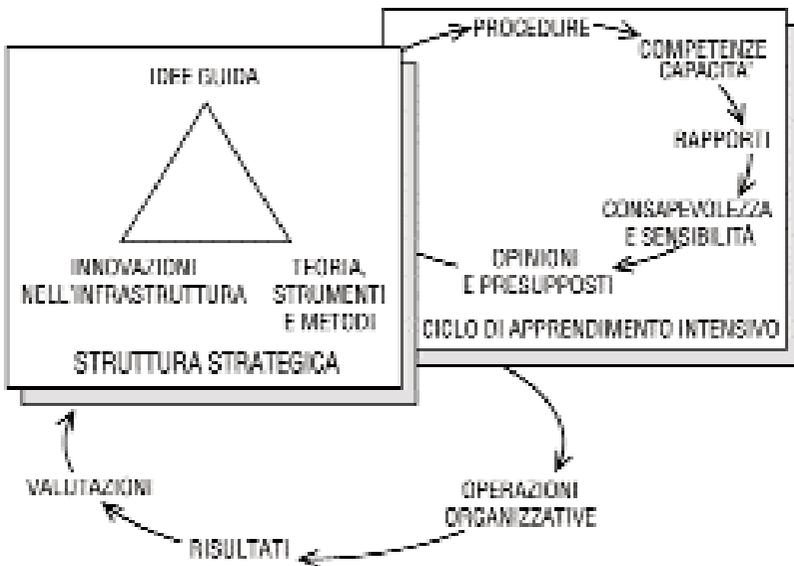
---

È SEMPRE stato evidente che per creare le organizzazioni fondate sull'apprendimento non esiste la bacchetta magica: non ci sono formule, scorciatoie o decaloghi. Tuttavia, si è appreso e si continua ad apprendere molto sulla realizzazione di ambienti di lavoro che producano risultati brillanti e creino divertimento nel farlo. Le interviste condotte per la nuova edizione hanno fornito un'occasione eccezionale per valutare con gli esperti del settore lo sviluppo e le strategie specifiche utilizzate per lo sviluppo stesso. Il presente capitolo inizia con una panoramica su ciò che significa «pensare in modo strategico», quali sono gli obiettivi principali e dove indirizzare la concentrazione, passando poi ad illustrare otto diverse strategie seguite in ambienti differenti.

## **Pensare ed agire in modo strategico**

Cosa significa pensare ed agire in modo strategico nella creazione di organizzazioni fondate sull'apprendimento? Nella serie di libri settoriali *La quinta disciplina*, io e i miei colleghi abbiamo sviluppato un'immagine chiara della struttura che ha aiutato i lettori a comprendere la leadership strategica a tutti i livelli della creazione di un'organizzazione

che apprende. Questo ha generato due tipi di domande: uno, quali sono i nostri obiettivi? Quali sono le aree principali di crescita e innovazione che definiscono una cultura di apprendimento e la rendono solida? Come potremmo riconoscerla se la incontrassimo? Due, dove concentrano i leader l'attenzione e gli sforzi per creare una cultura di questo tipo? Come possiamo crearla? Il primo è definito «ciclo di apprendimento intenso», il secondo «struttura strategica». Oggi è uno schema circolare che presenta tre porzioni e fornisce una prospettiva completa per capire le strategie utilizzate dai diversi leader.<sup>1</sup>



Sebbene questa struttura presenti molti elementi, le differenze principali emergono dagli approfondimenti di base dell'apprendimento, diviso sempre in due stadi. Al primo si valuta cosa l'apprendista è in grado di fare e i suoi risultati, come mostrato nella parte inferiore dello schema. Tuttavia non si potrebbe dire di aver imparato ad andare in bicicletta se si riesce a stare in equilibrio una sola volta. Allo stadio più profondo, l'apprendimento si basa sullo sviluppo della capacità di produrre risultati di qualità. Non si diventa «ciclisti» pedalando una volta: la capacità è ciò che scaturisce da un ciclo di apprendimento intensivo. L'ambiente necessario al supporto di tale ciclo è l'obiettivo della struttura strategica.<sup>2</sup>

Il ciclo di apprendimento intensivo comprende cinque elementi, ognuno dei quali considerato attentamente dai leader abili nella creazio-

ne di una valida cultura di apprendimento: opinioni e presupposti, procedure solide, competenze e capacità, reti di rapporti, consapevolezza e sensibilità. Sono cinque elementi di tipo culturale che si influenzano l'un l'altro. Partiamo da opinioni e presupposti (anche se è possibile partire da ogni punto del ciclo).<sup>3</sup> Sebbene si tratti di modi di vedere il mondo dati per certi e spesso trascurati da coloro che li detengono, essi costituiscono le pratiche organizzative, fungono da guida per le persone nel fare le cose e, di conseguenza, determinano quali sono le competenze e le capacità sviluppate in base alle suddette pratiche.<sup>4</sup> Ad esempio, le persone convinte che ascoltare realmente sia importante, stabiliranno nell'attività quotidiana pratiche come l'«introspezione» che favoriscono il riflesso sul proprio modo di ascoltare.<sup>5</sup> Allo stesso modo le procedure, così come le competenze e le capacità, influiscono sulle reti di rapporti e danno vita alla consapevolezza. Ad esempio, sviluppando valide procedure di dialogo, le persone iniziano ad apprezzare di più i superiori e i collaboratori, rafforzando le reti sociali. Altrimenti, sviluppando validi sistemi di linguaggio, come gli archetipi sistemici, iniziano a vedere dei modelli di interdipendenza fino ad allora sconosciuti. Per questo «vedere significa credere» e l'esperienza è la risorsa più immediata per dar forza alle opinioni e ai presupposti.

Normalmente si parla di cultura di un'organizzazione come se si trattasse semplicemente del «modo in cui sono le cose». Al contrario nessuna cultura è statica, in quanto viene continuamente irrobustita dal modo in cui viviamo l'uno con l'altro giorno dopo giorno. Creando un collegamento tra questi elementi quali parti di un processo di apprendimento intensivo, questa struttura evidenzia l'importante presupposto che tutti gli elementi possono cambiare e quando ciò effettivamente accade (benché con lentezza), essi tendono a evolversi contemporaneamente. Il ciclo di apprendimento intensivo è in grado di rafforzare sia la cultura esistente, sia quella emergente. Interagendo in modo diverso, si possono avviare possibili cambiamenti di tutti gli elementi.

Naturalmente si vuole capire dove intervenire per influenzare il ciclo di apprendimento. Molti sono gli approcci possibili anche se le strategie coerenti presentano tre elementi: (1) linee guida; (2) teoria, strumenti e metodi e (3) innovazioni nell'infrastruttura organizzativa. Le linee guida costituiscono i concetti e i principi dominanti che definiscono perché esiste un'organizzazione, cosa si vorrebbe portare a termine e come si intende operare. Esse sono la sede degli scopi, della visione e dei valori. Teoria, strumenti e metodi si riferisce all'idea esplicita del funziona-

mento delle cose (ad esempio una mappa sistemica del processo di approvvigionamento o un modello di simulazione del perchè determinate procedure caratterizzano il lancio di un nuovo prodotto) e ai metodi pratici utilizzati dalle persone per applicare tali teorie, risolvere i problemi, negoziare le differenze e monitorare i progressi. Gli strumenti costituiscono un elemento fondamentale per ogni processo di apprendimento intensivo. Buckminster Fuller diceva sempre che «non è possibile cambiare il modo di pensare delle persone», ma si può dar loro uno strumento «per consentirgli di pensare in modo diverso». Le infrastrutture organizzative come i ruoli formali e le strutture manageriali, così come la loro controparte fisica, indirizzano il flusso delle energie e delle risorse. Molte importanti innovazioni presentate in questo capitolo diventano delle nuove infrastrutture di apprendimento, implementate grazie al contributo di idee guida chiare e strumenti e metodi adeguati.

Il punto di vista dominante che sta dietro a questa struttura è noto in teoria sociale come «strutturazione» o come la teoria dei «sistemi attivati». Il capitolo 3 illustra il principio basilare del pensiero sistemico spiegando che la struttura influenza il comportamento e l'effetto leva del cambiamento cresce se si impara a focalizzarsi sulle strutture fondamentali piuttosto che sugli eventi e sui comportamenti. Questo tipo di struttura si fonda su opinioni e presupposti, su procedure efficienti, competenze e capacità, reti di rapporti, consapevolezza e sensibilità: in altre parole si fonda sui principi del ciclo di apprendimento intensivo. Il secondo elemento chiave del pensiero sistemico sta nel fatto che le strutture governanti i sistemi sociali crescono grazie all'effetto cumulativo dell'operato dei membri dei sistemi stessi. Come sosteneva Winston Churchill, noi formiamo le nostre strutture così come loro formano noi.

Come cambiano le strutture sistemiche? Abbiamo creato le strutture che attualmente gestiamo sulla base del nostro operato passato ed esse possono cambiare se le esaminiamo e iniziamo ad agire in modo diverso. Si tratta di un'affermazione significativa, la cui credibilità rimane in evidenza, come le storie e gli esempi riportati nei capitoli precedenti e in quelli a seguire, anche se in un certo senso è assolutamente intuitiva.

Le strade di una città costituiscono la struttura fisica che regola il flusso del traffico ed è difficile guidare la macchina se non ci sono strade. A Boston, le strade della parte vecchia della città non seguono alcun criterio e la cosa più ironica è che la colpa è delle mandrie di bovini del XVIII secolo. Infatti le strade asfaltate del XX secolo sono sorte sopra le strade carraie dei due secoli precedenti, disegnate dai carrettieri sui

sentieri solcati dalle mandrie durante i cento anni prima. Ora, presumibilmente le mucche non erano esattamente in grado di valutare la struttura dei propri sentieri, né gli interessava particolarmente farlo. Al contrario gli esseri umani dovrebbero esaminare la struttura delle proprie strade e determinare se esistono percorsi migliori, cosa che i bostoniani non hanno fatto per amore della tradizione passata.

Se si traspone la storia dei bovini e delle strade di Boston alle nostre organizzazioni, sorgono due quesiti. Cosa serve per valutare i modelli strutturali che si stanno attivando? Come ci stiamo comportando: da bovini, continuando a fare le stesse cose semplicemente perché le abbiamo sempre fatte o da esseri umani, tornando indietro, esaminando i modelli con attenzione e poi decidendo di agire diversamente? Ovviamente ogni struttura concettuale di questo tipo è astratta poiché la comprensione effettiva del funzionamento delle cose viene acquisita tramite l'esperienza concreta, che nessun libro può sostituire. Tuttavia le otto strategie ed esempi presentati di seguito dovrebbero dare un senso alla situazione del reale know-how odierno.

## **1. Integrazione dell'apprendimento con il lavoro**

Probabilmente la frammentazione, o meglio l'insegnamento alle persone di un «elemento aggiuntivo» del proprio lavoro, è stato il fattore più limitante per gran parte delle iniziative di apprendimento organizzativo. Nel corso degli anni sono stati in molti a trasformare l'imperativo «diventare un'organizzazione che apprende» in nuovi programmi di formazione per il personale, in modelli mentali o nel pensiero sistemico. Sfortunatamente, di norma erano poche le occasioni in cui applicare questi strumenti alle attività quotidiane e, anche avendo a disposizione dirigenti formati in tal senso, l'ambiente di lavoro difficilmente consentiva di riflettere, di pensare ai problemi con maggiore attenzione e di creare visioni condivise. Ed era ancora peggio nei casi di aziende guidate da CEO che facevano discorsi sul divenire un'organizzazione che apprende. In effetti, data la convinzione comune che i grandi cambiamenti culturali partissero dall'alto, ci sono voluti molti anni perché si capisse che normalmente discorsi di questo genere non erano una buona idea. Gradatamente si è capito che era come sventolare una bandiera con

scritto «ecco la nuova moda del momento» o, per usare il linguaggio accurato della Harley Davidson (membro del SoL), «un altro programma impeccabile».

## **Riflessione e azione**

Il limite principale di queste situazioni è la mancanza di infrastrutture reali che favoriscano l'integrazione dell'apprendimento con il lavoro. L'approccio corretto inizia con il capire le realtà di lavoro delle persone e identificare dove e come gli approcci specifici di apprendimento (come migliorare la riflessione) possono fare la differenza. Questo processo aiuta anche coloro che lavorano in ruoli in grado di offrire un crescente supporto qualitativo ai gruppi dirigenziali di prima linea.

«La riflessione porta a forti critiche nelle aziende perché non si è in grado di collegarla alle azioni», afferma Ilean Galloway, dirigente senior del settore sviluppo organizzativo della sede Intel del New Mexico. «Le persone sostengono di non aver tempo per sedersi a un tavolo per parlare, e hanno ragione. Ma è altrettanto vero che a volte non abbiamo neanche il tempo di pensare. L'ambiente nel quale lavoro è altamente interattivo. Nell'ambito di un'organizzazione globale, la gente lavora letteralmente ventiquattro ore su ventiquattro, risolvendo i problemi tramite posta elettronica a mezzanotte, con un collega dall'altra parte del mondo. A livello fisiologico, ritengo che la tecnologia sia andata oltre ciò che gli esseri umani sono in grado di fare. Non so quanta conoscenza effettiva stiamo sviluppando con l'utilizzo di posta elettronica, pager e telefoni cellulari. Sono senza dubbio dispositivi utilissimi per la comunicazione e l'operatività in caso di problemi di routine. Ma quando siamo di fronte a sfide complesse, hanno la capacità di illuderci che siamo in grado di affrontare la situazione. In realtà sfide di questo tipo richiedono un approccio diverso, che ci consenta di comprendere significati più profondi e talvolta non evidenti, di far emergere i presupposti basilari e di creare collegamenti tra le diverse parti del sistema. Fatto questo, siamo in grado di capire la situazione e raggiungere un fine condiviso prima di agire.»

Per combattere il declino del pensiero critico, la Galloway si riunisce regolarmente con i diversi gruppi di lavoro che supporta, anche per un'intera giornata o più. Sebbene spesso debba «costringere le persone

a rispettare l'impegno, al termine dell'incontro tutti si dimostrano grati per l'opportunità avuta».

Come lei stessa ha imparato, il valore di queste sessioni deriva da «un'impostazione di base». E spiega: «Uno dei nostri consulenti affermava che Peter Senge sta sbagliando tutto, la gente non ha tempo di sedersi al tavolo a parlare. Ma io non sono d'accordo con lui, perché ciò per cui non abbiamo tempo è la riflessione, fine a sé stessa. Il motivo per cui le persone non hanno tempo per la riflessione è perché questa non viene collegata all'azione. Parte del mio lavoro è stato quello di aiutare i gruppi di lavoro a sviluppare una disciplina migliore nel valutare dove sono arrivati e nell'accertarsi di come procedere. A questo punto l'energia per riflettere è notevole. Un gruppo con il quale ho lavorato si recò in un bed-and-breakfast per tre meeting della durata di una settimana ognuno. Sul posto si trovava un vagone di servizio di un treno dove ci riunivamo nei momenti più critici e il tempo passato lì acquistò un significato simbolico per il gruppo. In seguito, mi avrebbero chiamata per dirmi: 'Dobbiamo andare sul vagone' per sottolineare che avevano qualcosa di importante da fare».

Anche i colleghi della Galloway alla Intel hanno imparato che riflessione non significa accordo su ogni cosa. Lei stessa afferma: «Il nostro obiettivo è quello di creare una comprensione e un impegno realmente condivisi relativamente a ciò che diciamo di voler fare. Per riflessione si intende ascoltare tutto, non voler soddisfare i bisogni di tutti. È un pensiero fortemente radicato nella cultura di Intel, definito come 'dissentire ma impegnarsi'. Quando lavoravo per un'altra società ci si impegnava ma non si poteva dire di non essere d'accordo con la decisione che il gruppo doveva mettere in atto. Al contrario alla Intel, quando si rappresenta il proprio team in un forum per prendere un provvedimento, è possibile tornare al proprio gruppo e dire: 'Allora, abbiamo parlato di questo anche se io la penso diversamente. Hanno ascoltato il mio punto di vista e abbiamo preso questa decisione. Ci impegniamo a raggiungere quanto stabilito anche se avremo un nuovo incontro per verificare che il nostro modo di agire ci consenta di ottenere il risultato previsto. Se non sarà così, dovremo rivedere le nostre decisioni'».

## **Imparare nel tempo**

Una cultura che integra azione e riflessione consente di arrivare a de-

cisioni migliori per le quali le persone si possono impegnare in maniera sincera e si sentono mentalmente più preparate. Quest'ultimo punto significa avere una scelta più ampia di prospettive relativamente ai problemi più seri, una capacità fondamentale nella turbolenza degli ambienti organizzativi attuali. In effetti, nella maggior parte dei casi, le situazioni non si verificano come prevediamo e raramente si valuta il valore potenziale degli imprevisti. Quindi, quando le cose prendono una strada contraria rispetto alle nostre previsioni, ci buttiamo subito sulle modalità di risoluzione dei problemi e reagiamo o, per lo meno, tentiamo di tutto per farlo, senza prenderci del tempo per valutare se questo sviluppo imprevisto ci sta segnalando qualcosa di importante relativamente alle premesse che abbiamo stabilito.

«Questo stato mentale più pronto è in realtà la situazione dalla quale scaturiscono molte delle decisioni risolutive più durature», dice la Galloway. «Parte della disciplina 'dissentire ma impegnarsi' consiste nel determinare un processo di monitoraggio per tener traccia delle conseguenze delle decisioni». Questo prevede una specifica tabella dei tempi alla quale i gruppi della Galloway fanno riferimento per le domande chiave e per valutare se «le cose stanno andando come previsto o se si sta rilevando qualcosa di imprevisto. In ogni caso, tutti coloro che non si trovano d'accordo sanno di poter proporre prospettive utili che contribuiscono a dar forma dell'apprendimento in corso».

«Ad esempio, nel '99 abbiamo elaborato un processo di programmazione di un piano d'azione con il management team di una delle nostre filiali. Abbiamo valutato le possibili situazioni lontane dal tradizionale modo di pensare delle persone, come un crollo di grande portata del mercato tecnologico o gli effetti di una tecnologia aggressiva. Abbiamo cercato di pensare a tutte le possibilità, in una situazione di mercato al rialzo. Tuttavia non riuscimmo a creare le capacità necessarie con sufficiente velocità e, quando ebbe inizio il crollo del mercato non eravamo riusciti a scrivere e divulgare gli scenari che avevamo ipotizzato». Tuttavia il management team di Intel aveva considerato questa possibilità, traendone grande vantaggio, afferma la Galloway, «riuscendo ad attuare velocemente un'azione correttiva che prevedeva alcuni punti difficili da realizzare, come offrire il reimpiego, spostare le risorse verso aree dove ce n'era più bisogno e cambiare le strategie della filiale. Siamo riusciti a reagire velocemente con un progetto chiaro della nuova direzione da seguire, perché avevamo pensato alle azioni potenziali».

«Abbiamo preso questo lavoro di riflessione molto seriamente», aggiunge. «Non c'è modo di farlo se non prendere il tempo e le risorse necessarie per svolgerlo bene. A volte ci vuole un anno prima che le persone riconoscano il valore delle nostre conversazioni.»

La Galloway ha imparato a registrare ogni dettaglio utilizzando i grafici e sistemi di registrazione più convenzionali – «qualsiasi informazione che aiuti le persone a verificare che ogni loro pensiero è stato ascoltato. Alcuni chiedono: 'Posso guardare i resoconti di quei meeting?' due anni dopo il loro svolgimento, perché in quel momento vengono riproposte determinate problematiche e si ricordano di idee valide. Tutto serve ad aiutare le persone nel momento in cui ne sentono davvero il bisogno. Bisogna avere pazienza».

È necessario far sì che la riflessione diventi parte del modo in cui viene eseguito un lavoro. Un metodo semplice, che ha trovato vasta applicazione all'interno del SoL è la «revisione delle azioni (After Action Reviews – AAR)», uno strumento elaborato dall'esercito americano. Può essere utilizzato sia dopo una simulazione di guerra di due giorni, sia dopo un incontro di un'ora. Nella sua forma più semplice, un AAR è costituito da tre domande:

- Cos'è successo?
- Cosa si prevedeva?
- Cosa si può imparare dal divario realtà-previsione?

Avere protocolli semplici come quelli AAR per creare un collegamento tra azione e riflessione è importante, ma avere un ambiente manageriale di supporto è essenziale. Nell'esercito, gli AAR sono cominciati come parte di un lungo viaggio. Come ha detto un generale «da una cultura di rapporti a una di revisione: siamo sempre stati bravi a stendere rapporti per i nostri superiori ma non necessariamente a trarne insegnamenti». Bene, nelle aziende serve lo stesso impegno manageriale.

### **Revisione delle azioni (AAR)<sup>6</sup>**

Il 14 agosto 2003, pochi minuti dopo l'interruzione della cor-

rente, alla DTE Energy, società madre della Detroit Edison, tutti capirono che stava succedendo qualcosa di serio. In quei pochi minuti cinquanta milioni di americani e canadesi rimasero senza energia elettrica. Tuttavia per la DTE, il blackout del 2003 non fu solo un fenomeno curioso, bensì un caso estremo di intervento d'emergenza che definisce la natura della sua attività e dalla quale dovrebbe imparare a migliorarsi. Nelle 24 ore successive al blackout venne esaminata una serie di AAR per valutare come il DTE gestiva la sovraccapacità per ripristinare il servizio, ricollocava le forze di lavoro, comunicava con l'utenza e come rispondeva ai bisogni principali delle infrastrutture. Alla DTE alcuni AAR sono diventati pratiche standard in caso di interventi di emergenza, perfino mentre lavorano per restituire l'energia elettrica nel minor tempo possibile, pensano a come stanno reagendo e come potrebbero migliorarsi in futuro. Anche durante la crisi, il CEO Tony Earley disse: «Mi sembra di aver visto almeno cinque, dieci persone con dei blocchi appunti con la scritta 'Commenti AAR'. Proprio nel bel mezzo della crisi, senza che gli sia stato suggerito. Il personale ha semplicemente dato per scontato che ci sarebbe stato un AAR. È stato fantastico da vedere».

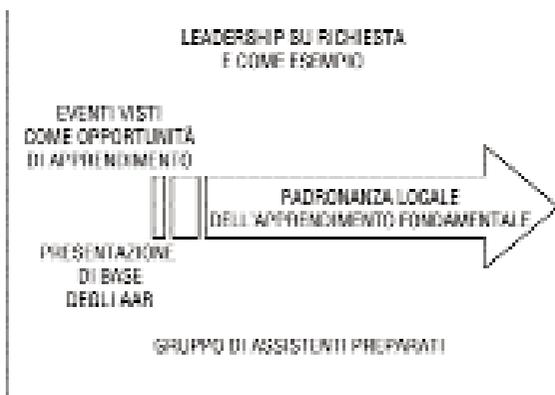
L'integrazione degli AAR nella cultura aziendale ha richiesto molti anni ed è stata guidata da quattro strategie specifiche:

1. Leadership su richiesta e come esempio. Aiuta i manager a tutti i livelli a comprendere l'importanza dell'apprendimento intensivo e della disciplina in continuo sviluppo nei confronti di eventi unici e scelte sbrigative, così come a sviluppare una procedura di apprendimento che rifletta le loro priorità e le loro sfide
2. Eventi visti come opportunità di apprendimento. Sviluppa le abilità dell'azienda a tutti i livelli a riconoscere negli eventi quotidiani e nelle crisi di primaria importanza delle opportunità di apprendimento e aiuta i team a collegare il passato con il presente, affinché quanto imparato in passato serva a migliorare i risultati presenti
3. Presentazione di base degli AAR. Espone ai team questo strumento, spiegandone la capacità di creare un ambiente sicuro per l'apprendimento delle priorità e delle sfide, senza demandarne l'utilizzo o insistere sulla perfezione
4. Gruppo di assistenti preparati. Forma gli specialisti che com-

prendono sia come semplificare gli AAR, sia come aiutare i team guida verso applicazioni ad alto rendimento (ritorno tangibile dell'investimento)

L'obiettivo di queste quattro strategie è la padronanza personale degli aspetti fondamentali dell'apprendimento. Molti settori e team sanno quali procedure devono migliorare. La semplice domanda «se poteste migliorare le prestazioni di un settore che farebbe la differenza per l'azienda, quale scegliereste?» li porta a focalizzarsi sulla procedura di apprendimento personale più naturale. L'approccio con l'AAR rende potenzialmente il gruppo di lavoro il primo e miglior cliente del proprio apprendimento, in forte contrasto con il modello «cogli e dissemina» della maggior parte delle procedure di conoscenza aziendale.

## 2. Iniziare sul posto con tutti



Per ricapitolare, l'integrazione tra il lavoro e l'apprendimento è la prima strategia fondamentale utilizzata da coloro che creano le organizzazioni che apprendono, mentre la frammentazione è il primo ostacolo. Un problema strettamente legato a questo punto si verifica quando le persone credono che poco possono fare senza l'intervento degli alti dirigenti. È facile pensare che la struttura strategica dell'apprendimento intensivo venga applicata solo al settore dell'alta direzione men-

tre, in realtà, pensare in modo strategico è importante per i leader a tutti i livelli.

«Spesso sento le persone dire: ‘Non possiamo avviare un cambiamento senza la guida degli alti dirigenti’», afferma la Galloway di Intel. «Se avessimo aspettato gli alti dirigenti ogni volta che abbiamo dato vita a un cambiamento, avremmo aspettato troppo. È uno dei miei punti di forza, devo ammetterlo, dovuto in parte al mio background. Quando ho iniziato in una scuola superiore nel 1986, mi sembrava di essere tornata a casa. Conoscevo questo tipo di apprendimento organizzativo e il mio lavoro consisteva nel modificare il modo di lavorare. Sentivo però tutti i professori dire in continuazione: ‘I cambiamenti organizzativi devono iniziare dall’alto’. Da donna afro-americana, a quel tempo sapevo che non avrei lavorato con i vertici dell’organizzazione. Quindi avrei dovuto pensare a fondo se credevo davvero che avrei avuto la possibilità di fare la differenza. Mi aiutarono due fattori: prima di tutto iniziai a interessarmi dei cambiamenti sociali negli Stati Uniti, come il movimento per i diritti civili e quello femminista che stavano cambiando la vita della nazione. Non erano stati promossi da personalità di rilievo, bensì si trattava di movimenti popolari. Secondariamente, mi imbattei in un articolo di John H. Johnson, ex direttore della rivista *Ebony*. Negli anni Cinquanta, quando tentava di dar vita alla rivista, la comunità dirigente bianca commentò che non c’era nessuno da inserire nel giornale, perché non esisteva una classe nera medio-alta, non c’erano celebrità di colore. Non avrebbe ottenuto il denaro per pubblicarla. Ma egli rispose: ‘Non esiste difesa contro una perfezione che soddisfa un bisogno pressante della società’ e provò loro che avevano torto. Tengo questa citazione appesa al muro, facendo di lei la mia strategia».

## **Gli «Impossibili»**

La Galloway ha trasformato questo modo di dire in un principio guida per molti dei leader di talento delle iniziative fondate sull’apprendimento: focalizzare i problemi che le persone ritengono di non poter risolvere. «Cerco di trovare un bisogno pressante della società, qualcosa che l’azienda non spera più di poter risolvere, qualcosa con cui le persone hanno imparato semplicemente a convivere. Sono le situazioni che definisco ‘gli impossibili’. Ogni anno cerco di lavorare almeno su uno

di questi casi, qualcosa che mi spaventa a morte e che non riesco nemmeno a pensare come affrontare. L'importante è iniziare, dopodiché tutti dicono: 'Ah, ma era facile' .»

«So di non ottenere molto supporto per progetti come questi e questa mancanza di sostegno mi conferma che il progetto è quello giusto. Credo in quanto affermava Einstein e cioè che la coscienza che ha creato il problema non può essere quella che lo risolve. Inizio a valutare il problema e dico: 'Cosa sta cercando di dirci il problema? Cosa c'è di diverso?'. Prima inizio a comprenderlo, quindi do le direttive. Inizio a parlare con coloro che mi dicono: 'Ho un'ora libera e voglio aiutarla'. Il mio capo dice: 'Se vuoi lavorare su questo progetto, per me va bene. Fammi sapere di cosa hai bisogno'. Tutto parte gradualmente da qui».

«Ad esempio, lo scorso anno abbiamo iniziato a lavorare sulla riduzione dei tempi per la soluzione di problemi estremamente tecnici. Molti leader dell'azienda pensavano che una riduzione significativa dei tempi fosse impensabile, ma uno dei nostri consulenti senior per lo sviluppo organizzativo la considerò un'occasione per 'fare l'impossibile'. Lavorò in collaborazione con un ingegnere in una sfida contro il modo di pensare e le strutture che limitavano la rapidità della soluzione dei problemi. Utilizzarono dei cicli di apprendimento rapido con prove e continue considerazioni per applicare nuovi approcci che alla fine ribaltarono l'idea che risultati più rapidi significavano qualità inferiore. I risultati furono straordinari: problemi irrisolti per mesi venivano liquidati in quattro settimane.»

«L'ironia sta nel fatto che se avessimo lavorato solo ai livelli più alti dell'azienda, non ci saremmo mai resi conto di alcuni di questi problemi e non avremmo mai provato a risolverli. Al contrario quando si crea un gruppo di lavoro convinto che il cambiamento possa venire da qualsiasi parte del sistema, anche dai 'semi' più piccoli possono nascere cambiamenti significativi.»

## **Della gente e dalla gente**

La soluzione degli 'impossibili' avviene solo quando si è in grado di sensibilizzare il talento e le aspirazioni più profonde delle persone. Non smetto mai di sorprendermi davanti alla convinzione dei professionisti

dell'apprendimento che risolvere gli 'impossibili' sia sempre possibile, anche in circostanze molto complicate.

Nel 1986, Roger Saillant divenne il primo direttore di un impianto di componenti elettronici da avviare a Chihuahua in Messico, il primo stabilimento all'avanguardia di questo genere della Ford nel paese. L'incarico non era certo ambito dai suoi colleghi. Secondo la scrittrice di economia Ann Graham «in Ford, pochi credevano che un impianto in un paese in via di sviluppo potesse partire nei tempi previsti e mantenere una produzione qualitativa».<sup>7</sup>

Ma Saillant scoprì presto che la gente di quel luogo «teneva molto alla comunità e non avrebbe mai avuto un'altra occasione per avere la responsabilità di un'operazione come quella». Scoprì inoltre le dinamiche tradizionali di potere che avrebbero complicato il suo compito. Un anno dopo il suo arrivo, e soli due mesi prima dell'avviamento dell'impianto, un gruppo di tecnici esperti cercò di mettere un collega da loro prescelto in una posizione chiave. Questo andava a minare la serie di valori e il sistema di libera promozione elaborata da Saillant per creare un ambiente collaborativo. Quando uno dei dirigenti messicani andò da lui e gli disse cosa stava succedendo, «Sapevo che non si aspettava che facessi niente. I dirigenti Ford erano stati istruiti per anni sulla necessità di lavorare con questo tipo di situazioni se si voleva avere un rapporto sereno con i leader politici locali».

Al contrario Saillant chiese a tutto il gruppo di tecnici di andarsene quando ammisero quanto stavano facendo. «Non dimenticherò mai che ero fuori dallo stabilimento quando se ne andarono. Molti degli altri dipendenti guardavano, chiedendosi probabilmente cosa sarebbe successo a quel punto. E la verità è che non ne avevo idea.» Egli sapeva anche: «avrei ricevuto una bella strigliata dai miei capi, ma la nuova politica del personale non significava niente se la rete delle raccomandazioni continuava a funzionare».

«Sapevo che qualcosa era cambiato quando, circa due mesi dopo, ci stavamo preparando per una visita da Deaborn (sede centrale della Ford) in occasione dell'inaugurazione dell'impianto. Le previsioni del tempo segnalavano un forte temporale la sera prima della visita della struttura. Ero a letto alle due del mattino quando iniziai a sentire la pioggia cadere. Pioveva a dirotto e io pensavo solo che i lavori di copertura del tetto non erano stati eseguiti a dovere. Alla fine mi alzai e andai allo stabilimento. Entrai, era buio e sentivo il rumore dell'acqua cadere, forte naturalmente. Iniziai a camminare cercando le crepe quando vidi qualcuno

muoversi. Fino alla fine dei miei giorni, non dimenticherò mai di aver visto Alfonso Torres che posizionava le enormi piante rigogliose che avevamo preso per l'inaugurazione sotto le crepe per raccogliere l'acqua. Iniziai a piangere, si trattava di uno degli operai a ore che era stato promosso grazie alla nuova politica del personale, un uomo che i vecchi dirigenti non avrebbero mai promosso. In quel momento mi resi conto che la comunità dell'impianto aveva voltato pagina. Adesso era il loro impianto».

Il giorno successivo il cielo era di nuovo sereno. La visita andò bene, sebbene all'inizio i responsabili Ford rimasero stupiti nel vedere l'impianto finito. Era dipinto di blu e rosa, colori amati dai messicani e scelti dal team, con una serie di strutture architettoniche e decorative originarie del paese. (C'erano anche altri edifici, come un centro ricreativo familiare, una scuola e alcune strutture sanitarie che mai erano state incluse in impianti del genere). «Questo non è uno stabilimento Ford», disse uno dei dirigenti lamentandosi con Saillant. «No», rispose lui, «è l'impianto Ford Chihuahua.»

Continua Saillant: «Durante la visita a piedi, una delle operaie a ore si avvicinò al vice presidente executive che conoscevo da molti anni, chiedendogli di spegnere la sigaretta. Charlie era un fumatore accanito ma dubito che qualcuno gli avesse mai detto che non poteva fumare in uno dei suoi impianti. Ma in questo caso c'era una donnina messicana che guardava un uomo di oltre un metro e ottanta e gli chiedeva di spegnere la sigaretta o di uscire. Cosa poteva fare? Tutti noi avevamo convenuto che una delle regole fondamentali, nel rispetto del nostro impegno per un ambiente di lavoro pulito e salutare per tutti, fosse il divieto di fumare, e la donna stava semplicemente facendo ciò che era stato deciso. Per quella vicenda i miei capi non mi ripresero molto, soprattutto perché l'impianto venne avviato con sei settimane di anticipo e divenne il numero uno nel suo genere nel mondo». Nel 1994 inoltre, ricevette un riconoscimento dal presidente come azienda migliore del paese.<sup>8</sup>

### **3. Diventare biculturali**

La difficile area dei comportamenti e delle capacità, che sembra distinguere continui innovatori come Saillant e Galloway, prevede la capacità di non perdere mai il contatto con l'ambiente organizzativo in senso più ampio, qualcosa che definiamo «diventare biculturali». Seb-

bene sembri una cosa facile, è stato provato che la mancanza di considerazione per l'ambiente è stata la rovina di iniziative di apprendimento altrimenti di sicuro successo. Una delle lezioni più severe dei primi dieci anni della rete SoL, è stata la scoperta che il successo non porta sempre al successo. Abbiamo vissuto molti esempi di strumenti di apprendimento di grande successo se applicati su piccola scala o a livello locale che però non riuscivano a decollare in un ambiente aziendale più ampio. Al contrario, a volte il successo porta gli innovatori ad avere complicazioni.

Uno degli esempi meglio documentati di questo fenomeno è stato il progetto pionieristico di sviluppo di un prodotto, il team «Epsilon di AutoCo», che consentì al gruppo di sviluppo di un nuovo modello di automobile di ridurre di un anno un ciclo di sviluppo di cinque, con un ritorno di oltre cinquanta milioni di dollari relativi a costi allocati non ancora spesi e in esubero. Il progetto divenne ciò che molti osservatori definirono «il lancio di un nuovo modello più snello nella storia dell'azienda».<sup>9</sup>

Inoltre, quando nel periodo buio del progetto l'azienda subì un'importante ristrutturazione, agli alti dirigenti non vennero offerte posizioni che ritenevano allettanti e tutti scelsero il prepensionamento. A quel tempo per molti di noi fu un'esperienza sconvolgente, ma si rivelò una svolta importante.

La storia è ricca di innovazioni di successo che non hanno trovato consensi. Ad esempio, in *The Age of Heretics*, Art Kleiner documentò le prime persone che adottarono dei processi di lavorazione orientati al gruppo e alle procedure nella metà degli anni Sessanta, vent'anni prima che questo tipo di attività venisse globalmente riconosciuta; persone che venivano cacciate dalle aziende dove lavoravano.<sup>10</sup>

Gli «eretici dell'azienda» come li definisce Kleiner, possono giocare un ruolo chiave nei modelli di innovazione più ampi anche se spesso pagano i propri sforzi personalmente. La teoria «costruire una trappola migliore per topi» – se l'innovazione ha successo, il mondo suonerà alla nostra porta – costituisce una guida scarna alla complesse dinamiche politiche delle grandi organizzazioni e al modo in cui esse rispondono alle innovazioni.

Tuttavia, destini del genere non sono inevitabili. Una volta compreso questo tipo di problemi, ci rendemmo conto che uno dei motivi per cui insorgono è l'evidente entusiasmo e la passione degli innovatori stessi.<sup>11</sup>

Senza la passione non accetterebbero mai i rischi legati alla realizzazione di qualcosa di veramente nuovo. Senza la passione non avreb-

bero la pazienza e la perseveranza necessarie per arrivare al successo, né riuscirebbero a coinvolgere coloro che ne condividevano la passione. Ciononostante la passione può causar loro dei problemi, celando il modo in cui essi vengono considerati dalle persone non coinvolte nei loro sforzi o rendendoli indifferenti al modo in cui i loro sforzi influiscono sugli altri.

Le innovazioni importanti, quelle che consentono dei veri salti di prestazione, possono costituire una minaccia per le persone e i gruppi troppo ligi. E la minaccia aumenta quando tali innovazioni vengono raggiunte tramite metodi estremamente diversi, vale a dire metodi di difficile comprensione per gli altri. Quando i loro fautori li descrivono con un'aria di mistero incomprensibile, il loro gruppo rischia di essere etichettato come «setta». «Ogni volta che incontro i responsabili del gruppo, essi parlavano di 'scale di deduzione' e di 'pensiero sistemico'», disse il vicepresidente del settore sviluppo del prodotto all'Auto-Co. «Concetti per me incomprensibili.»

«Si divertono troppo», affermò un altro responsabile senza mezzi termini. «A nessuno piace così tanto lavorare.» Valutare le prestazioni è sempre complesso e i fautori entusiasti sono solitamente parziali in quanto riconoscono solo i miglioramenti mentre possono essere inclini a disinteressarsi degli altri aspetti della prestazione, un comportamento che i cinici e gli scettici considerano «substandard». Alla fine definimmo questa miriade di problemi come la «sindrome dei credenti fedeli» e riconoscemmo che è la causa principale del mancato sviluppo di alcune promettenti innovazioni.

Il rovescio della medaglia di «iniziare sul posto», la seconda strategia discussa, consiste nell'imparare a lavorare con le forze politiche dell'organizzazione. A volte gli innovatori, intenti a creare culture di apprendimento e di apertura mentale sentono di vivere in due mondi – quello aperto e orientato all'apprendimento del gruppo o dell'organizzazione che intendono sviluppare, e quello più tradizionale dell'organizzazione in senso ampio. Dopo aver compreso le problematiche degli innovatori che entrano in contrasto con il sistema immune dell'azienda, abbiamo iniziato a capire che, per portare avanti le innovazioni, servono dei leader in grado di diventare biculturali e di muoversi avanti e indietro tra i due mondi in modo efficace, rispettando le regole fondamentali di ognuno.

## Trasmissione furtiva

Per alcuni leader, una delle strategie che funziona è semplicemente quella di tenere le innovazioni fuori dal controllo degli alti dirigenti. Quando Dave Marsing di Intel raccontò la sua storia durante un meeting sull'avanzamento nella realizzazione della Fab 11, definì la strategia come «trasformazione furtiva». Il suo obiettivo era quello di trovare il modo per trasformare l'ambiente di lavoro di un'organizzazione senza attirare l'attenzione di tutta l'azienda; e lo fece, in parte evitando di utilizzare gerghi e stili colloquiali che non funzionavano bene all'interno dell'intero sistema. «Non ci siamo sforzati di nascondere quello che stavamo facendo», disse, «ma allo stesso tempo non ne abbiamo fatto un affare di stato. Se le persone facevano domande, eravamo contenti di condividere il progetto e spiegarlo nel modo più chiaro».

Quando abbiamo intervistato Marsing per questo libro, disse che secondo lui le strategie di trasformazione furtiva sono ancora necessarie. «Semmai, oggi giorno bisogna avere ancora più senso pratico nei confronti delle politiche di potere, non perchè gli alti dirigenti siano affamati di potere, quanto per la forte pressione finanziaria alla quale tutti sono sottoposti. È necessario imparare a innovare senza sventolare bandiere rosse. Le strategie devono essere ben progettate, sia a livello culturale che linguistico. Se mi stessi occupando della costruzione della Fab 11 oggi, mi comporterei ancora allo stesso modo perchè siamo stati in grado di mostrare livelli di prestazione molto superiori rispetto ai 'migliori sul mercato', e i dirigenti di società come la Intel sono sempre alla ricerca di paragoni di questo genere. Tuttavia farei di tutto per riuscire a comunicare i cambiamenti che cerco di realizzare in modo che lo staff dirigenziale possa recepirli. Ad esempio, la Intel ha una cultura orientata al 'misurarsi'. Se oggi avessi una mansione operativa, lavorerei in collaborazione con i miei capi sui modi di misurare l'agilità tecnologica e la capacità di affrontare i cambiamenti di mercato in modo da mantenere un ROI (Ritorno degli Investimenti) elevato. Inoltre cercherei i modi per allineare queste problematiche strategiche con la creazione di un ambiente operativo più fluente e flessibile».

Marsing ritiene che queste capacità acquistino sempre maggior importanza perchè l'ambiente delle varie aziende cambia in modo sempre

più veloce. Questo si traduce in un più ampio turnover degli alti dirigenti e nella «costante esigenza di nuova formazione per i capi. È come suonare in un'orchestra dove il ritmo della musica cambia in continuazione: rimanere sincronizzati quando il ritmo continua a cambiare, è una sfida incredibile. Parte del lavoro di chi si occupa oggi di innovazione all'interno di aziende è quello di lavorare con i capi in maggior sintonia in modo da rimanere allineati, anche se l'istinto di molti innovatori li porterebbe a cercare più autonomia».

## Lavorare sul linguaggio dell'azienda

A far eco a Marsing, Roger Saillant ha imparato «che è necessario lavorare con il linguaggio dell'azienda. Questo significa aver chiaro dove risiede il potere organizzativo formale e come si utilizza. Gran parte del mio lavoro in luoghi come il Messico era quello di collegare il linguaggio obbligatorio, normalmente basato sui numeri, a quello basato su valori profondi comprensibili a tutti. Le persone che lavoravano nell'impianto non erano insensibili alle richieste della Ford ma non riuscivano a capirle e a relazionarle alle proprie problematiche. Quando ci riuscivano, dicevo loro in modo molto diretto che se soddisfiamo le aspettative dell'azienda, potremo creare anche quello che ci interessa davvero. Poi lavoravo molto duramente per raggiungere accordi chiari con la dirigenza, oltre che completa trasparenza. Di solito non gli interessava molto come facevo le cose, ma io preferivo accertarmi che non pensassero mai che non ero disponibile o che parlavo loro in modo da nascondere le cose».

Nel rapporto con i suoi capi, Saillant adottò anche il credo manageriale «meno promesse, più risultati», una strategia molto attenta alle aspettative aziendali. «Credo fermamente nell'ottenere il risultato che ci si prefigge, ma per le persone entusiaste di un ambiente lavorativo più sereno è facile pronunciare affermazioni che gli scettici alla fine potranno tranquillamente smentire. È necessario elaborare gli obiettivi nel linguaggio e secondo il pensiero della gerarchia e poi aiutare le persone a dar un senso del tutto personale a questi stessi obiettivi. Spesso vorranno ampliare o cambiare certe cose valide per il team, ma che è meglio tenere per se stessi».

## 4. Creare campi pratica

La quarta delle otto strategie per la creazione di organizzazioni che apprendono, che spesso si evolve in infrastrutture di apprendimento più reali, è quella di creare dei «campi pratica». Questa idea scaturisce da un semplice fatto: è molto difficile imparare qualcosa di nuovo senza la possibilità di metterlo in pratica. Sebbene spesso la classe sia la prima immagine che le persone collegano alla parola «apprendimento», l'aula tradizionale non evoca molto dello spirito o della pratica dell'apprendimento. Normalmente in classe gli studenti sono passivi perché queste prevedono attività come l'ascolto e la riflessione ma non l'azione. Per molti, l'immaginario della classe riporta alla mente la forte sensazione del dover evitare di commettere errori e l'importanza di dare «la risposta esatta». Al contrario, i veri processi di apprendimento si traducono nel provare qualcosa di nuovo e fare tanti errori. I campi pratica o le aule di addestramento offrono un ambiente molto diverso da quello delle aule tradizionali. Le persone eseguono realmente ciò che intendono imparare a fare bene. Commettono errori, si fermano, riprovano, parlano di quello che funziona e non funziona e sviluppano gradualmente una maggiore capacità nell'agire concretamente sul «campo di battaglia» dove contano i risultati. Per questo motivo, creare campi pratica e stabilire un ritmo regolare di attività e prestazioni è diventata una strategia comune tra i professionisti per lo sviluppo delle organizzazioni che apprendono.

### Il campo e la gerarchia

Come Ilean Galloway e i suoi meeting di riflessione, anche Roger Saillant ha adottato una strategia semplice basata sul lavoro dello psicologo organizzativo Bruce Gibbs, «il campo e la gerarchia», che poi ha utilizzato in tutto il mondo. Prima di tutto Gibbs vuole che le persone si abituino a riconoscere il sistema manageriale formale – cosa viene valutato, i ruoli e le responsabilità formali e gli obiettivi prestabiliti – da «quando ci prendiamo del tempo per parlare veramente ad arrivare a co-

noscerci più profondamente». Utilizzò il termine «campo» perché molti avevano vissuto l'esperienza di frequentare i campi estivi da bambini e voleva identificarlo come un luogo dove le persone potessero «giocare e rilassarsi, ma anche affrontare problemi e sentimenti complessi». Come la Galloway, Saillant ha capito che introdurre l'idea del campo può rivelarsi ingannevole perché le persone sono produttive all'interno dell'azienda e, all'inizio, prendersi del tempo «lontano dal lavoro» può sembrare improduttivo. Alla fine invece «i campi diventano parte del metodo di gestione in quanto le persone imparano quanto sia importante verificare cosa sta accadendo realmente».

Ad esempio, Saillant lavorò in un impianto in Irlanda del Nord fortemente minato dai conflitti locali. Il responsabile dello stabilimento era cattolico mentre la maggioranza dei dipendenti era protestante. «C'erano due ragazzi che non si parlavano da dieci anni perché uno dei due una volta aveva tagliato la strada all'altro uscendo dal parcheggio.» In questo ambito l'attività del campo divenne gradualmente un modo per esporre «i valori delle persone al di là dei conflitti esistenti». Molti di loro lo facevano per i propri figli. «Scoprii che volevano un futuro per loro. Quindi tornai dal mio capo, gli dissi che avevo intenzione di assumere ventidue tra maschi e femmine, figli di persone che lavoravano nello stabilimento, con programmi di formazione, anche se l'azienda non aveva raggiunto gli obiettivi finanziari previsti e anche se al momento in Ford si stava svolgendo un controllo sul numero dei dipendenti. Gli incontri del campo mi convinsero che era necessario agire in questo modo come atto di fiducia.» Alla fine l'impianto fece un'inversione di tendenza e raggiunse ottimi risultati, «perché eravamo riusciti a capire cosa stava al di sotto di tutti i conflitti e avevamo agito di conseguenza».

## **Il vortice e il muro di fuoco**

Alcune organizzazioni fanno della regolarità della pratica e delle prestazioni parte del proprio design organizzativo. All'Harley-Davidson, ad esempio, esiste una distinzione tra «sistema manageriale» e «vortice». Il primo include gli obiettivi aziendali, i ruoli e le responsabilità formali e i controlli. Il secondo fa riferimento alla miriade di problematiche e idee che vengono discusse, sperimentate e testate in tutta l'organizzazione. In

tipico stile Harley, la barriera che separa i due concetti è definita «il muro di fuoco». Le idee o gli obiettivi che sono riusciti ad attraversare il muro di fuoco sono quelli in cui crede un numero di persone tale per cui valga la pena che diventino un impegno per l'intera azienda.

Molte idee potenzialmente valide possono restare «nel vortice» per anni, anche se hanno promotori di livello top manager. Quando durante un meeting del Sol presso l'Harley-Davidson, il presidente della società spiegò che «attualmente la sostenibilità non è uno degli obiettivi aziendali», suonò come qualcosa di sconvolgente per molti partecipanti dedite a questo obiettivo. Ma mentre parlava, fu chiaro che considerava l'argomento seriamente. Il vice presidente del settore strategie era a capo dell'unità operativa «informale» di sostenibilità che stava svolgendo azioni pertinenti: la strategia principale dell'azienda è l'introduzione sul mercato dell'«esperienza Harley». Non solo motociclette (il che tende a creare una fortissima domanda di moto usate allungandone notevolmente l'utilizzo nel tempo): l'Harley sta creando anche un importante settore di pezzi revisionati per garantire l'assistenza alle moto più vecchie (riducendo il materiale che finisce nelle discariche). Inoltre la società sta costruendo un nuovo centro di sviluppo del prodotto a risparmio energetico.

Gradualmente divenne chiaro che «il vortice» era un progetto importante, una sorta di incubatrice per le novità e un modo per legittimare gli studi e le pratiche in corso.

Dopo che il presidente dell'Harley-Davidson ebbe finito di parlare, un rappresentante della società Fortune 50 (uno dei membri più anziani del Consorzio) disse: «Forse cercando di costringere la mia azienda ad approvare ufficialmente la sostenibilità, stiamo seguendo la strategia sbagliata. Potremmo impostare alcuni obiettivi e creare nuove metriche, ma questo produrrebbe solo un superficiale vantaggio. Finché le persone ritengono che queste siano questioni cruciali per il futuro dell'azienda, forse sarebbe meglio lasciarle 'nel vortice'. Il problema è che in questo momento non abbiamo alcun modo per legittimare l'esplorazione di nuove idee potenzialmente importanti ma radicali».

I campi pratica sono diversi per forme e dimensioni, si va dagli incontri di Saillant ai ritiri di riflessione della Galloway e al vortice organizzativo dell'Harley. Probabilmente siamo all'inizio dell'evoluzione dei campi pratica sempre più sofisticati, come la simulazione di micro-mondi che la Ford sviluppa e utilizza. Credo che questi progressi siano la chiave per lo sviluppo futuro delle capacità di apprendimento. Tuttavia il viaggio dello sviluppo inizia quando i dirigenti abbracciano la

semplice teoria «senza pratica non c'è apprendimento». Nessuna squadra sportiva potrebbe pensare di vincere se non si allenasse e, non meno, una compagnia teatrale o un'orchestra potrebbero immaginare di esibirsi senza mai provare. Tuttavia, questo è quanto ci si aspetta da molte organizzazioni. Sorpresi che l'apprendimento sia così limitato?

## **5. Collegarsi al cuore dell'azienda**

Il rispetto per l'organizzazione primaria può motivare le persone a diventare biculturali nel linguaggio e nelle strategie e a sviluppare campi pratica in grado di aiutarli a minimizzare il conflitto con le strutture manageriali formali. Tuttavia la nostra quinta strategia prevede un livello di collegamento più profondo, che in ultima analisi si riveli sostanziale per lo sviluppo di idee guida e propositi. Ci deve essere terreno fertile perchè in un'organizzazione attecchiscano idee e pratiche nuove e radicali e, all'inizio, può non essere facile trovarlo. I professionisti di successo dell'apprendimento, impegnati ad ottenere un impatto su vasta scala, studiano come trovare un collegamento con il cuore dell'organizzazione – ai livelli più profondi dell'identità individuale e collettiva – e come l'organizzazione crei valori con la massima naturalità.

### **Il primo passo: capire chi siamo**

Non ci sono formule fisse per collegare l'identità primaria di un'organizzazione a qualcosa che non ha precedenti nella sua storia. Tuttavia l'approccio inizia con la convinzione che un'identità tale esista veramente, che l'organizzazione non esista solo per far soldi o per creare i prodotti o i servizi che normalmente crea o fornisce. Tutto ciò richiede un sincero spirito di scoperta, la volontà di essere guidati dal cuore ed essere preparati a vedere ciò che c'è sempre stato ma che è rimasto nascosto.

Nel corso dell'ultimo decennio, la Nike ha sviluppato una straordinaria rete di responsabili alla produzione e designer per il «progetto ambientale». Il tutto ebbe inizio quando Darcy Winslow, a capo del moder-

no settore R&D dell'azienda, iniziò a pensare «in questa azienda ci vuole molto di più del prossimo simpatico gadget». In quel periodo i designer ambientali Michael Braungart e Bill McDonough, dopo aver progettato le sedi Nike in Europa, stavano studiando il grado di tossicità dei componenti del prodotto e dei processi di lavorazione di un modello di scarpe Nike. Secondo quanto affermò la Winslow, i risultati «mi aprirono gli occhi. Pensai: Siamo in grado di capire veramente che tipo di prodotti, noi e tutta la nostra industria, stiamo creando?» La sua domanda portò finalmente alla nascita di una nuova posizione manageriale, quella di direttore generale delle strategie di sostenibilità. «La sostenibilità era qualcosa di cui la dirigenza Nike iniziava a parlare, ma ancora soltanto da una prospettiva di condiscendenza, in termini di politiche e di collaborazione con i partner sui processi di lavorazione. Quindi dissi loro: 'Se vogliamo parlare seriamente di sostenibilità, dobbiamo metterla in pratica nella creazione del prodotto. Dobbiamo trovare il modo di eliminare gli sprechi e gli elementi tossici dei nostri prodotti. I consumatori conoscono Nike tramite i suoi prodotti'.<sup>12</sup> Mi risposero: 'Giusto, facciamolo', e creammo un nuovo progetto».

Come avviene per molti che iniziano un nuovo lavoro focalizzato su problematiche emergenti, la Winslow ebbe un incarico importante ma non molta autorità. In realtà nessuno dei team di sviluppo del prodotto si preoccupò di farle avere risposte alle generiche e piatte domande alle quali stava lavorando, come «Cosa ci vuole per imprimere sostenibilità a quello che facciamo come azienda?» e «Come lo comunichiamo ai nostri clienti?»

Tuttavia l'idea di sostenibilità in senso ampio, dice la Winslow «era collegata a me in modo molto profondo e personale. Non era come se avessi bisogno di capire se per me era una cosa importante. Sapevo semplicemente 'Dobbiamo farlo' e diventò una delle sfide più complicate e stimolanti del mio lavoro».

In quel periodo lesse *Il punto critico* di Malcolm Gladwell. «Gladwell dice che se riesci a indurre il 20% della popolazione a muoversi nella stessa direzione, hai raggiunto l'obiettivo. A quel punto pensai al 20% dei venticinquemila dipendenti Nike – era un compito arduo.» Ma non era sola: insieme ad alcune altre colleghe impegnate nell'azienda in mansioni parallele ma diverse, organizzò un meeting di due giorni per circa duecento dei manager chiave della Nike, più Braungart e McDonough, insieme ad altri leader aziendali e luminari nel settore della sostenibilità, proprio perché acquisissero coscienza della sostenibilità.

«Guardai la reazione delle persone ai nostri tentativi iniziali e mi sentii incoraggiata: stavo nuovamente entrando in contatto con le ragioni per cui amo questa azienda. Abbiamo tutti i problemi di ogni altra grande società, ma quando riscoprii 'chi' è Nike, mi resi conto che siamo persone che realizzano innovazioni. Tutta la società è basata sull'innovazione. Questo è ciò che anima realmente le persone e tutti ci stavamo rendendo conto che l'intero campo della sostenibilità offre innumerevoli opportunità di innovazione.»

I leader che auspicano il cambiamento spesso si fermano incontrando due sottili barriere che non riescono a riconoscere: essi non penetrano in se stessi abbastanza profondamente da scoprire cosa li affascina veramente e non penetrano nell'organizzazione abbastanza profondamente da scoprire cosa rappresenta. Quando le persone non riescono ad addentrarsi in se stessi in modo profondo, perseguono «buone idee» che non lasciano il segno nella loro passione personale e quando non riescono ad addentrarsi in modo profondo in ciò che l'organizzazione rappresenta, finiscono con il tentare di «inculcare» le proprie idee nell'organizzazione.

Sembra strano parlare di «chi» è un'organizzazione o cosa «rappresenta», ma non è strano farlo se la si considera una comunità di persone. In quanto comunità, l'organizzazione è venuta in essere perchè c'erano abbastanza persone che amavano qualcosa da perseguire insieme. La Nike, ad esempio, è stata creata da podisti appassionati e con la voglia di creare scarpe da corsa migliori. Con l'andar del tempo, l'attività si è evoluta oltre il settore corsa e si è reso necessario fare degli approfondimenti per creare un collegamento con il cuore o la natura intima dell'attività che comprendesse ma non fosse limitata alla visione originale. Oggi, la Nike ha undici massime, la prima delle quali è «innovare è nella nostra natura». Quando la Winslow capì quanto la sua passione fosse fondata sull'innovazione, la sua strategia di cambiamento si modificò radicalmente.

## **Lavoro sul campo: percepire l'origine della creatività di un'organizzazione**

Quando inizia a chiarirsi il collegamento verso «chi siamo», sorge una domanda: come può incidere una nuova visione nel processo creati-

vo di un'organizzazione? Come le nuove risorse di valore vengono generate nell'organizzazione con la massima naturalità? È il viaggio dalla visione alla realtà, alla scoperta di come l'impegno molto spontaneo in nuove idee porti ad azioni e risultati organizzativi. In Nike, questo significava cercare un contatto diretto con i responsabili e i designer di produzione.

Dopo aver riscoperto l'importanza dell'innovazione per la Nike, la Winslow sapeva che «dovevo risalire la china e mettermi in contatto con i nostri designer e responsabili di produzione». La Nike ha circa trecento designer determinanti e la Winslow si chiese: «come posso fare per mettermi in contatto con il 20% dei nostri designer più influenti?» La risposta fu, andare a trovarli e parlare con loro, uno per uno. «Era fondamentale. Bussavo alla loro porta e, quando trovavo un contatto, andavo semplicemente più in profondità.» Al contrario i leader emergenti, quelli che volevano condividere l'idea e portarla avanti, si presentavano da soli.

«Era diverso da tutte le altre iniziative di sostenibilità. Ad esempio, il gruppo Responsabilità Aziendale ci diede l'incarico di produrre 'senza PVC', vale a dire di eliminare il PVC dalle nostre scarpe,<sup>13</sup> ma suonava come: 'Basta, non puoi usarlo'. Questo chiude fundamentalmente un porta ai designer, mentre noi volevamo aprirla dicendo: 'Considera la cosa da un altro punto di vista: di fondo ci sono opportunità nascoste per creare prodotti completamente nuovi senza compromettere le prestazioni e l'estetica'. Ci volle molto tempo perché incontrai i vari responsabili più di una volta. Dovetti tornare e riprovarci ma fu come trovare i diamanti nella pietra grezza – la gente aspettava solo il momento di questa conversazione.

«Durante gli incontri, mi sentivo come se stessi trovando un collegamento con ciò che la Nike è realmente e ciò che guida l'azienda, l'essenza della nostra autoimmagine e di quello che ci ha fatto avere successo», dice la Winslow. «Più lo facevo e più capivo che l'idea 'zero sprechi, zero tossicità' era per noi un obiettivo naturale.» Sebbene la Nike non abbia ancora concluso il processo per includere la sostenibilità nel proprio lavoro e comunicarlo ai clienti, l'azienda ha fatto dei notevoli passi avanti. «Negli ultimi cinque anni, abbiamo sviluppato obiettivi di sostenibilità a lungo raggio relativi a 'zero sprechi, zero tossicità, ciclo produttivo chiuso al 100%' (tutti i sottoprodotti di lavorazione e i tessuti utilizzati nei prodotti o vengono riutilizzati o sono biodegradabili) e alcuni nuovi prodotti che rispondono realmente a questi criteri –

niente colla e mastice, così dopo l'uso vengono disfatti e ritessuti in modo da non produrre scarti dal taglio dei tessuti. Abbiamo un'intera linea di prodotti di cotone organico (la Nike ha contribuito alla nascita dell'Organic Cotton Exchange – Borsa del cotone, con lo scopo di diffondere il commercio mondiale del cotone organico), un gruppo interno che si occupa di materiali sostenibili che informa i designer sulle scelte dei tessuti. Inoltre molte iniziative di ritiro e riciclaggio.» Recentemente «creare prodotti sostenibili e innovazione» è diventato uno dei tre obiettivi gestionali dell'azienda. Dice la Winslow: «È evidente che sempre più clienti capiscono il nostro progetto. Chi lo sa... potrebbe essere la nostra migliore opportunità. Se ci pensiamo, la Nike è una delle poche aziende che potrebbe trasformare questa storia della sostenibilità in una moda».

## 6. Creare comunità di apprendimento

Come scoprì Darcy Winslow, quando le nostre domande personali più profonde entrano in collegamento con l'essenza di un'organizzazione, la comunità si sviluppa. La predisposizione verso nuovi tipi di comunità di apprendimento, reti di rapporti basati su fini comuni e un significato condiviso, diventa per i leader sia una strategia, sia un risultato. E non c'è niente che ponga dei limiti a questo processo nelle aziende.

### Discutere con cuore e razionalità

«Probabilmente la nostra più grande scoperta è stata sapere di poter coinvolgere le persone semplicemente chiedendo: 'Qual è il bene dei bambini?'», dice Les Omotani, sovrintendente delle comunità scolastica privata di West Des Moines per dieci anni e attualmente sovrintendente del complesso di Hewlett-Woodmere a Long Island. «Gradualmente questo pensiero si è evoluto nella creazione di comunità di apprendimento come strategia primaria finalizzata al cambiamento».

Quando Omotani visitò per la prima volta West Des Moines, trovò 'un sistema scolastico del tutto tradizionale'. Alcune parti della comu-

nità erano molto ricche perché la provincia della città si era sviluppata soprattutto nella zona ovest. Ma c'erano anche scuole a programma Title I (scuole sovvenzionate dallo stato causa del livello di reddito basso della popolazione), e il divario di rendimento scolastico tra le diverse scuole era notevole. Anche lo sviluppo aveva preso una sola direzione: «Tendevamo a costruire scuole nuove nella parte occidentale, seguendo la tendenza della popolazione, anche se mi resi conto che la gente si preoccupava di tutte le scuole e del rendimento dei ragazzi.

«Quando iniziammo ad organizzare incontri regolari all'interno della comunità, si presentarono molte persone, non solo insegnanti, responsabili o genitori, ma anche imprenditori e funzionari locali. Gradualmente, iniziammo a fare domande su argomenti che coloro che lavorano nel settore scolastico definiscono 'muri irremovibili'. Perché l'anno scolastico è limitato a centottanta giorni? Ci sono molti bambini a cui gioverebbero altri trenta giorni di istruzione. Poniamo sufficiente attenzione alle scuole situate nella parte più vecchia della comunità? Perché la scuola materna dura solo mezza giornata, quando sappiamo che potrebbe durare tutto il giorno? E non ero io ad arricchire l'ordine del giorno. Ci volle del tempo ma questo tipo di domande sorgeva spontaneamente, come problematiche sempre trascurate.»

Contemporaneamente Omotani aveva gruppi di insegnanti, funzionari e membri della comunità che lavoravano insieme ai dettagli delle diverse idee. I due processi, dialogo e implementazione – ancora una volta riflessione e azione – si muovevano in parallelo, arricchendosi l'un l'altro. «Poco a poco fummo in grado di tenere dei forum comunitari dove non avevamo paura di proporre nuove idee che stavano ancora prendendo forma. Dicevamo: 'Perché non dimostriamo di avere fiducia nelle persone dicendo che è davvero possibile scegliere? Non è necessario costruire un'altra scuola nella zona occidentale, quando è possibile investire altrove. Possiamo ristrutturare una scuola già esistente. Cosa succederebbe se agissimo in un altro modo?'»

Alla fine, furono molte le cose che facemmo diversamente. Una delle scuole Title I e la sua scuola affiliata divenne un 'modello Leonard Bernstein', con un approccio umanistico all'apprendimento integrato. «Dire che 'la musica e le materie umanistiche sono estremamente importanti oltre al successo professionale' in una scuola dove la maggior parte degli studenti è Title I, è di forte impatto, quando tutte le scuole americane hanno ridotto o addirittura eliminato completamente le materie umanistiche», dice Omotani. Oggi, la scuola elementare più recente

si trova nella parte più vecchia della comunità mentre la seconda scuola Title I è in fase di completo rinnovamento. Questo inoltre sarà il sesto anno in cui il sistema scolastico offrirà un programma più lungo, circa duecentodieci giorni, per tutti gli studenti della comunità che ne hanno bisogno. «Dopo che me andai, la comunità si impegnò a sostenere il centro d'apprendimento per la prima infanzia che avevamo avviato e che offriva una scuola materna a giornata piena, per me un segno evidente che le nuove idee avevano preso piede.» Nel complesso, si sono ridotti molti dei divari d'apprendimento ed è migliorato il rendimento generale di tutti gli studenti del sistema.

«È difficile spiegare alle persona come ha potuto funzionare», dice Omotani. «Non è stato un singolo avvenimento a far sì che avvenisse l'innovazione. Di sicuro è il risultato degli incontri. Tutto si imperniava sullo sviluppo della capacità di parlare insieme in diversi gruppi, dando vita a una rete collaborativa di persone a sostegno l'una dell'altra e sulla convincente, profonda preoccupazione delle persone nei confronti dei bambini.

«Sono metà giapponese e metà canadese e sono stato cresciuto in Alberta, Canada, anche se ho passato molto tempo alla Hawaii e con i miei conterranei.» In quel tipo di culture, quando arriva un bambino in un gruppo di adulti, gli adulti smettono sempre di parlare per capire di cosa ha bisogno il bambino. Una delle prime cose di cui mi resi conto quando arrivai in questa zona degli Stati Uniti, era che gli adulti tendevano a ignorare i bambini e nella maggior parte dei casi continuavano la loro conversazione.

«Ora, non penso che come esseri umani siamo molto diversi, ma qualcosa del modo in cui viviamo sembra aver eliminato parte della nostra innata cura per i bambini. Quando la comunità divenne quello che gli studiosi del dialogo definiscono un 'contenitore sicuro', questo sentimento innato cominciò a riemergere, mentre le conversazioni e i pensieri divennero radicalmente diversi rispetto a quanto avveniva altrove. Coniammo questo modo di dire: 'Come la comunità, anche le scuole; come le scuole, anche la comunità'. Se lo si ripete a sufficienza, il significato diventa chiaro. La gente inizia a ricordarlo e a ripeterselo.»

«Le comunità crescono grazie a quelle persone che si fanno domande che per loro hanno cuore e razionalità», afferma Juanita Brown, fondatrice del metodo World Café per l'organizzazione di grandi meeting sottoforma di dialoghi spontanei. Come Darcy Winslow, Les Omotani e i suoi colleghi hanno creato uno spazio adatto a conversazioni più profonde. Una volta fatto questo, le comunità di apprendimento nasco-

no come logica conseguenza ed è importante che questo ‘spazio sociale’ venga creato in modo consapevole e poi supportato. Tuttavia è altrettanto importante rendersi conto che la creazione di comunità di apprendimento è un processo naturale, che non deve essere controllato o manipolato – in realtà i tentativi di controllo finiscono spesso col fallire.

## **7. Lavorare con «l’altro»**

Il lato nascosto di una comunità sono le «cricche» o addirittura le sette, situazioni in cui delle persone gravitano verso persone come loro e con le quali si trovano meglio, escludendo gli altri. Per questa ragione, accettare la diversità, la nostra settima strategia, diventa un’idea guida chiave per tutti i leader, al di là della correttezza politica e dei meri sentimentalismi.

Molti anni fa, Margaret Wheatley, da lungo tempo studiosa dei sistemi e delle organizzazioni di vita,<sup>14</sup> stava studiando il fenomeno post-moderno delle «comunità di Internet» ed espresse un commento sorprendente: «Più le guardo, più mi sembrano anticomunità». Quando le chiesi cosa intendeva, fece questa osservazione: «In Internet non ci sono vincoli di uscita. Se la gente si stanca degli altri o non è d’accordo con quello che dicono, può semplicemente scollegarsi. È così. Il risultato sono ‘comunità’ dove le persone sono in prevalenza d’accordo le une con le altre e questo mi ha fatto capire che la vera comunità è qualcosa che può nascere solo quando siamo attratti l’uno dall’altro».

### **Costruire ponti verso i rivali istituzionali**

Legarsi a coloro che sono diversi da noi è la strategia primaria della Roca, l’organizzazione di servizi di Chelsea, Massachusetts. La Roca si focalizza sulla «costruzione di ponti sulle barriere» che, altrimenti, intrappolerebbero i giovani in sistemi maldisposti nei confronti delle proprie realtà e dei propri bisogni. «Il nostro lavoro è sempre quello di costruire reti di rapporti in grado di trasformarsi, quindi cominciamo con il comprendere i modelli che stanno dietro ai problemi della nostra comu-

nità», sostiene Omar Ortez. «Queste reti di rapporti hanno avuto inizio con i bambini di strada, ma si sono allargate gradualmente ad altre organizzazioni come la polizia, i tribunali, le scuole e i DDS (the Massachusetts Division of Social Services – il settore dei servizi sociali del Massachusetts). Questo porta alla creazione di nuovi sistemi in grado di operare a beneficio dei bambini.»

«Di solito complicavamo la vita ad organizzazioni come la polizia, perché cercavamo sempre di proteggere i bambini», afferma Molly Baldwin. «Poi scoprii qualcosa di straordinario. Quando si inizia a considerare il sistema dal punto di vista delle persone che si trovano in altre parti di esso, si diventa più responsabili e si inizia a capire che il pregiudizio e l'attaccamento al proprio punto di vista in realtà è un modo per difendersi. Questo inoltre aiuta gli altri a esaminare se stessi e i propri pregiudizi.»

«A volte avvengono dei piccoli miracoli. L'agente Pete era un poliziotto che partecipò a uno dei nostri corsi di addestramento a cerchio. Durante l'incontro qualcuno raccontò una storia sulle stelle marine secondo la quale qualcuno vede un uomo anziano sulla spiaggia circondato da centinaia di stelle marine spiaggiate dalla bassa marea. Quando il vecchio ne raccoglie una e la ributta in mare, la persona gli urla: 'Che differenza fa? È solo una delle tante'. Ma l'uomo gli grida: 'Per quella fa differenza'.»

«Due giorni dopo, stavo camminando per la strada», continua Anisha Chablani, membro della Roca, «quando incontrai uno dei detective che mi disse: 'Ragazzi, cosa avete fatto a Pete? Continua a parlare di una certa storia sulle stelle marine'. Incredibile, quasi morivo, l'agente Pete! Era la cosa più eccitante che avessi mai sentito.»

## **Collegare i settori**

Creare rapporti superando le barriere tra le organizzazioni più diverse sta diventando una strategia chiave per influire anche sui sistemi più grandi. «Stiamo scoprendo che unirsi per aumentare la diversità dei punti di vista ha un effetto leva chiave per il cambiamento strategico», sostiene Andre van Heemstra, membro del consiglio di amministrazione dell'Unilever.

Recentemente la Unilever ha completato uno studio importante in collaborazione con Oxfam sulle iniziative dell'azienda per combattere la povertà in Indonesia.<sup>15</sup> Entrambe le organizzazioni si mettevano in gioco: la Unilever, in qualità di primaria società multinazionale di prodotti di consumo e fautrice della responsabilità aziendale, doveva preparare

una valutazione critica degli sforzi compiuti per ottenere un impatto positivo sui paesi in via di sviluppo. Mentre la Oxfam, in qualità di organizzazione non governativa che criticava le linee guida del commercio internazionale che favorivano spudoratamente i grandi gruppi globali, doveva prepararsi al difficile compito di lavorare proprio con un'organizzazione di questo tipo. «Ovviamente le grandi società come la nostra stanno lavorando duramente per incrementare le diversità interne, anche se dobbiamo fare la stessa cosa con quelle esterne», afferma van Heemstra. «È difficile ma Oxfam e Unilever insieme possono fare molto di più di quanto farebbero per conto proprio.» Anche Barbara Stocking, presidente della Oxfam, era una promotrice del progetto. «Noi tutti conosciamo i problemi delle grandi multinazionali, ma dobbiamo andare oltre lanciare accuse. Promuoviamo campagne per aumentare la consapevolezza popolare sui problemi reali, ma non è sufficiente per risolvere quei problemi che vanno al di là della condotta aziendale. Per creare soluzioni più sistematiche, è necessario lavorare insieme.»

## **Lo stadio successivo della diversità**

L'imperativo di creare comunità più diverse e comprensive crescerà solo in un mondo sempre più in collegamento. «Uno dei grandi cambiamenti a cui ho assistito», afferma Ilean Galloway, «è la necessità di lavorare con persone che siano molto diverse da noi. A causa del modo sempre più interattivo con il quale si opera, la nostra capacità di lavorare insieme a persone diverse è molto più importante che in passato». La Galloway sostiene che: «Non molto tempo fa, le persone tendevano 'a lavorare in piccoli circoli omogenei', composti da persone dello stesso gruppo di lavoro o con la stessa provenienza, mentre adesso includono abitualmente persone da tutto il mondo. Questo circolo allargato è costituito da persone estremamente diverse da noi per molti versi. Le iniziative a favore della diversità, promosse da molte organizzazioni, prevedono la soluzione del problema aziendale della diversità, allineando le linee guida e le politiche relative alle risorse umane e assumendo persone differenti tra loro. Una volta create queste basi, la vera sfida per la creazione di un ambiente di lavoro comprensivo si sposta sulla ricerca di ogni singolo dipendente. Dobbiamo valutare chi assumiamo per collaborare con i nostri team, le scelte che facciamo e se tali scelte sono

davvero in linea con quello che serve per portare a termine il lavoro. Se non mi trovo bene a lavorare con un collega cinese, o lui con me, si crea un tipo di collegamento che potrebbe precludere le soluzioni giuste ai nostri problemi».

La Galloway sottolineava che gli approcci tradizionali nei confronti della diversità suddividono le persone in categorie. «In questo ambito i veri problemi sono molto più personali e in fase evolutiva di quanto abbiano valutato la maggior parte delle organizzazioni. Si tratta della nostra capacità di capire e valutare il modo di pensare, comunicare e relazionarsi degli altri. Vuol dire vivere insieme.»

## **8. Sviluppo delle infrastrutture di apprendimento**

Molti degli esempi citati evidenziano quanto le innovazioni nelle infrastrutture di apprendimento costituiscano spesso un elemento chiave delle strategie efficaci di apprendimento. Quando organizzazioni come Intel, Ford, DTE Energy o Nike creano o ridefiniscono i ruoli aziendali a supporto della riflessione e del pensiero sistemico, creano delle infrastrutture di apprendimento. Allo stesso modo fanno i dirigenti che organizzano regolari campi pratica o investono in tecnologie per condividere le informazioni e per consentire ai gruppi di lavoro di collegarsi l'uno all'altro con maggiore facilità. Tuttavia, si tratta di un'area spesso trascurata – forse perché innovare le infrastrutture non è così rilevante quanto articolare nuove linee guida, o così concreto quanto strumenti e metodi. In effetti non ha molto senso articolare linee guida che non si allineano con il modo in cui sono allocate le risorse, o presentare alle persone strumenti e metodi che avranno poche opportunità di utilizzare.

Le infrastrutture di apprendimento non lasciano l'apprendimento al caso e la storia del modo in cui il movimento per la qualità è decollato in Giappone fornisce un esempio evidente dell'importanza delle infrastrutture di apprendimento. Negli anni Cinquanta e Sessanta, esperti come W. Edwards Deming e Joseph Juran insegnavano agli alti dirigenti i principi di base (le linee guida) e, successivamente, molti di loro venivano formati sull'uso di strumenti fondamentali come il controllo del processo statistico. Tuttavia, molti anni dopo, alcune società come la

Toyota si resero conto che era necessario formare all'uso di tali strumenti i lavoratori 'in prima linea' e, ancora più importante, ridefinire le responsabilità dei propri ruoli in modo che avessero l'autorità di analizzare e migliorare i processi che utilizzavano. Senza questi cambiamenti nelle responsabilità, il controllo di qualità sarebbe rimasto un compito degli esperti – non dei lavoratori stessi – e lavoro e apprendimento non si sarebbero integrati.

## **Un pioniere delle infrastrutture di apprendimento**

Le nostre maggiori conoscenze sulle infrastrutture di apprendimento derivano dallo studio dell'esercito americano, da lungo tempo partner strategico della rete SoL. In questo settore, non ho mai visto una struttura così sofisticata.

Nell'esercito, le infrastrutture di apprendimento sono:

- **Addestramento ed educazione formale:** include le istituzioni di addestramento di base dall'Accademia militare di West Point fino all'Army War College, dove i colonnelli seguono un programma di dodici mesi prima della promozione a posizioni più alte in grado.
- **Pratica:** vengono svolti molti tipi di simulazione (computerizzata e fisica) e utilizzati strumenti come le AAR (After Action Reviews – revisione delle azioni) per redigere rapporti accurati e imparare dall'esperienza simulata. Questa categoria include istituzioni come il National Training Center, dove vengono eseguite simulazioni di più giorni su vasta scala.
- **Ricerca:** lo studio di combattimenti reali e simulati per analizzare il successo o l'insuccesso delle procedure; include istituzioni come l'Army Center for Lessons Learned, responsabile della diffusione di approfondimenti e lezioni per creare l'istruzione e la formazione futura, nuove procedure di simulazione e infine la dottrina.
- **Dottrina:** il livello più alto delle linee di condotta, che articola i presupposti fondamentali e le convinzioni di un comando di successo; è sotto la responsabilità dell'Ufficio Dottrina, diretto da uno dei generali più anziani.

Per molti versi, il continuo investimento dell'esercito nelle infra-

strutture di apprendimento si fonda sulla profonda convinzione di dover imparare le lezioni dalla storia passata. Per molti anni, il Capo di Stato Maggiore dell'Esercito ha ospitato i dirigenti delle società membri del Sol per una visita a piedi del campo di battaglia di Gettysburg, guidata dal «capo storico» dell'esercito. Due cose colpirono subito il gruppo dei visitatori: il fatto che ci fosse un ruolo simile e che la persona che lo ricopriva aveva il titolo di generale, come si è verificato spesso dalla nascita del ruolo. Mentre camminavamo e parlavamo, divenne evidente che anche gli altri ufficiali dell'esercito avevano una profonda conoscenza dei dettagli della famosa battaglia di Gettysburg (considerata dai più come il punto di svolta della Guerra Civile americana) e che erano in grado di mettere velocemente in relazione le lezioni imparate dalla battaglia alle sfide che affrontavano. Non era una storia accademica, ma piuttosto un esempio formidabile di «storia orale» di grande importanza per le persone. Gli ufficiali conoscevano la storia di coloro che avevano guidato le diverse scaramucce e il nome di chi era stato ferito o era morto nei vari luoghi (furono 60.000 i morti dopo una battaglia di tre giorni). Era una storia personale che si legava direttamente alla loro esperienza di comandanti e soldati e al prezzo degli errori di giudizio ed esecuzione – e all'imperativo di imparare.

Molti dei dirigenti lasciano questa esperienza con la forte sensazione che l'apprendimento richiede molto più che buone intenzioni e qualche strumento. Deve radicarsi profondamente nella struttura del modo di lavorare dell'organizzazione, se si vuole che abbia un impatto vero. Molti concludono che la carenza di risorse investite da parte delle organizzazioni nello studio di ciò che ha avuto successo o meno delle proprie strategie passate, dei cambiamenti operativi e degli approcci di leadership, sia al limite della negligenza. Al contrario, più o meno «cercano di compensare strada facendo» con una teoria poco seria per guidare i leader ai vari livelli. Non c'è da stupirsi se ovviamente un nuovo CEO pensi che il proprio lavoro sia quello di imporre una strategia completamente nuova, come se alle spalle non ci fosse una storia.

## **Le altre organizzazioni sono pronte a prenderla seriamente?**

Dei molti tipi di infrastruttura dell'esercito americano, la più comunemente presente in altre organizzazioni è quella dell'addestramento ed

educazione formale e, anche questa, subisce dei tagli in caso di problemi finanziari. Tuttavia, senza le altre tre – pratica, ricerca e dottrina – probabilmente non viene né ben focalizzata, né tradotta efficacemente in procedure di lavoro. E probabilmente non cambia finché non si crea una filosofia manageriale in grado di riconoscere il ruolo cruciale delle infrastrutture di apprendimento. Forse il motivo reale per cui esse rimangono sottovalutate è che la maggior parte dei manager si concentrano ancora scrupolosamente sui risultati a breve termine e non sulla creazione di capacità che porti a risultati futuri. Come lamentò un CEO, «abbiamo molte infrastrutture per prendere decisioni, ma nessuna per imparare».

Personalmente credo che si stia verificando un risveglio graduale, evidente nell'investimento della DTE negli AAR e dell'Intel in insegnanti di riflessione, come Ilean Galloway. E ritengo che questo risveglio sia la chiave perché il termine «organizzazioni che apprendono» diventi più che uno slogan.

Un piccolo numero crescente di dirigenti, come Marv Adams della Ford, la vedono allo stesso modo. «In generale, il lavoro di comprensione sistemica dei problemi da parte delle aziende è scarno», afferma Adams. «È comodo per capire le pressioni alle quali sono sottoposte le persone e la frammentazione delle responsabilità aziendali. Ma l'interdipendenza sta crescendo notevolmente e quelle organizzazioni che faranno progressi anche modesti nello sviluppo della capacità di capire e lavorare con la complessità, avranno dei vantaggi effettivi. Abbiamo già visto molte situazioni nelle quali valutare i modelli sistemici e adottare strategie sistemiche complesse e valide abbia ripagato con soluzioni intelligenti e adatte a problemi aziendali altrimenti irrisolvibili.»

La chiave, sostiene Adams, «è la creazione di queste capacità di apprendimento all'interno dell'organizzazione», non farne un caso di apprendimento occasionale. «La nuova generazione di infrastrutture di apprendimento», come crede Adams, «andrà a vantaggio del calcolo distribuito, della simulazione e delle sofisticate risorse di consulenza interna. La strada è ancora lunga, ma i risultati saranno considerevoli.»

## **Che cos'è in una parola?**

Negli ultimi anni ci siamo divertiti a scoprire in quanti modi diversi

le persone descrivono il proprio lavoro di creazione di culture organizzative più orientate all'apprendimento. Marv Adams della Ford parla della creazione di un'«azienda che si adatta», mentre per Anne Murray Allen dell'HP, si tratta di «capire come viene svolto realmente il lavoro e come la collaborazione sviluppa le reti di conoscenza». Il commissario Khoo di Singapore parla dell'importanza di «gestire la conoscenza in una cultura che promuova l'apprendimento». All'IFC Dorothy Emachi-Berry si focalizza sull'«aspirazione» e «la capacità di ricerca e dialogo», mentre Roger Saillant e i suoi colleghi della società Plug Power, la piccola azienda della cella per la quale ha lavorato dopo aver lasciato la Ford, parlano di «imparare a diventare un'organizzazione che apprende» (una delle definizioni che preferisco). Les Omotani espresse il parere di molti, dicendo «Quando ti preoccupi, lavori e dirigi ascoltando e avendo considerazione di tutte le persone della comunità, inclusi i bambini e gli anziani, non devi trovare nessuna definizione. La cultura inizia a cambiare in tutto il sistema proprio perché è presente nelle persone e perché questo è ciò che vogliono».

Quando all'inizio i miei colleghi ed io scegliemmo di adottare il termine «organizzazione fondata sull'apprendimento», lo facemmo con trepidazione, sapendo che probabilmente sarebbe diventato una moda e che sarebbe durata relativamente poco.<sup>16</sup> Ancora, la semplice immagine dell'«organizzazione che apprende» sembrava pertinente con la creazione di organizzazioni basate sulla riflessione, sulle aspirazioni profonde e sul desiderio di vedere le barriere sistemiche e avviare sistemi più in linea con quanto le persone volevano creare.

Negli ultimi anni della sua vita, il dottor Deming, sostenne che i termini «TQM», «QM» e «gestione qualità» non avevano alcun valore perché erano nati per spiegare «qualsiasi cosa la gente voglia che essi significhino». Tuttavia il suo lavoro era assolutamente in armonia con l'obiettivo e progredì costantemente per tutta la sua vita.

Considerando il viaggio inevitabile della moda e della post-moda dell'«organizzazione che apprendono», sono arrivato a una conclusione. Le persone hanno bisogno di trovare un linguaggio personale per descrivere lo scopo dei propri sforzi affinché funzionino nel proprio contesto, come parte dello sviluppo delle strategie e procedure di leadership. Il modo in cui parliamo del nostro lavoro è importante; tuttavia la soluzione risiede nel viaggio personale della riflessione, della sperimentazione e dell'apertura mentale, non nelle parole utilizzate. Ciò che importa è la realtà che creiamo, non come la etichettiamo.

15

---

# **Il nuovo compito della direzione**

TRA tutti i capitoli della parte IV della prima edizione de *La quinta disciplina* il più letto è stato quello con questo titolo.<sup>1</sup> Ripensandoci credo sia dovuto al fatto che tutti sappiamo quanto apportare cambiamenti necessari alla creazione di organizzazioni che apprendono sia un lavoro molto difficile e richieda una vera leadership. Il capitolo iniziava citando Bill O'Brien della Hanover: «Parlo con persone di tutto il paese sia sulle organizzazioni che apprendono, sia sulla 'metanoia', e la risposta è sempre molto positiva. Se questo tipo di organizzazione è così ampiamente preferito, perché organizzazioni del genere non vengono create? Credo che la risposta sia nella leadership. Non si comprende realmente quale tipo di impegno sia necessario a creare un'organizzazione del genere».

All'Executive Champions Workshop (ECW) del 2005 della SoL, Roger Saillant (ora Plug Power) e Mieko Nishimizu, vice presidente per il sud-est asiatico della Banca Mondiale andata in pensione di recente, sono stati i mentori dei dirigenti di alto livello che partecipavano all'evento. Durante il suo lavoro alla Banca Mondiale Nishimizu era molto rispettata non solo per il suo lavoro innovativo con molti paesi, ma anche perché ritenuta capace di formare giovani dirigenti, molti dei quali occupano oggi posizioni chiave all'interno della Banca. L'ultimo giorno il gruppo di partecipanti ha richiesto un po' di tempo in più per capire come queste due persone sono riuscite a diventare dei leader.

Su suggerimento di Nishimizu, noi tre sedemmo nel mezzo del cerchio formato dagli altri partecipanti e loro due iniziarono a raccontare le esperienze più formative. Saillant narrò delle sue esperienze in Messico, Irlanda del Nord e Cina, dove persone che non erano mai state in primo piano diventarono dirigenti dotati. Nishimizu parlò del suo «viaggio», dall'aver una formazione come economista all'aver a che fare con la realtà della povertà.

Ad un certo punto Saillant chiese improvvisamente: «Mieko, quando è avvenuto in te il transfert?» Per molti dei presenti il significato della domanda non era chiaro. Ma, stando seduto di fronte a Nishimizu, capii che per lei invece il significato era chiarissimo. Lo guardò negli occhi e rispose: «Ero al Cairo. Avevo partecipato a due giorni di incontri della Banca Mondiale in un hotel di lusso. Volevo fare un giro e così andai alla 'Città dei morti', un cimitero alla periferia della città in cui vivono i senzatetto. Le persone erano molto povere, vivevano in una specie di campi abusivi, comuni nei paesi in via di sviluppo. Stavo seduta accanto a una donna con una bambina molto malata. Si era disidratata a causa di

una diarrea. Stavano aspettando le medicine, che non erano arrivate, ma tutto quello di cui aveva bisogno era acqua potabile con sali minerali. Guardando la bambina si capiva che non avrebbe fatto molta differenza ormai. Chiesi alla madre se potevo tenerla in braccio e me lo permise». Mentre raccontava questa storia Nishimizu aveva le lacrime agli occhi e tutti rimasero in silenzio. «Pochi minuti dopo morì», disse, fece una pausa e poi aggiunse: «Sapevo che non era giusto. Sapevo che quella bambina non doveva morire. In quel momento si è verificato il transfert».

### **Cosa si intende con «leader»?**

«Per diventare un leader è necessario prima diventare una persona», affermava Confucio oltre centoventicinque anni fa. Nel famoso *Il grande studio*, Confucio espone una teoria dello sviluppo in termini di sette «spazi meditativi» di «coltivazione» della leadership. Tali idee trovano dei paralleli nelle tradizioni di saggezza di tutto il mondo. Indubbiamente, la saggezza stessa è una delle idee più antiche associata alla leadership.

Sfortunatamente, tale prospettiva è stata oggi persa quasi del tutto. Il termine «leader» fa riferimento principalmente a una posizione di autorità, è un sinonimo di «alta dirigenza», come si dice oggi. «È possibile arrivare a un cambiamento solo se si è guidati da leader», oppure: «Il problema è la leadership». Indipendentemente dalla loro esattezza, dietro a queste affermazioni si nasconde un messaggio più profondo, in quanto si riferiscono a determinate persone che occupano posizioni di alta dirigenza e che vengono considerati «leader». Perché non dire semplicemente «alti dirigenti» o «dirigenti esecutivi»? Di certo sarebbe meno ambiguo. Ma riferendoci a tali persone come a leader viene sottinteso un messaggio più ampio, ossia che le uniche persone che possono portare a un cambiamento sono quelle sul gradino più alto della gerarchia, non quelle sull'ultimo. Tutto ciò comporta una profonda confusione. Prima di tutto, si afferma che tutti gli altri non sono leader e hanno poca probabilità di portare a un cambiamento. Secondo, si semplifica troppo un concetto molto più complesso e importante: come comprendere i diversi ruoli dei leader ai vari livelli e come formare dei leader in grado di sostenere un profondo cambiamento. Avendo riconosciuto questa confusione qualche anno fa, abbiamo iniziato a pensare in termini di «ecologia di leadership» e come leader di produzione locali, leader della rete interna e

leader esecutivi contribuivano a tale ecologia. Prendendo in considerazione diversi sforzi per costruire culture di apprendimento all'interno della rete SoL, fu chiaro che tutti e tre i tipi di leader erano essenziali, anche se in modi diversi. Alla fine, questa idea della leadership distribuita fu presentata in *The Dance of Change*, che esaminava dieci sfide ricorrenti nell'iniziare e sostenere un profondo cambiamento e le interdipendenze tra i leader che si dedicano a tali sfide.<sup>2</sup>

I leader di produzione locali, come Dave Marsing della Intel o Roger Saillant, ex Ford, sono essenziali per l'integrazione delle pratiche innovative nel lavoro quotidiano: per testare l'efficacia degli strumenti del pensiero sistemico e per il lavoro con i modelli mentali, per approfondire le conversazioni e per creare visioni condivise che si collegano alla realtà delle persone e per la creazione di ambienti di lavoro in cui apprendimento e lavoro siano integrati. Senza leader di produzione locali efficaci le nuove idee, indipendentemente da quanto siano convincenti, non vengono tradotte in azioni, e le intenzioni dietro alle iniziative provenienti dall'alto che dovrebbero portare a un cambiamento possono essere facilmente ostacolate.

I leader di rete, come Brigitte Tantawy-Monsou della Unilever o Ilean Galloway della Intel, rappresentano l'aiuto, il collegamento e i portatori delle nuove idee. I leader di rete lavorano spesso a stretto contatto con i leader di produzione locali nella costruzione delle capacità a livello locale e nell'integrazione delle nuove pratiche. Sono essenziali per diffondere le nuove idee e le pratiche da un gruppo di lavoro all'altro e tra le organizzazioni, per far collaborare i leader di produzione innovativi tra di loro. Costruiscono reti più grandi che diffondono le innovazioni di successo e la conoscenza fondamentale.

I leader esecutivi, come Vivienne Cox della BP e Les Omotani, un tempo membro del sistema scolastico a West Des Moines, plasmano l'intero ambiente per l'innovazione e il cambiamento. Aiutano nello sviluppo di idee guida in merito allo scopo, i valori e la visione di un'azienda nel suo insieme. Non devono essere l'unica fonte di tali idee, che provengono invece da fonti diverse, ma devono assumersi la responsabilità di assicurare l'esistenza di idee guida credibili ed edificanti all'interno dell'organizzazione. I leader esecutivi sono inoltre vitali per affrontare difficoltà strutturali all'innovazione, ad esempio sistemi di valutazione e retribuzione non adeguati. Sono modelli di ruolo che devono incarnare i valori e le aspirazioni affinché siano credibili. In molti casi, ciò che è importante per il cambiamento è l'impatto sim-

bolico dell'autorità gerarchica, e nella maggior parte dei casi non è preso in considerazione. I leader esecutivi efficaci seguono l'antico detto «I fatti contano più delle parole», sapendo che in ogni organizzazione tale detto si adatta soprattutto alle persone più in vista.

Ognuno di questi tipi di leader ha bisogno degli altri. I leader di produzione locali hanno bisogno di quelli esecutivi per capire e affrontare le grandi barriere sistemiche al cambiamento, e dei leader di rete per evitare l'isolamento e consentire l'apprendimento dai pari livello. I leader di rete hanno bisogno dei leader di produzione locali per testare le loro idee nella pratica, e dei leader esecutivi per tradurre i punti di vista locali in linee guida e standard validi per tutta l'organizzazione. I leader esecutivi hanno bisogno dei leader di produzione locali per trasformare gli obiettivi strategici da idea a realtà, e dei leader di rete per costruire reti più ampie per l'apprendimento e il cambiamento.

Esaminando queste diverse posizioni organizzative tramite cui operano i leader emergono tre ruoli fondamentali che ne caratterizzano tutto il lavoro. Nella prima edizione de *La quinta disciplina* scrivevo: «Le nostre opinioni tradizionali dei leader, quali persone speciali che stabiliscono l'orientamento, prendono le decisioni chiave e infondono energia ai collaboratori, sono profondamente radicate in una visione del mondo individualista e non sistemica. Specialmente in Occidente, i leader sono eroi, grandi uomini (e occasionalmente donne) che vengono alla ribalta' in tempi di crisi. Fin quando prevarranno miti del genere, essi rafforzeranno la concentrazione sugli eventi a breve termine e sugli eroi carismatici, anziché sulle forze sistemiche e sull'apprendimento collettivo. La visione tradizionale della leadership si basa sui presupposti dell'impotenza dei singoli, della loro mancanza di visione personale e della loro incapacità di padroneggiare le forze del cambiamento, carenze che possono essere ovviate soltanto da pochi grandi leader.

«La nuova visione della leadership nelle organizzazioni che apprendono è incentrata su compiti più sottili e più importanti. Per l'apprendimento nelle organizzazioni, i leader sono progettisti, steward e maestri.» Oggi, considero questi ruoli fondamentali più importanti che mai, ma ho anche imparato ad apprezzare le difficoltà e le sfide personali che implicano.

## **Il leader come progettista**

Immaginate che la vostra organizzazione sia una nave di linea transoceanica e che voi siate il «capo». Qual è il vostro ruolo? Per anni la risposta più frequente a questa domanda fatta a gruppi di dirigenti è stata «Il capitano». Altri dicono: «L'ufficiale di rotta, che stabilisce la direzione». Altri ancora dicono: «Il timoniere, che sta effettivamente controllando la direzione», oppure: «Il macchinista là sotto che fa andare le macchine, fornisce l'energia», oppure: «Il direttore degli eventi sociali, che garantisce che tutti siano coinvolti e interessati e comunichino tra loro». Tutti questi sono legittimi ruoli di leadership, ma ve n'è un altro che, in molti modi, li supera tutti per importanza. Eppure, è raro che qualcuno vi pensi.

Il ruolo trascurato della leadership è quello del progettista della nave. Nessuno ha un'influenza più pervasiva di quella del progettista. Che cosa serve al capitano dire «30 gradi a dritta», quando il progettista ha costruito un timone che gira soltanto a sinistra, o che richiede 6 ore per ruotare a dritta? È inutile essere il capo di un'organizzazione progettata in modo scadente.

Tradurre il ruolo del progettista dal contesto del sistema ingegneristico a quello del sistema sociale è difficile. In quanto leader in contesti organizzativi, non stiamo progettando una cosa, qualcosa di lontano da noi stessi. Quando pensiamo a noi stessi come progettisti, si potrebbe essere tentati a pensare all'organizzazione come a una sorta di macchina che in qualche modo deve essere riprogettata. Ma noi facciamo parte del sistema, e non si riprogetta un sistema vivente nello stesso modo in cui si riprogetta un'automobile.

I leader che apprezzano le organizzazioni come sistemi viventi hanno un approccio diverso al lavoro di progettazione. Capiscono che possono ideare strumenti organizzativi come nuove metriche o ruoli e processi formali, siti Intranet o incontri innovativi, ma quello che conta è cosa succede quando le persone utilizzano tali strumenti o processi, o partecipano agli incontri.

## **Progettazione iterativa e infrastrutture che apprendono**

Le infrastrutture che apprendono in grado di integrare effettivamente il lavoro e l'apprendimento non nascono già completamente forma-

te. Al contrario, si sviluppano nel tempo secondo dei modi che dipendono dai leader che apprezzano e si sentono a loro agio con il processo di progettazione aperto e iterativo.

Le nuove infrastrutture iniziano con la volontà di sperimentare. Nel 2003, le divisioni di engineering e servizi operativi della Saudi Aramco, la compagnia petrolifera di stato dell'Arabia Saudita, decise di utilizzare un metodo del tutto nuovo, chiamato «world café», per organizzare importanti incontri aziendali. Per molti anni, gruppi di leader e piccoli gruppi di lavoro all'interno dell'organizzazione hanno utilizzato il pensiero sistemico e i relativi strumenti di apprendimento per migliorare la risoluzione dei problemi e per chiarire la strategia aziendale, senza però riuscire a coinvolgere in modo efficace l'intera organizzazione. Ma le loro innovazioni iniziavano a farli sentire «soli», afferma il vice presidente senior Salim Al-Aydh: «Quello che stavamo facendo non era in relazione con il resto dell'azienda. Non eravamo in sintonia, quindi non riuscivamo a portare il nostro nuovo pensiero ai vari livelli aziendali».

Nella primavera del 2002, quando Al-Aydh partecipò all'Executive Champions Workshop della SoL in Egitto, toccò con mano il metodo del caffè globale e iniziò a pensare a come poterlo utilizzare per l'apprendimento su larga scala. Sviluppato da Juanita Brown e David Isaacs, membri della SoL da molto tempo, il processo fornisce una struttura semplice ma efficace per un dialogo di gruppo più ampio.<sup>3</sup> Inizia con il far sedere le persone a un piccolo tavolo da caffè e farle discutere su un tema particolarmente significativo per loro. Mentre le persone passano da un tavolo all'altro, queste conversazioni private iniziano ad avere dei punti in comune. Nel giro di qualche ora, le persone partecipano a piccole conversazioni multiple e contemporaneamente acquisiscono il senso di come sta pensando il gruppo nel suo insieme. «Il metodo del world café mi ha aiutato molto», sostiene Al-Aydh. «Durante il seminario abbiamo scoperto che tutte queste persone provenienti da ambienti diversi e diverse aree aziendali stavano affrontando le stesse problematiche. Il metodo del world café ha migliorato la comprensione consentendo l'esposizione di più punti di vista.»

Allo stesso tempo l'alta direzione della Saudi Aramco stava riprogettando la strategia di business sulla base della realtà dell'economia saudita: una grande esplosione demografica di adolescenti e giovani che entrano nel mondo del lavoro; tassi di disoccupazione che si aggirano intorno al 30 per cento; il PIL pro capite in declino (è diminuito del 50 per cento in termini reali dalla metà degli anni Settanta) e un'in-

sostenibile dipendenza dal petrolio. «Per la prima volta abbiamo sviluppato un percorso strategico come squadra, e il dialogo ha ampliato la nostra prospettiva. Come ogni altra azienda dobbiamo compiacere i nostri azionisti, ma per essere solidi dobbiamo anche promuovere l'economia locale. Mi sono chiesto: In che modo comunichiamo queste tematiche ai nostri dipendenti, come diffondiamo questo tipo di pensiero ai diversi livelli dell'organizzazione? La maggior parte delle persone dicono che una delle nostre debolezze in quanto organizzazione è la comunicazione con le persone. Ho cercato uno strumento che potesse permettermi di vincere questa debolezza, e il seminario in Egitto mi ha davvero illuminato.»

Nel 2003 Al-Aydh e i suoi colleghi hanno organizzato il «Café '03» riunendo supervisor, dirigenti, amministratori, direttori esecutivi e dirigenti esecutivi in una stanza, circa seicento persone. Utilizzando il metodo del world café hanno cercato di comunicare perché fosse necessario un cambiamento nella strategia aziendale. «Abbiamo dato alle persone la possibilità di parlare tra di loro, di fare domande e di aiutarci a far emergere e a capire punti di vista alternativi.»

Café '03 ha rappresentato un passo verso una nuova direzione, ma è solo il primo passo. «Abbiamo condotto un'indagine subito dopo, per scoprire quanto questo avesse davvero influenzato il modo di pensare e il comportamento delle persone. Benché i risultati fossero migliori che con i metodi di comunicazione tradizionali, non eravamo ancora soddisfatti del livello di coinvolgimento. A meno di spendere abbastanza tempo per rispondere alla domanda: 'Cosa significa questo per me?', alla fine della giornata le persone non percepivano davvero come potesse cambiare il loro comportamento.»

Al-Aydh e i suoi colleghi idearono allora degli incontri basati su una «linea di vedute», riunendo diverse organizzazioni per discutere su come tali tematiche fossero collegate con le loro attività quotidiane. Poi iniziarono delle sessioni in piccoli gruppi, denominate «chiarezza di vedute», che coinvolgevano da quindici a venticinque partecipanti. Attraverso questi sforzi, Al-Aydh incontrò personalmente e coinvolse oltre un migliaio di dipendenti in conversazioni relative alla necessità di un cambiamento.

«Queste sessioni sono state molto utili. A un certo punto parlavamo del declino del PIL a 735 dollari pro capite, o 2 dollari al giorno. Le persone chiedevano quindi: 'È vero che dovremo vivere con 2 dollari al giorno se non cambiamo?', e io rispondevo: 'Sì' e gli spiegavo perché pensavo che fosse possibile. La frase '2 dollari al giorno' divenne

famosa nella nostra azienda. Le persone iniziavano a dire: ‘Se non sosteniamo l’economia locale, se non sviluppiamo attività diverse dal petrolio, se non diamo più lavoro agli imprenditori locali, creiamo più posti di lavoro e formiamo e assumiamo gli abitanti locali, allora finiremo con il vivere con 2 dollari al giorno. I nostri figli non troveranno lavoro e noi saremo poveri’.»

Quando questo interrogarsi e riprogettare ha iniziato a prendere slancio, il metodo del world café si è evoluto. «Con il tempo abbiamo iniziato a capire meglio e a imparare come coinvolgere le persone, come comprendere le preoccupazioni degli azionisti e il loro lavoro. Abbiamo inoltre notato che comunicare in modo diverso internamente portava notevoli benefici, ma le altre persone all’interno e all’esterno dell’azienda?» Questa domanda diede vita a Café ’04 che riunì clienti interni ed esterni. Con Linea di vedute ’04 e Chiarezza di vedute ’04 le persone di Aramco non stavano più solo parlando tra di loro. In Café ’05 estesero il processo per includere gli imprenditori e i fornitori di servizi, riunendo oltre un migliaio di persone in una sorta di caffè ospitato all’interno di un hangar. «Il caffè si è svolto all’inizio di gennaio, così è stato possibile discutere delle tematiche principali alla luce della nostra pianificazione operativa per l’anno successivo. Prima, la maggior parte dei dipendenti non aveva mai partecipato al processo di pianificazione, ma abbiamo capito che se dobbiamo lavorare insieme su queste tematiche, è necessario che le persone sappiamo come noi, in quanto azienda, stiamo pianificando il futuro.»

La nuova infrastruttura di apprendimento coinvolgeva solo le unità organizzative engineering e servizi operativi di Al-Aydh e la rete di partner aziendali, ma altre unità iniziarono a notare la differenza. Un’indagine del 2004 dimostrò che le persone delle unità organizzative di Al-Aydh riuscivano a comprendere molto meglio delle altre la strategia aziendale e come si relazionasse al loro lavoro. «Credo che alla fine i nostri sforzi abbiano dato i loro frutti. L’azienda ha capito che era necessario fare di più per migliorare la comunicazione nelle altre aree di business. Ora i world café stanno iniziando a diffondersi in tutta l’azienda.»

Il world café è un metodo utile, ma non è la bacchetta magica. Quello che è importante è ciò che la storia dei world café della Saudi Aramco intende con l’essere un «progettista» di strutture che apprendono. Prima di tutto è necessario riconoscere che l’importante necessità di comunicazione e apprendimento non viene soddisfatta. Quindi, occorre avere il coraggio e l’immaginazione per rompere gli schemi,

per fare qualcosa di molto diverso per soddisfare tale necessità. Il tutto seguito dall'essere aperto per guardare in modo critico a quanto viene raggiunto e per modificare e adattare l'approccio, con pazienza e determinazione per perseverare, e non aspettandosi di riuscire a fare tutto bene da subito. In fine, nel ruolo di progettista, un leader deve essere disposto a permettere agli altri di continuare a sviluppare le infrastrutture in base alle proprie realtà e non deve sentire la necessità di controllare il processo.

## **Creazione di infrastrutture**

La leadership della progettazione iterativa entra in gioco con infrastrutture di comunicazione più popolari, come i siti Web e i portali. Per anni, si è ritenuto che questi strumenti funzionassero come inteso dai progettisti. Ma, di fatto, accadeva il contrario. Quando, ad esempio, fu introdotto il primo software collaborativo, le aziende hanno investito per cercare di incentivare la collaborazione. Spesso questo intento veniva completamente sopraffatto dalle culture organizzative esistenti basate sulla competizione interna. La mia collega al MIT, Wanda Orlikowski, ha scoperto che le persone delle aziende di consulenza che avevano installato Lotus Notes lo utilizzavano principalmente per fare cose che avevano sempre fatto, inviare e-mail e pianificare incontri, invece di condividere le informazioni sui nuovi clienti o le informazioni tecniche.<sup>4</sup> In una cultura in cui quello che so è determinante per il mio status e la mia retribuzione, è impossibile pensare che una nuova infrastruttura software porti a una collaborazione tra le persone. È molto più probabile che venga utilizzata in modo da rafforzare la cultura esistente, piuttosto che in modo da modificarla.

La leadership nella progettazione di infrastrutture basate sull'IT inizia con il progettare un gruppo responsabile dell'implementazione. «Quando guidai l'implementazione di SAP per la divisione Printing Group di HP», afferma Anne Murray Allen, «l'80 per cento delle persone del gruppo proveniva dal business (finanza, approvvigionamento, produzione), e l'intero gruppo lavorò in un unico spazio fisico. Non si capiva chi proveniva dall'IT e chi dagli altri settori. Non stavamo installando un nuovo strumento, stavamo trasformando il modo in cui si lavorava. Anni dopo, quando assunsi la guida del gruppo che si occupava del portale Intranet

della HP e il progetto della conoscenza aziendale, abbiamo adottato lo stesso tipo di approccio. La strategia principale fu focalizzarsi su come la tecnologia poteva consentire alle persone di HP di trovarsi e aiutarsi, come creare e ampliare le reti di conoscenze attraverso i confini aziendali. Era molto più importante questo della tecnologia in sé.»

Lo stesso tipo di pensiero è necessario per guidare infrastrutture che apprendono più nuove, ad esempio i micromondi. Quando scrissi questo libro la prima volta, considerai tali ambienti di apprendimento simulati come un'infrastruttura che apprende fondamentale per il futuro, e li definii in modo audace «la tecnologia delle organizzazioni che apprendono» nel titolo del capitolo. Benché la simulazione sia diventata molto più comune negli anni successivi, le mie speranze sull'impatto dei micromondi non si sono ancora realizzate. E il perché credo vada ricercato nell'enfasi, troppa sulla tecnologia (modelli di simulazione in questo caso) e troppa poca su un paziente processo di progettazione iterativa che si focalizzi sul vero apprendimento e il cambiamento.

«Credo che l'idea dei micromondi come esposta ne *La quinta disciplina* fosse una sorta di precursore», afferma Jeremy Seligman della Ford, un membro di vecchia data dello staff di Marv Adams, «ma la diffusione dei computer e le continue scoperte sulle potenzialità di elaborazione iniziano a fare la differenza. Si vedono sempre più esempi di 'management flight simulator' e micromondi come strumenti di guida significativi per lo sviluppo della strategia aziendale e il processo decisionale.» Un dirigente di un impianto della Ford ha fatto provare a oltre un migliaio di dipendenti un simulatore del processo di produzione che facesse vedere alle persone di tutti i livelli i possibili scenari ed esiti prima che si verificassero, in modo da renderli più pronti alle varie situazioni e certamente più consapevoli dell'intero sistema di cui fanno parte. «Il risultato è stato un notevole incremento della produttività dell'impianto, e mi aspetto di vedere progetti simili in altri impianti», afferma Seligman. «Abbiamo avuto successo anche nella pianificazione delle vendite. È un micromondo che ha trasformato il pensiero di un gruppo in un business regionale molto più ampio, ha modificato i piani di vendita, le metriche e i presupposti strategici principali. Tutto ciò rappresenta un notevole passo in avanti rispetto alle interminabili conferenze basate su dati insufficienti e punti di vista indistinti dei possibili scenari.

«Bisogna avere pazienza e continuare a cercare dove e come coinvolgere le persone con le loro reali necessità. Il modello della progettazione sta evolvendo rapidamente. Credo che mano a mano arriveremo

a perfezionare il pensiero sui fattori critici di successo per implementare i micromondi nei contesti organizzativi.» La continua sperimentazione e il continuo migliorarsi di Seligman e Adams sono basati sulla profonda convinzione che, come afferma Seligman, «capire come inserire questi strumenti di apprendimento nell'ambiente di lavoro, farà una notevole differenza tra la sopravvivenza o meno delle aziende nell'attuale mercato ipercompetitivo».

## **Le idee guida**

Considerare la progettazione come parte di un sistema vivente vale anche per attività di progettazione più sottili, come la «progettazione» di idee guida. «La progettazione organizzativa è generalmente intesa, in modo errato, come un muoversi nel caos», era solito dire Bill O'Brien. «Il primo compito della progettazione organizzativa riguarda la progettazione delle idee guida: lo scopo, la visione e i valori chiave secondo cui devono vivere le persone.» Ma mentre è normale per la classe dirigente far emergere la visione e la missione, capire che le persone interpretano e si comportano in modi diversi rispetto a tali dichiarazioni porta ad adottare diverse strategie.

Se si tiene a mente questo concetto nell'approccio alla progettazione di idee guida, succedono molte cose. Primo, ci si preoccupa meno di dire le parole corrette e più di utilizzare le parole che coinvolgano le persone. «Pensavamo di dover confezionare tutto il pacchetto prima di presentarlo alla comunità», afferma Les Omotani, il superintendente scolastico a Long Island: «Quando i nostri insegnanti, amministratori e membri della comunità impararono ad apprendere e lavorare insieme, non eravamo preoccupati di andare da loro con idee e visioni ancora imperfette, perché loro avrebbero lavorato con noi per perfezionare i dettagli. Siamo arrivati al punto in cui ci siamo detti: perché non avere fiducia e parlare alla comunità dicendo: 'Dobbiamo fare delle scelte e dobbiamo scoprire insieme su cosa impegnarci'».

Secondo, si è preparati all'idea che sia necessario più tempo per delineare le idee guida. Nel 2001, Darcy Winslow divenne leader della divisione delle calzature femminili della Nike, la prima divisione dell'azienda esclusivamente dedicata ai prodotti femminili. Insieme ai suoi dirigenti impiegò un anno per far emergere quattro principi guida su

come volevano relazionarsi con i clienti.<sup>5</sup> «Ciò che importava era che stavamo cercando dei principi che esprimessero chi eravamo in termini di impegno. Arrivare ad apprezzare e iniziare a vivere secondo tali principi è stato il processo principale che ha costruito la nostra squadra. Benché ci sarà sicuramente un'evoluzione, sono validi da quattro anni, anche dopo che ho cambiato ruolo. Le persone possono ancora prenderli in considerazione e dire: 'Stiamo prendendo le decisioni per i giusti motivi?'»

Terzo, come suggerisce l'ultimo commento di Winslow, ci si focalizza su come vengono utilizzate le idee guida. Bill O'Brien era solito utilizzare il suo «metro delle bugie» per determinare se le visioni e i valori fossero dichiarazioni reali o solo «buone intenzioni». «Alla fine della giornata bisogna chiedersi: 'In che modo la nostra visione e i nostri valori influenzano le decisioni prese oggi?' Se non lo fanno in nessun modo, allora sono solo buone intenzioni.» Alla fine, questa è la differenza tra un'idea guida o un'idea principale, come discusso nel capitolo precedente, e solo un'altra buona idea. A un incontro del Sustainability Consortium della SoL nella primavera del 2002, uno dei fondatori, Bernie Bulkin della BP, ci mostrò una nuova maglietta che aveva appena preso. Sulla schiena erano stampate quattro parole: Rispetto, Integrità, Comunicazione, Eccellenza. Poi ci mostrò la parte davanti della maglietta, su cui era scritto «Enron».

Questo ultimo punto sottolinea uno degli aspetti basilari della comprensione delle idee guida. Le persone possono ossessionarsi nel trovare le parole giuste. Anche la domanda «È la visione giusta?» è la domanda sbagliata. Focalizzarsi sulla ricerca delle parole giuste porta a una visione bellissima, persino ispiratrice che però porta ben pochi risultati o addirittura nessun cambiamento. D'altra parte, i progettisti abili nella sfera delle idee guida sanno che, usando le parole del mio collega Robert Fritz, «Non è importante ciò che la visione è, ma ciò che la visione fa». Loro vedono le visioni e altre idee guida come strumenti per mobilitare e focalizzare le energie. Giudicano le idee in base al loro impatto, non in base a come 'suonano'. E non dimenticano mai che le idee guida sono sempre in evoluzione.

## **La conoscenza dei progettisti**

Anche se le ramificazioni del lavoro di progettazione dei leader possono essere ampie, è importante riconoscere che molto spesso viene dato poco credito al progettista. Ecco perché il lavoro del progettista navale non è considerato come leadership. Le conseguenze della buona progettazione che si vedono oggi possono essere il risultato del lavoro fatto in passato, e il lavoro di oggi può mostrare i suoi benefici in futuro. Il segno caratteristico della buona progettazione è l'assenza di crisi, non un buon modo per ottenere l'attenzione in una cultura organizzativa in cui «i leader sono eroi». Chi aspira a mettere in pratica un desiderio per assumere il controllo, per guadagnare fama o semplicemente per essere al centro dell'azione troverà ben poco che li attragga verso il tranquillo lavoro di progettazione della leadership. «È possibile ottenere molto quasi da ogni posizione in un'organizzazione se ci si focalizza su piccole vittorie senza preoccuparsi di chi si prenderà il merito», afferma Roger Sailant.

All'estremo, la progettazione migliore può essere tutto ma non invisibile, un aspetto reso eloquente da Lao Tzu circa duemilacinquecento anni fa:

*Il cattivo leader è colui che la gente disprezza*

*Il buon leader è colui che la gente rispetta*

*Il grande leader è colui che fa sì che le persone dicano «L'abbiamo fatto noi»*

Questo tipo di leadership dà delle ricompense. Chi la pratica trova grande soddisfazione nell'essere parte di un'organizzazione in grado di produrre risultati di cui le persone si interessano davvero. Infatti, considerano tali ricompense più durature del potere e della lode garantiti ai leader più tradizionali.

## **Il leader come maestro**

Un grande maestro è qualcuno da cui gli altri apprendono. I grandi maestri creano lo spazio per l'apprendimento e invitano le persone in questo spazio. Per contro, i maestri meno capaci si focalizzano su ciò che stanno insegnando e su come lo fanno. Lo spirito del leader come

un insegnante delle persone fu espresso magnificamente da Robert Greenleaf, che, dopo una carriera passata a lavorare con molti leader di talento alla AT&T dalla metà degli anni Venti alle metà degli anni Sessanta, identificò il desiderio di servire come la motivazione principale dei grandi leader, e la crescita delle persone come l'indicatore chiave di tali leader, che definiva «leader servitori». «La prova migliore [per i leader servitori] è: Quelli serviti crescono come persone? Diventano più sani, saggi, liberi, autonomi e più in grado loro stessi di diventare servitori?»<sup>6</sup>

## **Riconoscere le carenze nella capacità organizzativa**

Come il lavoro di progettazione è spesso catalizzato dal riconoscimento di un'importante necessità di comunicazione o coordinamento non soddisfatti, il lavoro dei leader come maestri spesso inizia con il riconoscere la mancanza di un'importante capacità nell'organizzazione. Nel 2001 Vivienne Cox iniziò ad organizzare dei «salotti» per consentire ai dirigenti della BP di pensare insieme al futuro. Affermò: «Quando assunsi incarichi in posizioni di più alto livello nella BP, iniziai a vedere che una problematica principale per noi era la leadership comune. Abbiamo molti leader molto competenti individualmente nella BP, ma abbiamo anche una cultura che sottolinea la responsabilità individuale e spesso promuove l'eccessiva competizione tra le persone.

«Iniziai con l'idea del convocare una serie di conversazioni senza agenda. Invitai venti o trenta persone per un giorno e mezzo e li esortai a portare la conversazione verso qualunque tema. I gruppi erano molto diversi tra loro. Includevano membri di tutti i livelli della BP, dirigenti con più anni di esperienza e quelli con meno, inclusi i neolaureati appena entrati in azienda. Circa un terzo delle persone non faceva parte della BP, c'erano un preside, un ballerino, qualcuno da una congregazione di carità e alcuni da altri settori. La regola era che ognuno doveva conoscere almeno un'altra persona nella stanza.

«In un certo senso non mi preoccupai dei risultati specifici delle conversazioni. Ero più interessata alla conversazione in sé. Sollevai temi molto ampi per andare verso importanti direzioni: discussioni sulla globalizzazione, su come dirigiamo e il nostro impatto sul mondo. Ad esempio, ci fu una sessione con Tom Johnson sulla tirannia dei numeri,

il modo in cui tendiamo a condurre le nostre aziende in base a un obiettivo ossessivo su cui possiamo misurarci, mentre sappiamo tutti molto bene che ciò che conta non può essere misurato.<sup>7</sup> Fu una conversazione affascinante. Alle persone piaceva il fatto di avere la possibilità di parlare di ciò che li preoccupava. Non importava veramente il tema da cui si era partiti, la conversazione prendeva sempre vita dal nulla.»

L'impatto degli sforzi per costruire nuove capacità è sempre difficile da misurare. Un'indicazione di successo è semplicemente la partecipazione o meno delle persone. Nel caso dei salotti della Cox, nonostante il conflitto con la cultura orientata alle prestazioni della BP, le persone continuano a partecipare. Uno dei suoi dirigenti senior mi disse «Gli incontri di Vivienne mi facevano diventare pazzo». Ma continuò a cercare il tempo nella sua agenda colma di impegni per partecipare il più spesso possibile. La Cox stessa non era certa dell'impatto, in quanto i salotti non andavano avanti se lei non li organizzava. «Ero piuttosto delusa finché non realizzai che i salotti avevano dato origine a cose che avevano molti elementi in comune. Molte persone non pensavano di avere il potere per fare, o il diritto di fare esattamente quello che avevo fatto io, o forse semplicemente non volevano. Alla fine vidi che c'erano persone che erano state davvero influenzate da queste conversazioni e stavano organizzando degli incontri, o dei seminari o discutendo di problematiche in modi nuovi e differenti.»

I salotti insegnarono inoltre alla Cox importanti lezioni sulla creazione di ambienti per l'apprendimento che possono racchiudere notevoli carenze a livello di capacità, lezioni che sono state particolarmente importanti quando è stata promossa a incarichi di maggiore responsabilità. «Come si guida un'organizzazione di questa portata e dimensione quando non puoi essere coinvolta in qualcosa direttamente? Per me il segreto è focalizzarsi su pochi interventi considerati attentamente e sul modo di gestire me stessa, che è personalmente coerente con questo. Quando, ad esempio, riuniamo le persone per una conversazione sulla strategia, l'unica cosa che controllo è la costruzione dello spazio e la costruzione dell'intenzione che considero veramente indispensabile. Il resto viene controllato dalle persone presenti attraverso le conversazioni e le interazioni.»

## **Il dilemma del maestro**

Nella prima edizione del libro ho parlato della necessità fondamentale di aiutare le persone a sviluppare un «pensiero che rafforza maggiormente la realtà attuale». Con questo intendevo un modo di vedere la realtà corrente che rafforza invece di minare il nostro senso di fiducia di poter plasmare il futuro. La «realtà» come percepita dalla maggior parte delle persone nella grande maggioranza delle organizzazioni significa pressioni che devono essere sopportate, crisi a cui bisogna reagire e limiti che bisogna accettare. Dati questi modi di definire la realtà, la visione è un sogno ideale o una delusione cinica, nel peggiore dei casi, ma non un fine raggiungibile. In che modo, allora, i leader aiutano le persone a vedere la realtà come un mezzo per creare le proprie visioni invece che come una fonte di limiti? Questo è uno dei compiti principali del «leader come maestro».

Un modo è aiutare le persone a vedere i problemi in termini di strutture sistemiche sottostanti e modelli mentali invece che solo come eventi a breve termine. Questo può aiutare ad apprezzare le forze che modellano la realtà, e a farci capire come siamo parte di tali forze e possiamo influenzarle (vedi il capitolo 3, «Prigionieri del sistema o del nostro modo di pensare?»). Ma sviluppare le capacità del pensiero sistemico necessita tempo e pazienza, e i leader impegnati su questo percorso affrontano immancabilmente un dilemma, familiare a tutti i maestri che tentano di aiutare i discenti a sviluppare nuove e complesse capacità.

«Abbiamo avuto un discreto successo nell'applicare il pensiero sistemico per risolvere alcuni importanti problemi», afferma Marv Adams, «ma sono anche preoccupato perchè riconosco i limiti di come lo abbiamo fatto. Ad esempio, dovevamo ridurre di circa un miliardo di dollari il budget IT globale di 3,5 miliardi. Un gruppetto di noi si è incontrato per delineare dieci diagrammi di pensiero sistemico che rappresentavano le opportunità con maggiore leva per tagliare i costi senza perdere capacità produttiva. Invece di esporre questi diagrammi sistemici all'organizzazione, abbiamo semplicemente dato il via a dieci flussi di lavoro e ci siamo assicurati che gli interventi applicati dalle persone fossero basati su ciò che era emerso da questi dieci diagrammi. Siamo riusciti a raggiungere il nostro obiettivo, ma personalmente ho dovuto lottare con me stesso per riuscire a non condividere quel punto di vista e rinunciare ad avere più persone impegnate nel pensiero sistemico. Abbiamo usato la tecnica dietro le quinte. Mi sembrava di manipolare la situazione. Mi sento come se fossi in grado di vedere un quadro d'insieme, se sentissi

la necessità di spiegarlo alle persone e dire: 'Ecco perché interveniamo in questo punto e perché non interveniamo in questo' .»

Adams capì che c'erano due problemi nel suo intervento, che comunque sotto altri aspetti è risultato di successo. Primo, le persone hanno dovuto costruire da sole le proprie capacità per riconoscere le forze sistemiche. Secondo, sapeva di aver avuto successo nell'intervento perché controllava le risorse per ottenere i cambiamenti necessari. Ora, nella maggior parte dei problemi aziendali, Adams e il suo gruppo di pensiero sistemico agiscono più da «persuasori», perché diverse persone devono intraprendere diverse azioni basate su nuovi modi di vedere la situazione. «Dobbiamo dipingere il quadro in modo che le altre persone possano vederlo, o meglio aiutarli a dipingere il quadro da soli», afferma.

Come Adams sa, se questo dilemma non viene affrontato, si svilupperà una dinamica del «transfert», in cui la pressione di risolvere problemi importanti porterà a interpellare gruppi di esperti in grado di analizzare la situazione e arrivare alla soluzione. Ma facendo così, non si rende necessario costruire capacità organizzative più ampie. Inoltre, le persone si abituano ad avere esperti in grado di risolvere i problemi al loro posto, e possono quindi perdere facilmente la motivazione a sviluppare le proprie capacità. Nel tempo, si svilupperanno ulteriori pressioni che porteranno le persone a fare ancora più affidamento sugli esperti. I problemi possono anche venire risolti, ma l'organizzazione non si migliorerà.

Come la maggior parte delle situazioni in cui si verifica il transfert, la strategia di successo è rispondere a opportunità a breve termine con modi che creano capacità a lungo termine, per collegare il «pensiero sistemico guidato dall'evento» con il «pensiero sistemico che favorisce lo sviluppo».

## **Essere prima di tutto dei discenti**

Per essere un vero maestro è necessario essere prima un discente. Indubbiamente, la passione propria dei maestri per l'apprendimento ispira gli studenti tanto quanto la loro esperienza. Quindi, anche i dirigenti impegnati ad apprendere gli strumenti e i principi di apprendimento organizzativo devono essere dei praticanti, non solo dei fautori o dei sostenitori.

Questo concetto è stato espresso chiaramente da Greg Merton poco



re, i bambini a piangere e tutti dicevano: ‘Vedi, non funzionerà mai!’ Guardare il fallimento dell’incontro era doloroso, ma alla fine capii quanto fossi impegnata verso la divisione invece che verso l’unione, quanto fossi lontana dall’essere un pacificatore. Capii profondamente i problemi legati al pensiero ‘noi e loro’ e come lo portassi avanti, personalmente e per l’organizzazione. Continuando a insistere su: ‘Io ho ragione, tu hai torto! Il problema sei tu, non noi, perché noi manteniamo alta la morale!’ rappresentava una grande fonte di problemi per noi.»<sup>8</sup>

## Il leader come steward

In *Servant Leadership* Greenleaf afferma che «il leader servitore è prima servitore... Inizia con la naturale sensazione di voler servire... Quindi la scelta consapevole porta a ispirare alla guida. Quella persona è profondamente diversa da chi è prima leader, forse per soddisfare un insolito impulso di potere o per acquisire possessi materiali».<sup>9</sup>

L’idea di leader che servono le persone che guidano può sembrare idealista, ma sono convinto che sia anche concreta. Una volta chiesi a un colonnello del corpo dei Marines perché la leadership al servizio degli altri fosse ampiamente utilizzata nel corpo. Mi rispose: «È stato dimostrato più volte in combattimento che quando è in gioco la vita, i militari seguono senza porsi domande solo gli ufficiali di cui si fidano, che sentono essere interessati al loro benessere».

Anche essere «leader come steward» significa servire uno scopo più profondo. Come era solito dire Bill O’Brien: «Tutto l’impegno vero è dedicato a qualcosa di più grande di se stessi». Nel 1990 scrissi qualcosa sulla «storia dello finalità» che sembra guidare i leader naturali a tutti i livelli, commentando come persone molto diverse «sembrano trarre ispirazione dalla stessa fonte... una storia profonda e un senso di scopo, un ‘modello del divenire’ più ampio che sta dietro alle visioni individuali... Molti dirigenti, sotto altri aspetti competenti, in posizioni di leadership non sono leader dello stesso stampo precisamente perché non vedevano alcuna storia più ampia... che li unisce a un’impresa più grande... e dà una profondità di significato alle loro visioni, un orizzonte più ampio sul quale i sogni e le finalità personali risaltano come le pietre miliari di un viaggio più lungo».

Rileggendo queste parole oggi vedo nascosti due paradossi: il primo riguarda la certezza e l'impegno, il secondo la conservazione e il cambiamento.

## **I paradossi del leader come steward**

Conoscere la storia del proprio scopo può suggerire facilmente un senso di certezza in merito al significato della propria vita, e anche una sorta di chiusura. Per contro, chi non ha questa certezza potrebbe concludere di non avere questo scopo più profondo e quindi di essere limitato come leader.

Sono giunto alla conclusione che la certezza in merito allo scopo, e allo stesso modo riguardo alle nostre finalità, comporta dei pericoli, pericoli che noi riconosciamo spesso nel mondo di oggi. Nell'analisi approfondita *The True Believer*, il filosofo Eric Hoffer chiede cosa distingue in definitiva la persona impegnata dal fanatico.<sup>10</sup> La sua conclusione è la «certezza». Il fanatico è certo di avere ragione. Usando la definizione di Hoffer, quando agiamo con la certezza di avere la risposta agiamo come fanatici, indipendentemente dal motivo. Esiste una parte di noi che è chiusa, che vede un mondo in bianco e nero. L'impegno vero, dall'altra parte, coesiste sempre con alcuni elementi dell'interrogarsi e dell'incertezza. In questo senso l'impegno è davvero una scelta, e non una costrizione.

Il secondo paradosso del leader come steward, la conservazione e il cambiamento, deriva dal fatto che in un senso la leadership riguarda sempre il cambiamento. I leader, singolarmente e insieme, lavorano per arrivare a un ordine diverso delle cose. Si focalizzano invariabilmente sul nuovo, su ciò che tenta di emergere. Credo che uno dei motivi per cui è importante un profondo senso di scopo per i leader è che in questo modo hanno un'ancora a cui aggrapparsi. Perseguendo ciò che è nuovo ed emergente, sono anche guardiani di qualcosa che intendono conservare. E ancora ciò che tentano di conservare, paradossalmente, è la chiave che consente il cambiamento. È possibile notare tutto ciò, ad esempio, nella storia di Darcy Winslow. Voleva «connettersi al fulcro» dell'identità di Nike come innovatore e nel farlo liberò l'energia per il cambiamento. Si evidenzia anche quando Dorothy Berry aiutò i dirigenti dell'IFC a collegarsi con le proprie aspirazioni per allineare aziende private di successo con uno sviluppo sostenibile, o quando Dave Marsing della

Intel scoprì che lui e i suoi colleghi volevano davvero mantenere una vita sana.

Il biologo cileno Humberto Maturana afferma che l'evoluzione è un processo di «trasformazione attraverso la conservazione». La natura, secondo Maturana, conserva alcune caratteristiche basilari, e nel fare ciò consente a tutto il resto di cambiare. Un semplice esempio è rappresentato dalla «simmetria bilaterale» del mondo animale: due occhi, due orecchie, quattro gambe e così via. Ma ciò che è importante è la straordinaria varietà evolutiva che si verifica all'interno delle costrizioni della simmetria bilaterale. I leader del cambiamento spesso dimenticano di fare una domanda importantissima: «Cosa cerchiamo di conservare?» Il cambiamento produce naturalmente paura in noi: paura dell'ignoto, dell'insuccesso, di non essere necessari in un nuovo ordine delle cose. Quando ci si focalizza in modo ossessivo solo su ciò che deve essere cambiato e non su ciò che si intende conservare, alcune di queste paure possono materializzarsi. Quando i leader applicano in modo consapevole questo principio, in genere scoprono che le persone cercano di conservare l'identità e le relazioni, ad esempio la loro identità come innovatori, la loro partecipazione del ridurre la povertà oppure il loro supporto reciproco al benessere mentale e fisico.

## **Il potere e la natura dell'ambizione**

Purtroppo questi esempi di vero leader come steward evidenziano anche una realtà di leadership molto diversa, e molto evidente oggi: l'insuccesso nel leader come steward, esemplificato dall'abuso di potere. «Secondo me il grande diavolo tentatore nel mondo di oggi è il potere sempre in aumento e il benessere riservato a pochi», afferma il fondatore della Visa Dee Hock.

Oggi si è consapevoli di come i mezzi informatici consentano sempre di più la distribuzione del potere, infatti «persone lontane fisicamente, ma collegate tramite la tecnologia, sono oggi in grado, su una scala prima inimmaginabile, di prendere le decisioni utilizzando informazioni raccolte da altri che si trovano in posti diversi». <sup>11</sup> Eppure la potenziale distribuzione del potere e dell'autorità spesso si scontra con interessi personali più profondi, specialmente tra gli alti dirigenti. Ann Murray

Allen della HP afferma: «Il sostentamento e il supporto delle reti sociali, quando si verifica, avviene generalmente a livello di unità organizzativa, dove i prodotti e i servizi mettono in collegamento diretto con i clienti. Sfortunatamente ho visto troppo spesso queste reti di collaborazione dare vita a reti di ambizioni a livello di sedi centrali dell'azienda».

Barbara Stocking della Oxfam vede un collegamento tra ambizione, risultati e la tradizionale dominazione maschile della classe dirigente. «Esistono molti studi che dimostrano che i modi in cui le donne dirigono sono diversi dal punto di vista della competizione e dell'ambizione. Quando i gruppi di dirigenti sono così presi dal raggiungere uno status e una posizione di fatto non ottengono i risultati, allora le donne in questi gruppi restano in disparte e dicono: 'Francamente non mi va. Ho una famiglia di cui occuparmi e la mia vita da gestire, e non ho intenzione di dedicare enormi quantità di tempo a una serie di corpo a corpo'. Non so se questo sia dovuto al fatto che molte donne hanno altre responsabilità o se si tratta semplicemente della loro natura. In ogni caso tendono a ritirarsi e dire: 'Se non si ottiene nulla, non ci spreco tempo'. Nel complesso le donne in posizioni di alti dirigenti tendono a essere più ambiziose in merito alla cosa in sé piuttosto che in merito al futuro e alla carriera.»

I commenti della Stocking suggeriscono un segreto apprezzato da troppo pochi dirigenti: avere una vita più piena potrebbe di fatto aiutare i dirigenti a mantenere un senso della prospettiva e a essere dei dirigenti migliori. Molti anni fa, quando doveva essere promossa a una posizione di alto dirigente alla BP, Vivienne Cox aveva appena avuto il suo primo figlio. «Voglio solo dire che la BP non è la cosa più importante della mia vita. Lo è mia figlia. Se pensate che questo possa essere in conflitto con le mie nuove responsabilità, allora sarebbe meglio non darmi la promozione.» Oggi la Cox ripensandoci afferma: «Il mio lavoro è molto impegnativo, ma avere ben chiaro in mente le mie responsabilità personali mi ha aiutato moltissimo, e forse ha aiutato anche altri all'interno dell'organizzazione».

## **Risultati sostenibili**

L'attuale ossessione del mondo del lavoro verso i fallimenti etici dovuti a un'ambizione personale esagerata fa perdere di vista un aspetto più importante: come l'ambizione personale possa compromettere i

risultati raggiunti nel caso di una palese prevaricazione dirigenziale. Non credo che sia una coincidenza che i dirigenti come la Stocking e la Cox siano stati in grado di raggiungere importanti risultati a lungo termine. Tutto inizia con l'aspetto su cui si focalizzano. Quando l'autorità dovuta alla posizione porta i dirigenti a investire energia nel proteggere o espandere il proprio «territorio», il prezzo che si paga è una mancanza di focalizzazione su, usando le parole della Stocking, «la cosa in sé», i risultati effettivi che le persone cercano di raggiungere. Ma c'è un altro problema di orizzonte temporale. Se i dirigenti si focalizzano solo sui risultati a breve termine, spesso sono giustificati nel continuare a intervenire per supportare i risultati stessi. Sia che questo avvenga consciamente che inconsciamente, si crea una dinamica di transfert e una dipendenza autoalimentata verso l'intervento dirigenziale. In questo modo, la focalizzazione sui risultati a breve termine diventa una strategia per concentrare ulteriormente il potere.

«Ho riflettuto molto in proposito quando lavorai con il Servizio Sanitario Nazionale» racconta la Stocking.<sup>12</sup> «Vedevo i dirigenti risolvere problemi immediati, ad esempio gli 'obiettivi relativi alle liste di attesa', ma senza intervenire in altro. Ma se non si fa nulla per cambiare fundamentalmente il funzionamento dell'intero sistema, appena non te ne occupi più il problema si ripresenta. Se ci si prende il tempo necessario per capire insieme alle persone come sia possibile ottenere un sistema che continui a dare ottimi risultati, ci vuole più tempo ma alla fine il lavoro fatto non svanisce nel nulla. Può volerci più tempo per arrivare al traguardo, ma una volta arrivata so che quello che ho ottenuto è più sostenibile. Alla fine, svilupparammo un sistema di guida. Quando dovevamo intervenire, ad esempio, in un ospedale, saremmo intervenuti in modo da consentire alle persone di capire meglio come agire in futuro. Il punto centrale è cercare di migliorare in modo da non dover più intervenire.

«Ora alla Oxfam dobbiamo affrontare una sfida simile. Nel settore umanitario esiste un'enorme ricompensa psicologica, fama e soddisfazione personale quando si interviene nelle crisi umanitarie e si fa un buon lavoro. Tutti conoscono 'gli uomini bianchi in pantaloncini che arrivano con l'aereo e portano gli aiuti'. Ora stiamo cercando di arrivare a un punto in cui non sarà più necessario andare in un paese a portare gli aiuti umanitari. Se abbiamo fatto un buon lavoro, le popolazioni locali sono arrivate al punto in cui sono in grado di sostenersi da soli. Nel mondo degli aiuti umanitari, direi che la motivazione non è il potere personale nel senso di controllo, ma un senso più sottile di potere che deriva

dalla sensazione di essere necessari. Independentemente da tutto, le dinamiche sono le stesse, una necessità sempre maggiore per la persona di avere il potere.»

## Essere steward della propria visione

Essere un leader come steward significa alla fin fine, nelle parole di uno dei giovani operatori di strada della Roca, «fare ciò che è giusto per la comunità». Questo impegno comporta uno spostamento nel rapporto con la propria visione personale. Smette di essere una proprietà, ad esempio «questa è la mia visione». Si diventa steward della visione. Siamo «suoi» tanto quanto lei è nostra. George Bernard Shaw, come già citato in precedenza, definì tale relazione in modo conciso quando parlò di «essere usati per uno scopo riconosciuto da noi stessi come straordinario».

Leggermente differenti nel tono e nell'idea centrale, ma non meno evocative, sono le parole del poeta libanese Kahlil Gibran, il quale, parlando di genitori e figli, capì il senso speciale della responsabilità senza l'essere possessivi provato dai leader come steward nella loro visione:

*I vostri figli non sono figli vostri.  
Sono i figli e le figlie della brama che la Vita ha di se stessa.  
Essi vengono attraverso voi ma non da voi,  
E sebbene siano con voi non vi appartengono.  
Potete donare loro il vostro amore ma non i vostri pensieri.  
Poiché hanno pensieri loro propri.  
Potete dare rifugio ai loro corpi ma non alle loro anime,  
Giacché le loro anime albergano nella casa di domani, che voi  
non potete visitare neppure in sogno.  
Potete tentare d'essere come loro, ma non di renderli come voi  
siete.  
Giacché la vita non indietreggia né s'attarda sul passato.  
Voi siete gli archi dai quali i figli vostri, viventi frecce,  
sono scoccati innanzi.  
L'Arciere vede il bersaglio sul sentiero dell'infinito e vi tende  
con la sua potenza affinché le sue frecce possano andare veloci  
e lontano.*

*Sia gioioso il vostro tendervi nella mano dell'Arciere;  
Poiché se ama il dardo sfecciante, così ama l'arco che saldo  
rimane.*<sup>13</sup>

## **In che modo è possibile creare leader del genere?**

La parola inglese «lead» (guidare) deriva dalla radice indo-europea *leith* che significa «superare una soglia», un'immagine spesso associata con la morte. Non bisogna quindi sorprendersi se i leader eccellenti, ad esempio Mieko Nishimizu e Roger Saillant, spesso hanno storie personali profonde di momenti di risveglio, in cui una parte di loro è morta e ne è nata una nuova. È interessante notare che un termine molto utilizzato ma poco compreso, «carisma», trasmette un'idea simile.

La parola «carismatico» suggerisce in genere una personalità forte e vigorosa, persino magnetica, una persona che pretende attenzione. Sfortunatamente questo è il risultato di alcune caratteristiche eccentriche che rendono la persona «speciale», ad esempio un aspetto notevole e una voce profonda. Ma la maggior parte dei leader eccezionali che ho avuto il privilegio di conoscere non hanno né un aspetto fisico notevole né una personalità energica. Ciò che li distingue è la chiarezza e la capacità persuasiva delle loro idee, la profondità del loro impegno e la loro grande apertura verso un continuo apprendimento. Non «hanno la risposta», ma sembrano infondere la fiducia nelle persone intorno a loro che, insieme, «possiamo imparare tutto ciò che abbiamo bisogno di imparare per raggiungere i risultati che desideriamo davvero».

Infatti, la parola *carisma* deriva dalla tradizione cattolica e ha il significato di «doti» personali distintive, date dallo Spirito Santo. Essere carismatici, quindi, significa sviluppare le proprie doti. In breve, noi diventiamo veri leader carismatici quando diventiamo noi stessi. Qui sta il segreto del vero sviluppo della leadership.

Guardando a cosa ha significato questo per diversi leader, sono rimasto colpito dalla varietà di finalità e approcci di sviluppo. Alcuni lavorano per sviluppare le doti concettuali e comunicative. Altri vogliono essere in grado di ascoltare e apprezzare gli altri e le loro idee. Alcuni utilizzano le cinque discipline come ambito di sviluppo. Altri ancora uti-

lizzano altri approcci. Ma tutti sono impegnati a lavorare sul proprio sviluppo, a «lottare per diventare persone», come afferma Saillant.

Sembra esserci anche una cosa in comune che trascende le differenze esistenti sul modo in cui questi leader affrontano il proprio lavoro e il proprio sviluppo. È il principio della tensione creativa. Nonostante tutte le differenze, i leader davvero efficaci sembrano tutti condividere l'apprezzamento verso il potere di avere una visione e contemporaneamente di cercare profondamente e onestamente la realtà attuale. Non ho mai visto un leader efficace che non riconosceva questo principio, indipendentemente dall'averci pensato più o meno consciamente.

Non abbiamo inventato il principio della tensione creativa attraverso il lavoro di apprendimento organizzativo; indubbiamente molte altre persone l'hanno descritto in passato. Imprigionato nel carcere di Birmingham, Alabama, dopo una storica marcia di protesta contro la segregazione razziale, Martin Luther King jr. scrisse: «Proprio come Socrate sentiva che era necessario creare tensione nella mente, cosicché i singoli potessero sollevarsi dal vincolo dei miti e delle mezze verità... così noi dobbiamo... creare nella società il tipo di tensione che aiuterà gli uomini a sollevarsi dalle oscure profondità del pregiudizio e del razzismo».<sup>14</sup> Mentre King è famoso per il suo «sogno» di uguaglianza, la sua leadership, come quella di Gandhi prima di lui, si fondava nell'aiutare le persone a vedere la realtà attuale, «per dare forma alla situazione attuale», come diceva. Sapeva che la giustapposizione dei due aspetti, il sogno e la realtà vera, rappresentava la vera forza per il cambiamento.

Sono rimasto sorpreso di scoprire che la parola «leader» generalmente è una valutazione fatta da altri. Le persone che sono davvero alla guida di altre raramente sembrano pensare a se stessi in quel modo. Si focalizzano inevitabilmente su ciò che deve essere fatto, sul sistema più ampio in cui stanno operando, e sulle persone con cui stanno creando, non su se stessi come «leader». Indubbiamente, se succede il contrario vuol dire che c'è un problema, perché c'è sempre il pericolo, specialmente per le persone che occupano posizioni di leadership, di diventare «eroi, nelle loro menti», come afferma il collega di vecchia data e coautore Bryan Smith.

Un dipendente della Hewlett-Packard che studiava la storia dell'azienda una volta chiese al co-fondatore David Packard di parlargli della sua teoria sulla leadership. Dopo una lunga pausa, Packard disse semplicemente: «Non conosco teorie sulla leadership. Bill\* e io stavamo fa-

cendo solo quello che ci piaceva fare ed eravamo contenti che le persone volessero lavorare con noi».

16 \_\_\_\_\_

## Cittadini del sistema

NELL'AUTUNNO del 2002, Mieko Nishimizu, della Banca Mondiale, fu incaricata di tenere un discorso programmatico nel suo paese d'origine, in occasione dei festeggiamenti per il cinquantenario della partecipazione del Giappone all'«Accordo di Bretton Woods», il sistema monetario internazionale introdotto dopo la Seconda guerra mondia-

\* Bill Hewlett, co-fondatore dell'azienda (N.d.T.)

le. Nel suo discorso, Nishimizu parlò della sua esperienza personale della realtà della povertà ed espose il suo punto di vista sulla situazione attuale nel mondo. Infine, esprime efficacemente l'intensità dell'epoca in cui stiamo vivendo:

Il futuro ci sembra alieno. Si distingue dal passato in particolare perché la terra stessa è oggi il fattore centrale da considerare: le questioni discriminanti che delineano il futuro ci riguardano essenzialmente a livello globale. Apparteniamo ad un'unica inevitabile rete di reciprocità: reciprocità di ecosistemi, di passaggio delle informazioni, di idee, popoli, capitali, beni e servizi; reciprocità, infine, di pace e sicurezza. Dipendiamo tutti, in realtà, da un'unica struttura del destino del Pianeta Terra.

L'impulso a costruire capacità di apprendimento organizzativo nasce solitamente in coloro che desiderano individuare degli approcci al cambiamento più efficaci rispetto a quelli presenti, che aspirano a costruire aziende in grado di adattarsi più facilmente, e che ritengono che la crescita del capitale umano e sociale determina la crescita del capitale finanziario. Oggi, però, intervengono nuove motivazioni esterne man mano che prendiamo le distanze dalla nostra «struttura del destino personale» e ci rendiamo conto che ci troviamo ad affrontare stimoli all'apprendimento a livello sociale ed organizzativo estremamente impegnativi. Ritengo che, oggi, dall'intrecciarsi di questi due impulsi al cambiamento possano nascere concrete possibilità di creare delle organizzazioni che apprendono.

Tutte le organizzazioni fanno parte di sistemi più ampi: industrie, comunità o sistemi ancora più complessi. In un certo senso, non è logico ritenere che il benessere di un'impresa sia indipendente dal benessere del relativo settore industriale, della società di cui fa parte e del sistema naturale dal quale dipende. Per molto tempo, le aziende hanno quasi sempre dato per scontato questi sistemi più ampi, ma oggi è sempre più evidente che le aziende, siano esse individuali o collettive, condizionano tali sistemi in un modo che determina conseguenze sempre più significative. Alcuni esempi di ciò sono evidenti, come quando un'impresa di produzione si trasferisce, lasciando senza lavoro mezza città, o quando una centrale elettrica libera nell'aria ossidi di azoto o di zolfo. Molte conseguenze, tuttavia, nascono da connessioni sistemiche più ampie che la maggior parte di noi non riesce a vedere.

Mentre sto scrivendo queste parole, l'ennesimo uragano sta devastando la Costa del Golfo negli Stati Uniti sudorientali. Come molti altri, mi preoccupo della sicurezza e della salute di coloro che sono stati colpiti; allo stesso tempo, però, mi preoccupo perché, probabilmente, ci limiteremo a superare l'emergenza, senza adoperarci per eliminare i problemi sistemici che stanno alla base di tutto ciò. Molti sono rimasti scioccati dalle immagini di estrema povertà che gli uragani hanno rivelato; è però un dato di fatto che molte persone vivono negli Stati Uniti in condizioni da Terzo Mondo. Gli stati più duramente colpiti dall'uragano, ovvero l'Arkansas, il Mississippi e la Louisiana, hanno rispettivamente la prima, la terza e la quinta percentuale più alta di residenti che vivono sotto il livello di povertà negli Stati Uniti.<sup>1</sup> Inoltre, la maggiore frequenza e forza degli uragani degli ultimi anni non è un caso: gli esperti del clima da anni ci avvertono che, se gli oceani si surriscaldano, il clima diventa instabile e, in particolare, le tempeste tropicali che si abbattano su queste acque surriscaldate vi riversano una maggiore energia, provocando uragani sempre più potenti.

Credo che la coesistenza dei cambiamenti climatici (con la povertà che ne consegue) e della prosperità economica sia l'emblema della nostra epoca, allo stesso modo in cui lo sono Internet e i mercati a livello mondiale. In quanto individui e in quanto aziende, non ci eravamo mai trovati di fronte al problema di stabilire in che misura le nostre decisioni quotidiane, come i prodotti che compriamo o l'energia che utilizziamo, condizionano persone che vivono a migliaia di chilometri di distanza o addirittura dall'altra parte del mondo. Questo è l'aspetto umano della globalizzazione: una dimensione a noi aliena, dove non siamo mai stati prima d'ora – e il futuro ci aspetta.

## **Riconoscere i sistemi**

L'idea di essere cittadini dei sistemi nasce dal riconoscimento dei sistemi che abbiamo formato e che, a loro volta, ci formano. Come avranno appreso i partecipanti al gioco della birra, l'essere imprigionati in un sistema che non funziona porta inevitabilmente a sentirsi frustrati e in trappola, fino a che non siamo in grado di vedere le strutture più ampie e il contributo che apportiamo a queste strutture. Dopodiché, si presentano nuove alternative.



gneri del gruppo NVH. Quando i due gruppi si riunirono per considerare insieme il diagramma, vi riconobbero una caratteristica che li aveva tormentati per anni, ovvero una dipendenza sempre maggiore dalle soluzioni rapide, causata dalla pressione delle scadenze e dalla mancanza di volontà di trovare il tempo per elaborare insieme soluzioni integrate. L'origine della situazione apparve quindi evidente. Allo stesso tempo, i due gruppi compresero l'effetto futuro di tale modello ricorrente: un'intensificazione delle ostilità e una diminuzione del numero totale dei progetti. Finalmente, qualcuno disse: «Ma guardate cosa ci stiamo facendo».

In base alla mia esperienza, quando le persone riescono a vedere la struttura sistemica che hanno creato e comprendono i disagi che potrebbero derivarne in futuro, scoprono automaticamente dei modi di cambiare tale struttura. Per gli ingegneri dei due gruppi in questione, cambiare la struttura significò semplicemente fidarsi e collaborare più strettamente, e questo consentì loro di raggiungere gli obiettivi. Spronata da altre simili prese di coscienza, l'intera squadra finalmente terminò il progetto principale del nuovo modello che stavano sviluppando da un anno, ed ottennero più di sessanta milioni di dollari di «budget in eccedenza» stanziato ma non necessario.

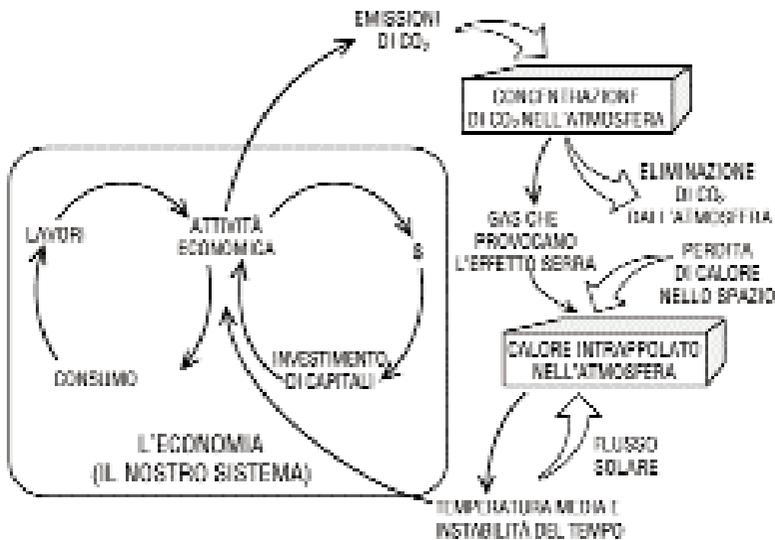
## **Riconoscere il sistema globale del cambiamento climatico**

Riconoscere i sistemi globali in modo da poter produrre un cambiamento potrebbe sembrare un'operazione più difficile, ma solo apparentemente; ritengo, infatti, che i principi di base siano essenzialmente gli stessi. Di seguito verrà illustrato un semplice diagramma sistemico volto a rappresentare il sistema che condiziona il cambiamento climatico a livello mondiale.<sup>3</sup> Così come per il gioco della birra, la necessità iniziale è quella di espandere i confini della nostra consapevolezza personale al di là del gestire semplicemente la nostra posizione. Solitamente, le aziende e le società si focalizzano sull'attività economica e sulla relativa crescita, tramite processi di sviluppo finalizzati al guadagno, alla domanda e agli investimenti di capitale. Ciò che, invece, almeno fino a poco tempo fa, non è stato affatto preso in considerazione, è uno degli effetti tangibili della crescita economica, ovvero il rilasciare nell'atmosfera i gas che provocano l'effetto serra, come l'anidride carbonica.

Queste emissioni hanno provocato una concentrazione eccessiva di

CO<sub>2</sub> nell'atmosfera, proprio come gli ordini nel gioco della birra determinarono una saturazione del magazzino del fornitore.<sup>4</sup> Man mano che la quantità di CO<sub>2</sub> aumenta, resta intrappolato nell'atmosfera sempre più calore. I conseguenti aumenti di temperatura provocano effetti in gran parte sconosciuti sui sistemi naturali e, in ultima istanza, sull'attività economica. Secondo alcuni, un clima più caldo determinerebbe una maggiore crescita economica; molti di più sono, però, quelli che criticano questo scenario ottimistico. In realtà, tale situazione racchiude in sé enormi incertezze, come l'instabilità del tempo, la diffusione di malattie tropicali, gli effetti dell'aumento di acqua fredda negli oceani a causa dello scioglimento dei ghiacciai, lo spostamento delle correnti oceaniche.

Negli ultimi anni, questo sistema è apparso evidente in tutto il mondo, ma le considerazioni sulle implicazioni che esso avrà negli anni a venire, e di conseguenza sulla necessità di ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>, sono state nettamente contraddittorie. Finalmente, nel 1994 un numero sufficiente di paesi approvò il Protocollo di Kyoto, divenuto effettivo nel 2003, che prevedeva la riduzione dell'emissione di gas che provocano l'effetto serra. Tuttavia, i due maggiori produttori al mondo di CO<sub>2</sub>, gli Stati Uniti (che emettono circa il 25 per cento della quantità globale di

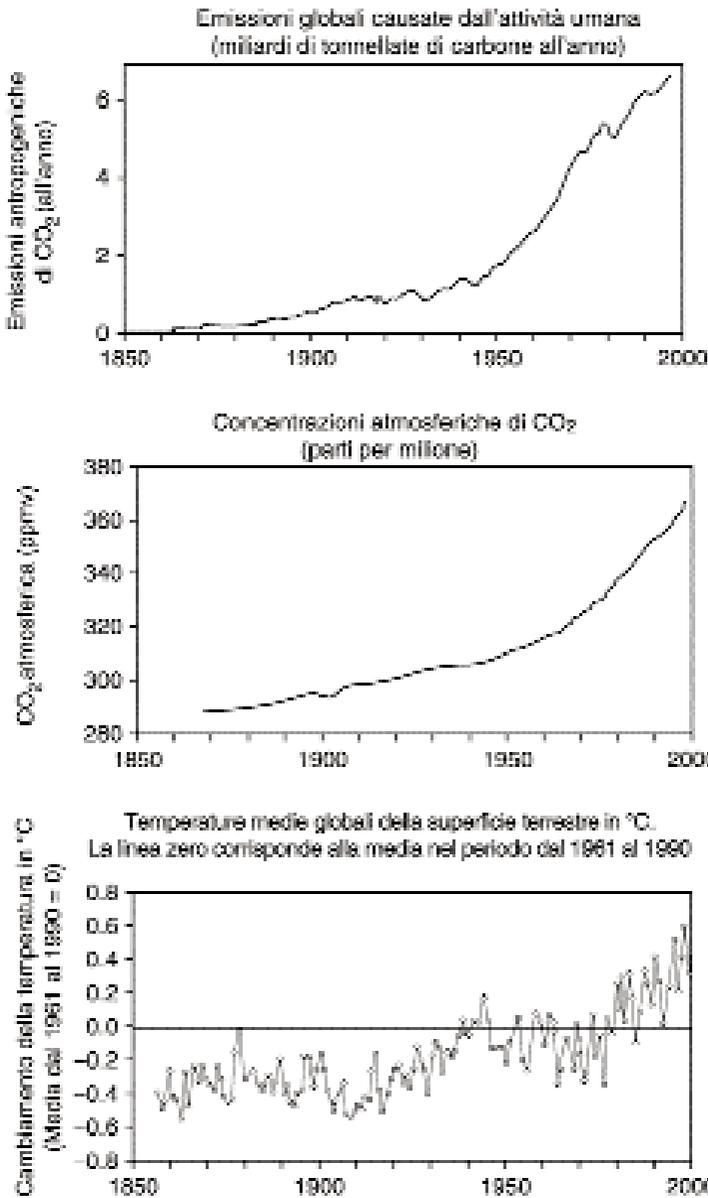


CO<sub>2</sub>) e la Cina (circa l'11 per cento), rifiutarono di unirsi a questi paesi. Un numero modesto, ma in rapida crescita, di leader di aziende a livello

mondiale ritengono che siano necessarie delle misure ancora più drastiche. Il presidente della BP John Browne fu il primo a prendere le distanze dagli altri CEO quando, nel 1997, parlò dei pericoli dei cambiamenti climatici in uno storico discorso alla Stanford University.<sup>5</sup> E tuttavia, per molti cittadini del mondo il cambiamento del clima rimane ancora una questione lontana, seppur preoccupante. Come mi ha detto recentemente un amico americano, «probabilmente per la maggior parte delle persone diventerà un problema tra un centinaio di anni».

Questi punti di vista nettamente contraddittori rappresentano una tragica testimonianza della nostra incapacità di applicare persino il più rudimentale pensiero sistemico nel considerare la situazione attuale in modo da poter immaginare le implicazioni che essa avrà in futuro. I grafici seguenti rappresentano l'evoluzione della situazione negli ultimi cinquant'anni relativamente all'emissione di CO<sub>2</sub> e alla temperatura media, ovvero le parti del diagramma sistemico che si trovano ai margini dei nostri modelli mentali.<sup>6</sup> La curva più in basso rappresenta un leggero aumento (poco meno di un grado) della temperatura media annuale, non abbastanza per suscitare una grande preoccupazione, viste, tra l'altro, le numerose oscillazioni a breve termine. Ma i dati delle prime due curve sono decisamente meno ambigui: la concentrazione di CO<sub>2</sub> nell'atmosfera è aumentata del 30 per cento circa negli ultimi cinquant'anni (grafico centrale) e le emissioni di CO<sub>2</sub> a causa dei combustibili fossili (grafico in alto), inizialmente pari a zero, sono cresciute enormemente.<sup>7</sup>

La prima volta che ho mostrato questi grafici è stato in occasione della più grande conferenza sullo sviluppo sostenibile in Europa nel 2004. I circa cinquecento partecipanti erano ben informati e coinvolti in un grande numero di iniziative sostenibili, anche relativamente al cambiamento climatico. Desideroso di valutare la loro abilità nell'interpretare queste curve da un punto di vista sistemico, chiesi: «Cosa potrebbe comprendere di questa situazione un bambino di otto anni e in base a quali informazioni?» Suggerii al gruppo di partire dal pensare a una vasca da bagno che si riempie d'acqua gradualmente. Fu subito chiaro che l'acqua rappresentava le emissioni di CO<sub>2</sub> e la concentrazione di CO<sub>2</sub> corrispondeva al livello dell'acqua nella vasca da bagno in un dato momento. Quando chiesi quali altre informazioni dare al bambino di otto anni, diverse persone si resero conto che il futuro dipende anche dall'uscita dell'acqua, ovvero la quantità di anidride carbonica che fuoriesce dall'atmosfera. Una volta determinata l'importanza di questa informazione, chiesi quante persone sapevano in che modo il livello di questo



efflusso, ovvero il procedimento della «carbon sequestration», è in relazione al livello dell'afflusso di emissioni. Fui sconvolto nel vedere dieci mani alzate. In quel momento compresi la gravità della situazione: soltanto poche persone in un gruppo di quel livello sapevano che l'ani-

dride carbonica fuoriesce dall'atmosfera a una velocità molto inferiore alla metà rispetto alla velocità con la quale vi affluisce.<sup>8</sup>

Gradualmente, il significato di questo valore divenne evidente a tutto il gruppo: anche se tutti i paesi del mondo raggiungessero gli obiettivi previsti dal Protocollo di Kyoto domani, stabilizzando le emissioni globali ai livelli del 1990, l'anidride carbonica continuerebbe a crescere per sempre. Una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> nel mondo pari o maggiore al 50 per cento<sup>9</sup> è al di là di qualsiasi intento, persino dei più combattivi a questo riguardo.<sup>10</sup>

Non è dato di sapere quale sia la reazione del sistema climatico globale all'enorme e continuo aumento della concentrazione di CO<sub>2</sub>. Cosa ancora più importante, non è dato di sapere cosa decideremo di fare, in quanto abitanti di questo pianeta, per ridurre le emissioni. Come recita un'antica massima cinese, «Se noi continuiamo ad andare nella stessa direzione, è molto probabile che giungeremo proprio dove stiamo andando», dove «noi» sono, in questo caso, i nostri figli e i nostri nipoti. Nonostante tutte le incertezze, si può affermare con sicurezza che noi non abbiamo ancora assistito agli effetti del cambiamento climatico, che saranno invece vissuti dalle generazioni a venire, a meno che non impariamo a vedere il sistema che stiamo creando per poi cambiare direzione.

## **Vivere come se il sistema fossimo noi**

È facile perdersi nel pensare a questioni globali, come il cambiamento climatico: si ha la sensazione che non si possa fare niente a livello personale, e forse in effetti non c'è niente che si possa fare. Tuttavia, occorre pensare a questi sistemi come a una realtà certamente globale, ma soprattutto vicina e attuale.

In ciò è racchiuso un segreto della visione sistemica: il sistema non è solo fuori, ma è dentro. Noi conteniamo il dna dell'intero sistema, ovvero trasportiamo i modelli mentali che lo pervadono. Siamo tutti attori nel sistema energetico globale, nel sistema alimentare globale e nel processo di industrializzazione globale. Possiamo pensare ed agire secondo modelli che rafforzino il sistema nella direzione in cui procede, oppure pensare ed agire secondo modelli che conducano ad altre direzioni. Poi-

ché il sistema che forma le nostre esistenze si manifesta a vari livelli, noi possiamo agire a vari livelli.

Ciò non significa che ciascuno di noi o ciascuna organizzazione, in maniera individuale, possa unilateralmente cambiare l'orientamento di tali sistemi da un giorno all'altro. Questo limite costituisce, in effetti, una buona regola empirica: né il Presidente degli Stati Uniti, né il presidente della Cina, hanno il potere di variare l'attuale dipendenza del mondo dai combustibili fossili, nonostante le nazioni che governano ne facciano un utilizzo maggiore rispetto a tutte le altre. Loro stessi sono solo attori di un sistema più ampio, anche se spesso non riusciamo a renderci conto dei loro limiti. Nonostante tutto, il sistema energetico globale è gestito dagli uomini e dalle istituzioni umane; non si basa sulle leggi della fisica, quindi può essere gestito in altri modi.

Siamo tutti principianti nel comprendere in che modo un cambiamento sistemico possa avere un'influenza determinante; tuttavia, l'esperienza di molti appartenenti alla rete SoL negli ultimi quindici anni ci suggerisce che il punto di partenza è costituito da gruppi di persone ed istituzioni che iniziano a riconoscere il sistema attuale e il loro ruolo nel determinare il modo in cui esso opera. Per quanto riguarda i gas che provocano l'effetto serra, sembra che sempre più leader stiano sviluppando questa consapevolezza, in particolare i leader di alcune tra le maggiori multinazionali e organizzazioni non governative (ONG) che dovrebbero davvero adottare un modo di pensare globale. «Se penso a tutte le organizzazioni che ho visto», afferma Andre van Heemstra della Unilever, «la consapevolezza della sostenibilità è aumentata perché il pensiero sistemico, in varie forme, ci consente di vedere più interdipendenze rispetto al passato. Queste interdipendenze ci fanno rendere conto che è avventato, oltre che stupido, pensare alla sostenibilità commerciale come a sé stante, indipendente dalla sostenibilità ambientale o sociale».<sup>11</sup>

Questa logica dovrà alla fine convincere le numerose persone che sostengono il sistema attuale, che siamo giunti a definire «microcosmo strategico». In un'azienda, questo microcosmo strategico rappresenta una fetta significativa di persone e gruppi che continuano a formare il sistema attuale, come quando alcuni dirigenti ed ingegneri della squadra per lo sviluppo del prodotto dell'azienda di progettazione di automobili si accorsero delle disfunzioni derivanti dal loro modo di operare, impedendo loro di raggiungere gli obiettivi. Questi microcosmi strategici sono in grado di produrre dei cambiamenti nelle industrie, nelle reti di approvvigionamento globale, forse anche nelle società. È in questo modo

che le organizzazioni basate sul pensiero sistemico e sulle relative discipline di apprendimento possono fare la differenza, velocizzando l'innovazione e un ripensamento collettivo e venendo così a costituire un'incentivazione per i microcosmi di sistemi più ampi.

## **L'azienda come incubatrice: l'origine di un nuovo sistema energetico**

In quanto aziende, dobbiamo rappresentare il cambiamento che desideriamo avvenga nel mondo. Ciò significa che è possibile apportare cambiamenti in praticamente tutti gli ambiti: nei prodotti, nei processi, nei modelli aziendali, nelle modalità di gestione, nel modo in cui ci relazioniamo con gli altri. Non è possibile cambiare singoli aspetti per produrre un cambiamento di orientamento generale.

ROGER SAILLANT, PLUG POWER

Buckminster Fuller era solito affermare che dobbiamo imparare a gestire le nostre società sulla base del nostro «reddito energetico», ovvero l'energia continua che ci viene dal sole, e non sulla base del nostro «capitale energetico», ovvero i depositi presenti sulla superficie terrestre formati dalla vita che la luce del sole ha favorito milioni di anni fa. La creazione di un sistema energetico in grado di soddisfare i bisogni della società moderna richiede certo molte tecnologie innovative, una delle quali sarà probabilmente una nuova generazione di cellule di combustibile. Utilizzando come alimentazione l'idrogeno e l'ossigeno, le cellule di combustibile generano elettricità attraverso una reazione elettrochimica, che produce unicamente acqua e calore. Per anni, queste cellule sono state acclamate come un elemento chiave per un sistema energetico che non danneggi l'ambiente, ma non hanno mai raggiunto un prezzo competitivo e i livelli di affidabilità necessari per quanto riguarda la maggior parte delle applicazioni.<sup>12</sup>

Roger Saillant comprese perfettamente tutto ciò quando, dopo aver trascorso trent'anni nel settore automobilistico, lasciò la Visteon, una società che faceva parte della Ford Motor Company, per diventare CEO di una piccola azienda produttrice di cellule di combustibile che contava circa cinquecento dipendenti (meno di un ventesimo dei dipendenti di cui era stato responsabile in precedenza). Questa azienda non era mai decollata, al contrario aveva visto le sue azioni cadere da un valore di

mercato di centocinquanta dollari a un valore inferiore a dieci dollari nel crollo del mercato delle DotCom, distruggendo allo stesso tempo il benessere economico di molti dei suoi dipendenti. Tuttavia, grazie anche al dottorato che aveva conseguito in chimica, Saillant aveva riflettuto per molti anni sulla transizione verso un'economia basata sull'idrogeno, ed era cosciente dell'importanza a livello mondiale di un simile cambiamento. Inoltre, sapeva che stava portando la sua esperienza relativamente all'apprendimento organizzativo e ai processi manifatturieri a livello mondiale in un'industria che aveva spesso sofferto di numerosi raggiri e di una carenza di capacità a livello gestionale.

Alla Plug Power, Saillant trovò dei lavoratori demoralizzati, che per di più avevano perso di vista l'importanza del loro lavoro. In quanto dipendenti di un'azienda del settore tecnologico, si erano concentrati sui problemi tecnici della progettazione e realizzazione di cellule di combustibile, ma non si erano mai soffermati sui problemi più ampi legati alla sostenibilità, né sulla creazione di una cultura lavorativa orientata all'apprendimento. «Non ci era mai successo di provare ad adattare le nostre innovazioni a innovazioni relative al modo in cui ci relazionavamo l'uno con l'altro e all'ambiente in senso esteso», afferma uno degli ingegneri. In poco tempo, comunque, si formò un gruppo trainante formato non solo dai dirigenti di alto livello, ma anche da ingegneri e dirigenti locali. Questo gruppo riuscì a costruire una delle migliori aziende per la creazione di cellule di combustibile al mondo, «fondata sull'implementazione dei principi alla base delle organizzazioni che apprendono con i principi della sostenibilità».

Oggi, i dipendenti della Plug Power hanno elaborato insieme una definizione dell'identità dell'azienda che inizia così: «Plug Power è una comunità molto unita e guidata dall'obiettivo comune di raggiungere la cosiddetta triple bottom line: Persone, Pianeta e Profitto. Il nostro successo si basa sull'equilibrio tra la dimensione economica (la trasformazione dell'industria energetica), ambientale (l'impegno nella comunità) e sociale (la cura della famiglia). Procediamo nel nostro lavoro con una grande determinazione e risoluzione».

Nei cinque anni successivi all'arrivo di Saillant, la Plug Power ha fatto parecchia strada nel diventare un'azienda produttrice di cellule di combustibile di successo.<sup>13</sup> Inoltre, l'azienda sta andando verso un modello di progettazione sostenibile e «a impatto zero» dei prodotti, che sarà alla base del nuovo metodo di produzione. «Noi crediamo di essere in grado di dimostrare che è tecnicamente possibile ed economicamente

vantaggioso progettare cellule di combustibile totalmente riciclabili», afferma il responsabile tecnologico John Elter. Elter, tra l'altro, fu candidato per la National Medal of Technology per aver guidato la famosa squadra «Lakes» della Xerox, che produsse, alla fine degli anni Novanta, una piattaforma copiatrice innovativa e rivoluzionaria riproducibile al 94 per cento e riciclabile al 96 per cento. «Nel futuro, i clienti che acquisteranno prodotti funzionanti sulla base di cellule di combustibile si aspetteranno di doverli poi riportare al produttore, che li rivorrà indietro al fine di poterne riutilizzare i componenti.»<sup>14</sup>

Mentre molti criticano lo spreco energetico degli Stati Uniti, Saillant vede nel paese una significativa opportunità di leadership. «Gli Americani, che rappresentano solo il 5 per cento della popolazione mondiale, consumano il 25 per cento dell'energia utilizzata a livello globale e generano circa la stessa percentuale di gas che provocano l'effetto serra. Il modo in cui noi progettiamo e produciamo determina delle norme a livello mondiale; oggi, però, il nostro modello di produzione ci costa uno spreco pari a circa un milione di libbre di materiale pro capite all'anno, ovvero più di una tonnellata pro capite al giorno. Gli Stati Uniti rappresentano una forza dominante nella cultura occidentale: il modo in cui noi stessi gestiamo la nostra supremazia e il nostro vantaggio nel mondo può accelerare o ritardare notevolmente i cambiamenti che auspichiamo.»<sup>15</sup>

Gli insegnamenti che Saillant ha tratto dalle sue esperienze in tutto il mondo ha determinato la sua concezione su come produrre cambiamenti. «Tramite le mie esperienze di vita e di lavoro nel Messico del centro-nord, in Irlanda del Nord, nell'Europa occidentale e in Asia ho imparato molto sull'essere ospite. Ritengo che dobbiamo imparare ad essere degli ospiti migliori in tutte le relazioni con gli altri, nelle comunità, ed anche nel pianeta. La nostra spiritualità deve crescere fino a raggiungere il nostro livello di tecnologia. Abbiamo una mente potente, che ci consente di creare nuove concezioni e, in base a queste, andare avanti. In primo luogo, comunque, dobbiamo arrivare a considerarci una semplice parte del sistema globale e su questa base esercitare il nostro ruolo.»

Katrin Kaeufer, ricercatrice SoL, ha studiato diverse corporazioni che si stanno orientando verso prodotti e processi più sostenibili. Afferma: «La Plug Power è l'unica azienda, tra quelle studiate finora, che sembra considerare di pari passo la costruzione di uno sviluppo sostenibile e di un'organizzazione che apprende. Quando intervistai i dipendenti sull'azienda e sul loro lavoro, mi accorsi che utilizzavano i termini 'sostenibilità' e 'apprendimento per diventare un'organizzazione che apprende'»

quasi in maniera intercambiabile. In pratica, sembravano aver interiorizzato l'idea che la costruzione di un'attività sostenibile non è possibile senza la creazione di una cultura orientata all'apprendimento».

## **Reti di approvvigionamento: il sistema che riconosce se stesso**

Le innovazioni che avranno l'impatto maggiore saranno quelle che integreranno insieme di valori completi, assicurandone allo stesso tempo un'applicabilità a lungo termine ai sistemi sociali, ecologici ed economici.

DARCY WINSLOW, NIKE

Le aziende odierne si basano su reti di approvvigionamento che spesso attraversano il mondo intero. Negli ultimi anni, i dirigenti si sono focalizzati sulla gestione di catene di approvvigionamento, al fine di ottenere una maggiore efficienza, una riduzione dei costi e una risposta più rapida. Questi, tuttavia, sono solo piccoli passi in confronto ai cambiamenti necessari per creare reti di approvvigionamento realmente sostenibili e praticabili anche in futuro. La creazione di tali reti richiede un coinvolgimento delle organizzazioni nell'intero processo delle catene di approvvigionamento, al fine di poter scorgere il sistema più ampio che si sta creando e di introdurre nuovi metodi di operare in maniera cooperativa.

Le reti di approvvigionamento globale che condizionano il maggior numero di persone sono quelle del settore alimentare. Il settore industriale della produzione e della distribuzione alimentare è il più grande del mondo e vi trovano lavoro più di un miliardo di persone. Per la maggior parte degli abitanti dei paesi sviluppati del nord del mondo, i sistemi alimentari globali sembrano funzionare piuttosto bene. Dopo tutto, un consumatore a New York o a Parigi può acquistare un melone in pieno inverno a circa un dollaro e cinquanta. Ma al di là dei prezzi accessibili e dell'elevata disponibilità per i consumatori benestanti, si nasconde un sistema che è in realtà uno dei più potenti generatori di povertà al mondo, instabilità politica ed economica e distruzione ambientale locale.

Negli ultimi cinquant'anni, i prezzi dei prodotti del suolo quali la soia, il grano, la farina, il cotone e le patate sono crollati del 60-80 per cento, mentre la produzione di questi stessi prodotti è quintuplicata. La caduta dei prezzi potrebbe rappresentare un vantaggio per i consumato-

ri più benestanti, ma è una tragedia per le famiglie rurali di tutto il mondo, il cui reddito dipende dai prodotti agricoli. Ad esempio, il prezzo medio di acquisto del caffè oggi è pari a circa la metà del costo di produzione che i coltivatori di caffè devono sostenere.<sup>16</sup> In effetti, il sistema alimentare globale fornisce alimenti economici per i ricchi e alimenti costosi per i poveri, una realtà che è sempre più evidente agli occhi delle aziende a livello mondiale.<sup>17</sup>

In una conferenza di leader del settore pubblicitario, il vice presidente del settore marketing della Unilever Europe, Chris Pomfret, ha affermato: «La sicurezza delle nostre catene di approvvigionamento alimentare globale è una questione critica per il futuro delle nostre aziende. ‘La sostenibilità consente di vendere?’ è la domanda sbagliata; dobbiamo invece chiederci: ‘Queste aziende saranno in grado di sopravvivere a lungo senza sostenibilità?’»<sup>18</sup>

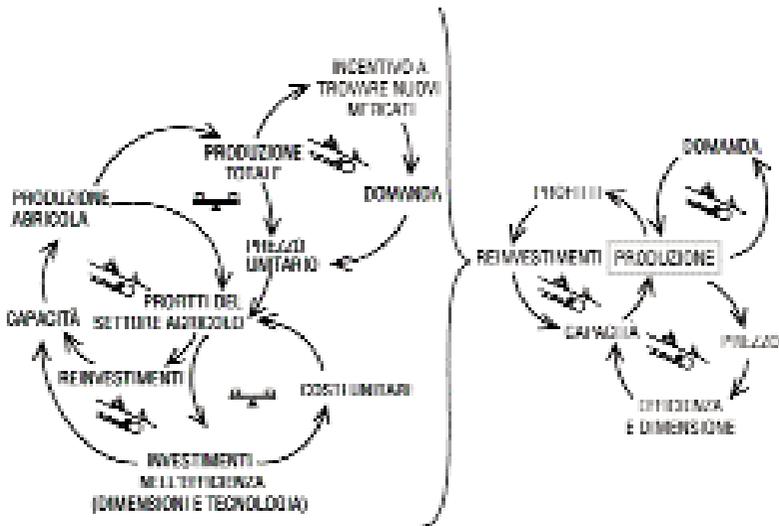
*Considerare insieme il sistema.* Il gruppo di persone e di istituzioni fondamentali che riescono a vedere chiaramente il sistema alimentare globale è ancora troppo ristretto e troppo isolato per determinare dei risultati effettivi. Nonostante la Unilever sia una delle maggiori aziende fornitrici di prodotti alimentari nel mondo, da sola riesce a fare davvero poco. «Un’azione efficace nell’ambito della sostenibilità agricola richiederà la cooperazione tra parti distinte che solitamente agiscono separatamente», afferma van Heemstra. Per un sistema come l’agricoltura globale, ciò significa che non solo diverse aziende, ma anche organizzazioni governative e non governative dovranno imparare a considerare insieme il sistema.

Nel 2004, la Unilever e la Oxfam si unirono tramite più di trenta multinazionali del settore alimentare, organizzazioni non governative locali e globali, grandi fondazioni, oltre a rappresentanti del governo dell’Olanda, della Commissione Europea e del Brasile, in un esperimento innovativo, chiamato Sustainable Food Lab. Lo scopo era quello di formare «catene di approvvigionamento alimentare sostenibile nei mercati principali», utilizzando un nuovo processo finalizzato a promuovere l’apprendimento cooperativo in tutta la catena.<sup>19</sup>

Già dalle prime fasi del progetto, fu evidente che i partecipanti condividevano molte delle concezioni relative alle interdipendenze presenti nel sistema attuale e la stessa immagine straziante del futuro verso il quale si stava andando. Per utilizzare le loro parole, si sentivano intrapolati in una «corsa verso il fondo», una discesa sempre più rapida nella direzione in cui nessuno voleva andare. Ad accelerare questa corsa sono tre insiemi di forze sempre più potenti che interagiscono:<sup>20</sup>

- 1 La crescita costante dell'approvvigionamento determinato dall'aumento della produzione e dei profitti, che porta a investimenti di capitale e a un aumento delle capacità (produttori del settore alimentare)
- 2 La crescita costante della domanda determinata dall'aumento dell'approvvigionamento, che porta a un abbassamento dei prezzi e a una maggiore disponibilità dei prodotti e, di conseguenza, a un ulteriore aumento dell'approvvigionamento man mano che i produttori scorgono maggiori opportunità sul mercato (aziende del settore alimentare, rivenditori e consumatori)
- 3 Un ulteriore aumento della capacità, determinato dalla caduta dei prezzi, che favorisce gli investimenti in una maggiore efficienza e in un maggiore sfruttamento del suolo allo scopo di mantenere costanti i guadagni derivanti dalla produzione agricola (produttori del settore alimentare locali e principali)

Il primo e il secondo gruppo di forze determinano un aumento nella capacità, nella produzione e nella domanda in molte industrie, non solo in quelle del settore alimentare. Queste industrie crescono man mano che grandi gruppi multinazionali con accesso a capitali finanziari e alla tecnologia avanzata subentrano nella gestione. Tuttavia, intervengono due nuove caratteristiche della produzione alimentare a rendere problematiche queste forze economiche di base. In generale, man mano che l'aumento della produzione e la caduta dei prezzi trasformano i prodotti alimentari in beni generici, i produttori ricercano nuovi metodi di produzione a basso costo, finché i profitti divengono così bassi che le aziende non sono più incentivate ad espandersi. Ma gli agricoltori e le piccole attività agricole dei paesi poveri, che si trovano ad affrontare la caduta dei prezzi, spesso continuano ad aumentare la produzione anche quando il profitto è pari a zero o addirittura vanno in perdita. Ciò avviene perché l'unica alternativa è l'abbandono delle fattorie e dello stile di vita tradizionale, per andare poi alla ricerca di un futuro ancora più incerto emigrando nelle città. Preferiscono quindi cercare di mantenere i guadagni aumentando la produzione tramite una maggiore efficienza, che si può ottenere utilizzando fertilizzanti e pesticidi o sfruttando più suolo agricolo (il terzo insieme di forze). In breve, la realtà dei nostri sistemi alimentari è che la produzione continua a crescere e i prezzi a diminuire anche quando sussistono condizioni economiche avverse. In al-



tre parole, come sostengono i membri del progetto Sustainable Food Lab, «quando i profitti sono in crescita, la produzione aumenta; quando i profitti sono in diminuzione, la produzione aumenta».

Ciò porta alla seconda grande realtà che distingue i sistemi alimentari: la produzione non può venire aumentata in maniera scriteriata senza che ciò non comporti il superamento della quantità di produzione sostenibile dal punto di vista ambientale. Gli agricoltori, intrappolati in una crescita inarrestabile della produzione, si ritrovano in un circolo vizioso in cui la ricerca di un aumento della produzione a breve termine riduce la fertilità a lungo termine del terreno e conduce a misure ancora più disperate per il mantenimento della produzione e dei guadagni. La tendenza mondiale alla sovrapproduzione ha determinato la perdita di più di un miliardo di ettari di superficie agricola negli ultimi cinquant'anni, un'area pari alla superficie totale della Cina e dell'India. I modelli mentali alla base del sistema sono diversi e contraddittori. «La produzione alimentare mondiale è un esempio classico di un sistema fuori controllo», afferma Hal Hamilton, direttore del Sustainability Institute e co-direttore del progetto Sustainable Food Lab. «Nessuno desidera che le proprie decisioni determinino un sistema insostenibile. Gli individui prendono le migliori decisioni possibili, ma all'interno di un sistema irrimediabilmente frammentato. La maggior parte delle aziende ritiene che la risposta sia un aumento della produzione attraverso l'utilizzo della tecnologia; dall'altra parte, molti attivisti sono impegnati alla lotta contro le grandi aziende, che ai loro occhi stan-

no distruggendo le comunità e le ecologie agricole locali. I governi, da parte loro, si sono ritrovati tra la pressione esercitata dalle aziende, finalizzata all'aumento della produzione, e l'instabilità politica derivante dalla situazione degli agricoltori, costretti ad abbandonare le proprie terre a causa della caduta dei prezzi. I governi dei paesi più ricchi rispondono stanziando cinquecento miliardi di dollari all'anno in sussidi per gli agricoltori; lo stesso non accade nei paesi più poveri. Ciò che manca alla base di questa situazione è una riflessione comune di tutte le parti, in un'ottica a lungo termine e sulla base degli interessi comuni.»

Il progetto Sustainable Food Lab sta cercando di creare questa collaborazione tramite una «percezione», una «presenza» e una «consapevolezza» comune, sulla base di una particolare integrazione di tutte le discipline orientate all'apprendimento per affrontare problemi complessi in cui sono coinvolte parti diverse (a questo proposito, vedere l'Appendice 3).

Questa percezione collaborativa, altrimenti detta «co-percezione», richiede un'analisi esterna e interna. Per la squadra del Sustainable Food Lab, l'analisi esterna parte dalle mappe sistemiche e da altri strumenti concettuali, ma comprende anche i «viaggi istruttivi» nelle zone rurali del Brasile, finalizzati ad avere una conoscenza diretta del sistema per lo più sconosciuto ai molti. Il confronto con la realtà di un sistema che abbiamo tutti, in parte, contribuito creare, può generare un forte impulso al cambiamento, se ovviamente lasciamo che il significato di tale realtà penetri nel nostro modo abituale di pensare e di sentire, favorendo così riflessioni individuali e collettive più profonde. Nel passaggio dalla comprensione delle forze del sistema a livello concettuale a una visione più viscerale del sistema derivante da questi viaggi, i membri del Sustainable Food Lab realizzarono che la «corsa verso il fondo» era una tragica competizione senza vincitori.<sup>21</sup> «È evidente che l'intero sistema agricolo è malato», commenta un membro del gruppo.

Durante il ritiro di sei giorni che seguì i viaggi a distanza di due mesi, ogni membro trascorse due giorni e due notti solo in un ambiente selvaggio, secondo il vecchio metodo di liberare l'uomo dalle sue impostazioni mentali e rendere possibili nuove visioni. Quindi, invece di forzare visioni personali distinte in un'unica visione condivisa, i membri del gruppo diedero origine a diverse iniziative «prototipo» che rispecchiavano le loro prospettive e aree di influenza individuali, ad esempio la concentrazione su specifiche catene di approvvigionamento, la ricerca di un modo di trasmettere le realtà dell'intero sistema ai consumatori, la creazione di un'ampia coalizione di aziende del settore alimentare

con la potenziale capacità di cambiare le regole del gioco che condizionano tutta la produzione agricola.<sup>22</sup>

*Costruire visioni condivise in grado di modificare sistemi più ampi.* Nonostante sia ancora troppo presto per valutare l'impatto di tali specifiche iniziative, ritengo che esse forniscano quattro importanti lezioni che dovrebbero essere considerate da tutti coloro che cercano di vedere e modificare sistemi più ampi.

In primo luogo, poiché le questioni sistemiche più spinose superano i confini geografici e istituzionali, il microcosmo strategico necessario per affrontare il sistema dev'essere, allo stesso modo, un gruppo trasversale che rappresenti le aziende, i governi e la società civile. La formazione di gruppi di persone provenienti da questi diversi contesti, desiderose di lavorare insieme e non di scontrarsi, rappresenta di per sé una sfida più stimolante. Ci sono voluti più di due anni per creare il gruppo iniziale del Sustainable Food Lab, che è nato dalla collaborazione tra la Unilever e la Oxfam.

In secondo luogo, la visione collettiva dei sistemi implica un viaggio nel pensiero e nella percezione dai molteplici aspetti. È evidente che le persone iniziano a vedere il sistema quando smettono di darsi la colpa e riconoscono la parte di ognuno nel contribuire al problema. Il sistema alimentare globale è gestito da (1) compagnie che ricercano modelli aziendali standard senza considerare gli effetti della loro azione sulle famiglie di agricoltori, le comunità e il sistema ambientale; (2) agricoltori incapaci di moderare le pressioni per un aumento continuo della produzione; e (3) tutti noi in quanto consumatori, quando acquistiamo alimenti ad un prezzo molto economico senza neppure pensare al luogo di provenienza.

La terza lezione è che la qualità della visione collettiva e l'impegno condiviso che essa è in grado di generare sono condizionate dalla qualità delle relazioni che si instaurano tra le persone. La trasformazione dei sistemi più ampi non viene generata dalle relazioni transazionali che caratterizzano la maggior parte delle aziende, dei governi e delle organizzazioni non governative. «Instaurare tra i leader relazioni che superino i confini tradizionali potrebbe essere l'elemento fondamentale per un cambiamento sostanziale», afferma Hamilton. I partecipanti al Sustainable Food Lab realizzarono ben presto che stavano sviluppando tra loro connessioni più profonde, fiducia e rispetto, e che la forza della loro squadra nasceva tanto dalle loro differenze quanto dalle loro affinità.

Infine, attivare nuovi sistemi non significa «trovare la risposta», ma

sviluppare reti di persone coinvolte e motivate, guidate da una comprensione comune del sistema attuale e impegnate affinché vengano creati nuovi sistemi. «Quello che ho imparato... è che è necessario lavorare su tutte le singole parti del sistema, al fine di cambiare il sistema nel suo complesso», afferma un membro della squadra del Sustainable Food Lab. Ricordando il commento di Les Omotani relativamente all'apportare un cambiamento ai grandi sistemi scolastici, un altro aggiunge: «All'inizio, non occorre trovare le risposte a tutte le necessità per risolvere il problema. Infatti, anche se si avessero tutte le risposte possibili, si potrebbe comunque non avere la migliore risposta possibile».

Man mano che sviluppiamo la nostra capacità di vedere i sistemi a livello globale, le strutture profonde ci appaiono più chiare. Quando partecipai a una sessione giornaliera sulla produzione internazionale al MIT, ascoltai l'intervento di un rappresentante di una grande organizzazione non governativa che si occupa dei diritti dei lavoratori, che verteva sui problemi relativi alle aziende manifatturiere dell'abbigliamento a livello internazionale. La storia è molto simile a quella della produzione alimentare globale, e si basa sulla caduta dei prezzi, su un'espansione incessante, su salari che non consentono ai lavoratori una condizione di vita dignitosa. Quindi, con mia grande sorpresa, il rappresentante parlò più volte di una «corsa verso il fondo» nel settore manifatturiero dell'abbigliamento mondiale. Lasciai la sessione chiedendomi se il Sustainable Food Lab non sia legato esclusivamente al settore alimentare, ma più in generale alla comprensione di come dirigere le forze alla base di molte catene di approvvigionamento globale verso una direzione diversa da quella attuale.

## **Le società: comunicare oltrepassando i confini**

È tempo che tutti noi ci uniamo per riflettere sul futuro che desideriamo creare. Se non facciamo niente, i nostri figli potrebbero dover vivere con due dollari al giorno.

SALIM AL-AYDH

In un mondo sempre più interdipendente, ironicamente molte società stanno diventando sempre più polarizzate e frammentate. In un certo senso, ciò è comprensibile: quando ci troviamo di fronte a questioni

complesse che ci fanno paura, ci si sente protetti nel sentirsi parte di una particolare ideologia che fornisce sempre una risposta. Tuttavia, l'ideologia di un gruppo raramente è condivisa dagli altri; di conseguenza, sorgono dei muri tra gruppi diversi. Dopo un po' di tempo, l'ideologia diventa identità, e la polarizzazione si rafforza autonomamente.

Il mondo interconnesso nel quale viviamo ci sta mettendo di fronte ad una prova: far riemergere la capacità di comunicare e vivere insieme. I muri più alti sono quelli in Medio Oriente. Nell'autunno 2002, la Saudi Aramco, sulla base della sua esperienza nel dialogo in generale e nella metodologia del *world café* in particolare, organizzò un incontro ad Hawar, il primo di una serie di riunioni insolite. Da molti punti di vista, si trattava del proseguimento logico del processo che era iniziato quando l'Aramco si era allargata ad includere partner fondamentali nel dialogo strategico sui problemi più gravi della società saudita. Ma in quell'occasione si andò oltre, dal punto di vista del numero di partecipanti. L'incontro fu richiesto dalla SoL della regione del Golfo, una rete SoL che comprendeva più di venti aziende di tutta la regione (Kuwait, Dubai, Emirati Arabi Uniti e Bahrain, oltre all'Arabia Saudita). Inizialmente, nei primi incontri, il gruppo di partecipanti era composto essenzialmente da figure di spicco del settore: capi e fondatori delle aziende, fondatori di potenti organizzazioni non governative e scuole, infine personaggi accademici. Inoltre, erano presenti sia uomini che donne, e per molti fu il primo incontro del genere in cui partecipavano entrambi i sessi.

Questo dibattito, come nelle sessioni precedenti, iniziò con una presentazione che prendeva in esame la condizione economica attuale dei paesi facenti parte della regione del Golfo. Quasi tutti questi paesi presentano gli stessi problemi riscontrati in Arabia Saudita: disoccupazione giovanile in rapida crescita, PIL pro capite stagnante o in diminuzione, economie sostanzialmente dipendenti dal petrolio. Questa presentazione diede l'avvio a due giornate di conversazione appassionata sulla cultura tradizionale dell'area, le sue scuole, la sua economia basata sul petrolio, e le prospettive per un cambiamento.

Nella mia esperienza, quando le persone sono capaci di addentrarsi sinceramente in discussioni su argomenti che le riguardano molto da vicino, non c'è limite alla loro energia, coraggio e volontà di avventurarsi in territori sconosciuti. Durante le pause che scandirono l'incontro, diversi gentiluomini arabi vestiti in maniera tradizionale mi vennero incontro mostrando diverse emozioni, dalla perplessità all'ansietà, e mi dissero cose come «In tutta la mia vita, non avevo mai parlato di que-

stioni simili con una donna». La mia sensazione fu che, in un certo senso, le donne erano più pronte per un dialogo serio. Escluse per legge dalle attività professionali in molti paesi della regione del Golfo, hanno creato reti per consigliarsi e sostenersi a vicenda. Come altri gruppi in precedenza esclusi e finalmente invitati a prender parte al dibattito, avevano atteso a lungo questo giorno, e non si dimostrarono timide. Parlarono con fierezza e convinzione, articolando i loro interventi sulle questioni pressanti che la loro società stava affrontando, e si dimostrarono positive sulle possibilità di cambiamento.

Man mano che ascoltavo, mi rendevo conto anch'io dell'universalità dei problemi con i quali i partecipanti erano alle prese. Le loro questioni fondamentali erano simili a quelle che riguardano le persone di tutto il mondo: come conservare ciò a cui teniamo delle nostre tradizioni, e allo stesso tempo consentire alle medesime tradizioni di evolversi in armonia con il mondo di oggi? Come diventare responsabili nei confronti dei nostri figli, creando le condizioni affinché abbiano un'identità araba autentica e allo stesso tempo crescere di pari passo con la globalizzazione della società? Come dovrebbero essere le società islamiche del Golfo del ventunesimo secolo?

Sei mesi dopo l'incontro di Hawar fu organizzato un secondo incontro e, mentre sto scrivendo, è in pianificazione il terzo. Hanno iniziato a formarsi diverse iniziative, compreso un centro di formazione al lavoro per assistere i giovani sauditi nella transizione dalla scuola al lavoro, una rete di orientamento nazionale che mette in contatto leader di aziende di successo con i giovani, e una varietà di iniziative formative, al fine di promuovere le innovazioni nel sistema scolastico tradizionale, riconosciuto all'unanimità come un settore chiave del cambiamento. Molti giovani leader si stanno unendo al dibattito; ad esempio, un partecipante ha avviato a Jeddah un'università femminile che, al contrario delle università tradizionali, opera in stretto contatto con le aziende saudite, al fine di garantire un'educazione che risponda alle reali necessità di cambiamento e di innovazione sociale.

Mentre assistevo all'incontro finale di Hawar, una donna anziana, consigliere di molte saudite, mentre ascoltava le persone che, una dietro l'altra, spiegavano che tipo di contributo avevano ricevuto dalla serie di incontri, si avvicinò e sussurrò: «È un avvenimento storico». Annuii, conscio della verità delle sue parole e del fatto che io potevo avere solo una vaga idea di ciò che questo poteva significare per lei, per le altre donne, e per tutti gli altri partecipanti.

Allo stesso tempo, mi vennero in mente due pensieri. La parola «politica» viene dal greco *polis*, il luogo d'incontro dove i cittadini si riunivano per discutere delle questioni del giorno. Quello che ho visto a Hawar, e che vedo in progetti come il Sustainable Food Lab, è una rinascita della polis, del luogo dove le persone si riuniscono e si incontrano, superando le differenze invece di venirne allontanati. È difficile, per me, immaginare un confronto effettivo con l'insieme di squilibri che caratterizzano il nostro modo di vivere attuale sul pianeta senza recuperare questa capacità di dialogare.

In secondo luogo, provai la nitida sensazione di essere già stato in quel posto. Mi ricordai del mio viaggio in Sudafrica, quindici anni prima. Il mio caro amico e collega Adam Kahane, che ha avviato con successo iniziative di dialogo civico in Sudafrica, Guatemala, e in altri paesi,<sup>23</sup> una volta ha commentato che non vedeva la possibilità di fare altrettanto in Israele e in Palestina, perché, secondo lui, «entrambe le parti pensano ancora di poter conservare il loro modo di agire. Non hanno ancora capito che, se non cambiano il loro modo di pensare e le loro strategie, non avranno futuro». In Sudafrica, invece, a metà degli anni Ottanta ebbe inizio la svolta nella polarizzazione culturale: la gente cominciò a vedere nel futuro, riconoscendo che si stava andando in una direzione dove nessuno desiderava andare. Quando ciò accade, i membri polarizzati di una società, tanto gli esclusi quanto gli inclusi, cominciano a parlare tra di loro sentendosi cittadini con uno stesso destino. Iniziano a vedere le interdipendenze necessarie al fine di creare un futuro diverso, e sviluppano nuove forze che spingono verso il cambiamento.

Le aziende oggi vengono a trovarsi nella scomoda posizione di essere, in un certo senso, l'istituzione più globale al mondo. Le grandi multinazionali, come BP, Unilever e Saudi Aramco, dovrebbero avere una visione più completa delle tendenze ambientali, culturali ed economiche globali rispetto alla maggior parte dei governi nazionali. Per questo motivo, sono in grado di svolgere un ruolo centrale nel far vedere alla gente i sistemi più ampi che trascendono i confini nazionali e nell'affrontare questioni fondamentali che le forze politiche potrebbero avere interesse a nascondere. L'efficacia delle multinazionali, tra l'altro, è maggiore perché esse difenderebbero il benessere dell'intero pianeta ed utilizzerebbero i metodi dell'indagine collettiva, del pensiero sistemico e della costruzione di una visione condivisa, da loro già sperimentata e migliorata grazie all'esperienza pratica. L'applicazione diretta di questi

metodi ai relativi problemi interni potrebbe addirittura costituire il maggiore contributo da parte delle corporazioni. Nelle situazioni politiche dominate dalla frammentazione, dalla polarizzazione e dalla sfiducia, i leader migliori saranno quelli con un'esperienza pratica del potere del dialogo e della comprensione, e del modo in cui le relazioni trasformative possano risolvere problemi complessi. Per questi motivi, mi aspetto che negli anni a venire i «processi aziendali standard» subiscano dei cambiamenti.

## **L'educazione del ventunesimo secolo**

I veri cittadini del sistema hanno meno di vent'anni. Oggi, sempre più ragazzi crescono con una prospettiva e una consapevolezza del mondo come unità mai riscontrata in passato; vedono quello che sta succedendo con una chiarezza assente nelle generazioni precedenti, e si relazionano spontaneamente con gli altri popoli e le altre culture in un modo diverso. Sono, infine, profondamente preoccupati per il loro futuro.

Diversi anni fa abbiamo iniziato a far partecipare bambini e ragazzi ai dialoghi SoL, in particolare quando si parlava del futuro dell'educazione e di questioni sistemiche globali. Non scorderò mai le parole di una ragazzina di dodici anni che si rivolse in maniera molto diretta a un dirigente di quarantacinque anni durante uno di questi incontri: «Ci sentiamo come se voi aveste bevuto il vostro succo di frutta, e poi aveste bevuto anche il nostro».

Le scuole possono svolgere un ruolo fondamentale nel trasformare le preoccupazioni sul futuro dei ragazzi nelle basi su cui formare i futuri cittadini del sistema, se solo essi arrivassero a comprendere che questo è il loro ruolo e a vedersi come parte di un sistema globale. L'ex preside di facoltà della MIT School of Engineering Gordon Brown, convinto promotore del pensiero sistemico nelle scuole negli ultimi anni della sua vita, era solito dire: «Essere un insegnante significa essere un profeta: non dobbiamo preparare i ragazzi al mondo nel quale abbiamo vissuto, ma ad un futuro che possiamo solo vagamente immaginare». Sfortunatamente, le scuole di tutto il mondo sono intrappolate nel tentativo di conservare un sistema tradizionale incapace di rinnovarsi, che viene

messo alla prova sempre più spesso. Quindi i bambini di oggi, che crescono con l'istinto di sentirsi cittadini del sistema, non ricevono nessun incoraggiamento che li spinga verso questa direzione.

Ironicamente, le dimostrazioni che i bambini abbiano un'innata capacità di pensare sistematicamente sono in continuo aumento. Se viene loro offerta la possibilità di coltivare questa predisposizione naturale, potrebbero sviluppare delle competenze nell'ambito di un pensiero critico sofisticato molto più rapidamente di quanto ci potremmo aspettare. Nelle scuole in cui il pensiero sistemico è strettamente legato a tutto il curriculum e gli studenti e gli insegnanti lavorano insieme come allievi e guide piuttosto che come ascoltatori passivi ed esperti onniscienti, queste capacità innate potrebbero davvero emergere. Se riusciamo ad andare verso un sistema educativo orientato al discente in un'ottica sistemica, sono convinto che vedremo i cittadini del sistema formarsi rapidamente, e ci renderemo conto di quanto siano inefficaci la classe tradizionale e il modello di apprendimento basato sull'insegnante.<sup>24</sup>

Ritengo inoltre che un elemento chiave in questo cambio di orientamento sia l'accettare che le innovazioni nell'educazione rappresentino un compito molto impegnativo, che gli educatori individualmente non sono in grado di portare a termine. Per introdurre delle innovazioni, sarà infatti necessario un microcosmo che rappresenti l'intero sistema e che comprenda quindi anche le aziende e gli studenti stessi. Les Omotani, soprintendente del distretto Hewlett-Woodmere di Long Island, afferma: «Trovo che uno dei modi più affidabili di portare le persone a pensare di diventare una comunità che apprende in maniera efficace sia di far sentire la voce degli studenti ed evidenziare il loro ruolo nelle nostre conversazioni, pianificazioni e decisioni. l'anno scorso, ad esempio, organizzammo un 'wellness café' con gli studenti, ovvero una grande conferenza sul tema del benessere, organizzata sulla base della metodologia del 'world café'. Cinquanta studenti si offrirono volontari per i ruoli di intrattenitori ai tavoli e di mediatori, e parteciparono duecento membri della comunità, compresi alcuni membri di facoltà. I ragazzi sono assetati di questo genere di ruoli di leadership, che li responsabilizzano e li fanno sentire attivi. Credo, inoltre, che questa tendenza potrebbe addirittura diventare un movimento nazionale: le nostre scuole, oggi, sono paralizzate, e gli insegnanti e gli amministratori sono sotto pressione nel cercare disperatamente di tener testa a dirigenti aziendali insoddisfatti e genitori spaventati. Ma è evidente che l'educazione del ventunesimo secolo dovrà essere profondamente diversa dall'educazione del dicianno-

vesimo e del ventesimo secolo. Questo cambiamento richiede spazio per l'innovazione, non solo pressione per la prestazione, e i giovani lo percepiscono chiaramente. Sanno che hanno bisogno di crescere come cittadini del mondo; devono imparare a capire i problemi del mondo e il modo di affrontarli in maniera efficace. Le scuole che non riescono a rispondere, almeno in parte, a queste necessità, saranno sempre più rifiutate e non considerate dai ragazzi. Loro, in realtà, sono impazienti di entrare a far parte di tutto ciò; ma la domanda che dobbiamo porci è, lo siamo anche noi?

## Frontiere

---

OGGI siamo giunti alla ridefinizione del sistema di gestione dominante. Tuttavia, ciò che si è sviluppato attraverso i secoli non può venire totalmente capovolto in pochi anni, né esistono le basi per essere ottimisti riguardo al fatto che il nuovo sistema sostituisca quello vecchio in maniera uniforme. I modi di pensare e di agire abituali, ben radicati nel sistema attuale, determinano, da parte dei dirigenti, la necessità di mantenere il controllo; da parte degli investitori, la richiesta che la produzione cresca a tutti i costi; infine, da parte dell'intero sistema che regola il settore privato, un modo di operare che spesso «privatizza» i profitti e «socializza» i costi, a deterioramento del capitale sociale ed ambientale. Ma, al contempo stanno entrando in gioco forze che spingono al cambiamento: Internet sta distruggendo i monopoli dell'informazione tradizionali, le organizzazioni, caratterizzate da una sempre più ampia interconnessione, non rendono più possibile un controllo dall'alto, e la consapevolezza dei costi delle strutture finalizzate ad uno sviluppo industriale globale sta crescendo.

Nei capitoli precedenti, ho tentato di spiegare le innovazioni che stanno emergendo in tutto il mondo attraverso diverse strutture organizzative, enfatizzando ciò che sta avvenendo attualmente, compresi i modi in cui gli elementi di base delle culture che apprendono vengono oggi integrati nelle aziende, nelle scuole e in organizzazioni comunitarie, governative e non governative. Considerando tutto ciò da una prospettiva globale, si ha la sensazione che stia emergendo qualcosa di totalmen-

te nuovo, impossibile da comprendere cinquant'anni fa, quando fu pubblicata la prima edizione de *La quinta disciplina*.

## Scoprire ed impersonare le strutture della natura

Per molti anni, la definizione comune di «apprendimento» all'interno della rete SoL indicava il processo di aumentare la capacità dei discendenti di ottenere, tanto a livello individuale quanto a livello collettivo, i risultati preposti. Questa definizione è utile perché mette l'accento su due caratteristiche fondamentali dell'apprendimento, spesso fraintese: (1) la costruzione della capacità di agire in maniera efficace, in opposizione alla semplice comprensione a livello concettuale; e (2) il fatto che questa capacità cresca nel tempo, spesso molto lentamente. Abbiamo considerato molte altre definizioni alternative, ma nessuna ci sembrava altrettanto semplice e utile. Quindi, per me fu una sorpresa scoprire, un paio d'anni fa, una definizione di apprendimento completamente diversa, addirittura più semplice di quella citata.

La definizione veniva da H. Thomas Johnson, uno dei maggiori teorici di contabilità a livello mondiale. Johnson è co-inventore del metodo Activity Based Costing (ABC) e co-autore del manuale *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, citato dall'*Harvard Business Review* come uno dei testi sulla gestione più importanti degli ultimi 75 anni.<sup>1</sup> Nonostante il metodo ABC venne considerato un contributo significativo, Johnson stesso era cosciente del fatto che rappresentasse solo il primo passo nel contesto di una ridefinizione radicale della gestione della performance e nei dieci anni seguenti si dedicò allo studio approfondito di un numero limitato di importanti aziende. Tra queste, considerò anche la Toyota, della quale documentò l'approccio alla gestione dei costi in *Profit Beyond Measure*,<sup>2</sup> un testo eretico in cui si suggeriva che lo straordinario successo a lungo termine della Toyota era in parte dovuto a un'attenta limitazione dell'utilizzo della valutazione delle prestazioni da parte dei dirigenti. In particolare, Johnson affermò che, quando la valutazione delle prestazioni viene applicata alle più alte sfere dirigenziali, questi ultimi tendono ad utilizzare tale valutazione per determinare gli obiettivi specifici e guidare il cambiamento, processo che W. Edwards Deming chiama «ingerenza». Alla stregua di Deming, Johnson affermò che apprendimento continuo e prestazioni migliori dipendono in realtà dalla

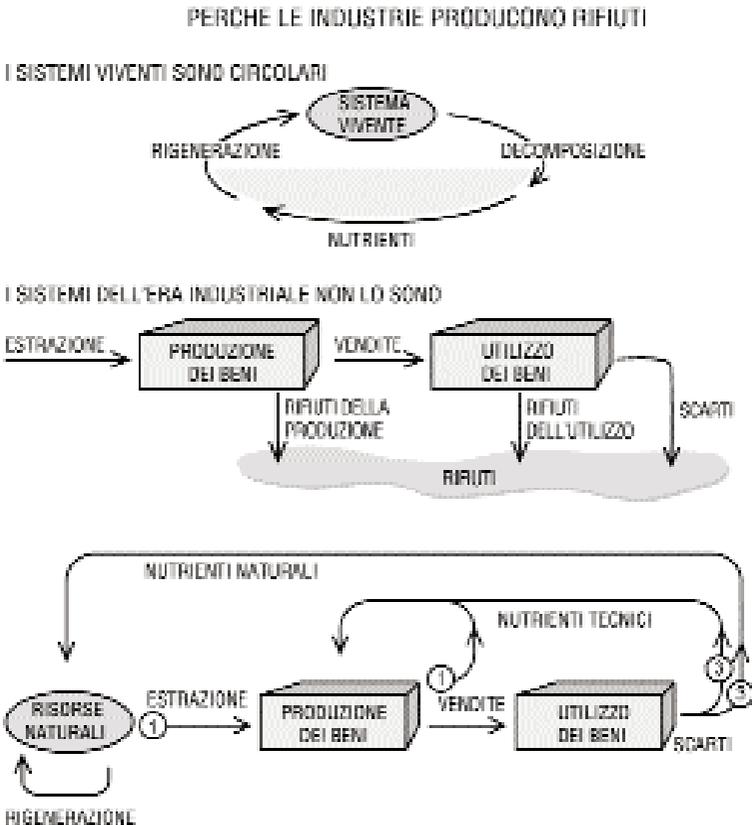
connessione della valutazione e della definizione degli obiettivi con una conoscenza approfondita del processo da parte di chi è impegnato concretamente sul campo. Ciò contraddice apertamente quello che molti dirigenti considerano come il loro compito principale, ovvero la definizione di obiettivi specifici e l'ottenimento dei risultati. Per questo motivo, forse, sono stati così pochi i concorrenti in grado di mantenere le prestazioni a lungo termine che hanno caratterizzato la Toyota.<sup>3</sup>

Tuttavia, i sistemi viventi si basano proprio sulla percezione e l'azione a livello locale, e fu proprio studiando tali sistemi che Johnson arrivò a comprendere l'approccio della Toyota alla gestione dei costi. Nessuno ha sulle sue spalle la «responsabilità» di una foresta; il nostro corpo non aspetta gli ordini dal cervello per avviare il processo di coagulazione quando ci tagliamo un dito. Qualunque sia il controllo di tipo «centralizzato» che esiste in natura, esso è reso possibile proprio grazie alle complesse reti di controllo a livello locale. Non abbiamo idea del perché siamo capaci di camminare, ma, una volta sviluppata questa «conoscenza del corpo», il corpo risponde alle direttive che gli diamo e di cui siamo consapevoli; senza quella conoscenza del corpo, tutte le direttive centrali possibili e immaginabili sarebbero inefficaci. Johnson scoprì che l'approccio della Toyota relativamente alla gestione delle prestazioni personificava l'essenza dei sistemi viventi: i dirigenti di azienda erano impegnati ininterrottamente nella costruzione e nello sviluppo di un know-how intrinseco a livello locale e nel dare fiducia ai lavoratori in prima linea dal punto di vista della gestione e del miglioramento della performance di costo. In effetti, l'approccio della Toyota nei confronti della gestione localizzata delle prestazioni derivava dalla scoperta, seguita dall'assimilazione, delle strutture presenti in natura; è per questo motivo che i membri del gruppo Toyota si erano dimostrati dei discenti superiori agli altri.

Questa semplice definizione di apprendimento mette alla luce un'ampia serie di potenziali cambiamenti sostanziali all'interno dei sistemi sociali, dal modo in cui lavoriamo insieme alla natura dei sistemi industriali nel loro complesso. Ad esempio, la visione «a impatto zero sull'ambiente» della Plug Power relativamente alla produzione di cellule di combustibile trae ispirazione da una legge straordinaria dei sistemi viventi, che segue la strategia «zero rifiuti»\* o, in altre parole, «rifiuti

\* Il concetto di «zero waste», traducibile dall'inglese all'italiano anche come «zero rifiuti» o «zero sprechi», rimanda a un complesso sistema integrato che si basa su un progetto strategico di sviluppo sostenibile nel campo della gestione dei rifiuti. (N.d.T.)

uguale cibo». Ogni prodotto di un sistema naturale rappresenta, per un altro sistema naturale, un elemento nutritivo. Sono appena tornato dalla Cina, dove il presidente e il primo ministro oggi parlano regolarmente dell'«economia circolare» che si fonda su questo principio. Se la progettazione dei prodotti, il relativo confezionamento e i processi utilizzati nella produzione fossero volti ad eliminare i rifiuti e gli sprechi, si produrrebbe una profonda trasformazione delle economie industriali. Anche se i paesi che aspirano a questo futuro hanno davanti a sé una lunga strada da percorrere, il concetto fondamentale dell'economia circolare è chiaro, così come lo sono le differenze che la contraddistinguono dalle economie industriali che si sono sviluppate negli ultimi duecento anni (vedere, a questo proposito, la figura seguente).<sup>4</sup>



Sotto molti aspetti, il medesimo spirito di apprendimento finalizzato all'armonia con la natura è alla base del progetto Sustainable Food Lab, anche se in questo caso si intende il concetto di armonia in scala mondiale. I membri di questo gruppo hanno compreso che nessun sistema economico può resistere alla distruzione dei sistemi sociali ed ecologici dai quali dipende. Il modo in cui organizziamo la produzione e la distribuzione degli alimenti potrebbe venire considerato come il primo sistema dell'umanità; di conseguenza, è logico pensare che esso dovrebbe essere anche il primo, tra i nostri sistemi globali, da riportare in armonia con realtà ecologica e sociale.

Lo spirito di apprendimento legato alla scoperta e acquisizione delle strutture presenti in natura introduce sottilmente tutte le altre innovazioni di cui si è discusso nei capitoli precedenti. Quando i dirigenti si impegnano nel far crescere i lavoratori al fine di far crescere l'impresa, oppure ad utilizzare la conversazione come elemento essenziale del processo di cambiamento, le procedure che adottano riflettono la comprensione della natura umana, ovvero il nostro desiderio innato di crescere come esseri umani e di interagire l'uno con l'altro. Allo stesso modo, si consideri la nuova concezione delle reti sociali che si creano autonomamente come strutture naturali dell'organizzazione o, per dirlo con le parole di Anne Murray Allen, la concezione di «come viene svolto effettivamente il lavoro». Si ricordi inoltre la domanda iniziale di Dee Hock che diede origine alla radicale struttura governativa decentralizzata della Visa: «*Perché un'organizzazione non potrebbe funzionare come una foresta pluviale?*»

Alla fine, la definizione di apprendimento di H. Thomas Johnson mi condusse alla conclusione che il primo principio che identifica il nostro lavoro sull'apprendimento organizzativo è semplicemente l'obiettivo di sviluppare un sistema di gestione in armonia con la natura, quella umana quanto quella dei sistemi naturali e sociali più ampi nei quali operiamo costantemente. Ricordo la mia prima conversazione con una giovane donna cinese sul perché *La quinta disciplina* aveva avuto così tanto successo nel suo paese. La sua risposta fu sorprendente. «Lo consideriamo un libro sullo sviluppo personale», mi disse. «La teoria occidentale sulla gestione contraddice in maniera sostanziale la nostra concezione di base sullo sviluppo della nostra natura più profonda di esseri umani. Questo libro rafforza la nostra concezione e ci dà la speranza che essa possa essere in armonia con la costruzione di organizzazioni di successo.»

L'antropologo Edward Hall definisce la tendenza all'apprendimento

come «la tendenza più profonda della specie umana». Cos'altro può essere tale tendenza all'apprendimento se non la nostra innata ricerca personale per scoprire ed incarnare le strutture presenti in natura in tutti gli aspetti della nostra vita?

## **La futura generazione di leader**

Oggi, sono giunto alla conclusione che la maggior parte dei leader più importanti degli anni a venire non sarà costituita dai leader che ci immaginiamo ora: per determinare un nuovo sistema è necessario un nuovo insieme di leader. Non sorprende, infatti, che là dove inizia ad instaurarsi un nuovo sistema di gestione cominciano ad emergere dalla periferia nuovi leader, che non provengono dai tradizionali centri di potere, ma dalla periferia demografica, economica e culturale: sono le donne, i poveri e i giovani.

## **Donne che comandano da donne**

La percentuale del numero di donne che ricoprono diverse posizioni di potere è andata crescendo negli ultimi anni. Tuttavia, spesso la prima o la seconda generazione di donne in posizioni di alto livello devono «agire da uomini più degli uomini stessi» per dimostrare di essere «veri leader», secondo i criteri al maschile ancora dominanti. Allo stesso tempo, per riportare le parole del ricercatore Joyce Fletcher, le donne che dirigono «da donne» vengono spesso etichettate come «buone giocatrici di squadra» o, peggio ancora, come «graziose», un colpo di grazia parlando di promozioni. Fletcher sostiene che, quando le donne dirigono nel modo più naturale possibile, nella maggior parte delle organizzazioni finiscono con lo scomparire agli occhi dei loro collaboratori, condizionati dai loro modelli di potere al maschile.<sup>5</sup>

A questo proposito, uno dei progetti più interessanti da sviluppare nell'ambito del Sustainability Consortium della SoL è rappresentata dall'iniziativa «Women Leading Sustainability».<sup>6</sup> L'origine di questo progetto è dovuta alla scoperta che un numero sproporzionato di inizia-

tive tra quelle a maggiore impatto all'interno di questa rete era stato condotto da leader donne, come Darcy Winslow della Nike, Barbara Stocking dalla Oxfam, Brigitte Tantawy-Monsou della Unilever, Dorothy Berry e Mieko Nishimizu della Banca Mondiale. Ciò ha portato ovviamente alla domanda: «Quale aspetto della sensibilità delle donne ha consentito loro di fare passi avanti relativamente alle questioni legate alla sostenibilità, e cosa nel loro modo di dirigere le ha rese efficaci?»

Molte delle risposte a queste domande vengono date nei capitoli precedenti. Barbara Stocking si è descritta come «un dirigente orientato allo sviluppo», e ha affermato che le donne non hanno tempo per le politiche e le battaglie interne aziendali. Le donne, ha aggiunto, tendono ad essere meno ambiziose riguardo all'avanzamento personale, e più ambiziose «relativamente al risultato stesso». Quando, frequentando l'università, Ilean Galloway realizzò che, in quanto donna nera, «non sarebbe mai arrivata a capo di un'organizzazione», si avventurò alla scoperta del potere distintivo dell'essere un leader della rete interna di un'organizzazione orientata alla rete, poiché a quel punto la credibilità del leader deriva dalla sua conoscenza e integrità, non dalla sua posizione.

È inoltre evidente che le donne si stanno orientando verso questioni a lungo termine che stanno ai margini della considerazione della maggior parte delle aziende, come la sostenibilità, questioni alle quali si accostano con un approccio basato sulla collaborazione e sulla scoperta piuttosto che su soluzioni e pianificazioni. Ad esempio, Simone Amber, un tempo uno dei massimi dirigenti finanziari della Schlumberger, un'azienda fornitrice di servizi legati al petrolio a livello globale, ora coordina un'iniziativa educativa basata su Internet (SEED, Schlumberger Excellence in Educational Development) che coinvolge circa millecinquecento volontari della Schlumberger nella guida di più di duecentomila bambini in trentacinque paesi in via di sviluppo. Com'è riuscita una donna a fare tutto ciò, senza nessun mandato formale e nessun capitale iniziale? Instaurando una connessione tra i valori e l'impegno tradizionali dell'azienda con le comunità con le quali era in affari, e sollecitando il desiderio della gente di venire maggiormente coinvolta nelle vite dei loro figli. Il tecnologico sito Web dell'iniziativa SEED (disponibile nelle sette principali lingue del mondo) è stupefacente, ma ciò che determina il successo dell'iniziativa è la straordinaria rete di volontariato dell'iniziativa.<sup>7</sup> Come afferma Simone Amber: «Esiste nelle aziende una potenziale disponibilità non sfruttata, che noi possiamo far emergere evitando la politica e la competizione interna in favore del buon cuore della gente».

## Leader provenienti dalla periferia dell'economia

Un numero infinito di leader provenienti dalla periferia dell'economia applicano gli stessi principi e metodi di apprendimento utilizzati dalle loro controparti appartenenti al mondo delle organizzazioni già avviate. Portando tali principi «sul campo», i leader di queste comunità indirizzano le forze verso un cambiamento di tipo sistemico al quale le grandi organizzazioni non possono accedere. «L'essenza della mia capacità di agire da leader», afferma Sayra Pinto della Roca, «è il fatto che le persone sanno che io sono una di loro, ho percorso la loro stessa strada, avuto le loro stesse paure, e che sono cosciente di quanto essi siano effettivamente intelligenti e capaci».

Il leader di comunità che ho conosciuto più approfonditamente è probabilmente Mwalinu Musheshe, che all'inizio degli anni Ottanta avviò il progetto URDT (Uganda Rural Development Training) con l'idea di utilizzare i principi e le pratiche dell'apprendimento per stimolare lo sviluppo rurale.<sup>8</sup> Lavorando in quella che allora rappresentava una delle zone più povere del paese, Musheshe e i suoi colleghi insegnarono alla gente a formulare le loro visioni, costruire visioni condivise, riconoscere i modelli mentali che non gli permettevano di svilupparsi, conciliare punti di vista diversi attraverso l'ascolto reciproco, pensare ai loro villaggi come sistemi. Questa azione fu combinata con progetti «sul campo» concreti, come scavare pozzi migliori e costruire granai più sicuri. «Soprattutto, dovevano aiutare la gente ad abbandonare il loro tradizionale senso del fatalismo», sostiene Musheshe. «Il nostro più grande ostacolo era infatti la convinzione di non poter fare niente relativamente al futuro.» Oggi, l'area dove hanno concentrato i loro sforzi è una delle più prospere regioni rurali del paese e il progetto URDT sta avviando la prima università femminile in Uganda, in modo da offrire su larga scala maggiori opportunità di leadership alle donne, che sono state in passato limitate dalla mancanza di un'istruzione secondaria.

Sfruttando e alimentando le capacità di leadership locali, dirigenti come Pinto e Musheshe gettano le basi per uno sviluppo duraturo, che è sfuggito agli innumerevoli e ricchi paesi nordici nel loro sforzo di aiutare i paesi più poveri. «Il settore dello sviluppo è ancora intrappolato in un approccio gerarchico e meccanicistico su larga scala per poter af-

frontare i problemi della povertà e del cosiddetto sottosviluppo», scrive Marianne Knuth, fondatrice del Kufunda Village, sito dimostrativo e rete di apprendimento dedicato all'agricoltura sostenibile in Zimbabwe.<sup>9</sup> «Per lo sviluppo materiale, i villaggi e le comunità devono adottare dei modi di relazionarsi meno comunitari. Per lo sviluppo, i problemi vengono risolti per tutta la comunità, senza riconoscere il bisogno di essere gli ideatori dell'iniziativa di sviluppo da parte della comunità stessa... Perciò, spesso accade che molte delle iniziative di sviluppo su larga scala risolvono un problema per un breve periodo, per poi vedere ripresentarsi lo stesso problema a distanza di anni (pozzi abbandonati, gabinetti rotti, o distributori della comunità dei quali nessuno si è appropriato dopo che il costruttore se ne è andato).»

È interessante notare che Knuth non ritiene che Kufunda stia sperimentando qualcosa di unico. «Siamo solo uno tra i grandi e numerosi esperimenti portati avanti in tutto il mondo, che rappresentano un movimento sempre più ampio di persone e organizzazioni, nell'ambito dell'educazione, delle aziende, della progettazione, dell'architettura», sostiene, alla ricerca di «un'indagine su come possiamo ritornare a un modo di lavorare che possa rinvigorirci».

## **La leadership dei giovani**

Oggi, la leadership necessaria per un cambiamento sistemico viene sempre più dai giovani. Spesso ignorati come leader, gli adolescenti e i giovani scommettono in maniera convinta sul futuro, forse più di tutti. Sono, inoltre, i meno coinvolti nel passato, ed hanno quindi, da un lato, la particolare capacità di vedere i difetti nei modelli mentali attuali e nelle strutture istituzionali, dall'altro, il coraggio di creare qualcosa di nuovo. Quando i giovani sviluppano una leadership di base e capacità di apprendimento collaborativo, rappresentano una forza formidabile per produrre il cambiamento.

Marianne Knuth è stata un'attivista per molto tempo. Ha lasciato lo Zimbabwe quando aveva sedici anni per poter ricevere un'educazione in Europa (suo padre è danese). Dieci anni dopo, è stata co-fondatrice di Pioneers for Change, una rete globale di giovani che apprendono, impegnati, per usare le loro parole, «ad essere se stessi, fare ciò che conta, non perdere tempo, impegnarsi con gli altri, e non smettere mai

di porre domande». Negli ultimi anni ho avuto la possibilità di conoscere molti di questi giovani e sono stato profondamente colpito dal loro calmo equilibrio, la loro immaginazione nell'affrontare questioni difficili e i loro risultati.

Recentemente, mi sono unito a diversi membri del gruppo *Pioneers for Change* a una importante conferenza sul cambiamento globale tenutasi in Svezia. I partecipanti erano per la maggior parte dirigenti di aziende e di governi, oltre che importanti esperti in diverse questioni globali. Su mia richiesta, gli organizzatori accettarono di allestire una sessione speciale dove il gruppo avrebbe potuto parlare del proprio approccio alla leadership nel contesto di un cambiamento organizzativo su larga scala. Questa conversazione ebbe luogo e rivelò diverse interessanti differenze tra il gruppo stesso e i leader con più esperienza.

In primo luogo, i giovani si resero conto della loro mancanza di conoscenza relativamente ai bilanci. «Non ne sappiamo molto, quindi per noi è spontaneo fare molte domande», afferma Christel Scholten, co-fondatrice della rete *Pioneers* che ricoprì una funzione strumentale nella formazione di un importante programma di sviluppo sostenibile presso la banca ABN AMRO, programma che ora gestisce. Il programma ebbe origine grazie alle questioni sollevate continuamente da Scholten, questioni delle quali la gente finì per vedere l'importanza. Mentre si discuteva, molti dei manager con più esperienza presenti alla conferenza iniziarono a capire in che misura la loro conoscenza pregressa e i risultati ottenuti potevano in realtà rappresentare un ostacolo nel produrre un cambiamento. Un esperto dirigente realizzò che non solo questa conoscenza condizionava i suoi punti di vista, ma che «le persone si possono relazionare facilmente a me in base a come si aspettano che io veda i problemi, e io, senza rendermene conto, finisco per difendere punti di vista che magari non mi interessano neppure particolarmente». Al contrario, i giovani leader riuscivano a rimanere aperti e, tramite la loro autentica ricerca, spesso rendevano possibile una comprensione e un impegno condivisi in un modo che una grande esperienza non renderebbe possibile.

In secondo luogo, questi giovani leader sono estremamente connessi a livello mondiale. Quando incontrano delle difficoltà, possono rivolgersi a un collega in Bangladesh, India, Sudafrica, Filippine o Croazia per chiedere un aiuto. Tramite questa condivisione e questo sostegno reciproco continuo, sviluppano dei punti di vista eclettici sui problemi e sono in grado di ottenere risorse sorprendenti per il cambiamento. Ad

esempio, quando Christel Scholten dovette affrontare delle difficoltà iniziali con il suo nuovo lavoro in banca, ottenne aiuto e incoraggiamento dai suoi colleghi del gruppo Pioneers che lavoravano nella finanza globale in Asia e Europa.

Infine, i giovani si impegnano a non rimanere legati ai loro punti di vista. Diversi anni fa, alcuni membri del gruppo Pioneers fondarono The Hypocrites Club. «In pratica», afferma Knuth, «ogni volta che ci incontriamo c'è una piccola competizione. Ognuno di noi racconta una storia su come abbiamo abbandonato, rifiutato o distrutto le nostre opinioni per evitare il conflitto o semplicemente facilitare le cose, oppure quando ci siamo comportati in un modo pur pensando in un altro. A volte, sono cose che possono aver pesato su di me; altre volte, sono cose che, sul momento, non ho quasi notato. Ma le storie possono essere divertenti e, man mano che andiamo avanti, ci impegniamo duramente per dimostrare che ognuno di noi è ipocrita nei confronti degli altri. Ogni volta trascorriamo una serata grandiosa.»

## Tre aperture

Resta una domanda. Negli ultimi venticinque anni ho visto molte persone in contesti diversi lavorare con strumenti e principi volti a favorire visioni efficaci, conversazioni più profonde, riflessioni, un modo di pensare sistemico. È chiaro che alcuni raggiungono risultati notevoli e altri concludono molto poco. Perché ciò? Non credo che la differenza stia nell'intelligenza o nell'impegno. Di sicuro non deriva dal potere o dalla posizione all'interno di un'organizzazione. Sembra invece avere a che fare con il «background» delle persone. Come Bill O'Brien ha osservato negli ultimi anni della sua vita, «Il principale fattore determinante del risultato di un intervento è lo stato interiore di chi interviene». Il mio collega e co-autore di *Presence*, Otto Scharmer, descrive una svolta nell'orientamento e nell'intenzione che nasce da tre «soglie» o aperture, attraverso le quali dobbiamo necessariamente passare per apportare dei profondi cambiamenti: apertura del cuore, apertura della mente e apertura della volontà.<sup>10</sup> La prima riguarda l'aprirsi per vedere e ascoltare ciò che ci sta davanti, ma che non siamo ancora stati in grado di vedere. È la soglia della «sospensione» dei presupposti dati per scontati che nel passato hanno condizionato le nostre percezioni. La se-

conda soglia riguarda il vedere con il cuore, aprirlo per vedere la nostra connessione con ciò che ci circonda, il dolore, la sofferenza, i problemi, così come la gioia. Qui andiamo oltre le nostre storie comode, che danno la colpa di ciò che non funziona a forze o persone esterne, e ci rendiamo conto che anche noi facciamo parte del problema. La terza soglia riguarda l'abbandonare le rimanenze di ciò che Scharmer chiama «i nostri piccoli noi stessi» e il lasciare passare tutto ciò che potrebbe nascere. Qui ci connettiamo «al futuro che si realizza tramite noi stessi secondo ciò che dobbiamo fare». Passare attraverso questa terza soglia non significa che tutte le nostre domande sul significato della nostra vita trovano immediatamente una risposta, ma che «noi viviamo nel cuore di questa domanda e andiamo avanti».

Credo che oggi molti leader di ogni genere, di fronte alle profonde sfide del presente, iniziano ad apprezzare queste tre svolte. Hanno una nuova consapevolezza delle sfide che stiamo affrontando, come il divario crescente tra, per riportare le parole di Marv Adams della Ford, «l'accelerare l'interdipendenza e l'incapacità delle nostre istituzioni di pensare e agire sistematicamente». Ma questa nuova consapevolezza deriva anche da esperienze specifiche. Ad esempio, man mano che sempre più persone lavorano con i modelli mentali e promuovono conversazioni più orientate alla ricerca per il cambiamento, il potere di aprire le nostre menti diventa chiaro. «So che stiamo iniziando a muoverci verso un livello di conversazione più produttivo e profondo quando mi accorgo che le persone sono meno portate a trattare le proprie opinioni come fatti», afferma Vivienne Cox, della BP. «Diventano meno energici, meno certi delle cose. Iniziano ad avere senso dell'umorismo. Si accendono. Anche se si sta discutendo di questioni serie, diventiamo un po' meno seri, più scherzosi ed esploratori. In quel momento, capisco che si sta sviluppando un senso di vera ricerca.»

La seconda e la terza soglia di Scharmer vengono favorite dal vedere a livello cognitivo ed emozionale e dalla connessione con le nostre aspirazioni più profonde. Salim Al-Aydh apre tutti i dialoghi della rete SoL del Golfo con delle immagini di bambini e parla dei suoi nipoti. In questo modo, quando poi le persone considerano i prospetti sull'economia della regione, non pensano di considerare unicamente dei numeri, ma immaginano la vita che i loro figli, e i figli dei figli, vivranno. «Non è possibile iniziare a parlare seriamente sul futuro che davvero vogliamo creare e sui cambiamenti che potrebbero rivelarsi necessari senza aprire

i nostri cuori; altrimenti, non riusciremo mai ad intraprendere le azioni necessarie», afferma.

Questa apertura del cuore rimanda alla prontezza ad essere vulnerabili, una qualità che pochi dirigenti hanno coltivato finora. Riflettendo sulla sua carriera di storie di dietrofront davvero notevoli tra gli anni Ottanta e gli anni Novanta alla Ford, Roger Saillant ha commentato che i suoi capi non gli chiesero mai come facesse ad ottenere i suoi risultati. Ha concluso che il motivo era che, in qualche misura, erano consci del fatto che ciò comportava un certo grado di vulnerabilità, il che non è mai confortevole, e che non erano preparati a sentirsi così esposti.

Oltrepassando la terza apertura, diventiamo desiderosi di abbandonare i nostri compiti ed i nostri obiettivi predeterminati, per consentire alle nostre intenzioni e alle nostre strategie di venire formate da forze ben più grandi della nostra volontà individuale. Tra le tre, è l'apertura più difficile da descrivere, sebbene sia la più chiara.

La progressione delle tre aperture è magnificamente illustrata nelle riflessioni di Marianne Knuth su come funziona il Kufunda Village. «Facciamo incontrare regolarmente diversi organizzatori di comunità provenienti dall'intero Zimbabwe affinché imparino uno dall'altro, sviluppino una maggiore consapevolezza dei presupposti inconsci, ereditati o di tipo culturale, che potrebbero impedire la crescita, ed imparino come gestire tali presupposti. Tuttavia, ciò è possibile solo se noi per primi siamo aperti e consapevoli di non avere le risposte e di non sapere cosa occorre fare affinché i loro sogni si avverino.»

Il potere che deriva dall'apertura mentale si genera attraverso la «magia del mettersi in comunicazione uno con l'altro», come sostiene Marianne Knuth. «Sono facile alle lacrime, in un modo che spesso in passato mi imbarazzava. Sono giunta però alla conclusione che ciò è indice di una connessione con una sensazione essenziale, che si tratti di gioia, compassione, dolore o ispirazione. A volte questi sentimenti sono miei, mi comunicano qualcosa; altre volte è la gioia o il dolore di qualcun altro a raggiungermi e toccarmi profondamente. Mi sono inoltre resa conto che, se nel fare il mio discorso mi sento prossima alle lacrime, non c'è nessun problema, perché questo fatto spesso fa sentire le persone con le quali sto comunicando più vicine a me. Ci incontriamo in un altro luogo, al di fuori dell'intelletto. Ci incontriamo oltrepassando le porte del nostro cuore, non quelle della nostra mente.»

La terza apertura ha iniziato a schiudersi per Marianne Knuth quando, dopo essere andata a scuola in Danimarca, tornò in Zimbabwe, senza

nessun programma preciso, semplicemente cosciente che si trattava di «una chiamata che dovevo ascoltare: la possibilità di creare, e ricreare, forti e vibranti comunità in un paese e, più in generale, in un continente che il resto del mondo considera povero e ormai perduto. Credo che ognuno di noi sia qui per una ragione e, quando si trova e si segue questa ragione, si sente il cuore cantare. La vita allora ti conduce come se tu stessi inseguendo il desiderio che lei ha per te.»

Quando i leader di ogni livello e di ogni contesto oltrepassano queste tre aperture, quasi tutto diventa possibile. «Se riesci a raggiungere un'autentica innocenza in ciò che fai», afferma Saillant, «diventi davvero insignificante, nel senso che non stai cercando di rivendicare qualcosa per te stesso o di venire riconosciuto per i risultati che raggiungi, il che è comunque molto difficile, allora arriva il premio. Può arrivare sottoforma di influenza, forza, volontà, senso della finalità, energia, o semplicemente qualsiasi cosa che possa sostenere la causa. Quando le persone riescono a trovarlo in se stesse, quando riescono a connettersi a ciò di cui tutti avvertiamo la presenza, quando giungono a questa luce, questo è il premio più grande. È da qui che provengono i miracoli.»

Pensando al suo viaggio, Knuth dice semplicemente: «All'inizio era il meeting... Il nostro incontro con le persone determina tutto il resto. Incontriamo gli altri cercando di presumere il meglio possibile su di loro? Incontriamo gli altri con curiosità verso l'essere umano con cui stiamo per connetterci? O incontriamo una povera persona che abbiamo intenzione di aiutare?»

«Ieri ho incontrato di nuovo Anna Marunda, uno degli organizzatori di comunità della rete Kufunda. È una vedova di quarantasei anni, vive con una pensione di due dollari al mese lasciatagli dal marito, ma deve pagare venti dollari ogni tre mesi per le tasse scolastiche dei suoi figli. L'anno scorso, Anna ha fondato una cooperativa femminile di uncinetto; recentemente ha iniziato a insegnare a lavorare a maglia alle donne della sua zona, ha costruito il suo gabinetto personale e insegna agli altri a costruirsi il proprio; è alla guida di un gruppo di incontro sull'AIDS e ha fornito assistenza domestica a malati di AIDS. Abbiamo parlato delle cose meravigliose che ha scoperto su se stessa di recente, e lei ha detto: «Ho imparato di essere stata un esempio nella mia comunità perché sono una vedova che è riuscita a superare dure privazioni. Ho scoperto di essere una donna forte. Ho scoperto che riesco a trovare la pace in me stessa. Ho scoperto che sono una brava ascoltatrice, e sono degna

di fiducia, per questo le persone mi cercano e mi invitano ad unirmi a diverse organizzazioni per la comunità».

«Non capisco come stiano accadendo tutte queste cose. Ma so per certo che noi abbiamo incontrato Anna nella sua saggezza, non nella sua povertà.»

Knuth nel suo giornale commenta semplicemente: «La vita è sacra e dovrebbe venire condotta in questo modo». Aggiunge: «Immagino che tutto sta nell'esperienza del rallentare tanto da poter apprezzare veramente la bellezza che ci circonda: i colori impressionanti del cielo di sera, la bellezza delicata di un pascolo di mucche, il miracolo di una piantina che spunta dalla terra, l'esperienza concreta di sedersi su una delle enormi rocce di granito che caratterizzano la campagna dello Zimbabwe, la magia di connettersi profondamente ad un altro essere umano nella gioia o nel dolore... Ogni volta che noto e apprezzo il miracolo di questi apparentemente semplici atti di creazione, mi sento anche più convinta del fatto che la vita è infinitamente ricca e piena di magia e amore, e che chi riesce a rimanere connesso con questa sensazione è ancora più ricco».<sup>11</sup>

Non riesco a leggere queste parole di Roger Saillant o Marianne Knuth senza venire profondamente commosso. Senza dubbio, la cosa che più cerco di comunicare è la conoscenza effettiva di ciò che diviene possibile quando ci apriamo in questa direzione. Ho visto tantissimi miracoli, situazioni con problemi impossibili da risolvere che furono in qualche modo risolti. Ho visto tantissime persone crescere e diventare ciò che sono realmente, per poi sollevarsi per affrontare il problema successivo a cuor leggero; persone che, lungo il loro viaggio, sono diventate sempre più vicine tra loro, uno con l'altro, e con la vita.

Esistono diversi modi di determinare l'essenza di questo lavoro, così come sono diverse le persone che lo fanno: è un sistema di gestione in armonia con la natura, con la natura umana e con la natura di sistemi viventi più ampi; è un lavoro di collaborazione che fa realizzare le nostre più alte aspirazioni; è l'essere il cambiamento che cerchiamo di creare. Oppure, come Marianne Knuth esprime meravigliosamente, è il restare connessi all'essere che non ha mai smesso di restare connesso.

## **Parte quinta**

# Conclusione

18

---

## L'intero indivisibile



QUANDO ero giovane, volevo sempre diventare un astronauta. Al college mi preparai studiando perfino aeronautica ed astronautica. Ma poi abboccai all'amo della «teoria dei sistemi» e ne derivò una nuova carriera legata alla terra.

Subisco però ancora profondamente il fascino dell'esperienza di essere nello spazio, un fascino che venne esaltato dalla prima fotografia della terra presa dall'Apollo. Fu quindi con grande interesse che ebbi finalmente l'occasione di conoscere l'astronauta Rusty Schweickart, che alcuni anni fa ha partecipato a uno dei nostri programmi di leadership.

Ho appreso da Rusty che quando torna sulla terra la maggior parte degli astronauti si trova a disagio nel cercare di mettere in parole le proprie sensazioni di quello che significa librarsi sul proprio pianeta. Rusty lottò per cinque anni (egli volò sull'Apollo 9, che provò il modulo lunare in un'orbita terrestre nel marzo 1969), prima che cominciassero a formarsi in lui parole adeguate al compito.

Nell'estate del 1974 era stato invitato a partecipare a una riunione sulla «cultura planetaria» a Lindisfarne, una comunità spirituale di Long Island. Dopo avere preso in considerazione e scartato molti modi di far condividere la sua esperienza, egli si rese conto che non poteva raccontarla come la *sua* storia: perché essa era la *nostra* storia. Si rese conto del fatto che lui e gli altri astronauti rappresentavano una «estensione dell'apparato sensorio della specie umana. Sì, stavo guardando con i miei occhi e sentendo con i miei sensi, ma erano anche i nostri occhi e i nostri sensi. Noi che eravamo i primi a lasciare la terra e a guardare indietro a essa, stavamo guardando indietro per tutto il genere umano. Anche se eravamo pochi, era nostra responsabilità riferire quello che sperimentavamo». Rendendosi conto di ciò, egli decise semplicemente di descrivere com'era – come se ci fossimo anche voi ed io, gli ascoltatori.<sup>1</sup>

Si ruota intorno ogni ora e mezzo, una volta e un'altra e un'altra. Di solito ci si sveglia al mattino. E, a seconda di come vada il tracciato delle orbite, ci si risveglia sul Medio Oriente o sul Nord Africa. Mentre si fa colazione si guarda fuori dalla finestra, ed ecco l'area del Mediterraneo e la Grecia e Roma e il Nord Africa e il Sinai, tutta l'area. E ci si rende conto con un'occhiata che si sta vedendo quella che per anni è sta-

ta l'intera storia dell'uomo – la culla della civiltà. E si pensa a tutta la storia che si può immaginare guardando quella scena.

E si continua a girare attraverso il Nord Africa e giù verso l'Oceano Indiano e si guarda al grande subcontinente dell'India che sembra puntarci contro mentre gli si passa sopra. E di lato vi è Ceylon, la Birmania, l'Asia del Sudest, le Filippine e poi si è attraverso quel mostruoso Oceano Pacifico, una vasta distesa acquea – non ci si è mai resi conto prima di quanto sia grande. E alla fine si arriva sulla costa della California e si guarda alle cose familiari: Los Angeles e Phoenix e poi c'è El Paso e quindi Houston, là è casa e si guarda e, certo, ecco l'astrodomo. E ci si identifica con lui, sapete, è una sorta di attaccamento.

E giù verso New Orleans e poi si guarda verso sud ed ecco distesa là l'intera penisola della Florida. E tutte le centinaia di ore che si sono passate volando su quella rotta, giù nell'atmosfera, tutto ciò appare di nuovo familiare. E via attraverso l'Oceano Atlantico e di nuovo attraverso l'Africa.

E quella identità – ci si identifica con Houston e poi ci si identifica con Los Angeles e Phoenix e New Orleans e tutto. E, successivamente, accade di identificarsi col Nord Africa. Lo si aspetta, lo si anticipa. Ed eccolo lì. L'intero processo comincia a modificare ciò con cui ci si identifica. Quando si va intorno alla terra in un'ora e mezzo si comincia a rendersi conto del fatto che la propria identità è con il tutto. E ciò rappresenta un cambiamento.

Si guarda giù e non ci si può immaginare quanti confini e limiti si sono attraversati una volta e un'altra e un'altra. E non li si vedono neppure. E quella scena da risveglio – il Medio Oriente – dove si sa che vi sono centinaia di persone che si uccidono l'un l'altra attraverso qualche linea immaginaria che non si può vedere. Da dove si può vederla, la cosa è un intero ed è così bella. E si vorrebbe poter guardare dall'una e dall'altra parte e dire: «Guardate da questa prospettiva. Guardatela. Che cosa c'è di tanto importante?»

E così un po' più tardi, il vostro amico, ancora quegli stessi vicini, la persona vicino a voi, va sulla luna. E adesso guarda indietro e vede la terra, non come qualcosa di grande di cui si possono vedere i bellissimi dettagli, ma come una piccola cosa laggiù. E adesso quel contrasto tra l'azzurro lucente e il bianco da ornamento da albero di Natale e quel cielo nero, quel diverso infinito, soddisfa veramente le aspettative.

La sua dimensione, il suo significato – diventa entrambe le cose, diventa talmente piccolo e fragile e un puntino talmente piccolo nell'uni-

verso che si potrebbe escluderlo con il pollice e ci si rende conto che su quel puntino, su quella cosina azzurra e bianca vi è tutto ciò che significa qualcosa per noi. Tutta la storia e la musica e la poesia e l'arte e la guerra e la morte e la nascita e l'amore, le lacrime, la gioia, i giochi, tutto ciò è su quel puntino laggiù che si può coprire col pollice.

E ci si rende conto che quella prospettiva... che si è cambiati, che laggiù c'è qualcosa di nuovo. Quel rapporto non è più quel che era prima. E si pensa di nuovo al momento in cui si stava lavorando al di fuori del veicolo spaziale, a quei pochi momenti in cui si è avuto il tempo, perché la macchina fotografica non funzionava bene, di pensare a ciò che stava accadendo. E si ricomincia a guardare laggiù allo spettacolo che è passato davanti agli occhi. Perché non si è più all'interno di qualcosa con una finestra che guarda fuori al quadro, ma si è laggiù e quel che si ha intorno alla testa è come una vasca da pesci rossi e poi non ci sono più limiti. Non si sono strutture, non ci sono confini.

Volando nello spazio, Rusty scoprì i primi principi del pensiero sistemico. Ma egli li scoprì come pochi di noi possono fare – non a livello razionale o intellettuale, ma a livello dell'esperienza diretta. La terra è un tutto indivisibile, esattamente come ognuno di noi. La natura (e ciò include noi stessi) non è fatta di parti in insiemi. Essa è fatta di insiemi entro insiemi. Tutti i confini, i confini nazionali inclusi, sono fondamentalmente arbitrari. Noi li inventiamo e poi, ironicamente, ci troviamo intrappolati entro di essi.

Ma c'era qualcosa di più. Negli anni che seguirono quella prima conversazione a Lindisfarne, Rusty si trovò coinvolto in un'intera nuova serie di percezioni e cambiamenti personali. Egli trovò un nuovo lavoro, avendo lasciato il suo posto di membro della Commissione per l'Energia della California ed essendosi impegnato in progetti comuni che coinvolgevano astronauti americani e cosmonauti sovietici.<sup>2</sup> Egli ascoltò ed apprese dall'esperienza degli altri e cominciò a impegnarsi in attività che sembravano conformi alla sua nuova comprensione.

Una che ebbe un particolare effetto fu di apprendere sull'ipotesi «Gaia» – la teoria secondo cui la biosfera, tutta la vita sulla terra, è in se stessa un organismo vivente.<sup>3</sup> Questa idea, che ha radici profonde in molte culture pre-industriali, come le culture degli indiani americani, «mi fece risuonare una corda nel profondo», dice Rusty. «Per la prima volta essa diede allo scienziato che è in me un modo di parlare su aspetti della mia esperienza nello spazio che non potevo formulare neppure a

me stesso. Avevo sperimentato la terra in un modo che non ero in grado di descrivere. Avevo sperimentato che essa era viva – tutta.»

Alla conclusione del seminario sulla leadership, qualcuno chiese spontaneamente: «Rusty, dicci, com'era lassù?» Egli fece una lunga pausa. Quando alla fine parlò disse solo una cosa: «Era come vedere un bambino che sta per nascere».

Qualcosa di nuovo sta accadendo. Ed ha a che fare con *tutto* – con il tutto.

## Appendice 1 \_\_\_\_\_

# **Le discipline dell'apprendimento**

CIASCUNA delle cinque discipline dell'apprendimento può essere pensata a tre distinti livelli:

- Le pratiche: quello che si fa
- I principi: le idee e le percezioni guida
- Le essenzialità: il modo di essere di coloro che hanno elevato i livelli di padronanza della disciplina

Le pratiche sono attività sulle quali i praticanti della disciplina concentrano il loro tempo e la loro energia. Per esempio, il pensiero sistemico comporta l'utilizzo di «archetipi sistemici» allo scopo di percepire le strutture sottostanti a situazioni complesse. La padronanza personale esige «di chiarire la visione personale» e di «mantenere la tensione creativa», concentrandosi contemporaneamente sulla visione e la realtà corrente e consentendo alla tensione tra le due di generare energia per conseguire la visione. Lavorare con modelli mentali richiede di distinguere i «dati» diretti dell'esperienza dalle generalizzazioni o astrazioni che formiamo in base ai dati.

Le pratiche sono l'aspetto più evidente di qualsiasi disciplina. Quando cominciano a seguire una disciplina anche gli individui e i gruppi si concentrano fondamentalmente su di esse. Per i principianti, esse richiedono «disciplina», nel senso di uno sforzo consapevole e coerente, perché seguire le pratiche non è ancora una seconda natura. In un acceso dibattito, il novizio che lavora con i modelli mentali dovrà compiere uno sforzo per individuare i presupposti che sta formulando e perché. Spesso gli sforzi del principiante in una disciplina sono caratterizzati da una rimozione temporale: soltanto dopo il dibattito si è in grado di vedere chiaramente i propri presupposti e distinguerli dai «dati» e i modi di ragionamento sui quali essi si basano. Tuttavia, alla fine, le pratiche della disciplina diventano sempre più automatiche ed attive in «tempo reale». Ci si trova spontaneamente a pensare agli archetipi sistemici, ricreando (il che è differente dal ricordare) la propria visione e riconoscendo i propri presupposti man mano che essi entrano in gioco quando si è alle prese con problemi pressanti.

Altrettanto centrali per qualsiasi disciplina sono i principi sottostanti. Essi rappresentano la teoria che sta al di là delle pratiche della disciplina. Per esempio, «la struttura influenza il comportamento» è un prin-

cipio centrale sottostante al pensiero sistemico, come lo è «la resistenza alla politica», la tendenza dei sistemi complessi a resistere agli sforzi per cambiare il loro comportamento. Il primo indica che l'abilità di influenzare la realtà deriva dal vedere le strutture che controllano il comportamento e gli eventi. Il secondo insegna invece che gli sforzi per manipolare il comportamento, per esempio mediante programmi bene intenzionati quali la costruzione di nuove residenze per gli abitanti poveri delle città, in genere miglioreranno le cose soltanto a breve termine e a lungo termine comporteranno spesso anche più problemi. Analogamente, il potere della visione è un principio della padronanza personale, come lo è la distinzione tra la «tensione creativa» e la «tensione emotiva».

I principi dietro una disciplina sono importanti tanto per il novizio, quanto per il maestro. Essi aiutano il novizio a capire la razionalità che sta dietro la disciplina e a dar senso alle sue pratiche. Sono un punto di riferimento per il maestro, che lo aiutano a rifinire continuamente le pratiche della disciplina ed a spiegarla agli altri.

È importante rendersi conto del fatto che la padronanza di una qualsiasi delle discipline implica sforzi ai livelli sia della comprensione dei principi, sia dell'attuazione delle pratiche. Si può essere tentati di pensare che si è «appresa» la disciplina semplicemente perché si comprendono certi principi. Questa è la trappola familiare di confondere la comprensione intellettuale con l'apprendimento. L'apprendimento comporta sempre nuove comprensioni e nuovi comportamenti, «pensare» e «fare». È questa la ragione per distinguere i principi dalla pratica. Entrambi sono vitali.

Il terzo livello, le «essenzialità» delle discipline, è diverso. Nell'apprendere una disciplina non vi è alcun motivo per concentrare la propria attenzione e i propri sforzi su questa essenzialità, più di quanto non ve ne sarebbe nel cercare di compiere uno sforzo per sperimentare l'amore o la gioia o la tranquillità. Le essenzialità della disciplina sono i modi di essere che vengono sperimentati naturalmente dai singoli o dai gruppi che padroneggiano ad alto livello le discipline. Esse sono difficili da esprimere in parole, ma hanno importanza vitale per comprendere pienamente il significato e lo scopo di ciascuna disciplina. Ciascuna delle discipline modifica chi la pratica in alcuni modi fondamentali. È per questo che ci riferiamo a loro come a discipline personali, anche a quelle che devono essere praticate collettivamente.

Per esempio, il pensiero sistemico porta a sperimentare sempre più l'interconnessione della vita e a vedere insieme anziché parti. Ogniquale volta vi sono dei problemi, in una famiglia o in un'organizzazione, un

esperto del pensiero sistemico li vede automaticamente come se insorgessero dalle strutture sottostanti, anziché da errori o cattiva volontà individuale. Analogamente, la padronanza personale conduce a un accresciuto senso di «essere», alla consapevolezza del momento presente, di ciò che sta accadendo sia entro di noi, sia al di fuori, nonché a un'accentuata esperienza di «generatività», di essere parte delle forze creative che modellano la propria vita.

Al livello delle essenzialità, le discipline cominciano a convergere. Le discipline sono unite da una sensibilità comune – la sensibilità di essere discenti in un mondo intrinsecamente interdipendente. Tuttavia, tra le discipline vi sono ancora delle differenze, ma esse diventano sempre più sottili. Per esempio, l'«interconnessione» (il pensiero sistemico) e la «connessione» (la padronanza personale) sono distinzioni sottili. La prima ha a che fare con la consapevolezza di come le cose sono interconnesse l'una all'altra; la seconda con la consapevolezza di essere parte del mondo, anziché separati da esso. Così, pure, è molto bella la distinzione tra la «comunanza di finalità» (la visione condivisa) e l'«allineamento» (l'apprendimento di gruppo). Mentre la prima ha a che fare con un orientamento e una ragione di essere comune, la seconda ha a che fare con il «funzionare come un tutto» quando effettivamente lavoriamo insieme. Sebbene sottili, queste distinzioni sono importanti. Esattamente come il conoscitore dei buoni vini fa distinzioni che il novizio non potrebbe fare, così gli individui e i gruppi che raggiungono elevati livelli di padronanza nelle discipline vedono distinzioni che ai principianti potrebbero essere oscure.

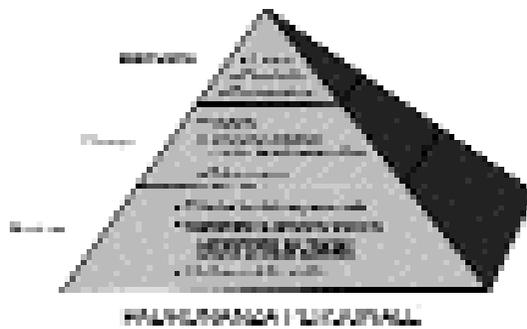
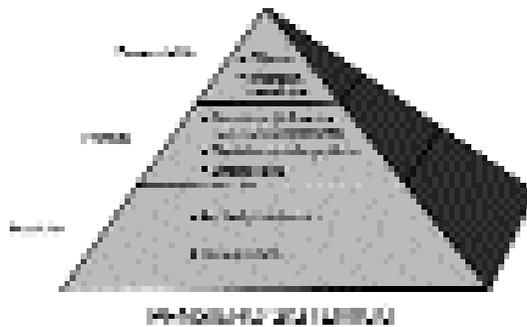
Infine, le discipline della creazione della visione condivisa e dell'apprendimento di gruppo differiscono dalle altre tre in quanto hanno intrinsecamente una natura collettiva. Le pratiche sono attività in cui i gruppi si impegnano. I principi devono essere compresi dai gruppi. E le essenzialità sono condizioni dell'essere sperimentate insieme.

Non si può padroneggiare una disciplina tutto in un colpo. Vi sono fasi distinte dell'apprendimento attraverso le quali dobbiamo passare tutti. Diana Smith ha congegnato un continuum a tre fasi per creare nuove capacità, che è di aiuto nell'affrontare tutte le discipline dell'apprendimento.

## Appendice 2

---

# **Gli archetipi sistemici<sup>1</sup>**





## Riequilibrio fra processo e ritardo

### Struttura:

**Descrizione:** Una persona, un gruppo o un'organizzazione che mira a un obiettivo adattano il loro comportamento in risposta a una retroazione ritardata. Se non sono consapevoli del ritardo, finiscono con l'intraprendere un'azione correttiva più ampia del necessario, o rinunciano, perché non vedono progressi.

### Nuovi valori e presupposti

#### *Fase 3: valori e presupposti operativi*

Si possono mettere insieme delle regole che riflettono i valori di azioni e i presupposti operativi nuovi. Si possono promulgare queste regole nel caso di tensione e di ambiguità, continuando ad aiutare l'apprendimento proprio e degli altri. In questa fase, si saranno adattate le regole al loro particolare modello, esprimendole con la propria

### Nuove regole di azione

#### *Fase 2: nuove regole di azione*

Man mano che i vecchi presupposti «si allentano» in risposta alle percezioni cognitive della fase 1, si comincia a sperimentare le nuove regole di azione in base ai nuovi presupposti, in modo da vedere che cosa apportano. Si può aver bisogno di basarsi sulla nuova lingua per produrre nuove azioni e si troverà difficile pervenire a nuove regole, o metterle insieme, in condizioni di tensione.

**Nuove capacità  
cognitive e lingu-  
stiche**

*Fase 1: nuove capacità cognitive*

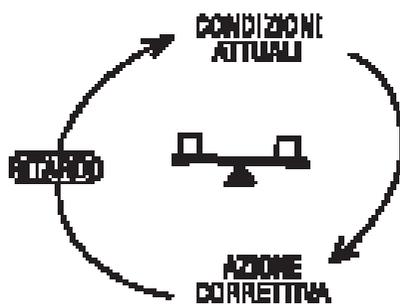
Si vedono cose nuove e si può parlare in una lingua nuova. Ciò consente di vedere più chiaramente i presupposti, le azioni e le conseguenze, propri e degli altri. Tipicamente, si trova difficile tradurre queste nuove competenze cognitive linguistiche in azioni radicalmente nuove. Si può cominciare a comportarsi in modo diverso, ma le regole di base, i presupposti e i valori sono gli stessi.

**Segnali di allarme tempestivi:** «Pensavamo di essere in equilibrio, ma poi siamo andati oltre il segno» (più tardi, è possibile andare di nuovo oltre il segno, ma nell'altra direzione).

**Principio di management:** In un sistema lento, l'aggressività produce instabilità. Occorre aver pazienza, oppure accrescere le capacità di risposta del sistema.

**Storia aziendale:** Gli operatori immobiliari continuano a costruire nuove proprietà finché il mercato non cede – ma, in quel momento, le proprietà aggiuntive ancora in costruzione sono già tante da causare senz'altro un eccesso di offerta.

**Altri esempi:** Una doccia nella quale l'acqua calda risponda lentamente ai cambiamenti nelle posizioni del rubinetto; cicli di eccesso e di insufficienza nella produzione/distribuzione (come quelli del gioco della birra); cicli nei tassi di produzione e nei livelli delle scorte causati dalla lunghezza dei tempi di produzione; il massacro della piazza Tienanmen, causato dal ritardo del governo nel reagire alla protesta e la



dura repressione; euforie e crolli improvvisi ed eccessivi del mercato azionario.

## Limiti alla crescita

### Struttura:

**Descrizione:** Un processo si autoalimenta per produrre un periodo di crescita o espansione accelerata. Poi la crescita comincia a rallentare (spesso inspiegabilmente per i partecipanti al sistema) e infine si arresta e può perfino capovolgere e dar luogo a un collasso in accelerazione.

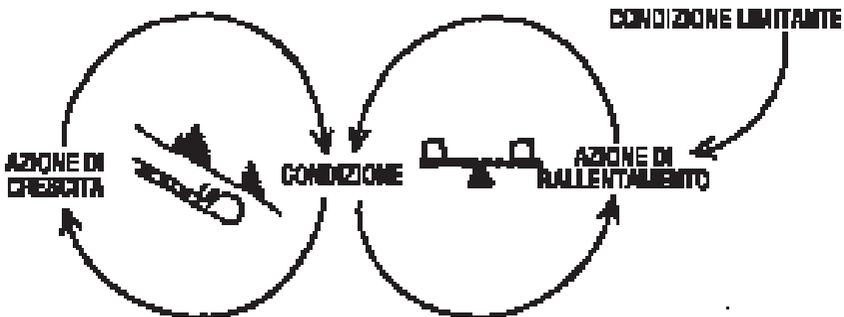
La fase di crescita è provocata da un processo di retroazione di rinforzo (o da diversi processi di retroazione di rinforzo). Il rallentamento insorge a causa di un processo di riequilibrio che entra in gioco quando ci si avvicina a un «limite». Il limite può essere un vincolo sulle risorse, oppure una risposta esterna o interna alla crescita.

Il processo in accelerazione (quando si verifica) insorge dal processo di rafforzamento che opera al contrario, e dà luogo a sempre più contrazione.

**Segnale tempestivo di allarme:** «Perché dovremmo preoccuparci di problemi che non abbiamo? Stiamo crescendo in modo eccezionale». (Un po' più tardi: «Certo, ci sono alcuni problemi, ma tutto quel che dobbiamo fare è tornare a quello che funzionava prima». Ancora un po' più tardi: «Più veloce corriamo, più sembra che restiamo nello stesso posto».)

**Principio di management:** Non spingere sul processo di rafforzamento (crescita), rimuovere (oppure indebolire) il fattore limitante.

**Storia aziendale:** Un'azienda aveva introdotto un programma di pa-



ri opportunità, l'appoggio al quale e l'attività del quale crescevano nella misura in cui in tutti i dipendenti ben qualificati ed appartenenti a minoranze venivano inseriti con successo in gruppi di lavoro. Ma alla fine emerse una resistenza: si guardava ai nuovi dipendenti come se non si fossero «guadagnati» i loro impieghi in confronto ad altri aspiranti qualificati. Più i singoli gruppi venivano sottoposti a pressione perché accettassero i nuovi membri, più essi resistevano.

**Altri esempi:** Nell'imparare qualcosa di nuovo, come giocare a tennis, si fanno all'inizio rapidi progressi in quanto la competenza e la fiducia si accrescono, ma poi si incominciano ad incontrare limiti alle proprie capacità naturali che possono essere superati soltanto apprendendo nuove tecniche, che da principio possono venire «in modo meno naturale».

Una nuova iniziativa cresce rapidamente fin quando raggiunge una dimensione che richiede maggiori competenze manageriali e professionali ed un'organizzazione formale; un nuovo gruppo di prodotto che lavora splendidamente finché il suo stesso successo obbliga a inserirvi troppi nuovi membri che non condividono né lo stile di lavoro, né i valori dei membri fondatori; una città è cresciuta in modo costante fin quando è stato occupato il terreno disponibile, il che ha portato a un aumento nei prezzi delle abitazioni; un movimento sociale cresce fin quando non incontra una crescente resistenza da parte di «non convertiti»; una popolazione animale aumenta rapidamente quando i suoi predatori naturali vengono allontanati, soltanto per crescere al di là delle sue possibilità e declinare a causa di mancanza di cibo.

## **Il transfert**

### **Struttura:**

**Descrizione:** Per correggere un problema viene usata una «soluzione» a breve termine, con risultati immediati apparentemente positivi.

Più questa correzione viene usata, meno vengono utilizzate misure correttive a lungo termine e più basilari. Nel corso del tempo, le capacità di utilizzare la soluzione fondamentale possono atrofizzarsi



riesce a crearsi una base di clienti leali e diventa soggetta alle pressioni su prezzi e margini che caratterizzano i prodotti generici.

**Altri esempi:** Vendere di più ai clienti attuali anziché ampliare la base di clienti (il «caso ATP» nel capitolo 11); pagare per il denaro preso a prestito, anziché sottoporsi alla disciplina del budgeting; utilizzare alcol, droghe o anche qualcosa di utile come l'esercizio fisico per attenuare la tensione derivante dal lavoro e quindi non concentrarsi sull'esigenza di controllare il carico di lavoro stesso; e qualsiasi vizio, in qualsiasi luogo e per qualsiasi cosa.

## **Caso speciale: transfert su chi interviene**

### **Struttura:**

**Descrizione:** Un'area in cui le strutture di transfert sono tanto comuni e tanto pericolose da richiedere un'attenzione speciale si ha quando si cerca di risolvere dei problemi mediante «interventi» esterni. L'intervento cerca di migliorare i sintomi ovvi del problema e vi riesce con tale successo da impedire a coloro che si trovano nel sistema di imparare ad affrontare i problemi stessi.

**Principio di management:** «Insegnare alla gente a pescare, anziché dar loro dei pesci». Concentrazione sul miglioramento delle capacità del «sistema ospite» di risolvere i suoi problemi.

Se un aiuto esterno è necessario, coloro che «aiutano» dovrebbero limitarsi strettamente a un intervento una tantum (e tutti lo devono sapere in anticipo), oppure essere in grado di aiutare le persone a crearsi le loro proprie capacità, risorse e infrastrutture, in modo da essere più capaci in futuro.

**Storia aziendale:** Un'innovativa compagnia di assicurazioni si era impegnata a mettere in atto il concetto di uffici locali indipendenti che si



## L'erosione degli obiettivi

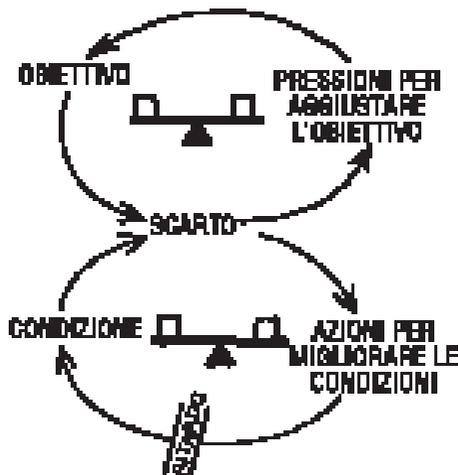
### Struttura:

**Descrizione:** Una struttura del tipo del transfert, nella quale la soluzione a breve termine comporta a lungo termine un declino di base nell'obiettivo.

**Sintomo tempestivo di allarme:** «Non fa nulla se i nostri standard di rendimento si riducono un po', solo finché non abbiamo superato la crisi».

**Principio di management:** Attenersi alla visione.

**Storia aziendale:** Un produttore ad alta tecnologia vede che sta perdendo quote di mercato, nonostante disponga di un prodotto straordinario e introduca continui miglioramenti. Ma l'azienda, orientata ai suoi «geni» nella progettazione, non ha mai messo sotto controllo la programmazione della produzione. Un ricercatore esterno ha scoperto che i clienti sono sempre più insoddisfatti dei ritardi nelle consegne e si stanno quindi rivolgendo alla concorrenza. L'azienda si è basata sulle sue registrazioni: «Abbiamo costantemente mantenuto il successo del 90% dei casi nel soddisfare i tempi di consegna citati ai clienti». Essa ha quindi cercato di individuare il problema altrove. Tuttavia, ogni volta che l'azienda cominciava a restare indietro nella sua programmazio-



ne, rispondeva allungando un po' i termini di consegna indicati ai clienti. Quindi, il tempo di consegna indicato continuava ad allungarsi ed allungarsi ed allungarsi...

**Altri esempi:** Persone di successo che abbassano le proprie aspettative e gradualmente hanno meno successo. Aziende che abbassano tacitamente i loro standard di qualità tagliando i budget anziché investire nello sviluppo di modalità operative nuove e di qualità più elevata (e magari di costo minore), continuando a proclamare di impegnarsi costantemente per la qualità. L'abbassamento degli obiettivi di «piena occupazione», oppure di riequilibrio del deficit federale da parte del governo. Lo scivolamento degli obiettivi di controllo di inquinanti pericolosi o di protezione di specie a rischio.

## Escalation

### **Struttura:**

**Descrizione:** Due persone o organizzazioni vedono che il loro benessere dipende da un vantaggio relativo di una sull'altra. Ogniquale volta una parte progredisce, l'altra si sente più minacciata, il che la porta ad agire più aggressivamente per ristabilire il suo vantaggio, il che minaccia la prima, aumentandone l'aggressività eccetera.

Spesso ogni parte considera il suo comportamento aggressivo come una risposta difensiva all'aggressione dell'altra; ma ogni parte che agisce «in difesa» dà luogo a un'ascesa che va al di là dei desideri di ambedue le parti.

**Segnale tempestivo di allarme:** «Se il nostro antagonista rallentasse un po', potremmo smettere di combattere questa battaglia e metterci a fare qualcos'altro».

**Principio di management:** Cercare un modo perché entrambe le parti «vincano», oppure conseguano i loro obiettivi. In molti casi, una parte può capovolgere unilateralmente la spirale viziosa, intraprenden-

do apertamente azioni «di aggressione pacifica» per cui l'altra si senta meno minacciata.

**Storia aziendale:** Un'azienda aveva sviluppato un progetto inge-



gnoso di un passeggino che poteva portare tre infanti alla volta e che tuttavia era leggero e adatto ai viaggi. Esso ebbe un immediato successo presso le famiglie che avevano bimbi piccoli. Quasi contemporaneamente, un concorrente entrò nel mercato con un prodotto analogo. Dopo alcuni anni, ingelosita dalla quota di mercato dell'altra azienda, la prima abbassò il suo prezzo del 20%. La seconda azienda vide diminuire le vendite ed abbassò anch'essa il suo prezzo. Allora la prima azienda, ancora impegnata a far crescere la quota di mercato, abbassò ulteriormente il prezzo. La seconda azienda fece con riluttanza lo stesso, sebbene i suoi profitti cominciassero a soffrirne. Alcuni anni più tardi, entrambe le aziende riuscivano con fatica a non perdere e la sopravvivenza del passeggino triplo era in dubbio.

**Altri esempi:** Dare pubblicità alle guerre. Basarsi in misura crescente sugli avvocati per risolvere le controversie. La guerra delle bande. La rottura di un matrimonio. Gonfiare le stime di budget: quando alcuni gruppi gonfiano le loro stime, altri si trovano a fare lo stesso allo scopo di avere «la loro fetta della torta», il che porta tutti a gonfiare le stime ancora di più. La battaglia per assicurarsi l'«ascolto» del presidente di un'azienda. E, naturalmente, la guerra al terrorismo.

**Successo a chi ha successo**

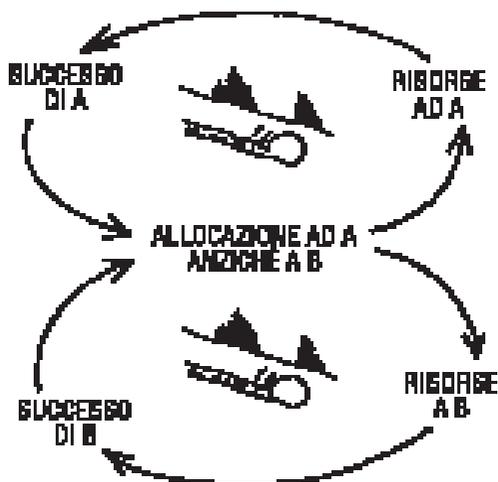
**Struttura:**

**Descrizione:** Due attività sono in competizione per un sostegno o per risorse limitati. Più una ha successo, maggiore è il sostegno che ottiene, privandone quindi l'altra.

**Segnale tempestivo di allarme:** Una delle due attività, gruppi o individui interconnessi, comincia ad avere ottimi risultati, mentre l'altra è in difficoltà.

**Principio di management:** Guardare al principio superiore di equilibrare i risultati di ambedue le scelte. In alcuni casi, interrompere o indebolire la connessione delle due, di modo che non debbano competere per la stessa risorsa limitata (ciò è desiderabile nei casi in cui la connessione è inconsapevole e dà luogo ad una dannosa concorrenza per le risorse).

**Storia aziendale:** Un dirigente ha due protetti e desidera che entrambi facciano una carriera analoga in azienda. Tuttavia, uno dei due finisce con l'ottenere un trattamento preferenziale perché l'altro è assente una settimana per malattia. Quando il secondo protetto torna al lavoro, il dirigente si sente colpevole e lo evita, dando così opportunità ancora maggiori al primo protetto. Questi, sentendosi approvato, rende bene e quindi ottiene più opportunità. Il secondo protetto, sentendosi in-



sicuro, lavora in modo meno efficace e riceve opportunità anche minori, sebbene all'inizio i due avessero uguali capacità. Alla fine, il secondo protetto lascia l'azienda.

**Altri esempi:** Equilibrare la casa con una vita di lavoro nella quale un lavoratore lavori oltre orario a tal punto che i rapporti domestici peggiorano e diventa sempre più «penoso» andare a casa, il che naturalmente rende ancora più probabile che in futuro il lavoratore trascuri la vita domestica. Due prodotti competono nell'ambito di un'azienda per risorse finanziarie e manageriali limitate; uno ha un immediato successo sul mercato e ottiene maggiori investimenti, il che esaurisce le risorse disponibili per l'altro, avviando una spirale autorinforzantesi che alimenta la crescita del primo e mette alla fame il secondo. Uno studente timido parte male a scuola (forse a causa di problemi emotivi, oppure di una recondita incapacità ad apprendere), viene etichettato come un «allievo ritardato» ed ottiene incoraggiamenti e attenzione in misura sempre minore rispetto ai suoi colleghi più estroversi.

## **La tragedia delle risorse comuni**

### **Struttura:**

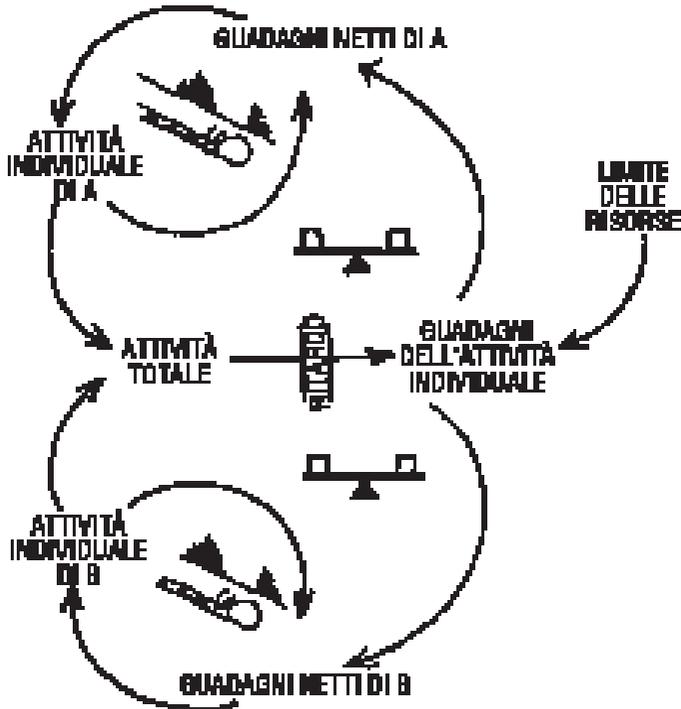
**Descrizione:** Dei singoli utilizzano una risorsa disponibile in comune, ma limitata, esclusivamente in base ai bisogni individuali. Da principio, il suo utilizzo apporta loro dei vantaggi; più tardi, i rendimenti diventano decrescenti, il che porta a intensificare gli sforzi. Alla fine, la risorsa è o molto ridotta, oppure completamente esaurita.

**Segnale tempestivo di allarme:** «Ce n'era abbastanza per tutti. Adesso le cose si fanno difficili. Quest'anno se voglio ottenere qualche profitto, dovrò lavorare più duramente».

**Principio di management:** Gestire la «risorsa comune» educando tutti e creando forme di autoregolazione e di pressione analoghe, con un meccanismo ufficiale di regolazione, se possibile progettato dai partecipanti.

**Storia aziendale:** Diverse divisioni di un'azienda concordarono di condividere una forza vendita al dettaglio. All'inizio ogni dirigente di area si preoccupava del fatto che la forza vendita condivisa non avrebbe prestato un'attenzione sufficiente alla sua particolare attività e che

il volume di vendita sarebbe diminuito. Un dirigente particolarmente aggressivo consigliò a tutti i suoi responsabili di clienti di stabilire obiettivi di vendita più alti di quanto fosse veramente necessario, in modo che la forza vendita avrebbe dato loro almeno il sostegno mini-



mo di cui avevano bisogno. Le altre divisioni videro che questa premeva per avere del lavoro extra, per cui utilizzarono la stessa strategia. I nuovi dirigenti della forza vendita volevano ammettere tutti i loro «clienti», per cui continuarono ad accettare le crescenti richieste delle divisioni. Ciò creò un terribile sovraccarico di lavoro, ridusse il rendimento e aumentò la rotazione del personale. Presto, entrare nella forza vendita al dettaglio sembrava appena un po' meglio che arruolarsi nella Legione Straniera ed ogni divisione dovette tornare a gestire la sua forza vendita.

**Altri esempi:** L'esaurimento di una segreteria condivisa. Il deterioramento dell'immagine del servizio al cliente dopo che i clienti hanno dovuto ascoltare sei diversi venditori da sei diverse divisioni della stessa azienda che offrivano prodotti in competizione fra loro (in questo

caso la «risorsa condivisa» era l'immagine positiva dell'azienda presso i clienti). Una catena di distribuzione di grande successo rinuncia alla promozione comune delle vendite presso i produttori dopo essere stata inondata di proposte di industriali entusiasti, oppure stabilisce condizioni per le iniziative comuni che lasciano ai produttori poco profitto. L'esaurimento di una risorsa naturale da parte di aziende in concorrenza che la estraggono. E, naturalmente, tutti i problemi di inquinamento, dalla pioggia acida all'esaurimento della fascia di ozono ed all'«effetto serra».

## **Soluzioni che falliscono**

### **Struttura:**

**Descrizione:** Una soluzione, efficace a breve termine, ha conseguenze impreviste a lungo termine, che possono richiedere un utilizzo anche maggiore della stessa soluzione.

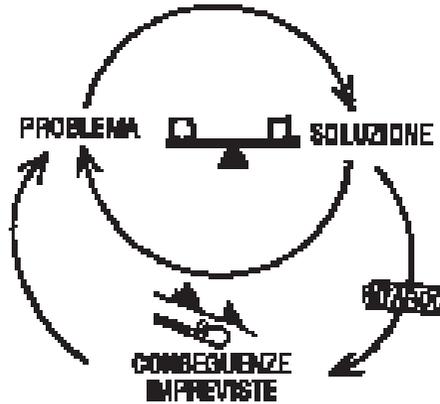
**Segnale tempestivo di allarme:** «Sembrava che prima funzionasse sempre, perché non funziona adesso?»

**Principio di management:** Mantenere la concentrazione sul lungo termine. Trascurare la soluzione a breve termine, se possibile, oppure utilizzarla soltanto per «guadagnare tempo», mentre si lavora sui rimedi a lungo termine.

**Storia aziendale:** Un'azienda industriale aveva lanciato una nuova serie di componenti ad alto rendimento, che all'inizio ebbero un grande successo. Tuttavia, il CEO dell'azienda era motivato dalla massimizzazione della redditività dei suoi investimenti, cosicché rinviò l'ordinazione di nuove costose macchine per produrre. La qualità della produzione ne soffrì, il che condusse ad una fama di cattiva qualità. L'anno successivo la domanda dei clienti cadde drasticamente, il che ridusse la reddi-

tività ed anche più il desiderio del CEO dell'azienda di investire in nuove attrezzature di produzione.

**Altri esempi:** Persone ed organizzazioni che prendono denaro a prestito per pagare interessi su altri prestiti, garantendo in questo modo che



dovranno pagare in futuro anche più interessi. Ridurre i programmi di manutenzione per risparmiare costi, il che alla fine porta a più rotture e a costi più elevati, creando pressioni ancora maggiori per ridurre i costi

## La crescita e l'insufficienza degli investimenti

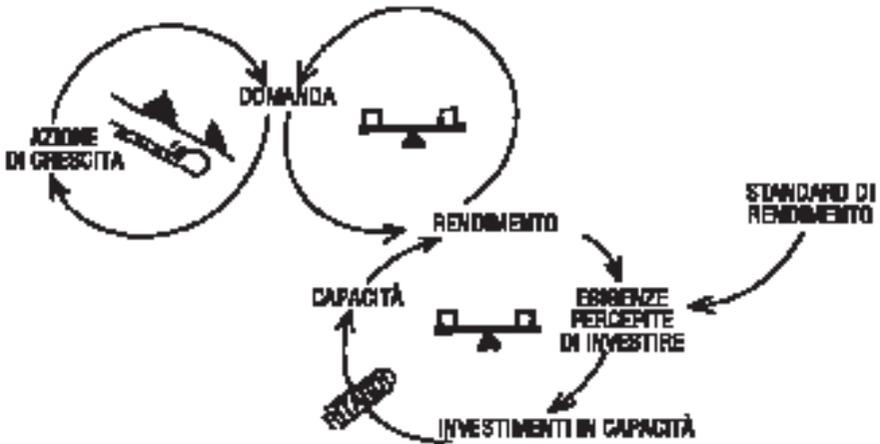
### Struttura:

**Descrizione:** La crescita si avvicina ad un limite che può essere eliminato, oppure rinviato nel futuro, se l'azienda, o il singolo, investe in «capacità» aggiuntiva. Ma l'investimento deve essere aggressivo e sufficientemente rapido da prevenire la riduzione nella crescita, oppure non sarà mai eseguito. Spesso, obiettivi chiave di standard di rendimento vengono abbassati per giustificare l'insufficienza degli investimenti. Quando si verifica ciò, è come se vi fosse una profezia autoverificantesi in base alla quale l'abbassamento degli obiettivi porta ad un abbassamento delle aspettative, che vengono poi confermate da un rendimento scadente causato dall'insufficienza degli investimenti. (Questa è la struttura della WonderTech descritta nel capitolo 7.)

**Segnale tempestivo di allarme:** «Bene, una volta eravamo i primi e saremo ancora i primi, ma per il momento dobbiamo conservare le nostre risorse e non investire troppo».

**Principio di management:** Se vi è un genuino potenziale di crescita, costruire capacità in anticipo sulla domanda come strategia per creare la domanda. Mantenere la visione, specialmente per quanto riguarda la manutenzione tanto degli standard chiave di rendimento, quanto della possibilità che la capacità soddisfi la domanda potenziale.

**Storia aziendale:** Come descritto nel capitolo 8, la People Express



Airlines si trovò nell'impossibilità di costruire una capacità di servizio che tenesse il passo con l'esplosione della domanda. Anziché investire più risorse nell'addestramento, oppure crescere più lentamente (per esempio, alzando in qualche misura i prezzi), l'azienda cercò di «superare nella crescita» i suoi problemi. Il risultato fu il deterioramento nella qualità del servizio ed un aumento della concorrenza, mentre il morale peggiorava. Allo scopo di tenere il passo con la persistente tensione, l'azienda si basò sempre più sulle «soluzioni chiuse» di investire insufficientemente nella capacità di servizio, finché i clienti persero interesse a viaggiare con la People Express.

**Altri esempi:** Aziende che in qualsiasi modo lasciano declinare la

qualità nel servizio e la qualità nel prodotto, dandone contemporaneamente la colpa alla concorrenza, oppure ai suoi dirigenti di vendita che non si sforzano abbastanza di mantenere il livello delle vendite. Persone con grandi visioni che non valutano mai realisticamente il tempo e lo sforzo che devono produrre per realizzare le loro visioni.

## Appendice 3

---

# **Il processo a U**

IL processo a U è stato sviluppato da C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Adam Kahane e molti altri colleghi come modo per progettare e condurre profondi processi di apprendimento collettivo.<sup>1</sup> In effetti, può fornire una base per organizzare il modo in cui le cinque discipline vengono utilizzate nel tempo (vedi Figura 1).

Il processo a U aiuta un gruppo a impegnarsi in modo collaborativo nella:

1. sensazione: profonda indagine nei propri modelli mentali sentendo la realtà oltre i propri filtri
2. presenza: spostarsi verso un processo profondo di collegamento con la finalità e la visione, individualmente e collettivamente
3. realizzazione: spostarsi verso la rapida creazione di prototipi per tradurre le visioni in modelli di lavoro concreti da cui è possibile raccogliere dei riscontri e apportare ulteriori miglioramenti

Anche se le cinque discipline possono essere utilizzate in tutte e tre le fasi del processo a U, vengono messe naturalmente in evidenza in aree diverse. Lo spostamento «in basso lungo la U» riguarda in modo particolare la sospensione di modelli mentali stabiliti e l'impegno in un processo di indagine collettiva basato sull'esperienza diretta del sistema, oltre che sul dialogo che coinvolge molti punti di vista riguardanti la realtà. La visione personale e condivisa rappresentano la parte centrale della U, mentre l'apprendimento di gruppo e la continua riflessione sui modelli mentali e le visioni sono caratteristici dello spostamento «in alto lungo la U».

Per i membri del Sustainable Food Lab, ad esempio, la sensazione riguardava, oltre alla riflessione sui modi individuali di vedere i sistemi alimentari globali, il viaggio di apprendimento di cinque giorni in Brasile. Questo significava parlare direttamente con i contadini in lotta e le loro famiglie, le cooperative agricole, i produttori di prodotti multinazionali, le organizzazioni non governative ambientaliste e le agenzie governative. L'esperienza è stata istruttiva soprattutto per quelli provenienti dagli enti morali che non avevano mai «toccato con mano» il sistema attuale.

«Nella maggior parte dell'America Latina il contadino non è più un mezzo di sviluppo, ora è un cliente, il destinatario di programmi di riduzione della povertà», affermò un membro del gruppo. Un altro chiese: «Cosa faremo per i giovani senza futuro, sradicati dalle comunità rurali di origine?» L'esperienza è stata istruttiva anche perché ha permesso di vedere come la stessa realtà venga percepita in modi diversi dalle diverse persone che la affrontano. Dopo una visita ad una piccola cooperativa agricola, nell'elenco di osservazioni del gruppo erano incluse: duro lavoro, molto politico, non sostenibile, molto sostenibile, necessità di essere

modernizzato, necessità di tempo per maturare, modello eccellente. «Sono così sorpreso che possiamo guardare la stessa cosa e avere dei modi di vedere così diversi... Ci sono così tante cose che non capisco delle prospettive degli altri», affermò un membro del gruppo di laboratorio.

Nella parte bassa della U si trova il silenzio e l'ascolto di ciò che sta cercando di emergere e della nostra parte che crea il nuovo. Relativamente alle cinque discipline, il processo a U offre un approccio particolare alla visione, mettendola alla fine della U, dopo l'esteso processo del sentire. Prima di tutto, questa sequenza garantisce che le persone siano profondamente legate alla realtà della propria situazione, incluso il riconoscimento delle diverse realtà per persone diverse. Secondo, la visione diventa fondata nel senso di una finalità più ampia. Benché le visioni all'inizio possano sembrare importanti per la motivazione dell'intero processo, si evolvono invariabilmente e assumono una maggiore profondità e un maggior significato dopo la fase del sentire. Questo non significa che le persone in qualche modo «derivano» la propria visione dalla valutazione della realtà attuale. È quasi il contrario. La parte bassa della U, consentendo il tempo per la vera tranquillità e una profonda riflessione, tende a evocare una responsabilità genuina e un senso di «chiamata». Nei termini del principio della tensione creativa, un forte collegamento con la realtà attuale offre la possibilità di nuove scelte per raccontare la verità su ciò che realmente vogliamo.

Per i trenta membri del gruppo principale del Sustainable Food Lab il ritiro di sei giorni ha permesso di sintetizzare le esperienze del viaggio di apprendimento, di approfondire il senso di scopo nel creare sistemi alternativi e di sviluppare le prime iniziative di creazione di prototipi. L'esperienza di isolamento di due giorni nella natura selvaggia ha permesso un collegamento tranquillo e più diretto con la natura, con i sistemi viventi con cui entravano in contatto e con la propria natura. L'economista Brian Arthur, che aiutò a preparare i membri del gruppo per questa esperienza e lavorò con loro al ritorno, osservò che l'energia del gruppo si era spostata verso la «tranquillità e la bontà di cuore». Da tale tranquillità derivò una qualità di inventiva che portò a iniziative di creazione di prototipi che nessuno, prima di quel momento, era mai stato in grado di immaginare.

Lo spostamento verso l'alto sul lato destro della U può allo stesso modo coinvolgere tutte e cinque le discipline, ma l'apprendimento di gruppo è particolarmente importante perché un gruppo sta apprendendo insieme come creare modi alternativi per far funzionare un sistema

complesso che sono sia pratici che radicali. Ciò che pervade l'intera fase di realizzazione sono il pensiero sistemico, il lavoro con i modelli mentali e le visioni, perché i processi della sensazione e della presenza si ripetono continuamente. Questo accade per due motivi: (1) i nuovi membri intraprendono iniziative di creazione di prototipi (e devono vivere il proprio processo di sensazione e presenza); (2) le persone scoprono nuovi fatti sulla realtà del sistema tentando di apportare un cambiamento e rivedendo le proprie visioni, e possono scoprire che la visione è cambiata. Seguendo il principio della tensione creativa, i cambiamenti nelle visioni, spostandosi lungo la U, non rappresentano un «abbassamento della visione» per ridurre la tensione emotiva, ma piuttosto rappresentano il vedere veramente ciò che le persone vogliono creare.

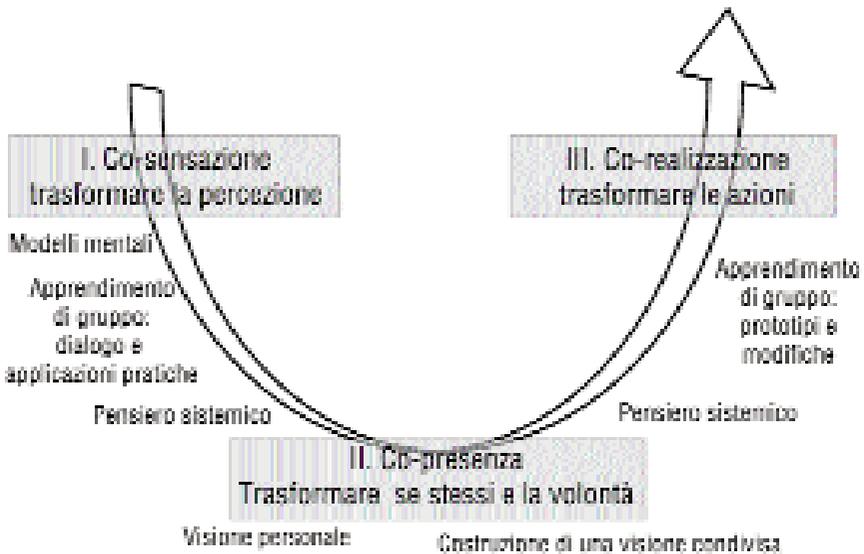
Quindi, la fase di realizzazione non solo crea alternative di successo al sistema attuale, ma approfondisce continuamente visioni condivise di comprensione e chiarimento. Alcuni degli sforzi per realizzare sistemi alternativi avranno successo, altri no. Quelli che avranno successo in genere lo ottengono in modi che nessuno prevede oppure che si evolvono verso direzioni nuove e inaspettate. Il vero punto centrale dello spostamento verso la parte alta della U, e dell'intero processo a U, è la creazione, in comunità grandi e diversificate, della capacità di vedere «di cosa si tratta» e di promulgare nuovi sistemi sociali. Si tratta di «apprendere come apprendere» per le reti intra- e interorganizzative complesse. «Non ho mai visto un processo come questo» afferma Oran Hesterman, responsabile dei programmi per l'agricoltura per la Fondazione Kellogg, sponsor principale del Sustainable Food Lab, «per portare un gruppo molto diverso verso un punto di collegamento totale, l'uno con l'altro e con lo scopo».

Figura 1. Il processo a U e le cinque discipline

## Note

## Introduzione alla nuova edizione

1. Questo elenco è stato creato da un gruppo di innovatori aziendali e del campo dell'istruzione riuniti dalla SoL (Society of Organizational



Learning) e dal Change Leadership Group della Graduate School of Education di Harvard. (Booth, Sweeney, Senge, Wagner, 2002)

## 1. «Datemi una leva abbastanza lunga... e solleverò il mondo con una mano»

1. Daniel Yankelovich, *New Rules: Searching for Self-fulfillment in a World Turned Upside Down* (New York: Random House), 1981.
2. Devo al mio collega al MIT, Alan Graham, l'intuizione che l'innovazione di base si verifica mediante l'integrazione di diverse tecnologie in un nuovo insieme. Vedi A.K. Graham, «Software Design: Breaking the Bottleneck», *IEEE Spectrum* (marzo 1982), 43-50; A.K. Graham e P. Senge, «A Long-Wave Hypothesis of Innovation», in *Technological Forecasting and Social Change* (1980):283-311.
3. Arie de Geus, «Planning as Learning», in *Harvard Business Review* (marzo-aprile 1988): 70-74.
4. Anche se produttori di semiconduttori e software come Intel e Microsoft alla fine arrivarono a dominare finanziariamente l'industria dei computer, la Apple fu la prima a commercializzare l'«interfaccia utente grafica», che offrì al grande pubblico computer facili da usare.
5. Edward Hall, *Beyond Culture* (New York: Anchor), 2007, 207.

## 2. La vostra organizzazione è incapace di apprendere?

1. Arie de Geus, «Planning as Learning», in *Harvard Business Review* (marzo-aprile 1988): 70-74.
2. Queste cifre provengono dal Dipartimento al Commercio degli Stati Uniti, *U.S. Industrial Outlook*: 1962, pp. 58-59; 1970, p. 355; 1975, p. 355; 1979, p. 287; 1981, p. 320; e 1989, pp. 34-35); nonché dal U.S. Congress Office of Technology Assessment, *Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future*, Washington, U.S. Government Printing Office, 1988, p. 326.
3. Draper Kauffman Jr., *Systems 1: An Introduction to Systems Thinking*, Minneapolis, Future Systems Inc., 1980 (disponibile presso la Innovation Associates, P.O. Box 2008, Framingham, MA 01701).
4. Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses*, New York, Prentice-Hall, 1990.
5. Barbara Tuchman, *La marcia della follia*, Mondadori, Milano 1985.
6. Ibidem.
7. Jared Diamond, *Collasso: Come le società scelgono di vivere o morire*, Einaudi, Torino 2005.

## 3. Prigionieri del sistema o del nostro modo di pensare?

1. Le regole del gioco interattivo possono essere richieste al System Dynamic Group presso la Sloan School of Management del MIT, Cambridge, MA 02139. <http://www.systemdynamics.org/Beer.htm>.
2. Nella simulazione di un processo decisionale effettivo ci sono quattro posizioni, una delle quali (un distributore) è omessa per semplificare la storia – che è già abbastanza complicata così.
3. Ma, naturalmente, qualsiasi simulazione è una semplificazione. Vi stupirebbe scoprire come il cambiare uno qualunque dei particolari del gioco cambierebbe i risultati. Chiedendoci la stessa cosa, nel corso degli anni abbiamo spesso apportato dei cambiamenti. Qualche volta, come nella storia raccontata nel libro, i giocatori sono tre. Di solito, giochiamo con quattro. Abbiamo variato le finalità imposte per eccesso di scorte e per arretrati. Talvolta utilizziamo una simulazione al computer per effettuare i calcoli; la maggior parte delle volte stendiamo una grande carta del gioco su tavoli lunghi, muovendo da un riquadro all'altro delle monetine che rappresentano le consegne di birra. È stato anche variato il volume delle informazioni anticipate date ai giocatori in merito ai livelli della domanda dei consumatori che i dettaglianti possono aspettarsi. Sono stati provati diversi modelli della domanda del consumatore. Alcune di queste variazioni rendono la crisi leggermente più acuta; altre la attenuano leggermente. Ma nessuna di esse in fluisce sullo schema generale della crisi.
4. U.S. Congress Office of Technology Assessment: *Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future*, Washington, U.S. Government Printing Office, 1988, p. 324.
5. Steven Burke, «Chip Manufacturers Find a Pot of Gold in DRAM Shortage», in *PC Week*, 31 maggio 1988, p. 107; Steven Burke e Ken Siegmann, «Memory-Board Prices Surging in the Wake of Growing Chip Shortage», in *PC Week*, 1° marzo 1988, p. 1.
6. J. Rhea, «Profits Peak as Semiconductor Sales Boom», in *Electronic News*, 18:1, 6 agosto 1973; «Boom Times Again for Semiconductors», in *Business Weekly*, 20 aprile 1974, pp. 65-68; «Semiconductors Take a Sudden Plunge», in *Business Week*, 16 novembre 1974, pp. 64-65; F. Pollare, «Inventory Buildup: Semiconductor Distress Sales Emerge», in *Electronic News*, 20:45, 10 febbraio 1975.
7. Joseph B. White e Bradley A. Stertz, «Auto Industry Battens Down for a Slump», in *Wall Street Journal*, 30 maggio 1989, sezione A.
8. «MacNeil-Lehrer Newshour», documentario video sul gioco della birra e sui cicli economici (intervista a John Sterman al MIT), diffusa nel novembre 1989, Public Broadcasting System.
9. Donella H. Meadows, «Whole Earth Models and Systems», in *CoEvolution Quarterly*, estate 1982, pp. 98-108.

10. L. Tolstoj, *Guerra e pace*.
11. Ibidem.
12. Janice T. Gibson e Mika Haritos-Fatouros, «The Education of a Torturer», in *Psychology Today*, novembre 1986, p. 50; «The Mind is a Formidable Liar: a Pirandellian Prison», in *New York Times Magazine*, 8 aprile 1973.
13. Un'amplificazione del genere è tipica dei veri cicli economici, nei quali i settori che producono materie prime fruttano tipicamente molto più dei settori della distribuzione e dei servizi. Gottfried Haberler, *Prosperity and Depression*, Londra, Allen & Unwin, 1964; Alvin H. Hansen, *Business Cycles and National Income*, New York, Norton, 1951.
14. John Sterman, «Modeling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decisionmaking Experiment», in *Management Science*, vol. 35, n. 3, marzo 1989, p. 335.
15. Quando vengono simulati al computer, i risultati della strategia «nessuna strategia» dimostrano che gli arretrati più pesanti sono quelli del dettagliante perché egli comincia a ricevere forniture piene soltanto dopo che sono stati eliminati gli arretrati del fornitore. Ciò significa che con questa strategia i dettaglianti sarebbero particolarmente vulnerabili – il che è esattamente il motivo per cui nel mondo reale la maggior parte dei dettaglianti aumenta le ordinazioni.
16. Nel gioco della simulazione, i costi totali vengono calcolati valutando 1 dollaro di costo per ciascuna unità di arretrato (alla settimana) e 0,50 dollari per ciascuna unità a scorte (ogni settimana), e quindi sommando i costi risultanti di ciascuna posizione per calcolare il costo totale del gruppo. Un costo medio per un gioco a quattro livelli di 35 settimane è di 2028 dollari (Sterman, «Modeling Managerial Behavior»), pp. 331-339, che corrispondono ad un costo di circa 1270 dollari per 30 settimane per un gioco a tre livelli. Per il gruppo, il costo totale della strategia «non far nulla» è di circa 825 dollari.
17. Potenzialmente, i giocatori potrebbero apprendere dalla loro esperienza nel gioco in modi impossibili per i giocatori nei sistemi reali produzione-distribuzione – se fossero in grado di giocare più volte al gioco e di capire, insieme, come le loro decisioni interagiscono nel sistema più grande. Il gioco della birra sarebbe allora un «micromondo».
18. Dato che quando il gioco viene giocato le diverse posizioni non sono a contatto regolare, non vi è modo di osservare come i giocatori si comportano nelle interazioni a faccia a faccia. Nondimeno, come avviene normalmente con i gruppi, per la maggior parte membri del gruppo stesso si esauriscono a darsi l'un l'altro la colpa dei loro problemi. Altre simulazioni di processi decisionali sono intese a gestire più direttamente la dinamica dell'apprendimento di gruppo.
19. Un esempio comune per vedere i modelli di comportamento nelle

aziende è l'«analisi delle tendenze», di modo che un'azienda possa rispondere al meglio al cambiamento nelle tendenze demografiche oppure nelle preferenze dei consumatori.

20. William Manchester, *The Glory and the Dream*, Boston, Little, Brown, 1974, pp. 80-81.
21. È anche possibile riprogettare la struttura fisica del gioco, sebbene questa non fosse un'opzione per i giocatori quando il gioco veniva giocato per la prima volta. Per esempio, sarebbe possibile riprogettare il sistema informativo di modo che i grossisti e le birrerie, come pure i dettaglianti, avessero informazioni correnti sulle vendite al dettaglio. Oppure sarebbe possibile eliminare completamente gli intermediari di modo che le birrerie rifornissero direttamente i dettaglianti. La riprogettazione del sistema fisico (flussi fisici di beni, persone e materiali, informazioni, ricompense ed altri fattori al di fuori del controllo immediato dei singoli decisori) nella vita reale è una funzione importante della leadership. Ma il successo dipende dalla comprensione sistemica dei leader, esattamente come la modificazione nei modi individuali di piazzare le ordinazioni dipende dalla comprensione sistemica. Quindi, conseguire la comprensione sistemica è la funzione principale, alla quale può seguire la riprogettazione dei sistemi fisici, come pure delle politiche operative.

#### 4. Le leggi della quinta disciplina

1. Queste leggi sono distillate dalle opere di molti autori nel campo dei sistemi: Garrett Hardin, *Nature and Man's Fate*, New York, New American Library, 1961; Jay Forrester, *Urban Dynamics*, capitolo 6, MIT Press, Cambridge, MA, 1969; Jay Forrester, «The Counterintuitive Behavior of Social Systems», in *Technology Review*, gennaio 1971, pp. 52-68; Donella H. Meadows, «Whole Earth Models and Systems», in *Co-Evolution Quarterly*, estate 1982, pp. 98-108; Draper Kauffman Jr., *Systems I: An Introduction to Systems Thinking*, Minneapolis, Future Systems Inc., 1980 (disponibile tramite la Innovation Associates, P.O. Box 2008, Framingham, MA 01701).
2. Queste e molte altre storie sufi si trovano nei libri di Idries Shah, per esempio, *Tales of the Dervishes*, Dutton, New York, 1970 e *World Tales*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1979.
3. George Orwell, *Animal Farm*, Harcourt Brace, New York, 1954.
4. D.H. Meadows, «Whole Earth Models and Systems».
5. Lewis Thomas, *The Medusa and the Snail*, Bantam Books, New York, 1980.

6. Charles Hampden Turner, *Charting The Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts*, Free Press, New York, 1990.

## 5. Un cambiamento di mentalità

1. Una sintesi esauriente delle scuole di pensiero della «cibernetica» e dei «servomeccanismi» è in George Richardson, *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory*, University of Pennsylvania Press, Filadelfia, 1990.
2. L'uso di questo termine riflette un punto di vista, come affermano molti sostenitori della causa «terrorista» che stanno combattendo per la libertà. Io utilizzo tale termine solo perché riflette un pensiero diffuso tra i politici, inclusi molti del Medio Oriente, che hanno organizzato attacchi a nome dei diritti dei cittadini.
3. Probabilmente, presso il Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti, nonché la National Security Agency e la CIA, si trovano più «analisti dei sistemi» autodefinitisi di quanti se ne trovano in tutte le altre branche del governo. Da parte loro, i sovietici sono stati dei pionieri nella teoria dei sistemi; negli ultimi quarant'anni, sono pervenuti più contributi teorici dai matematici sovietici che da quelli di qualsiasi altro paese. In parte, il governo sovietico aveva patrocinato la ricerca sistemica in funzione del grande sogno di utilizzare strumenti avanzati di elaborazione per consentire allo Stato di controllare l'economia nazionale.
4. Nancy Roberts, «Teaching Dynamic Feedback Systems Thinking: An Elementary View», in *Management Science*, aprile 1978, pp. 836-843; «Testing the World with Simulations», in *Classroom Computer News*, gennaio-febbraio 1983, p. 28.
5. I principi e gli strumenti del sistema sistemico sono emersi da diversi filoni nella fisica, ingegneria, biologia e matematica. Gli strumenti particolari presentati in questo capitolo derivano dall'approccio alla «dinamica dei sistemi» il cui pioniere è stato Jay Forrester al MIT. *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge, MA, 1961; *Urban Dynamics*, MIT Press, Cambridge, MA, 1969; «The Counterintuitive Behavior of Social Systems», in *Technology Review*, gennaio 1971, pp. 52-68. Questa speciale sezione ha un debito particolare nei confronti di Donella Meadows, il cui precedente articolo «Whole Earth Models and Systems», in *Co-Evolution Quarterly*, estate 1982, pp. 98-108 ha offerto il modello e l'ispirazione per il suo sviluppo.
6. Per contro, molte lingue orientali, come il cinese e il giapponese, non partono da sequenze lineari soggetto-verbo-oggetto. David Crystal, *The Cambridge Encyclopedia of Language*, Cambridge University Press, New York, 1987.

7. Il *Bhagavad-Gita* o «The Lord's Song», tradotto da Annie Besant, ristampato in Robert O. Ballou, *The Bible of the World*, Viking, New York, 1939.
8. Robert K. Merton, «The Self-Fulfilling Prophecy», in Robert K. Merton (a cura di), *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York, 1968.
9. R. Rosenthal, «Teacher Expectation and Pupil Learning»; R.D. Strom (a cura di), *Teachers and the Learning Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.; R. Rosenthal, «The Pygmalion Effect Lives», in *Psychology Today*, settembre 1973.
10. Ciò non significa che le forze del mercato libero siano sufficienti per tutte le forme di equilibrio e controllo necessarie alle società moderne – l'efficienza dei «mercati liberi» è ridotta anche da ritardi, informazioni insufficienti, aspettative non realistiche e distorsioni quali il potere dei monopoli.
11. Ulteriori informazioni sulla produzione snella sono disponibili al sito Web della Lean Enterprise all'indirizzo [www.lean.org](http://www.lean.org).

## **6. Come individuare gli schemi che controllano gli eventi**

1. Due ne vengono presentati nei particolari più avanti e complessivamente otto sono impiegati in questo libro. Si tratta più o meno della metà degli archetipi che i professionisti del pensiero sistemico «si portano in testa».
2. Sono stati elaborati dei curriculum iniziali basati su strutture generiche. Mark Paich, «Generic Structures», in *System Dynamics Review*, vol. 1, n. 1, estate 1985, pp. 126-132; Alan Graham, «Generic Models as a Basis for Computer-Based Case Studies», System Dynamics Group Working Paper D-3947, Cambridge, MA, 1988; Barry Richmond et al., *An Academic User's Guide to STELLA*, capitoli 8, 9 (Lyme, N.H.: High Performance Systems), 1987; David Kreutzer, «Introduction to Systems Thinking and Computer Simulation», in *Lesley College Graduate Course Comp 6100*, 1987.
3. In questo caso, il processo di riequilibrio della retroazione gira intorno all'esterno della figura: dal budget di Ricerca e Sviluppo all'aumento della complessità manageriale, all'allungamento dei tempi per lo sviluppo prodotti, alla riduzione nel tasso di introduzione di nuovi prodotti e, infine, di nuovo alla riduzione dei budget di Ricerca e Sviluppo.
4. Per quanto ne so, Barry Richmond fu il primo ad analizzare questa struttura, che da allora abbiamo scoperto essere virtualmente onnipresente presso le aziende di consulenza manageriale, per non parlare dei dipartimenti universitari che crescono rapidamente e vengono poi eccessivamente appesantiti dai detentori di cattedre.
5. Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, George Roth, Rick Ross,

- Bryan Smith, *The Dance of Change: Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Doubleday/Currency, New York, 1999.
6. *Facts on File 1990*, Facts on File, New York.
  7. Questa e le altre architravi dell'«archetipo dei sistemi» sono riprodotte con il consenso della Innovation Associates, presso la quale vengono utilizzate nei seminari *Leadership and Mastery*, nonché *Business Thinking: A Systems Approach*.
  8. Le informazioni sulla Alcoholics Anonymous sono tratte dai seguenti libri: *Alcoholics Anonymous*, 1976; *Living Sober*, 1975; *Twelve Steps and Twelve Traditions*, 1953; tutti pubblicati da Alcoholics Anonymous World Services Inc., P.O. Box 459, Grand Central Station, New York, N.Y. 10163.

## 7. Il principio dell'effetto leva (leverage)

1. Il modello di sviluppo qui sotto deriva dagli studi originali di Jay Forrester della crescita aziendale: Jay W. Forrester, «Modeling the Dynamic Processes of Corporate Growth», IBM Scientific Computing Symposium on Simulation Models and Gaming, dicembre 1964, nonché da Jay W. Forrester, «Market Growth as Influenced by Capital Investment», in *Industrial Management Review*, 1968, pp. 83-105.
2. David Birch, *Job Creation in America*, The Free Press, New York, 1987, p. 18.
3. Questa cifra è ottenuta mediante una simulazione a computer delle interrelazioni della struttura della WonderTech con uno standard fisso di tempo di consegna. La simulazione implica l'ipotesi semplificatrice di un mercato potenziale illimitato, cosa che era fondamentale nei primi anni di attività della WonderTech. Tuttavia, anche con limiti realistici al mercato potenziale, quando lo standard nel tempo di consegna è mantenuto costante si ha uno straordinario miglioramento nel comportamento.  
La simulazione è effettuata con Stella, un programma per la costruzione di un modello del pensiero sistemico e per la simulazione disponibile presso la High Performance Systems. L'effettivo livello di simulazione utilizzato è presentato in Jay Forrester, 1968, e P. Senge, «Systems Principles for Leadership», in *Transforming Leadership*, J. Adams (a cura di), Miles River Press, Alexandria, VA, 1984.

## 8. La padronanza personale

1. K. Inamori, «The Perfect Company; Goal for Productivity», discorso pronunciato alla Case Western University, 5 giugno 1985.
2. Uno studio di McKinsey & Co. Del 1978-1983 intitolato «The Journey» identificò la Hanover come una delle due sole aziende ad aver raggiunto il massimo quartile dell'industria delle assicurazioni nel periodo. O'Brien andò in pensione in conseguenza dell'acquisizione ostile ad opera della State Mutual, azionista di maggioranza di quel periodo.
3. Henry Ford, *Detroit News*, 7 febbraio 1926.
4. Robert Fritz, *The Path of the Least Resistance*, Fawcett-Columbine, New York, 1989.
5. William O'Brien, *Character and the Corporation*, SoL, Cambridge, MA, 2006.
6. Ibidem.
7. M. dePree, *Leadership is an Art*, Doubleday, New York, 1989.
8. George Bernard Shaw, prefazione a *Uomo e Superuomo*.
9. Pierre Wack, «Scenarios: Uncharted Ahead», in *Harvard Business Review*, settembre-ottobre 1985, pp. 73-89.
10. Questo principio deriva dal lavoro di Robert Fritz, in cui viene definito «tensione strutturale». Abbiamo modificato la terminologia per evitare confusione con la parola «struttura» nel senso utilizzato nel pensiero sistemico.
11. Bill Russell e Taylor Branch, *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man*, Random House, New York, 1979.
12. *Path of Least Resistance* di Fritz approfondisce i motivi dietro questa abitudine.
13. Ibidem
14. Ibidem.
15. David Kantor e William Lehr, *Inside the Family: Toward a Theory of Family Process*, Jossey-Bass, San Francisco, 1975.
16. Il termine «subconscio» è stato usato da molti altri, come Freud e Jung, per rappresentare dei fenomeni in parte diversi da quelli qui discussi.
17. La seguente breve discussione attinge a molte tradizioni spirituali, dal cristianesimo delle origini allo Zen, ma ho un debito particolare con il lavoro di Robert Fritz (vedi nota 3). Letture utili da queste diverse tradizioni comprendono, *Finding Grace at the Center*, Thomas Keating et al. (a cura di), St. Bede Publications, Still River, MA, 1978; e l'opera di Shunryu Suzuki Roshi, *Zen Mind, Beginner's Mind*, Weatherhill, New York e Tokyo, 1975.
18. Citato in Fritz, *The Path of the Least Resistance*.
19. Weston Agor, *Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Management Skills*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1984;

- Henry Mintzberg, «Planning on the Left Side and Managing on the Right», in *Harvard Business Review*, luglio-agosto 1976, p. 49.
20. Karen Cook, «Scenarios for a New Age; Can American Industry Find Renewal in Management Theories Born of Counterculture?» in *New York Times Magazine*, 25 settembre 1988; Robert Lindsey, «Gurus Hired to Motivate Workers are Raising Fears of Mind Control», in *New York Times*, 17 aprile 1987.

## 9. I modelli mentali

1. H. Gardner, *The Mind's New Science*, Basic Books, New York, 1984, 1985.
2. C. Argyris, *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*, Jossey-Bass, San Francisco, 1982.
3. Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, 1962, 1970.
4. Ian Mitroff, *Break-Away Thinking*, John Wiley, New York, 1988.
5. L'esempio di Detroit indica anche che interi settori possono sviluppare modelli mentali cronicamente privi di contatto con la realtà. In taluni modi, i settori sono particolarmente vulnerabili perché tutti i singoli membri del settore guardano l'uno all'altro alla ricerca di standard delle pratiche migliori. Ci vuole qualcuno da «fuori del sistema», come concorrenti esteri, con diversi modelli mentali, per rompere finalmente l'incantesimo.
6. Pierre Wack, «Scenarios: Uncharted Waters Ahead», in *Harvard Business Review*, settembre-ottobre 1985, p. 72; e «Scenarios: Shooting the Rapids», in *Harvard Business Review*, novembre-dicembre 1985, p. 139.
7. «Dopo che i paesi del Medio Oriente e del Nord Africa rivendicarono i propri diritti e presero sotto controllo il petrolio nei loro territori, la posizione della Shell fu rafforzata. Essa godeva di un vantaggio che le ha consentito di avvicinarsi all'obiettivo del [suo fondatore] Deterding: superare la Exxon quale maggiore compagnia petrolifera mondiale» – Milton Moskowitz in *The Global Marketplace*, Macmillan, New York, 1987.
8. In aggiunta alla schiettezza e al merito, i valori locali alla Hanover comprendono la «decentralizzazione» (nessuna decisione deve essere mai presa a un livello più elevato di quanto sia strettamente necessario), nonché la snellezza (aumentare continuamente la capacità di ottenere più risultati, di più elevata qualità con meno risorse).
9. C. Argyris e D. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978; C. Argyris, R. Putnam e

- D. Smith, *Action Science*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985; C. Argyris, *Strategy, Change and Defensive Routines*, Pitman, Boston, 1985.
10. Donald Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York, 1983.
  11. G.A. Miller, «The magical number seven plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information», in *Psychological Review*, vol. 63, 1956, pp. 81-97.
  12. Sono debitore a Diana Smith per avermi consentito di riprodurre queste direttive.
  13. John Sterman, «Misperceptions of Feedback in Dynamic Decision-making», Working Paper WP-1933-87 della Sloan School of Management del MIT, Cambridge, MA, 1987.

## 10 .La visione condivisa

1. Alcune notizie sull'uomo Spartaco derivano dal post scriptum di Arthur Koestler al suo romanzo *The Gladiator*, tradotto da Edith Simon, Macmillan, New York, 1939.
2. Questi casi di visione aziendale sono stati analizzati da G. Hamel e C.K. Prahalad in «Strategic Intent», in *Harvard Business Review*, maggio-giugno 1989.
3. Kazuo Inamori, «The Perfect Company: Goal for Productivity», discorso pronunciato alla Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, 5 giugno 1985.
4. Max de Pree, *Leadership is an Art*, Doubleday-Currency, New York, 1989.
5. A. Maslow, *Eupsychian Management*, Richard Invin and Dorsey Press, Homewood, IH., 1965.
6. William Manchester, *The Glory and the Dream*, Little, Brown and Company, Boston, 1974.
7. G. Hamel e C.K. Prahalad, «Strategic Intent».
8. Ibidem.
9. Le idee presentate in questa sezione derivano da molte ore di discussione con i miei colleghi della Innovation Associates, soprattutto Charles Kiefer, Alain Gauthier, Charlotte Roberts, Rick Ross e Bryan Smith.
10. M. Moskowitz, *The Global Marketplace*, Macmillan Publishing Company, New York, 1987.
11. «IBM's \$ 5.000.000.000 Gamble», in *Fortune*, settembre 1966; e «The Rocky Road to the Marketplace», in *Fortune*, ottobre 1966 (articolo in due parti).

## 11 .L'apprendimento di gruppo

1. W. Russell e T. Branch, *Second Wind: Memoirs of an Opinionated Man*, Random House, New York, 1979.
2. Questo diagramma è apparso originariamente in C. Kiefer e P. Stroh, «A New Paradigm for Developing Organizations», in J. Adams (a cura di), *Transforming Work*, Miles Riler Press, Alexandria, VA, 1984.
3. Questa sezione ha tratto particolare vantaggio da conversazioni con Bill Isaacs e David Bohm, che hanno avuto anche l'estrema cortesia di consentirmi di riprodurre molte delle loro osservazioni. Vedere anche William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Currency, New York, 1999.
4. David Bohm, *The Special Theory of Relativity*, W.A. Benjamin, New York, 1965.
5. Molte delle affermazioni di David Bohm contenute qui derivano da una serie di «dialoghi chiusi» ai quali David ha preso parte a Cambridge e altrove nell'ultimo anno. Gli sono profondamente grato per il consenso a includerli qui, insieme a brani del suo libro in via di pubblicazione, che ha Mark Edwards come coautore ed è provvisoriamente intitolato *Thought, the Hidden Challenge to Humanity*, Harper & Row, San Francisco. Altri libri relativi all'argomento comprendono *Wholeness and the Implicate Order*, Ark Paperbacks, New York, 1983; e F.D. Peat, *Science, Order and Creativity*, Bantam, New York, 1987.
6. Vedere, ad esempio, E. Schein, *Process Consultation*, vol. 2, Addison Wesley, Reading, MA, 1987.
7. C. Argyris, *Strategy, Change and Defensive Routines*, Pitman, Boston, 1985.
8. Ibidem.
9. Ibidem.
10. Vedere, ad esempio, D.C. Wise e G.C. Lewis, «A Fire Sale in Personal Computers», in *Business Week*, 25 marzo 1985, e «Rocky Times for Micros», in *Marketing Media Decisions*, luglio 1985.
11. Argyris, *Strategy, Change and Defensive Routines*.
12. È interessante notare che la riduzione della minaccia quando si parla di questioni delicate è esattamente quello che si verifica nelle «sessioni di dialogo», nelle quali le regole di fondo sono tali da far rapidamente scomparire la preoccupazione per percezioni «giuste» oppure «sbagliate». Man mano che le sessioni di dialogo diventano una parte regolare del lavoro comune dei gruppi, la percezione di minacce del genere da parte di membri del gruppo può benissimo declinare in via generale.
13. Allo scopo di andare al di là delle difese, aiuta a creare un ambiente di apprendimento – ciò che noi chiamiamo un micromondo nel quale le persone possono analizzare apertamente le loro esitazioni in merito ad

adottare una maggiore schiettezza. Quando in un ambiente del genere le persone fanno venire a galla le loro esitazioni, è possibile progettare miniesperimenti che le aiutano a cercare in modo incrementale nuovi procedimenti per agire di fronte alle loro preoccupazioni.

14. Donald Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York, 1983.
15. I nomi e le altre caratteristiche di questa storia sono fittizi, ma il dialogo stesso e le questioni organizzative di base che essa affronta sono reali. Il dialogo è riprodotto da trascrizioni dell'effettiva riunione (che è una caratteristica comune della nostra ricerca sull'apprendimento di gruppo), che sono solo abbreviate, e non pubblicate, nel tentativo di preservare lo spirito stesso del dialogo. Sono debitore a Bill Isaacs dell'aiuto prestatomi ad organizzare questo materiale.
16. Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985; Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.

## 12 .Le fondamenta

1. Chris Argyris, «Good Communication That Blocks Learning», in *Harvard Business Review*, luglio-agosto 1994, pp. 77-85.
2. Jay Bragdon, *Living Asset Management*, SoL, Cambridge, Mass, 2006 (prossima uscita); Jim Collins, *Built to Last*, HarperCollins, New York, 1997.
3. La Unilever reclutò altre aziende e organizzazioni governative e non governative per creare un processo di certificazione mondiale per la pesca sostenibile, il Marine Stewardship Council. L'azienda ha inoltre avviato iniziative correlate focalizzate sull'agricoltura sostenibile e la conservazione delle fonti idriche. Vedere anche il sito Web [www.unilever.com](http://www.unilever.com).
4. Sayra Pinto, Jasson Guevera e Molly Baldwin, «Living the Change You Seek: Roca's Core Curriculum for Human Development», in *Reflections, the SoL Journal*, volume 5, nr. 4. Per ulteriori informazioni sulla Roca, visitare il sito Web all'indirizzo [www.roca.org](http://www.roca.org)
5. Per come viene utilizzato il termine in questo contesto, è possibile essere un «utilizzatore di uno strumento», pur essendo allo stesso tempo un «praticante dell'apprendimento organizzativo».
6. Arie de Geus, *L'azienda del futuro*, Franco Angeli, Milano 1999.
7. Dee Hock, *One From Many; Visa and the Rise of Chaordic Organizations*, Berrett-Koehler, SanFrancisco, 2005.

8. Gregory Bateson, *Steps To an Ecology of Mind*, Ballantine, New York, 1972.
9. Anne Murray Allen e Dennis Sandow, «The Nature of Social Collaboration», in *Reflections, the SoL Journal*, volume 6., nr. 2.
10. Murray Allen e Sandow, op cit., 1.

### 13 .Impeto

1. La IFC, ad esempio, formulò i primi obiettivi espliciti sulla sostenibilità nel 2002, ritenendo che migliorando l'impatto dei progetti al di là dei risultati a livello finanziario, per includere le regole aziendali e le misure di sostenibilità ambientale e sociale, aveva senso dal punto di vista aziendale.
2. Robert Axelrod e Michael Cohen, *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*, Basic Books, New York, 2000.
3. I commenti seguenti si basano sul discorso di Khoo Boon Hui alla conferenza tenutasi in Asia sul knowledge management il 2 novembre 2004, oltre che su altre conversazioni.

### 14 .Strategie

1. Questo diagramma è stato aggiornato più volte da quando è stato introdotto la prima volta ne *La quinta disciplina*, benché le distinzioni di base siano rimaste invariate.
2. Il simbolismo del triangolo e del cerchio suggerisce ciò che è evidente e ciò che è meno ovvio, ciò che si trova «sopra la superficie» e ciò che si trova «sotto la superficie». I leader aziendali dotati, come gli insegnanti dotati, sanno che non possono dare vita a un profondo cerchio di apprendimento che porti al cambiamento più di quanto gli insegnanti possano fare per far studiare gli alunni. Quello che possono fare è creare un ambiente in cui l'apprendimento è facilitato al massimo. Questo è il senso dell'architettura strategica.
3. I presupposti dati per scontati sono considerati da Edgar Schein come il livello più profondo di cultura. Gli altri due livelli secondo Schein sono gli artefatti (abbigliamento, dialettica, stile degli incontri, ecc.) e i valori espressi (ad esempio la dichiarazione della missione ufficiale) e sono entrambi più facili da cambiare rispetto ai presupposti sottostanti. Vedere Edgar Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco, 1999.
4. I collegamenti di base mostrati in merito al cerchio dell'apprendimento semplificano le molte interazioni di resoconto che esistono tra questi elementi. Ad esempio, la pratica forma le doti e le capacità perché

- fornisce le opportunità ricorrenti per apprendere doti particolari, ma è vero anche il contrario, nel senso che le nostre doti attuali determinano la nostra pratica, quello in cui siamo capaci.
5. Una verifica consente a ogni membro di un gruppo di riflettere e condividere i propri pensieri prima di iniziare l'incontro. Vedere Peter Senge et al., *The Dance of Change*, p. 192.
  6. Adattato da Marilyn Darling, David Meador e Shawn Patterson, «Cultivating a Learning Economy», *Reflections, the SoL Journal*, volume 5, nr. 2.
  7. Ann Graham, «The Learning Organization: Managing Knowledge for Business Success», Economist Intelligence Unit, New York, 1996.
  8. Ibidem.
  9. George Roth e Art Kleiner, *Car Launch: The Human Side of Managing Change*, Oxford University Press, New York, 1999.
  10. Art Kleiner, *The Age of Heretics*, Currency, New York, 1996.
  11. Peter Senge, et al, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Doubleday/Currency, New York, 1999.
  12. William McDonough and Michael Braungart, *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, North Point Press, New York, 2002. Per ulteriori informazioni sulla valutazione tossicologica, consultare il sito [www.greenblue.org](http://www.greenblue.org), e i sito Web degli autori all'indirizzo [www.mbdc.com](http://www.mbdc.com).
  13. Il cloruro di polivinile PVC viene generalmente considerato non dannoso in prodotti quali soles di scarpe, ma può rilasciare un gas tossico in alcuni processi produttivi e se bruciato.
  14. Il sito Web di Margaret Wheatley è [www.margaretwheatley.com](http://www.margaretwheatley.com). Il suo libro più recente è *Finding Our Way*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2005. Vedere anche *Leadership and the New Science*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1999.
  15. J. Clay, «Exploring the Links Between International Business and Poverty Reduction,» Oxfam GB, Novib, rapporto sul progetto di ricerca congiunto di Unilever e Unilever Indonesia, 2005. Per scaricare una copia del rapporto, consultare il sito <http://www.oxfam.org.uk>.
  16. Questo termine non veniva utilizzato durante il primo decennio di lavoro su come il pensiero sistemico, la visione personale e condivisa e i modelli mentali potessero essere integrati nell'impostazione del lavoro nella pratica. Charles Kiefer e Peter Senge, «Metanoic Organizations, in J. Adams, *Transforming Work*, Miles River Press, Alexandria, Va, 1984.

## 15 .Il nuovo compito della direzione

1. Il relativo documento, «The Leader's New Work», divenne uno dei migliori articoli della *Sloan Management Review* del MIT. Ristampa 3211, autunno 1990, volume 32, nr. 1, pp. 7-23.
2. Vedere anche, Peter Senge, «Leading Learning Organizations: The Bold, the Powerful, and the Invisible,» in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith e Richard Beckhard, *The Leader of The Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1996 e Peter Senge e Katrin Kaeufer, «Communities of Leaders or No Leadership at All», in Subir Chuwdhury (a cura di), *Management in the 21st Century*, Financial Times Publishing, Londra, 2000.
3. Juanita Brown e David Isaacs, *The World Café*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2005.
4. Wanda Orlikowski, «Learning from Notes», *The Information Society*, 9, 1993, pp. 237-250.
5. I quattro principi sono: Ispirarla a essere sana e attiva; Onorare tutte le fasi della sua vita; Entrare in contatto con lei; Vivere e lavorare in favore del futuro.
6. Robert Greenleaf, *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York, 1977, p. 13.
7. H. Thomas Johnson è un teorico di contabilità famoso in tutto il mondo, ha partecipato all'invenzione della contabilità basata sull'attività e ha collaborato a *Profit Beyond Measure* (2002), che documenta le radicali innovazioni nella gestione della performance in aziende quali la Toyota, dove il sistema di gestione dei costi tradizionalmente centralizzato nella produzione è stato sostituito dalla contabilità locale per performance dei costi e innovazione.
8. Sayra Pinto, Jaason Guevera, Molly Baldwin, «Living the Change You Seek: Roca's Core Curriculum for Human Development,» ibidem.
9. Robert Greenleaf, op cit, 13. Vedere anche Peter Block, *Stewardship*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1996.
10. Eric Hoffer, *The True Believer*, Harper Perennial, New York 2002.
11. Thomas Malone, *The Future of Work: How the New Order of Business will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*, Harvard Business School Press, Boston 2004, p. 4. Malone afferma che la realizzazione del potenziale dell'IT dipende anche dai dirigenti con un orientamento verso la «coltivazione» delle persone.
12. Come direttore regionale, Stocking è stato responsabile di settantacinque trust, ognuno dei quali includeva ospedali e servizi per la comunità, circa 180.000 persone tra personale medico e amministrativo.
13. Kahlil Gibran, *Il Profeta*, Demetra, Verona 1993.

14. Martin Luther King, «Letter from a Birmingham Jail», *American Visions*, gennaio/febbraio 1986, pp. 52-59.

## 16 .Cittadini del sistema

1. Vedere il sito Web [www.usccb.org/cchd/povertyusa/povfacts.shtml](http://www.usccb.org/cchd/povertyusa/povfacts.shtml).
2. Adattata da George Roth, Art Kleiner, *Car Launch*, Oxford University Press, New York, 1999.
3. Questo diagramma si basa su una varietà di modelli di dinamica sistemica relativamente semplici e strumenti di simulazione per l'apprendimento sviluppati per studiare e migliorare la comprensione dei non esperti delle basi del cambiamento climatico. Vedere John Sterman, Linda Booth Sweeney, «Cloudy Skies: Assessing Public Understanding of Global Warming», *System Dynamics Review*, Wiley and Sons, (18), pp. 207-240, e il sito Web [http://web.mit.edu/jsterman/www/cloudy\\_skies.html](http://web.mit.edu/jsterman/www/cloudy_skies.html).
4. L'anidride carbonica nell'atmosfera aumenta anche perchè tutti i sistemi viventi, inclusi gli essere umani, producono tale gas attraverso la respirazione. Aumentando la biomassa totale del pianeta, aumenta anche la quantità di anidride carbonica.
5. John Browne, «Rethinking Corporate Responsibility,» *Reflections, the SoL Journal*, volume 1, nr. 4, pp. 48-53. Recentemente Browne è stato uno dei primi sostenitori aziendali della «stabilizzazione del carbonio», un obiettivo che richiede riduzioni drastiche delle emissioni di CO<sub>2</sub>, come illustrato di seguito.
6. Commissione Intergovernativa sul Cambiamento Climatico delle N.U., 2001: «Climate Change 2001: The Scientific Basis. A Summary for Policymakers». Rapporto del gruppo di lavoro 1 dell'IPCC, IPCC Third Assessment Report, disponibile all'indirizzo [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch).
7. I dati sulla concentrazione e la temperatura sono in realtà per le misurazioni nei livelli inferiori dell'atmosfera e i livelli superiori degli oceani.
8. Questi dati erano riportati anche nel rapporto delle Nazioni Unite da cui è stato preso il grafico, ma non sono stati mostrati con i dati sulle emissioni di CO<sub>2</sub>. Apparentemente, nessuno lo ha ritenuto sufficientemente importante da includerlo nei dati.
9. Molti scienziati affermano che la stabilizzazione delle concentrazioni di CO<sub>2</sub> porteranno a una riduzione del 70 per cento o più delle emissioni perché i pozzi di assorbimento del carbonio che lo isolano sono altamente saturi a causa degli insoliti livelli elevati nell'atmosfera. Vedere il grafico in *Scientific American*, settembre 2005, nr. 47, che mostra proiezioni alte e basse per le emissioni.
10. Al termine della sessione in Europa, una donna mi disse che suo figlio

di otto anni le aveva chiesto: «Quanto è grande la vasca da bagno?» Affidai la risposta al mio collega John Sterman, che era andato in cerca delle percezioni della gente in merito al cambiamento climatico per molti anni. Lui suggerì che le risposte migliori si potevano trovare negli studi della NASA sui ghiacci relativi alle fluttuazioni a lungo termine dei gas atmosferici. Scoprii che nel 1850 la CO<sub>2</sub> era già vicina al suo picco ciclico, un livello raggiunto circa ogni 50.000 anni. Oggi la quantità di CO<sub>2</sub> è più elevata del 30 per cento rispetto a 450.000 anni fa, quindi noi siamo ora molto oltre la storica «dimensione della vasca».

11. La Unilever, una delle aziende di prodotti alimentari di consumo più grandi al mondo, ha identificato l'agricoltura e la pesca sostenibili e le risorse idriche come iniziative strategiche, e ha intrapreso diversi progetti internamente e in collaborazione con altre aziende, in tutte e tre le aree. Consultare il sito Web all'indirizzo [www.unilever.com](http://www.unilever.com)
12. In parte a causa di tale inefficienza, l'idrogeno in quantità sufficienti per il funzionamento di cellule a combustibile deriverà principalmente dagli idrocarburi fossili (principalmente gas naturale) attraverso un processo che produce anche CO<sub>2</sub> benché in quantità inferiori di quanto prodotto bruciando carbone o gas naturale. Per realizzare il loro potenziale a lungo termine, celle a combustibile più efficaci potrebbero utilizzare l'idrogeno prodotto dalla divisione delle molecole di acqua, utilizzando l'energia di una fonte di combustibile non fossile (ad esempio il vento, l'energia geotermale, solare o nucleare). In un sistema simile, l'idrogeno è un «trasportatore» invece che una fonte di energia, e consente di immagazzinare l'energia potenziale generata dal sole fino a quando è necessaria.
13. Nei primi cinque anni di Saillant come CEO, il costo unitario del prodotto principale della Plug Power scese dell'82 per cento. Uno studio del 2005 sul settore industriale in generale dimostrò che la quota del valore economico totale della Plug era cresciuta dal 4 al 24 per cento tra il 2000 e il 2005, e l'azienda salì dal quinto al primo posto nel suo settore, in base ai dati di mercato pubblici.
14. Il prodotto principale della Plug Power è una cellula a combustibile PEM (Proton Exchange Membrane). Questo è il maggiore di tre progetti di cellula a combustibile di base attualmente sul mercato. Condividendo ampiamente questi metodi, lo scopo è di dimostrare che i principi della progettazione a impatto zero possono beneficiare all'intera industria. Hanno, infatti, influenzato il U.S. Fuel Cell Council, il gruppo industriale del settore, sull'adozione di principi di sostenibilità.
15. Roger Saillant, discorso tenuto al Bowdoin College, 5 ottobre 2004.
16. «Mugged: Poverty in Your Coffee Cup», Oxfam International, settembre 2002, disponibile al sito [www.maketradefair.org](http://www.maketradefair.org)
17. Anche per coloro che hanno a disposizione alimenti economici e ab-

- bondanti la produzione futura è a rischio. Dal 1945 la degradazione del suolo ha colpito 1,2 miliardi di ettari di terreni agricoli in tutto il mondo, un'area delle dimensioni della Cina e dell'India insieme. La perdita di terre coltivabili nel mondo continua a un ritmo di circa dieci milioni di ettari all'anno. L'irrigazione per la produzione di cibo è pari a circa il 70 per cento di acqua prelevata dai sistemi di acqua potabile per uso domestico. Di questa percentuale, solo il 36-60 per cento viene restituito per un riutilizzo, rendendo l'irrigazione il maggiore utente di acqua potabile al mondo. Vedere Jason Clay, «World Agriculture and the Environment: a commodity-by-commodity guide to impacts and practices», Island Press, Washington, D.C., 2004; Stanley Wood, Kate Sebastian e Sara J. Scherr, «Pilot Analysis of Global Ecosystems: Agroecosystems», World Resources Institute, Washington, D.C. 2000.
18. Chris Pomfret, discorso alla IPA Sustainability Conference, maggio 2002.
  19. Tra le aziende partecipanti all'inizio erano comprese General Mills; Nutrico, la maggiore azienda di pesce da allevamento; Sadia, una delle poche multinazionali alimentari brasiliane; Sysco, il maggiore distributore di prodotti alimentari al mondo, e altre quindici aziende. Le organizzazioni non governative includevano World Life Fund, The Nature Conservancy, Oxfam e una dozzina di ONG locali. La Fondazione Kellogg, il maggior finanziatore dei progetti locali di agricoltura sostenibile, è stato non solo uno dei fondatori iniziali, ma anche un partecipante. Vedere «The Sustainable Food Laboratory: a multi-stakeholder, multi-continent project to create sustainable food supply chains», all'indirizzo [www.glifood.org](http://www.glifood.org) e [www.sustainer.org](http://www.sustainer.org).
  20. Sviluppata dal Sustainability Institute e basato su quaranta anni di ricerca sistemica sui prodotti agricoli, questa teoria è sviluppata nel dettaglio in «Commodity System Challenger: Moving Sustainability into the Mainstream of Natural Resource Economics», Sustainability Institute Report, aprile 2003, disponibile al sito [www.sustainer.org](http://www.sustainer.org).
  21. Alcuni sosterebbero che i veri vincitori sono i consumatori che ottengono cibo a prezzi minori e gli investitori che fanno soldi nell'espansione non sostenibile che quindi liquidano i propri investimenti prima che i profitti spariscano del tutto. Ma tutte le persone possono soffrire a causa di una catena di produzione alimentare non sostenibile e il conseguente danno sociale e ambientale può colpire sia i ricchi che i poveri.
  22. Le iniziative di creazione di prototipi iniziali includevano la «framing» (lo sviluppo di nuovi modi in cui i cittadini comuni potevano unire i propri valori a favore dell'agricoltura sostenibile); «piccole pescherie» (migliorare l'accesso al mercato per piccoli pescatori re-

sponsabili sviluppando un'acquacoltura sostenibile); «prodotti e investimenti responsabili» (migliorare il controllo di investitori e acquirenti per indirizzare verso l'adozione internazionale di pratiche sociali e ambientali migliori); «accesso a piccole fattorie» (migliorare la vita delle famiglie produttrici in America Latina attraverso strutture di mercato innovative e investimenti nelle infrastrutture); «fornitura a livello regionale di prodotti alimentari a scuole e ospedali» (creare reti regionali per migliorare la qualità del cibo in determinate istituzioni); «progetti di approvvigionamento» (sviluppare la trasparenza nelle pratiche di produzione e nei flussi finanziari per determinati approvvigionamenti); «collaborazione aziendale» (un gruppo di aziende che guidano verso pratiche più sostenibili in modo da portare a stabilità economica).

23. Adam Kahane, *Solving Tough Problems*, Berrett-Koehler, San Francisco 2005.
24. Il movimento del pensiero sistemico nell'educazione comprende ora migliaia di educatori in centinaia di scuole. Per un elenco esaustivo, consultare il sito [www.solonline.org](http://www.solonline.org), il sito Web The Creative Learning Exchange all'indirizzo [www.clex.org](http://www.clex.org) e la Waters Foundation all'indirizzo [www.watersfoundation.org](http://www.watersfoundation.org).

## 17 .Frontiere

1. H. Thomas Johnson, *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, ISEDI, Torino, 1994.
2. H. Thomas Johnson e Anders Broms, *Profit Beyond Measure*, Free Press, New York, 2000.
3. La capitalizzazione del mercato Toyota è arrivata vicino all'essere equivalente, e a volte superiore, alla somma dei «tre grandi» (GM, Ford e Daimler-Chrysler) negli ultimi venti anni (Johnson, 2000).
4. Peter Senge e Goren Carstedt, «Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution», in *Sloan Management Review*, inverno 2001. I termini «tecnologico» e «sostanze nutritive biologiche» che derivano dai cicli continui di utilizzo e riutilizzo provengono da McDounough e Braungart, *Cradle to Cradle*. È possibile avere l'elenco delle fonti con le descrizioni dell'applicazione di questa idea nella pianificazione industriale in Cina al sito [www.solonline.org](http://www.solonline.org).
5. Joyce Fletcher, *Disappearing Acts: Gender, Power, and Relational Practice at Work* (Cambridge, Mass.: MIT Press), 1999.
6. Vedere il sito [www.solonline.org](http://www.solonline.org) per ulteriori informazioni sul progetto «Women Leading Sustainability» e il SoL Sustainability Consortium.
7. Per ulteriori informazioni sul progetto SEED vedere il sito

www.seed.slb.com. Per ulteriori informazioni sulle idee educative del progetto vedere Seymour Papert, *Mindstorm. Bambini, computer e creatività*, Ed. Emme, Torino, 1984; e Michael Resnick, «Lifelong Kindergarten» in David Aspin (a cura di), *International Handbook of Lifelong Learning*, Springer, New York, 2001.

8. Vedere il sito Web [www.urdt.net](http://www.urdt.net).
9. Vedere il sito Web [www.kufunda.org](http://www.kufunda.org).
10. Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers, *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*, Doubleday/Currency, New York, 2005. Vedere anche C. Otto Scharmer, *Theory U*, SoL, Cambridge, Mass., 2006 (in uscita).
11. L'articolo basato sull'esperienza di Knuth è «Stories from An African Learning Village», *Reflections, the SoL Journal*, volume 6, n. 8-10. Vedere il sito Web [www.solonline.org](http://www.solonline.org); vedere anche il sito [www.kufunda.org](http://www.kufunda.org)

## 18 .L'intero indivisibile

1. Quanto segue è stampato, con il consenso di «Whose Earth», da Russell Schweickart, in *The Next Whole Earth Catalog*, a cura di Stewart Brand, Point Foundation/Random House, New York, 1980.
2. Una pubblicazione recente è stata il bellissimo libro *The Home Planet*, a cura di Kevin Kelley, con fotografie e con riflessioni di molti astronauti e cosmonauti. Il libro è stato pubblicato in occasione del Natale 1988, ed è stato il primo libro ad essere mai stato pubblicato contemporaneamente negli Stati Uniti (Addison-Wesley, Reading, MA) e nell'Unione Sovietica.
3. Questa ipotesi è stata avanzata da diversi scienziati. Per una buona introduzione all'idea e dati di supporto, vedi J. Lovelock, *Gaia: A New View of Life on Earth*, Oxford University Press, New York, 1979.

## Appendice 2. Gli archetipi sistemici

1. Molte persone che operano nel campo della dinamica dei sistemi hanno contribuito ad individuare e codificare questi archetipi, o (come vengono spesso chiamati) strutture generiche. Desidero particolarmente ringraziare per i loro contributi Jennifer Kemeny, Michael Goodman, Ernst Diehl, Christian Kampmann, Daniel Kim, Jack Nevison e John Sterman.

### Appendice 3. Il processo a U

1. Senge et al, *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*, Doubleday/Currency, New York, 2005; Adam Kahane, *Solving Tough Problems*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2005; e C. Otto Scharmer, *Theory U*, SoL, Cambridge, Mass., 2006 (in uscita).