

Gestire il cambiamento organizzativo attraverso la figura dell'Open Agent

Paolo Bruttini

L'azienda moderna è un ribollire instancabile di cantieri che si aprono, si rigenerano, si chiudono. Adattarsi è la sfida. Una sfida che oggi assume vari volti come la digitalizzazione, Industria 4.0, i Big data... Immerse nel flusso del cambiamento che la globalizzazione e la tecnologia hanno accelerato, le imprese si domandano come condurre la propria 'nave', resistendo alle tempeste e sfruttando al meglio i venti per tenere la rotta. La domanda è dunque: come lavorare in condizioni ostili? Una soluzione è affidarsi all'Open Agent, figura innovativa che possiede l'immagine complessiva del cambiamento da attuare e sa dare agli altri un riferimento.



Paolo Bruttini è Socioanalista, Imprenditore e Consulente di Sviluppo Organizzativo. Presidente di Forma del Tempo Srl, è key note speaker sui temi Open Leadership e Open Organization. Lavora per grandi realtà multinazionali e per la Pubblica amministrazione italiana.

Spesso la teoria dei Sistemi complessi adattativi viene citata come un utile riferimento per aiutarci a pensare alle organizzazioni di lavoro nel mondo contemporaneo. I Sistemi complessi adattativi sono i sistemi naturali o artificiali, le cui componenti sono ridondanti, interagiscono localmente e in modo non lineare. Per tale motivo hanno una doppia caratteristica: resistono alle perturbazioni e sanno adattarsi all'ambiente. Le imprese dovrebbero seguire questo 'schema' organizzativo. La strada potrebbe essere la ridondanza, l'agire locale e le relazioni non lineari.

Si pensi per esempio a una città. In questo luogo non si segue necessariamente il meccanismo dell'ottimizzazione: in una città evoluta, l'offerta culturale, i servizi alla persona, i luoghi di ritrovo, i ristoranti, i teatri sono più abbondanti (ridondanza) della domanda; così come l'attività di scambio dei cittadini, le interazioni –per piacere o per utilità– sono rese possibili e amplificate dalla vicinanza delle persone. Anche se ci sono dei disagi come le strade rotte oppure l'immondizia che non viene raccolta, le singole relazioni tra i cittadini (interazioni locali) sono spesso sufficienti per produrre un effetto emergente: la vita dei cittadini stessi. In una città c'è sempre un po' di caos, qualcosa o qualcuno che sfugge al controllo. Le persone comunicano tra di loro e il passaparola, le mode (o le malattie) si diffondono molto in fretta (relazioni non lineari).

La città è dunque un sistema complesso che si adatta al contesto. La vita della città, nel bene o nel male, va oltre i sindaci, le giunte, i partiti, le industrie locali, le associazioni, gli usi, i costumi... Una grande intelligenza collettiva macina esperienze e sviluppa un apprendimento: ne paga il prezzo e sviluppa gli antidoti oppure impara a tollerare un male senza morirne. Le città durano per secoli, per millenni. Se qual-



cosa non funziona, gradualmente viene abbandonato. Qualcos'altro viene inventato. In ogni caso la città vive.

L'impresa non è così. Per l'azienda la ridondanza è un male da evitare, non è efficiente. Nell'impresa, l'agire localmente è un fatto da evitare, è ritenuto pericoloso. Il passaparola che porta a sperimentare le innovazioni viene inibito. C'è sempre qualche ente pronto a subordinarlo a una procedura, a un regolamento o a un mansionario, che in definitiva ne vieta l'attuazione. L'impresa è il regno del comando e del controllo.

Cento anni di management hanno decretato che laddove si presenti il buio dell'anarchia, debba risplendere la luce della pianificazione. La retorica manageriale si fonda sulla metafora dell'aumento rispetto alla mancanza, del pieno sul vuoto, della competenza contro l'arte di arrangiarsi. Si basa sull'assunzione da parte del lavoratore –del manager in particolare– di un sapere che lo renda in grado di dominare, agire, controllare. L'impresa figlia del taylorismo è apollinea, si alimenta del mito dell'artefice, dell'ingegnere che sa come fare e mette ordine, come fa Robinson nell'Isola della Disperazione: 27 anni di solitudine, tutto sotto controllo.

La nuova leadership si basa sull'orizzontalità

L'impresa nasce da un assunto scissionale: la fabbrica degli spilli di Adam Smith, che sancisce il valore della divisione del lavoro e della specializzazione. Nella fabbrica studiata dal famoso economista scozzese, la specializzazione comportava un incremento della capacità produttiva dell'operaio da 20 a 4.800 spilli al giorno. Ma quali sono gli effetti negativi? Nella società industriale, dove il contesto evolve molto lentamente, c'era tutto il tempo per impostare il lavoro e guadagnare adeguatamente prima di pensare a qualunque cambiamento. Nel nostro mondo non è più così. Quando viene chiesto a una risorsa specializzata di cambiare, ciò diventa un problema. E anche ammesso che abbia voglia di provarci, impiegherà molto tempo per farlo. Un tempo che potrebbe non essere disponibile.

Utilizzando un linguaggio aziendale, il male del nostro tempo sono diventati i silos, sinonimo di rigidità e chiusura, contenitori d'acciaio non intaccabili dagli agenti esterni, fieri della loro verticalità e connessi con il mondo solo dall'alto (per riempirli) e dal basso (per scaricarli). Esattamente ciò che sono diventate le funzioni aziendali o le divisioni: luoghi di potere, privi della cultura della trasversalità e della trasparenza, ontologicamente resistenti al cambiamento. Infatti chi visita le aziende entra facilmente in contatto con uno dei più sentiti mantra contemporanei: la necessità di superamento dei silos.

L'invito è quindi guardare ai silos con occhi diversi. Risale al 2014 la pubblicazione dell'*Open Leadership Manifesto*, un progetto internazionale per ripensare la leadership dalle fondamenta. Agli inizi di questo de-



L'Open Agent svolge un ruolo simile a quello del rigger, quella figura che prepara palco e scenografie dei concerti

cennio, quando si parlava di Wikinomics, le aziende in Italia rispondevano alle proposte in questo modo: "I nostri capi non sono pronti, non lo permetterebbero mai". Consapevoli di questo vulnus culturale è necessario ridefinire la leadership prendendo in considerazione la leadership open nel solco del volume *Open Leadership* di Charlene Li del 2010, poi diventata una delle prime firmatarie del Manifesto.

Alla base del progetto c'è una nuova leadership che si basa sul 'siblings code', il codice dei fratelli e delle sorelle, un codice simbolico che legge le relazioni privilegiando l'orizzontalità. Capi e collaboratori tendono a gestire le relazioni attraverso un rapporto verticale (potente-potuto), più tipico dei rapporti genitori-figli. L'idea stessa della gerarchia come modalità per rendere meno ambigua la relazione e avere un riferimento certo nelle situazioni di incertezza rappresenta un vincolo. I capi oggi, così come i fratelli e le sorelle, devono regolare le relazioni con i colleghi attraverso l'apprendimento dall'esperienza. Significa giocare, confliggere, collaborare, immaginare e sperimentare. Abbiamo detto in precedenza che bisogna saper oscillare tra *dreaming* ed *execution*. Da un stato liquido in cui prevale l'immaginazione, alla sperimentazione sul campo. Poi si torna indietro alla riformulazione del modello sulla base di quanto si è appreso.

Si passa quindi dalla verità al senso della verità. La verità non è in possesso del capo. La concezione rassicurante del potere come depositario del senso ultimo, oggi non è più attuale. Servono capi che indichino i confini, la visione, il senso di ciò che deve essere fatto; servono capi che indichino alcune semplici regole da tenere presenti nel quotidiano, rispetto alle quali orientarsi senza sentirsi troppo vincolati, in modo tale che le decisioni che risolvono i problemi dei clienti possano essere prese laddove i problemi nascono: sia



nel *Gemba*, ovvero in fabbrica come si afferma nel Toyota Production System, sia presso il cliente, per tutti gli approcci contemporanei che, dalla qualità totale in poi, hanno messo il cliente in primo piano.

Trasformazione: dalla teoria alla pratica

A distanza di quattro anni dall'*Open Leadership Manifesto*, dopo una trentina di conferenze e un paio di volumi pubblicati, il quadro sembra oggi decisamente evoluto. Vi è ormai largo consenso sul fatto che le organizzazioni devono essere più reattive, più flessibili, capaci di assecondare il processo di digitalizzazione, di intraprendere la strada dell'innovazione, che è una dimensione fondamentale per sopravvivere nel mondo attuale. Quello che si rileva nelle conversazioni con le aziende, su questi temi, è un cambiamento della domanda. Sempre più frequentemente le imprese chiedono meccanismi operativi, attraverso i quali dare corso alla trasformazione verso la Open organization.

La crescente diffusione di approcci complementari alla *Openness* come il framework Agile e il Design thinking, hanno diffuso nelle organizzazioni più grandi e consapevoli alcuni principi chiave: raccogliere le funzionalità desiderate dal cliente in forma di storie; favorire la progettazione partecipata; usare tool 'fisici' come lavagne e post-it; separare le leadership (quella che presidia l'obiettivo da quella che presidia il metodo); prototipare; cambiare la regole del controllo (condividere gli obiettivi, il *backlog*, e verificare il lavoro alla fine dello sprint, *sprint review*); far lavorare il team; fare la retrospettiva su come si è lavorato;

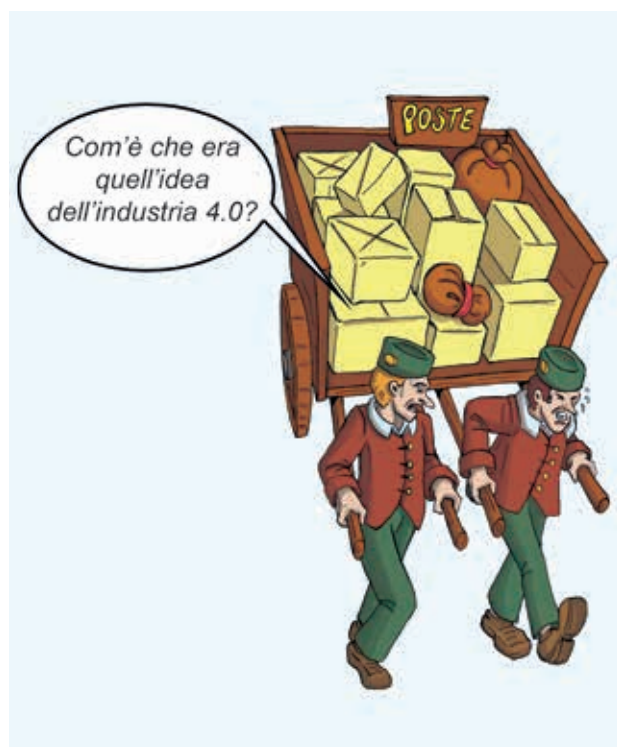
concepire il fallimento come fonte di apprendimento. La transizione a questi nuovi metodi di lavoro, la cui pratica è ormai ampiamente diffusa in molti Paesi, non è facile. La cultura dell'impresa viene messa in discussione nei suoi elementi strutturali, dunque è frequente che avvicinandosi a questi approcci si manifestino delle resistenze. La loro entità è da collegare al settore in cui opera l'azienda, all'età media dei dipendenti, al modello organizzativo su cui i cambiamenti vanno a incidere (diverso è partire da un modello funzionale oppure da uno a matrice). L'introduzione parziale di questi metodi in azienda è giusto che venga anticipata dalla formazione e accompagnata da un consulenza consapevole della sintassi dei metodi e delle modalità, affinché questi vengano accettati dalle persone.

Alcune considerazioni per la creazione di un campo della *Openness*. Nelle situazioni di Change management la strada intrapresa è spesso di tipo strutturato. In questo caso "strutturato" significa che adotta una sequenza di fasi che l'accademia ha identificato, sviluppando il programma in un tempo coerente con le dimensioni del progetto, per esempio un anno o più. Nel modello tradizionale il Change management è di tipo top-down. Il top management identifica in quale direzione vuole andare, viene fatto un piano di implementazione operativa, un'attività di formazione-allineamento sulle risorse e infine viene misurato il lavoro fatto.

A questo approccio si contrappone una scuola del cambiamento che privilegia invece l'ascolto e l'attivazione del cliente secondo le possibilità che il cliente stesso vuole darsi. La consulenza di processo prende le mosse da Kurt Lewin e dal concetto da lui sviluppato di ricerca-azione e da Edgar Schein, che ha dedicato alcuni volumi alla consulenza di processo. Il consulente in questo caso è molto attento affinché si attivi nel cliente la voglia di cambiare, favorendo l'adozione di comportamenti che interpretino il cambiamento cercato. In entrambi i casi può essere di aiuto avere una risorsa aggiuntiva volta alla facilitazione del processo di cambiamento. Una persona che, anche al di là dei momenti ufficiali, incontri i colleghi, raccolga i loro punti di vista, risponda alle domande tecniche, elabori i dubbi. Questa figura si chiama Change Agent.

Esiste parecchia letteratura sul Change Agent, figura nata circa 20 anni fa. Può essere un top o middle manager, un consulente esterno, oppure un team. In tutti questi casi esplica la sua azione mettendo in connessione lo sponsor del cambiamento con coloro che lo implementano. Non ha un potere formale, ma esercita l'influenza che gli è possibile, come facilitatore, coach, educatore.

Tra le tante funzioni che il Change Agent svolge, una sembra più convincente delle altre: la funzione di *holding*. Significa saper creare un ambiente sicuro, un contenitore del cambiamento. "Holding", significa





garantire continuità, affidabilità e stabilità. Un fattore determinante è l'empatia: creare le condizioni per cui l'altro si senta conoscibile, valorizzato e compreso, affinché si favorisca la sicurezza in se stessi. L'altro aspetto è il ripristino della prospettiva. Ovvero il recupero del senso del compito primario e il reingaggio del funzionamento dell'ego in relazione al compito. Il Change Agent svolge dunque un ruolo da *sense maker*, focalizzando il compito del gruppo e favorendo interpretazioni negoziate. Ma tutto ciò oggi potrebbe non bastare.

Agevolare e accelerare il cambiamento

Cosa accade se il cambiamento verso il quale l'azienda si vuole rivolgere è Open-Agile? Ciò che succede è che si tratta di un cambiamento che va a mettere in discussione la cultura del lavoro, le motivazioni degli individui, le modalità operative attraverso le quali si lavora sul compito. Non è un cambiamento qualunque, che si possa affrontare con un piano di azioni programmate in un Gantt, con una buona dose di comunicazione e qualche corso di formazione. Si tratta di un cambiamento che toglie i punti di riferimento, espone a rischi, crea campi aperti che vanno occupati, apre opportunità, crea eccitazione, raddoppia la velocità di esecuzione. Non tutti sanno starci dentro o sono disposti a farlo. E allora cosa fare con coloro che non sono allineati con il cambiamento?

L'Open Agent sa di cosa stiamo parlando. Nelle attività di sviluppo di organizzazioni aperte, si è individuata la necessità di riconoscere e abilitare una figura di Change Agent contemporanea, consapevole della posta in gioco e dei nuovi strumenti a disposizione. Si tratta di una figura 'acrobatica' simile a un rigger: si sta parlando di quel tecnico che, prima dei concerti delle rockstar, si occupa, insieme con tanti colleghi, di sistemare e successivamente togliere scenografie, luci e apparecchi per il suono sopra il palcoscenico. Lavora in squadra, ma anche da solo. Fa molta pianificazione, ma sa anche risolvere i tanti imprevisti che un compito complesso comporta. Il suo lavoro si basa sulla velocità: il tempo necessario per svolgere l'attività è sempre meno di quello che sarebbe necessario, inoltre subito dopo lo spettacolo, in pochissimo tempo, deve smontare per raggiungere la tappa successiva del tour. Deve lavorare in sicurezza, sua e dei colleghi, poiché i carichi che gestisce sono di decine di tonnellate. Deve pensare soprattutto alla sicurezza degli spettatori. Infine è un acrobata. Svolge una parte del suo lavoro a decine di metri da terra e usa le attrezzature di uno scalatore per raggiungere punti altrimenti inaccessibili. Il rigger lavora perché gli altri diano il meglio di sé.

Su un piano più ampio, la figura dell'Open Agent ha anche un altro riferimento: lo Scrum Master, un leader di metodo coinvolto nella gestione del team Scrum. Di seguito alcuni aspetti che sintetizzano la figura dell'Open Agent.



Nella serie 'New Amsterdam', Ryan Eggold veste i panni di Max Goodwin Direttore Medico di uno degli ospedali pubblici più vecchi degli Stati Uniti: il suo obiettivo è di riformare la struttura trascurata stravolgendo la sua burocrazia per fornire un'assistenza eccezionale ai pazienti

L'Open Agent, come il rigger, è una figura connettiva. Possiede la prospettiva del lavoro che deve essere fatto. Sa a che cosa serve l'attività richiesta. Possiede l'immagine complessiva del cambiamento da attuare. Sa dare agli altri un riferimento.

Il suo lavoro è di preparazione di un contenitore. Come succede per il rigger, nessuno lo vede al lavoro. Le luci, i suoni, le scenografie rendono possibile agli artisti di fare lo spettacolo. L'Open Agent con il suo lavoro rende possibile il cambiamento dell'organizzazione. I colleghi affrontano le difficoltà anche grazie al suo aiuto. A goderne è il pubblico-cliente.

L'Open Agent, come il rigger, si coordina con i colleghi, ma si trova sempre a lavorare in condizioni di emergenza. Deve stare nei tempi e quando il lavoro è molto complesso deve inventare delle soluzioni.

L'Open Agent non si presenta a mani nude nella facilitazione. Il rigger conosce le tecniche di scalata. L'Open Agent conosce i tool, inteso come le metodologie per affrontare e gestire le tipiche criticità che i gruppi incontrano: come analizzare e risolvere un problema, come prendere una decisione, come comprendere i bisogni dei clienti, come innovare prodotti e servizi, come far crescere un gruppo.

Alla fine il rigger smonta il palco, per rimontarlo da un'altra parte il giorno dopo. L'Open Agent al termine del processo (dello sprint) smonta l'esperienza e fa la retrospettiva. Per entrambi è fondamentale riconoscere errori e successi per apprendere e migliorare.

Siamo in una fase straordinariamente importante. Mai come oggi, agli inizi della quarta rivoluzione industriale, siamo in grado di immaginare il cambiamento delle organizzazioni di lavoro. Grazie a nuovi strumenti ed esperienze l'immaginazione può diventare realtà.