

2018



**Organization 3.0.  
L'azienda del futuro.  
Executive Summary**

## Introduzione e metodologia

Asterys, società globale di sviluppo organizzativo, ha condotto una ricerca quali-quantitativa per comprendere come avrebbe potuto aiutare le aziende a stare in forma da un punto di vista strutturale e culturale, non solo per sopravvivere ma per prosperare nei prossimi 10 anni.

Questa ricerca ha offerto gli spunti che hanno spinto Asterys a creare il design organizzativo rivoluzionario chiamato AEquacy.



### Obiettivi della ricerca

- Acquisire una conoscenza più approfondita delle sfide, delle soluzioni correnti e delle aspirazioni che executive, manager e dipendenti in generale hanno rispetto alla struttura organizzativa, alla cultura, ai processi e alla leadership.
- Verificare l'ipotesi di strutture organizzative, pratiche manageriali e processi alternativi.

### Metodologia

La ricerca ha incluso:

- una serie di interviste strutturate a 20 CEO e dirigenti di grandi aziende multinazionali in diversi paesi, per capire meglio le sfide organizzative correnti e le aspirazioni future;
- una indagine quantitativa che ha coinvolto 800 dipendenti, manager ed executive negli Stati Uniti e in Europa. Al fine di garantire la qualità dell'output, Asterys ha collaborato con ResearchNow, che ha fornito un campione statisticamente valido.



## Sintesi dei risultati

Analizzando i dati emersi dalla indagine, abbiamo scoperto sette risultati chiave che dipingono un quadro di alto livello su come le organizzazioni in futuro dovranno essere strutturate e lavorare per avere successo.

### La collaborazione oltrepassa i confini del team

L'attenzione alla creazione di ambienti di lavoro collaborativi sarà ancora più forte. La maggior parte dei partecipanti al sondaggio prevede una forma di collaborazione più pervasiva, che vada oltre i confini dei singoli dipartimenti o funzioni e connetta in modo più efficace i team che lavorano in diverse aree dell'organizzazione. Questa visione è particolarmente condivisa tra i giovani e popolazioni specifiche di manager e dirigenti.



### Le decisioni si spostano dal vertice alla periferia

I risultati del sondaggio supportano l'idea che il processo decisionale è tanto più efficace quanto più prossimo è al problema, opportunità o situazione per cui la decisione è richiesta. La maggior parte degli intervistati pensa che in futuro i dipendenti che lavorano in organizzazioni di successo avranno la capacità, e un ambiente di supporto in tal senso, di assumersi rischi e prendere decisioni in modo autonomo e a livello di team. La maggior parte delle persone prevede anche un ambiente di lavoro in cui le decisioni derivino da un insieme condiviso di principi guida e dal 'buon senso' delle persone.



### Le informazioni fluiscono liberamente

La consuetudine di considerare le informazioni riservate, o accessibili in base al ruolo o alla posizione, o il fatto che rimangano spesso confinate all'interno di un determinato dipartimento o funzione, si scontrano con la realtà esterna in cui tutti viviamo, dove l'informazione, a volte fin troppa, è ampiamente accessibile quando ne abbiamo bisogno. I partecipanti al sondaggio si aspettano in futuro un ampio accesso alle informazioni aziendali, con un quarto di loro che immagina che tutte le informazioni aziendali siano accessibili, compresi i dati finanziari e gli stipendi e con gli unici limiti dettati da leggi o normative.

### Verso i team auto-gestiti

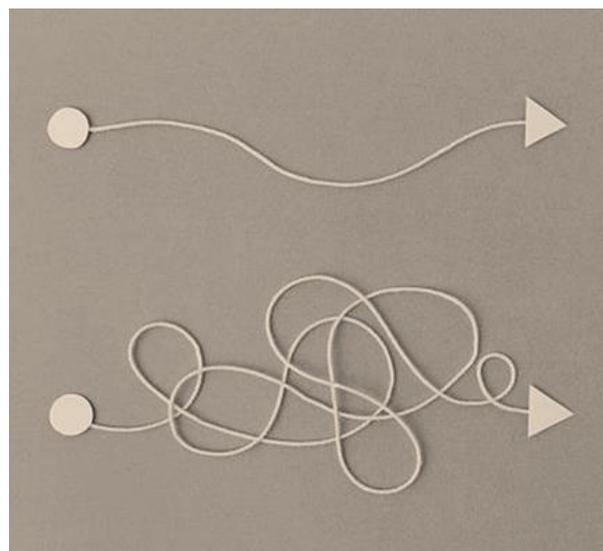
Sulla base dei dati raccolti, l'aspettativa generale è che la struttura attuale dell'organizzazione sia diversa, passando dall'attuale paradigma gerarchico, la piramide, ad una forma caratterizzata da reti di team con un forte livello di autonomia, anche per quanto riguarda la definizione di obiettivi e strategie.

Uno su quattro afferma che la struttura organizzativa sarà costituita da una rete di team auto-organizzati e auto-diretti e operanti attraverso principi condivisi, in cui tutti i membri del team sono responsabili verso i risultati dell'intero team, e senza il coordinamento supervisorio o capi. Questa visione è condivisa, tra gli altri, anche da un gran numero di dirigenti e manager.



### **Il lavoro diventa più semplice**

Il modo in cui la maggior parte delle aziende opera oggi, così come quello in cui progetta e implementa i suoi sistemi e processi, tende a generare burocrazia e rallentare il lavoro delle persone, in contrapposizione a quella che sembra essere l'esigenza comune di tutte le organizzazioni di essere più agili, dinamiche e innovative. La maggior parte delle persone si aspetta che in futuro le aziende di successo siano caratterizzate da sistemi e processi semplificati e dinamici. Inoltre, la necessità di un ambiente di lavoro diverso e più flessibile è espressa anche dalla grande maggioranza degli intervistati, che considerano l'ufficio solo una delle possibili sedi di lavoro. Questa diversa e più ampia concezione del luogo di lavoro implica necessariamente la capacità di ripensare sistemi e processi in modo che siano in grado di supportare la collaborazione e le performance compatibilmente con il nuovo contesto.



### **Il focus si sposta dai clienti a tutti gli stakeholder**

Abbastanza prevedibilmente l'attenzione per i clienti rimarrà molto forte anche in futuro, con il 60% degli intervistati che afferma che i clienti rimarranno uno stakeholder chiave esterno e il 40% che crede che i clienti dovrebbero invece essere coinvolti nei processi chiave dell'organizzazione, interagendo così con essa più da vicino.

Nel complesso, la maggior parte degli intervistati si aspetta che nelle future organizzazioni si ponga attenzione ad una platea più ampia di stakeholder, dando maggior dignità alla comunità allargata che include dipendenti, clienti, azionisti, fornitori ed oltre.



### **I feedback regolari rimpiazzano i colloqui annuali di valutazione della performance**

La metodologia e l'efficacia dei sistemi di misurazione delle performance sono molto dibattute. I risultati del sondaggio mostrano che, ad eccezione di Spagna e Stati Uniti, in generale la maggior parte dei partecipanti si aspetta in futuro un ambiente in cui la valutazione e la revisione delle prestazioni annuali individuali siano sostituite da feedback costanti tra pari e che tocchino sia il livello individuale che quello di team. I dati raccolti mostrano anche che un quarto dei partecipanti all'indagine si aspetta che le performance siano misurate rispetto ai risultati dell'intero team e valutate dagli stessi membri del team, spostando l'attenzione dalla misurazione della performance da quella individuale a quella di team.

Ti interessa saperne di più?  
Scarica gratuitamente il report della ricerca su  
<http://www.aequacy.com/>





## Asterys

Asterys è una società globale di sviluppo organizzativo che opera attraverso un network internazionale di oltre 100 facilitatori di trasformazione ed executive coach in 25 paesi. Amiamo creare delle partnership significative con i nostri clienti e aiutarli a generare potenti trasformazioni individuali e collettive attraverso strategie di:

- sviluppo delle persone e programmi di training di coaching;
- programmi di sviluppo di team ad alta performance;
- iniziative che sviluppano una cultura organizzativa di auto-trasformazione e di apprendimento;
- Adozione di Aequacy, il nuovo design organizzativo centrato sull'uomo e senza gerarchia.

**ASTERYS**  
Sowing the Seeds of Transformation