

# UNA RI-EVOLUZIONE CHIAMATA HUMANOCRACY

GARY HAMEL, ESPERTO NUMERO UNO DI STRATEGIA, INSIEME A MICHELE ZANINI CON CUI HA FONDATO IL MANAGEMENT LAB, UN CENTRO DI RICERCA AVANZATO SULLE NUOVE SFIDE DEL MANAGEMENT, VEDONO NELLA HUMANOCRACY LA VIA MAESTRA PER DEMOLIRE LA BUROCRAZIA E RIVITALIZZARE LE IMPRESE PROIETTANDOLE VERSO IL FUTURO.

DI RAUL ALVAREZ

**GARY HAMEL, CLASSE '54, UN NOME CHE NON HA BISOGNO DI PRESENTAZIONI. LA SUA FAMA LO SEGUE OVUNQUE. È VISITING PROFESSOR DI STRATEGIA ALLA LONDON BUSINESS SCHOOL, MEMBRO DELLO STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY E NEI CONVEGNI INTERNAZIONALI È FRA GLI ORATORI PIÙ RICHIESTI.**

E quando sale sul palco con voce tonante, gesti teatrali e un'ironia affilata surriscalda le platee. Il suo ultimo speech è stato on line, organizzato dal WOBI lo scorso anno in occasione dell'uscita dell'ultimo attesissimo lavoro, *Humanocracy*, appena tradotto in Italia da Ayros, firmato insieme a Michele Zanini, analista in RAND Corporation.

I suoi libri sono long seller e fanno tendenza. Ha coniato nuovi concetti entrati nel gergo aziendale come core competence, intento strategico, innovazione manageriale. È un visionario, sempre un passo avanti al futuro, non a caso il suo primo libro (scritto nel '94 insieme a C.K. Prahalad) si intitolava *Alla conquista del futuro*. Ha lavorato per giganti quali General Electric, Nestlé, Shell, Procter & Gamble, Heir. Nel suo libro precedente, *Il futuro del management* (2007), suggerì alle imprese di fare innovazione

andando oltre il prodotto/servizio, i processi, le strategie, i modelli di business, allora considerati pilastri fondamentali dell'innovazione. Sostenne che il principale ostacolo fossero le 'teste pensanti' ai piani alti, assorte a prefigurare scenari, a elaborare strategie, a lubrificare gli ingranaggi dell'organizzazione per garantire comando e controllo, affinché tutto fosse prescritto, programmato, prevedibile. Ma è più facile cambiare una tecnologia o una struttura che una mentalità. E quella burocratica è la più longeva. Ereditata dal secolo scorso, quando il dipendente medio era ancora analfabeta e le informazioni difficili da ottenere, in ogni caso riservate al management. Quel modello servì ad assicurarsi che gli individui eseguissero quanto richiesto. Al resto ci avrebbero pensato i piani alti. Quel mondo scisso fra chi pensa e chi esegue è ormai estinto. Ma la burocrazia che lo ha concepito gli è sopravvissuta. Cosa la rende così longeva? Perché in tanti la criticano ma poi alla fine l'adottano?

**LA FORZA DELLE ABITUDINI** "La burocrazia è come la pornografia", ironizza Hamel, "è difficile trovare qualcuno che la difenda, ma in giro ce n'è parecchia". Alcuni potrebbero illudersi che stia volgendo al termine,

come la telefonia fissa o le automobili a benzina, ma non è così. Anzi, dall'83 a oggi negli Stati Uniti il numero di manager, supervisori e amministratori è raddoppiato. E la burocrazia si è rafforzata. Le conseguenze sono allarmanti. Secondo una ricerca dell'Istituto Gallup solo un dipendente su cinque ritiene che la sua opinione conti. Solo il 15% si sente coinvolto emotivamente e intellettualmente nel proprio lavoro. Mentre il 70% afferma di sentirsi programmato a scadenza, "intercambiabile come un robot". L'innovazione prospera laddove alle persone è concesso d'ideare e sperimentare, nulla di questo accade nell'azienda burocratica. C'è chi vede l'alternativa nelle start-up, ma, man mano che crescono, spesso anche loro finiscono per soccombere alla burocrazia che con le sue chiare linee di riporto e i compiti standardizzati facilita l'efficienza su vasta scala e – aspetto più allettante – varia pochissimo da settore a settore, da cultura a cultura, rendendola replicabile e dunque rassicurante. Per molte grandi imprese affette da burosclerosi l'innovazione rimane un *pour parler* anziché una strategia da perseguire.

**LIBERARSI DALLA 'BUROSCLEROSI'** Nelle grandi aziende, "provate a suggerire un'idea audace al vostro capo, probabilmente la cesterà a suon di obiezioni". Ma il problema, avvertono Hamel e Zanini, non è tanto il manager, che dopotutto è paralizzato come voi. Il problema è a monte, nell'organizzazione burocratica che ingessa le persone in procedure rigide e inviolabili, non lascia spazio all'iniziativa e impedisce di attrezzarsi per rispondere ai bisogni emergenti di un ambiente mu-

tevole. "La tipica azienda a media o a grande scala", sostengono Hamel e Zanini, che di aziende ne hanno viste e studiate tante, "impone ai dipendenti una conformità monotona, scoraggia l'imprenditorialità, limita il perimetro d'azione dei ruoli" trasformando le persone in ingranaggi senz'anima. Il mantra sbandierato da tante aziende, sin dagli anni '90, "Le persone sono la nostra risorsa più preziosa", finisce per rivelarsi uno vuoto slogan.

Le burocrazie sono persistenti, ma hanno anche un punto debole, ed è questo che potrà farle estinguere: non sanno stare al passo di un mondo dinamico dove la tempestività delle decisioni ha la meglio sulla solidità delle procedure, la velocità sul perfezionismo; un mondo dove le risorse tendono a dematerializzarsi, le strutture gerarchiche ad appiattirsi e il vantaggio competitivo ad essere surclassato dall'assai più importante 'vantaggio evolutivo'. Anche il mito dell'allineamento strategico comincia a scricchiolare. "In un mondo globale pieno di minacce e opportunità inattese, l'idea di allinearsi su un'unica soluzione, influenzata dai successi passati, è cattiva consigliera. Le organizzazioni dovrebbero sperimentare decine, se non centinaia, di opzioni strategiche", confermano Hamel e Zanini.

Ma se la burocrazia è così inattuale cosa la rende inevitabile? La risposta viene da lontano, ricorda ciò che Thomas Paine disse nel 1776 a proposito della monarchia: "La lunga consuetudine a pensare che una cosa possa non essere sbagliata per il solo fatto che esiste da secoli le conferisce la superficiale apparenza di essere giusta".

## INTERVISTA A MICHELE ZANINI

Michele Zanini risiede a Boston. Ex partner McKinsey & Company. Analista di politiche presso RAND Corporation dove ha studiato l'uso delle tecnologie da parte dei terroristi. Insieme a Gary Hamel, ha firmato il libro *Humanocracy* e cofondato il Management Lab.

*Come e in cosa sono cambiati il concetto di strategia e quello di pianificazione strategica a fronte delle trasformazioni esponenziali che stanno investendo le imprese?*

Non mi sembra che siamo entrati nell'era post-strategica. La strategia conta ancora. Ciò che cambia è invece il modo in cui realizzarla. Quella concepita top-down non funziona più, anche se molte aziende continuano ad adottarla per abitudine. La strategia deve essere un processo in continua evoluzione, nascere da un dialogo esteso all'intera azienda, aperto a dipendenti, clienti, partner esterni in ricerca di nuove opportunità. È un approccio più impegnativo, ma i benefici valgono lo sforzo. Ad esempio, può dar vita a idee più ambiziose e radicali. Essere più credibile perché partecipata da tutti, persino più concreta e rapida nell'implementazione. Lo testimoniano aziende come 3M, Cisco e Adidas North America che hanno fatto dell'open strategy un proprio modo di operare.

*Come la visione umanocratica dell'azienda può incidere sulla funzione marketing e sull'area comunicazione? Quali cambiamenti sarebbero necessari per ripensare queste due aree?*

Nelle aziende umanocratiche la comunicazione aziendale viaggia in modo aperto e trasparente. Il management non è più un intermediario (tra l'alto e il basso) ma un facilitatore del processo. Quanto al marketing, viene meno la sua tradizionale centralizzazione. Nelle aziende umanocratiche il marketing è una funzione distribuita fra le varie unità operative.

*Le nuove generazioni di lavoratori (nativi digitali) possono rappresentare la naturale evoluzione dell'azienda da burocratica a umanocratica, grazie al loro diverso modo di pensare e di vivere rispetto ai Baby boomer e persino ai Millennial?*

Sicuramente concepiscono l'azienda come rete, anziché come piramide, e questo rende più facile per loro pensare in modo diverso, anche se è un trend che da solo non può scardinare il vecchio sistema. Ciò che deve cambiare è a monte, è il paradigma culturale, a cominciare dalle business school dove si formano. Ma bisogna cambiare anche



cosa e come misuriamo ciò che per l'azienda ha realmente valore. Siamo bravi a misurare i processi, ma non la flessibilità o la capacità innovativa delle persone che non sono meno importanti.

*Quali sono le aziende italiane che immagini possano essere più pronte a sposare la visione umanocratica?*

Non credo esista un tipo di azienda più adatta a sposare l'umanocrazia. Quelle studiate nella nostra ricerca sono tante e diverse per cultura e provenienza geografica. Ciò che è importante è un leader mosso da un imperativo morale che lo spinga a dar vita a questa filosofia manageriale e che ci creda davvero: solo così potrà far sì che anche i suoi uomini la sentano propria.



ZHANG RUIJIN, CEO VISIONARIO DI HAIER.

**L'INDICE DI MASSA BUROCRATICA** L'abitudine rende ciechi e occulta i costi sommersi della burocrazia. È quanto emerge da un sondaggio di Hamel e Zanini su un campione di 10mila individui (tra CEO, direttori, manager, dipendenti di prima linea) che ha indagato i sette fattori critici di ogni burocrazia. 1) Sprechi, troppi livelli gerarchici e troppo tempo dedicato a compiti di scarso valore. 2) Insularità, più attenzione dedicata alle questioni interne, anziché cercare di intercettare i trend emergenti all'esterno. 3) Attrito, ostacoli a una rapida presa di decisioni. 4) Autocrazia, limitazioni all'autonomia dei dipendenti in prima linea. 5) Conformismo, che considera le idee non convenzionali con scetticismo o ostilità. 6) Timidezza, troppi vincoli posti alla sperimentazione e all'assunzione di rischi. 7) Comportamenti 'politici', che conducono ai vertici gli arrivisti, anziché i meritevoli.

I sette fattori rappresentano ciò che Hamel e Zanini chiamano l'Indice di Massa Burocratica, un sensore che mette in luce gli alti costi della burocrazia. Per troppo tempo le grandi organizzazioni li hanno ignorati credendoli inevitabili. Ma non è così. Anzi. "L'abbattimento della burocrazia è una delle operazioni più redditizie per un'organizzazione", assicurano Hamel e Zanini. E se qualcuno dubitasse ancora della sua via verso l'estinzione, aggiungono: "La forza burocratica può sembrare inespugnabile, ma trecento anni fa si sarebbe potuto dire lo stesso dell'autorità monarchica".

È un sistema obsoleto "perché oggi le aziende devono essere creative e resilienti e ci riusciranno solo massimizzando il contributo dei dipendenti". Ma aspettare che i burocrati smantellino la burocrazia sarebbe come aspettarsi che i politici diano priorità al Paese rispetto al partito, che i social media rispettino la privacy o che i teenagers riordinino la propria stanza". Dunque, che fare?

**L'ERA DELLE AZIENDE UMANOCRATICHE È INIZIATA** La soluzione arriva dalle cosiddette aziende umanocratiche annunciate da Hamel e Zanini, dove le persone si sentono considerate al di là del rango, hanno voce in capitolo nelle decisioni relative al proprio ambito, sono incentivate a sviluppare uno spirito imprenditoriale, si sentono libere di sperimentare come in un laboratorio, vengono premiate per il merito, si riconoscono parte di una comunità ispirata da valori quali il rispetto, la fidu-

## BUROCRAZIA E UMANOCRZIA A CONFRONTO

TAV.1

IL POTERE È CONFERITO IN BASE ALLE POSIZIONI	L'INFLUENZA SI GUADAGNA DAI PROPRI COLLEGHI
LA STRATEGIA È STABILITA AI VERTICI	LA STRATEGIA È UN DIALOGO APERTO, ESTESO A TUTTA L'AZIENDA
LE RISORSE SONO ALLOCATE PER ORDINE IMPOSTO DALL'ALTO	LE RISORSE SONO ALLOCATE ATTRAVERSO MECCANISMI DI MERCATO
L'INNOVAZIONE È UN'ATTIVITÀ SPECIALIZZATA	L'INNOVAZIONE È IL COMPITO DI TUTTI
IL COORDINAMENTO È IMPOSTO TRAMITE ORDINI E LINEE DI CONDOTTA	IL COORDINAMENTO È IL PRODOTTO DELLA COLLABORAZIONE
LE PERSONE VENGONO FATTE ADATTARE AI RUOLI	I RUOLI VENGONO COSTRUITI ATTORNO ALLE CAPACITÀ DELLE PERSONE
I MANAGER ASSEGNANO I COMPITI	I TEAM SI DIVIDONO IL LAVORO
IL CONTROLLO È RAGGIUNTO ATTRAVERSO LA SUPERVISIONE E LE REGOLE	IL CONTROLLO È RAGGIUNTO ATTRAVERSO LA TRASPARENZA E I COLLEGHI
LE FUNZIONI CENTRALI DI SUPPORTO SONO FORNITORI DI SERVIZI DI MONOPOLIO	LE FUNZIONI CENTRALI DI SUPPORTO COMPETONO CON I FORNITORI ESTERNI
GLI INDIVIDUI COMPETONO PER LA PROMOZIONE	GLI INDIVIDUI COMPETONO PER APPORTARE VALORE AGGIUNTO
LE UNITÀ SONO GIUDICATE RISPETTO A OBIETTIVI STABILITI DALL'ALTO	LE UNITÀ SONO RESPONSABILI DEI CONTI ECONOMICI LOCALI
LA RETRIBUZIONE È CORRELATA AL RANGO	LA RETRIBUZIONE È CORRELATA ALL'IMPATTO
I DIPENDENTI HANNO POCHI VANTAGGI FINANZIARI	I DIPENDENTI HANNO SIGNIFICATIVI VANTAGGI FINANZIARI
ESISTONO DIVERSI LIVELLI DI MANAGER	I TEAM E GLI INDIVIDUI SI AUTOGESTISCONO
LE DECISIONI CRITICHE SONO STABILITE AI VERTICI	LE DECISIONI CRITICHE SONO OTTIMIZZATE LOCALMENTE

FONTE: G. HAMEL E M. ZANINI HUMANOCRACY, AYROS, 2021

NUCOR, LE ACCIAIERIE PIÙ INNOVATIVE E PROFITTEVOLI D'AMERICA.

cia, la trasparenza. E in virtù di questi sentono di poter contribuire al successo dell'impresa. Un'utopia? Niente affatto. Hamel e Zanini ne hanno individuate alcune, diverse per il settore d'attività, ma accomunate dalla stessa filosofia e dagli stessi risultati di engagement del personale e di business. Aziende nelle quali ciò che in una burocrazia sarebbe del tutto inimmaginabile lì è possibile. Aziende apripista, da cui apprendere e da cui lasciarsi ispirare, come Haier, Nucor, Buurtzorg, Michelin, Morning Star, W.L. Gore, e altre ancora.

### HAIER, 'LE PERSONE NON SONO IL MEZZO, SONO IL FINE'

Uno dei casi più singolari è quello dell'azienda cinese Haier. In un Paese dove la libertà di parola è bandita, lì è incoraggiata. Ogni dipendente è considerato 'un potenziale capitalista', libero di guadagnare in base ai risultati ottenuti e di gestire il proprio lavoro come meglio crede. Negli ultimi cinque anni Haier ha conosciuto una crescita inarrestabile. Acquisito il ramo elettrodomestici di General Electric e l'italiana Candy, oggi, con il suo fatturato annuo di 38 miliardi di dollari, compete con colossi quali Whirlpool, LG ed Elettrolux. Nata come azienda tradizionale, burocratica sino alle radici, il suo CEO visionario, Zhang Ruimin (il primo imprenditore cinese a tenere un discorso ad Harvard), ha ri-



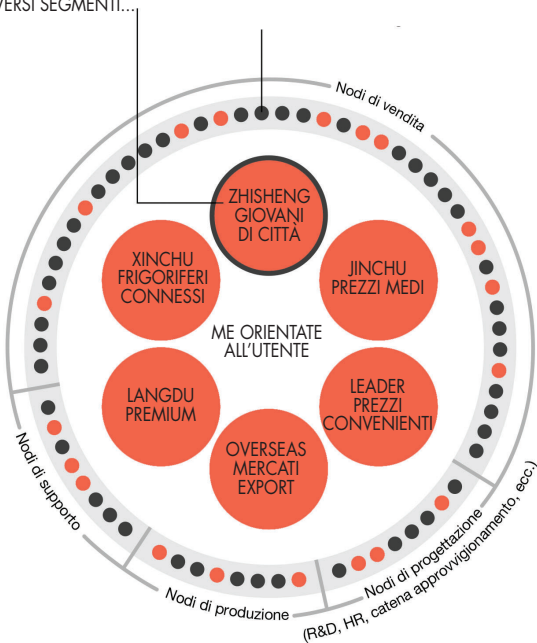
voluzionato il sistema gestionale da cima a fondo trasformandola in una delle aziende più innovative e redditizie del settore. C'è riuscito partendo da tre obiettivi strategici: 1) trasformare ogni dipendente in un potenziale 'imprenditore'; 2) creare una 'distanza zero' fra dipendenti e utenti; 3) fare dell'azienda il nodo energetico di un ecosistema webcentrico in costante espansione. Il primo passo è stato il ribaltamento della struttura organizzativa nella convinzione che "le grandi aziende siano costituite da alcuni business dominanti, ciascuno con le proprie ortodossie rispetto a strategia, tecnologia, clienti e la tendenza a chiudersi nelle proprie microculture diventando vulnerabili rispetto ai concorrenti non convenzionali e miopi verso le opportunità non ancora sfruttate".

## LA PIATTAFORMA DI HAIER PER IL SETTORE REFRIGERAZIONE

TAV.2

OGNI PIATTAFORMA DI SETTORE HA UN PICCOLO NUMERO DI ME ORIENTATE ALL'UTENTE RIVOLTE AL MERCATO, CHE SERVONO DIVERSI SEGMENTI...

... E MOLTE ME 'NODALI' CHE FORNISCONO SERVIZI E COMPONENTI ALLE ME ORIENTATE ALL'UTENTE PRESENTI SULLA PIATTAFORMA.



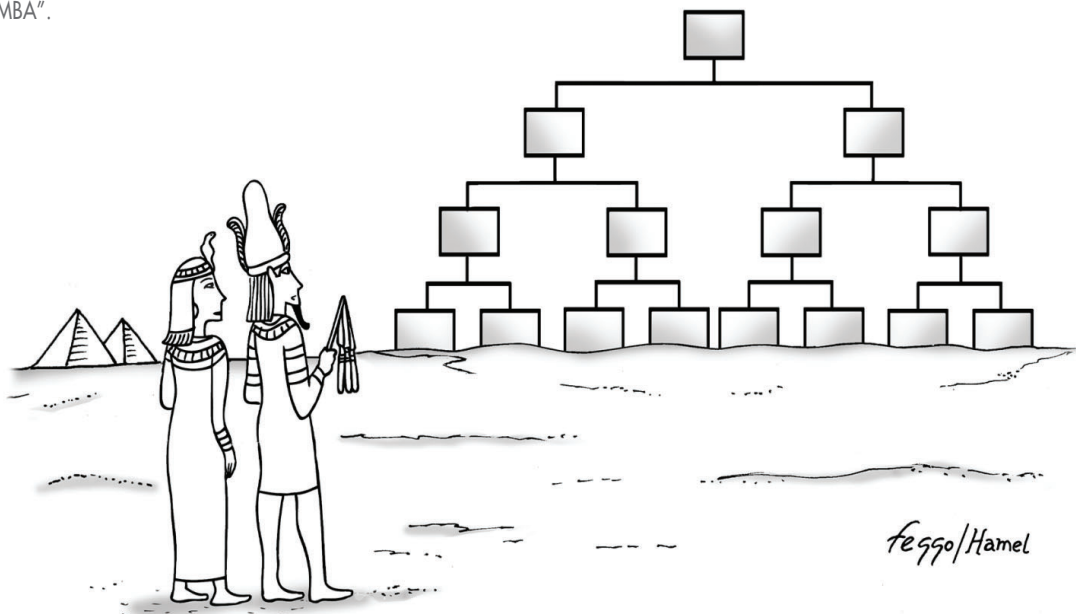
NELLA FIGURA, SONO MOSTRATI IN GRIGIO SCURO I NODI CHE SUPPORTANO LE ME (MICRO IMPRESE). OGNI ME È LIBERA DI STIPULARE ED ESTINGUERE CONTRATTI CON I NODI COME MEGLIO CREDE - O DI RICHIEDERE I SERVIZI ALL'ESTERNO SE RITIENE CHE POSSANO RISPONDERE MEGLIO AI SUOI BISOGNI.

FONTE: G. HAMEL E M. ZANINI HUMANOCRACY, AYROS, 2021

**IL POTERE DELLE MICROIMPRESE** Per scongiurare questi rischi, Haier, con i suoi 75mila dipendenti sparsi in tutto il mondo, ha cominciato a scomporre la propria struttura elefantica in 4mila microimprese (denominate ME), distinte per varietà di business, ciascuna con 12-15 dipendenti e una struttura organizzativa che simula l'architettura di internet: "Eliminando la direzione centralizzata, le ME sono libere di formarsi ed evolvere autonomamente, ma condividono un approccio comune". Gli obiettivi di crescita sono fissati dall'interno all'esterno. "Un'apposita unità di ricerca raccoglie, prodotto per prodotto, i dati statistici relativi ai tassi di crescita dei mercati a livello mondiale e li utilizza per definire gli obiettivi di crescita delle ME". Ciò le spinge a riesaminare di continuo le proprie certezze per non cadere nell'ortodossia e nella ripetitività, propria delle burocrazie. Le ME operano come unità commerciali autogestite, sono libere di decidere quali opportunità perseguire, di formare partnership interne o esterne a seconda della convenienza nella convinzione che "un'azienda non possa aspettarsi di vincere in mercati ipercompetitivi se le sue unità operative sono costrette ad acquistare servizi dai propri fornitori interni, anche quando non conveniente". Le ME operano nel libero mercato e possono scegliere i fornitori più vantaggiosi a loro discrezione. Altra peculiarità: "Ogni ME è membro di una piattaforma e spetta al suo titolare individuare opportunità di coordinamento fra le altre ME. Alcune piattaforme riuniscono ME che operano in categorie di prodotti simili, altre si focalizzano invece su competenze comuni come il marketing digitale e la mass customization". Responsabilità del titolare della piattaforma è minimizzare le sovrapposizioni fra portafogli dei prodotti delle ME e cogliere opportunità per le ME di poter usare componenti comuni. Ma i titolari della piattaforma - qui è la principale novità - non hanno il potere di comando e controllo sui team delle ME, si limitano a coordinarli aiutandoli a costruire strategie in aree di interesse comune e a incoraggiare la collaborazione.

Da ex azienda tradizionale, Haier è diventata un case study che ha fatto scuola dimostrando che cosa è possibile ottenere quando

VIGNETTA UMORISTICA:  
"PENSO SIA UN GENERE  
DI TOMBA".



*"I think it's some kind of tomb."*

©Gary Hamel. All rights reserved.

www.garyhamel.com/humor

un'azienda tradizionale e consolidata si libera dai filacci della burocrazia. Haier ha realizzato in pieno la visione umanocratica del suo CEO: "Le persone non sono un mezzo per raggiungere un fine, sono esse stesse il fine". Dimostrando che l'umanocrazia non è solo una filosofia apprezzabile, è anche una scelta proficua.

**NUCOR, 'NON COSTRUIAMO ACCIAIO, COSTRUIAMO PERSONE'** Nucor è l'impresa siderurgica più innovativa e proficua d'America. Anche essa un esempio riuscito di organizzazione umanocratica. Il suo ex CEO, Kennet Iverson, ha avviato il cambiamento rovesciando la struttura gerarchica. Riesaminando le competenze generatrici di valore, ha poi dimostrato che gli operai di prima linea non lavorano solo con i muscoli, ma con il cervello. Per questo ha affidato loro la gestione dell'impianto. E gli operai l'hanno assunta con responsabilità e impegno, agendo anche oltre i compiti previsti dal ruolo, contribuendo alla definizione delle procedure, riuscendo persino ad avere voce in capitolo sulle decisioni. Dopotutto l'obiettivo di Nucor è "non spingere le persone a fare di più, ma offrire l'opportunità di essere qualcosa di più di semplici esecutori". Per questo motivo l'azienda accompagna i dipendenti nella loro crescita con una formazione ad ampio spettro, promuovendo l'acquisizione di nozioni commerciali e di finanza, quanto basta a saper valutare gli aspetti economici di una decisione, a trattare con i clienti, a sviluppare uno spirito imprenditoriale che, a quanto pare, esprimono all'occorrenza.

Si racconta che in un impianto in Arkansas siano stati proprio loro – non il reparto acquisti o un ingegnere capo – a richiedere la sostituzione di un vecchio forno fusorio che non funzionava al meglio. Hanno condotto una minuziosa analisi di costi e benefici dell'eventuale sostituzione e raccolto offerte da vari fornitori. Insoddisfatti delle proposte ricevute, hanno infine deciso di progettare in proprio il guscio del forno affidandosi a un fabbricante di fiducia seguito passo passo nella lavorazione, fornendogli feedback puntuali e minuziosi. Risultato: hanno portato a casa un prodotto eccellente a un costo inferiore

di un terzo rispetto alle offerte degli altri fornitori. Quale migliore esempio di autoimprenditorialità? E non è l'unico caso. Esiti di questo tipo sono il frutto una cultura che promuove l'iniziativa, premia il contributo individuale anziché la posizione gerarchica, l'innovazione anziché il conformismo. La filosofia del suo ex CEO, Kennet Iverson, continua a essere fonte d'ispirazione, "fiducia nella capacità delle persone ordinarie di fare cose straordinarie".

L'azienda oggi ha 75 divisioni che "operano indipendentemente, ma competono collettivamente". Ogni divisione ha il suo conto economico. I manager costituiscono solo il 2% del personale. E questo la dice lunga su chi conta in azienda. I bonus vengono elargiti ai team, anziché alle singole persone, per incoraggiare la collaborazione e lo spirito di squadra. "La trasparenza dei dati di performance e la passione per il miglioramento continuo facilitano la diffusione di pratiche all'avanguardia". Grazie alla decentralizzazione dei poteri e alla fiducia nelle persone, indipendentemente dal ruolo, versatilità e spirito imprenditoriale hanno messo radici nell'azienda, dimostrando i limiti della burocrazia e i vantaggi della visione umanocratica.

**I MODELLI UMANOCRATICI DI SUCCESSO SPIANANO LA STRADA AL SUCCESSO**

La lezione emersa da questi esempi di successo è che "bisogna ripensare a fondo organizzazione, mentalità, modalità di lavoro, valutazione dei talenti, leadership. Ma senza forzare troppo la mano. Per costruire aziende umanocratiche", avvertono Hamel e Zanini, "non occorre lanciare un'enorme chiave inglese contro gli ingranaggi della burocrazia". Serve semmai un approccio evolutivo, radicale nelle aspirazioni, pragmatico nell'applicazione, propenso a sperimentare cambiamenti costanti, ma a piccoli passi, riconoscere potere e fiducia alle persone, risvegliare il talento sommerso nei substrati dell'organizzazione. I tempi sono cambiati, e anche le imprese devono cambiare ma dal di dentro, dai loro paradigmi profondamente radicati. Quelle raccontate in *Humanocracy* ci sono riuscite. Forse è arrivato anche per noi il momento d'intraprendere una nuova rotta. **MK**