



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

"AUTO-ORGANIZZAZIONI: UN FUTURO EMERGENTE"

RELATORE:

CH.MO PROF. PAOLO GUBITTA

LAUREANDO/A: SARA MICHELOTTO

MATRICOLA N. 1067048

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Sommario

Introduzione

1. Capitolo Primo - complessità ed emergenza	1
1.1 La complessità nell'ambiente economico	1
1.2 Evoluzione dei modelli organizzativi	3
1.3 Emergenza	5
2. Capitolo Secondo - auto-organizzazione e principi organizzativi.....	9
2.1 Definizione di auto-organizzazione	9
2.2 Principi organizzativi e pratiche manageriali	11
2.3 La rete interna	13
2.4 La rete esterna e i distretti	15
2.5 Organizzazioni estreme.....	17
2.6 Organizzazioni effimere.....	18
3. Capitolo Terzo - Il ruolo della leadership.....	21
3.1 L'intelligenza distribuita e la duplicazione del potere	21
3.2 Il ruolo del leader	23
3.3 Swarming	26
4. Conclusioni.....	27
5. Riferimenti Bibliografici	31

INTRODUZIONE & SINTESI

Partendo dal concetto di complessità e di emergenza, dai concetti tayloristici e dalla forma gerarchica, metterò in luce le ragioni per cui questa non sempre è sufficiente per gestire complessità ed incertezze crescenti, portando esempi storici a favore di questa tesi (l'organizzazione dell'esercito israeliano, la campagna tedesca in Francia del 1940...) e di *open innovation* nate grazie a sperimentazioni auto-organizzate.

Il focus è sulla necessità di un passaggio da un approccio analitico, riduzionistico, cartesiano ad un approccio sistemico, olistico, più opportuno all'aumentare di interazioni tra le parti di un sistema complesso. La legge di Ashby ci ricorda tuttavia che al contrasto della complessità esterna è associato un aumento di complessità interna.

Quali caratteristiche connotano le auto-organizzazioni? Nel secondo capitolo approfondirò le pratiche manageriali che portano dinamicità alle interazioni locali, in particolare: delega di potere e autorità, job enrichment, deregulation.

Citando diversi modelli di organizzazione (circolare, olografica, cellulare, olonica) farò emergere le caratteristiche che le rendono molto simili ad auto-organizzazioni: interconnessione, ridondanza, condivisione, riconfigurazione.

Nell'ultima parte del capitolo parlerò di alcune forme particolari di auto-organizzazione: la rete e i distretti industriali, le organizzazioni estreme ed effimere.

Il concetto di leadership co-evolverà insieme ai modelli organizzativi. Il focus è sul concetto di delega, che permette di far emergere l'intelligenza distribuita, ovvero le capacità (intellettuali, operative, emotive, emozionali) in rete degli esseri umani. Il manager passa da un ruolo riduzionistico a uno più complesso, non ha più una funzione di pianificazione e controllo ma ha un compito di creazione e presidio del contesto, "*il futuro è nella periferia*" (De Toni, Comello, Ioan, 2010). Il leader è un esempio, fornisce l'energia per un cambiamento necessario a gestire la complessità crescente, puntando sulla partecipazione e sull'assunzione di responsabilità da parte di tutti, in una logica di intra-imprenditorialità.

1. CAPITOLO PRIMO - COMPLESSITÀ ED EMERGENZA

Le grandi scoperte scientifiche dei secoli scorsi hanno spesso trovato origine in un metodo di studio e di analisi riduzionistico. Questa metodologia ha permesso di scomporre problemi non affrontabili nella loro interezza in parti più semplici ottenendo importanti risultati ma, portata agli estremi, conduce al rischio di perdere di vista la totalità del sistema composto dalle parti. Per tale motivo, a partire dagli anni Settanta del secolo scorso, studiosi di diverse aree scientifiche hanno ripreso il concetto di complessità, ricordando che *“il tutto è maggiore della somma delle parti”* (Aristotele). Ciò avviene anche nell’ambito economico in cui, a fronte di sempre più evidenti incertezze e imprevedibilità, diviene necessario e fondamentale essere flessibili ed in grado di adattarsi al contesto sfruttando le proprietà emergenti da un mix di cooperazione e competizione tra imprese.

1.1 La complessità nell’ambiente economico

“The ability to reduce everything to simple fundamental laws does not imply the ability to start from those laws to reconstruct the universe.

[...] at each level of complexity entirely new properties appear, and the understanding of the new behaviors requires research which I think is as fundamental in its nature as any other.

[...] at each stage entirely new laws, concepts and generalizations are necessary, requiring inspiration and creativity to just as great a degree as in the previous one.”

Queste parole sono tratte dall’articolo *“More is Different”* pubblicato su Science nel 1972 da Philip Warren Anderson, il quale cinque anni dopo questa pubblicazione riceverà il premio Nobel per la Fisica per i suoi contributi fondamentali alla comprensione teorica della struttura dei sistemi magnetici e disordinati. Nell’articolo citato, Anderson distingue i problemi di natura complicata (cum-plicare: con pieghe, che possono essere spiegati) da quelli di natura complessa (da cum-plexere: che sono tessuti insieme). L’autore afferma che se per risolvere i primi spesso volte è funzionale

un approccio di matrice cartesiana, in cui la scomposizione del problema permette la risoluzione delle parti, nel secondo caso, in presenza di interazioni tra le diverse parti che compongono il problema, questo deve essere analizzato nel suo complesso, rendendo necessario un approccio di tipo sistemico, olistico.

Figura 1 Problemi semplici, complicati e complessi

		RELAZIONI				
		POCHE	MOLTE	MOLTISSIME		
VARIABILI	MOLTE			COMPLESSO	LINEARE NON LINEARI	CARATTERISTICHE DELLE RELAZIONI
	POCHE	SEMPLICE	COMPLICATO			
		ANALITICO		SISTEMICO		
APPROCCIO RISOLUTIVO						

La nascita della scienza moderna e l'evoluzione dell'ambiente economico impongono di rinunciare a studiare la natura come un tutto organico, cambiando l'approccio al fine di includere l'influenza del dinamismo sull'evoluzione e sulla vitalità delle imprese, difficilmente descrivibili dai modelli classici a causa della crescente instabilità dovuta proprio alla complessità.

Il riduzionismo, che diede origine ai più grandi progressi nella storia della conoscenza della natura, ha tuttavia portato sempre più a considerare fondamentali soltanto le semplici parti che risultano dalla scomposizione dei problemi, tralasciando il sistema complesso da cui esse sono state isolate. Tuttavia, *“una volta smontato l'edificio, non è così scontato ricostruirlo a partire dai mattoni fondamentali”*.

Contribuisce alla messa in discussione del positivismo anche il filosofo e sociologo Edgar Morin il quale, verificando la non regolarità dei comportamenti umani, rifiuta l'approccio deterministico. La sua *“riforma del pensiero”* ha affrontato la necessità di una nuova conoscenza che superi la separazione dei saperi e che sia capace di educare ad un pensiero della complessità, rendendo necessario un approccio di tipo sistemico.

In un sistema lineare è evidente e spesso prevedibile che ad ogni azione corrisponde un determinato effetto. Tuttavia, nel mondo dei viventi le cose possono essere più complesse. L'antropologo e sociologo Gregory Bateson esemplificava questo concetto, ripreso dagli studiosi della teoria della complessità, paragonando l'azione di dare un calcio ad una palla e ad un cane. Mentre nel primo caso l'effetto è del tutto prevedibile, nel secondo non lo è perché il cane, in quanto essere vivente, ha un margine di libertà nella sua reazione.

Spesso prevale l'opinione secondo cui il mondo, l'ecosistema, le famiglie, le imprese siano un sistema complicato, che funzionerebbe come una grande macchina. Questa visione, basata su un paradigma lineare, può essere causa di svariati problemi poiché le organizzazioni sono considerate come costrutti razionali, volti al perseguimento di obiettivi definiti da un'autorità superiore, in presenza di vincoli e opportunità.

Gli studi sulla complessità consentono di individuare leggi generali di funzionamento dei sistemi. L'adozione di un approccio sistemico è indispensabile: si devono considerare le interconnessioni senza limitare le analisi al rapporto causa-effetto.

In una prospettiva sistemica ogni organizzazione è anche auto-organizzazione, ed è proprio quest'ultima che la fa funzionare. Ciò non significa essere spontanea e priva di progetto, bensì che il vertice che progetta l'organizzazione formale non è in grado di determinare e prescrivere del tutto i comportamenti delle persone, pertanto l'organizzazione formale deve essere completata con una organizzazione informale che viene definita liberalmente dai singoli partecipanti all'organizzazione.

Lo studio della complessità è utile perché consente di considerare l'impresa non come un sistema deterministico, ma come un sistema complesso in cui inevitabilmente casualità e causalità si intrecciano.

1.2 Evoluzione dei modelli organizzativi

Secondo le tradizionali teorie di management, a partire da Taylor e dai teorici classici, il disegno di una organizzazione efficiente non può prescindere dall'utilizzo di un sistema piramidale, con gerarchie e ruoli ben chiari, calati dall'alto in un'ottica top-down. Sicuramente questi modelli sono portatori di successo in ambienti placidi, in cui l'obiettivo dell'organizzazione è quello di ridurre la complessità ambientale secondo una logica di ottimizzazione basata sul problem solving, sull'efficienza, sulle economie

di scala. Tuttavia oggi le aziende più innovative e di successo sono quelle in grado di prevedere i cambiamenti del contesto che le circonda e di adattarsi più velocemente rispetto ai competitors, sono organizzazioni di tipo bottom-up. Gli straordinari strumenti di semplificazione forniti dal modello gerarchico non sono sufficienti all'aumentare della complessità, delle discontinuità.

Scrivono Roberto Costantini (in Pascale, 1992, p. 388), sottolineando le differenze tra modello classico e modello complesso: *“il vecchio paradigma tende a costruire stabilità, prevedibilità e poco rischio (fail-safe world), il nuovo paradigma si basa sull'assunzione che il futuro è imprevedibile e turbolento e che è quindi importante governare l'instabilità per tenersi aperte tutte le opzioni (safe to fail world). Sostanzialmente, il vecchio paradigma è più comodo per chi gestisce, più tranquillizzante nel breve termine per chi ha investito, ma certamente meno rispondente alla realtà del mondo che ci circonda e allo sviluppo a lungo termine.”*

Un'impresa che non si è fatta fermare dalla stabilità del proprio successo è l'elvetica Freitag, fondata nel 1993 da due fratelli graphic designer che erano alla ricerca di una borsa funzionale, impermeabile e robusta adatta a contenere i loro progetti. Ispirati dal traffico dei mezzi pesanti delle strade di Zurigo, crearono le prime borse Freitag utilizzando vecchi teloni di camion, camere d'aria usate, cinture di sicurezza. Dagli anni Novanta sono nati numerosi modelli e l'impresa dei due fratelli ha avuto una crescita e una diffusione esponenziale, diventando fornitore ufficiale di tutti i ciclisti individualisti urbani. Ma non è tutto: lo scorso 11 gennaio Daniel Freitag ha dato comunicazione tramite il sito aziendale della decisione di “smantellare la tradizionale gerarchia organizzativa, direzione compresa”. Il sogno di un'azienda completamente orizzontale è accompagnato da un'altra scelta ironica, in contro tendenza con il resto del mondo: l'introduzione dell'*un-casual Friday*, ovvero l'obbligo di indossare la cravatta il venerdì. Appiattimento della gerarchia da un lato, formalizzazione dall'altro. Eppure questa formalizzazione appare meno rigida dato che la cravatta in questione è prodotta da Freitag in rafia di canapa e lino, interamente sostenibile e riciclabile, e i fratelli Freitag hanno subito affermato che “questa nuova regola di abbigliamento non verrà rispettata rigorosamente come il regolamento per il rimborso delle spese, l'obbligo di compostaggio in fabbrica o l'obbligo di salute nei confronti di ciclisti e camionisti”.



Finisce per sembrare un elemento di appartenenza al gruppo, il simbolo della condivisione dei valori comuni su cui si basa Freitag, piuttosto essere l'emblema della formalità burocratica.

Quello di Freitag è solo uno dei tanti esempi possibili di imprese che cominciano ad allontanarsi dalla pura gerarchia e dall'organizzazione scientifica del lavoro. Il XX secolo è stato pervaso dalla fiducia nella razionalità e nelle opportunità offerte dalla tecnologia, l'organizzazione era vista come un sistema volto a regolare i grandi ingranaggi all'interno dei quali operano in modo meccanico e prevedibile le persone, che in questo contesto sono completamente sostituibili in qualsiasi momento. Grazie anche al contributo degli studiosi della complessità, queste certezze sembrano sempre più vacillanti pertanto si rivela necessario cambiare prospettiva al fine di includere i fattori e le variabili che non erano presi in considerazione dai modelli gerarchici. La dinamicità e le continue fluttuazioni che pervadono l'ambiente spingono sempre più imprese a modificare la propria struttura, un tempo gerarchicamente organizzata e rigida, in modo da renderla più flessibile ed in grado di adattarsi, spesso basandosi su modelli organizzativi di tipo reticolare.

1.3 Emergenza

Anche nel mondo fisico, biologico e sociale è evidente come l'organizzazione non sia necessariamente imposta da una unità centrale ma possa nascere spontaneamente dalle interazioni locali tra le parti costituenti, diventando auto-organizzazione. Ed è proprio studiando queste dinamiche che è possibile delineare nuovi scenari organizzativi, proprietà emergenti che, come sostenuto da Anderson, prima non erano presenti: il contatto tra molti neuroni genera il pensiero, molti uccelli danno vita ad uno stormo perfettamente coordinato, pur in assenza di un leader. Il pensiero è una proprietà che emerge dal processo di auto-organizzazione, lo stormo agisce in modo armonioso

perché ogni singolo uccello segue semplici regole di base. È la natura stessa a riservare poco spazio a ciò che è rigidamente pianificato, basti pensare che negli esseri umani circa il 10-12% del patrimonio genico è destinato a gestire la quotidianità, mentre la parte restante è volta alla risoluzione di situazioni impreviste. La complessità è il nuovo paradigma, basato sul concetto di emergenza (nel senso inglese di “emergence” e non di “emergency”). Come sostenuto da De Toni e Comello (2005), è la complessità stessa ad esortare uomini e organizzazioni a superare i modelli tradizionali: le auto-organizzazioni hanno maggiori probabilità di sopravvivere.

La gerarchia è la forma organizzativa adatta all'epoca della produzione di massa ma per gestire le discontinuità e gli imprevisti crescenti di una produzione sempre più customizzata è preferibile un modello reticolare, orientato non tanto alle economie di scala, quanto piuttosto ad economie di flessibilità e creatività.

Nei mercati come nella storia, a volte efficienti gerarchie sono state battute da organizzazioni più snelle, con quote anche elevate di emergenza dal basso. Non sempre la gerarchia è vincente.

Come già anticipato, nel XX secolo il modello organizzativo predominante è quello gerarchico. All'indomani del trattato di Versailles del 1919 i francesi non vogliono rischiare di trovarsi impreparati di fronte a un eventuale nuovo conflitto e, memori della recente guerra di trincea, costruiscono l'incredibile opera bellica che prende il nome di linea Maginot. Dall'altra parte, il comandante a cui è affidato il compito di ristrutturare l'esercito tedesco sotto le pesanti restrizioni imposte dal trattato, enfatizza la decentralizzazione delle responsabilità: dovendo limitare il numero di ufficiali, la logica è quella di costruzione di un esercito di leader addestrati in maniera apparentemente ridondante. È questo a permettere la vittoria della Blitzkrieg che nel 1940, in sole sei settimane, annienta l'esercito francese, ritenuto all'unanimità il migliore a livello continentale. A permettere la vittoria tedesca è proprio il diverso sistema di comando, che consente all'esercito di adattarsi rapidamente e cogliere le opportunità che si presentano: la leadership diffusa sopperisce alla palese inferiorità di forze disponibili. Se la tattica francese era basata sulla difesa, la decisione tedesca di aggirare la linea Maginot implica un cambio di strategia, la riscoperta operativa della guerra di movimento contro la volontà di evitare gli scontri in campo aperto dei francesi. È un

vero e proprio cambio di paradigma: ai francesi erano necessarie quarantott'ore per comunicare un ordine dal comando al fronte contro l'immediatezza della leadership diffusa tedesca. Forse, la vittoria nella prima guerra mondiale ha costituito il principale motivo di resistenza al cambiamento da parte dei francesi, il successo può essere molto pericoloso.

E se è vero che nei modelli complessi il successo non si ottiene tramite equilibrio e stabilità ma deriva dal non-equilibrio e dal cambiamento, come la sopravvivenza per i sistemi adattativi, i top manager delle grandi organizzazioni si troveranno di fronte a una scelta: da una parte permettere l'emergenza di nuove strategie e dall'altra insistere sul fatto di aderire al piano formulato. La prima scelta sarà accompagnata da disordine, conflitto, disarmonia. Nel secondo caso si riduce questo rischio, ma il risultato sarà il blocco dell'emergenza di una nuova potenziale direzione strategica. L'alternativa apparentemente più sicura è in realtà ben più pericolosa in un ambiente turbolento con un futuro solo in parte prevedibile grazie allo studio dei megatrend, ma in definitiva sconosciuto.

Molte innovazioni sono nate da sperimentazioni auto-organizzate al di fuori delle imprese. Le innovazioni sono processi complessi e non lineari in cui entrano in gioco numerosi elementi, processi e attori sociali, sono momenti di cambiamento concettuale, sociale e culturale, svolte che hanno segnato e segnano il nostro presente.

1810, la Société d'Encouragement pour l'Industrie Nationale offre premi in denaro e altri riconoscimenti per la soluzione di determinati problemi, tra cui la conservazione degli approvvigionamenti alimentari che affligge l'esercito. Vincerà il figlio di un locandiere con un sistema di cottura a bagnomaria all'interno di bottiglie da champagne, ottenendo il premio in cambio della condivisione dei dettagli e della rinuncia al brevetto. Un uomo d'affari inglese registra nello stesso periodo un brevetto molto simile, ma utilizza barattoli di ferro stagnato, più solidi e adatti al trasporto, facendo così nascere in breve tempo l'industria del cibo in scatola, esempio di come l'innovazione pratica preceda la sua piena comprensione dato che solo dopo molti decenni Luis Pasteur chiarirà il processo dal punto di vista scientifico. Contribuirono a questa invenzione cuochi intraprendenti, esigenze militari, agenzie governative potenze coloniali, in un vero e proprio esempio di innovazione eterogenea.

Sono soprattutto i consumatori a innovare, quelli che il professor von Hippel del Mit, uno dei massimi esperti di *open innovation*, chiama *lead users*. Quando nella California degli anni Settanta un gruppo di giovani alla ricerca di emozioni decide di andare off-road con le proprie biciclette e, agendo come oggi operano sui motorini tutti gli adolescenti del mondo, le modifica con forti telai, gomme adatte, freni presi dalle moto, nasce quella che oggi è la mountain bike. Nasce senza gerarchia, non all'interno di qualche laboratorio di ricerca seguendo attenti progetti di sviluppo del prodotto, ma emerge dal basso, dalle strade californiane.

2. CAPITOLO SECONDO -

AUTO-ORGANIZZAZIONE E PRINCIPI ORGANIZZATIVI

Casi come la strategia tedesca di aggiramento della linea Maginot o le recenti decisioni di Freitag evidenziano come queste organizzazioni non si siano mosse da un ordine predefinito ma agiscano piuttosto in seguito alla risposta spontanea a stimoli e perturbazioni, spesso imprevedibili.

Citando il consulente di change management Gareth Morgan (1991): *“noi stiamo lasciando l’era delle organizzazioni organizzate e stiamo entrando in un’epoca in cui l’abilità di capire, facilitare e incoraggiare processi di auto-organizzazione diverrà la competenza chiave”*.

2.1 Definizione di auto-organizzazione

“L’auto-organizzazione è il risultato di un processo dinamico bottom-up, basato sulle interazioni locali tra le parti costituenti e privo di controllo centralizzato, attraverso cui un sistema complesso, condotto a un punto d’instabilità dalle perturbazioni dell’ambiente in cui è immerso, riorganizza le sue componenti di base per formare una nuova configurazione (unità globalmente coerente), dotata di proprietà diverse rispetto alle sue componenti elementari. Si dice che il tutto è maggiore della somma delle parti.”

Questa è la definizione data in “Auto-organizzazioni. Il mistero dell’emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali” da De Toni, Comello e Ioan (2011) di una organizzazione che si ricostruisce continuamente a partire dal basso e in modo emergente, in seguito allo scambio continuo con l’ambiente.

Gli autori hanno individuato diverse caratteristiche comuni ai sistemi auto-organizzati, in particolare si devono ricordare: l’equilibrio tra apertura e chiusura (concetto che in biologia sarebbe definito omeostasi); l’emergenza; le interazioni locali (e il mutuo adattamento tramite feedback); la co-evoluzione.

Il sistema auto-organizzato è in costante contatto con l’ambiente esterno, con il quale ha uno scambio di informazioni, energia e risorse, ma contemporaneamente è in grado di

mantenere immutate alcune caratteristiche interne che lo identificano ed è in grado di ripristinare l'equilibrio in seguito a perturbazioni esterne.

Il comportamento del sistema dipende dalle risposte che di volta in volta vengono fornite agli stimoli, in una compresenza di *path dependence* e imprevedibilità di fronte ai punti di biforcazione.

I componenti del sistema si muovono e si adattano sulla base del comportamento dei loro vicini. Le azioni sono basate sul reciproco coordinamento che ciascun partecipante realizza con l'attore a lui più prossimo.

Il modo in cui il sistema risponde all'ambiente, infine, cambia nel tempo perché il sistema "impara" a fornire risposte sempre più appropriate.

Cerco di rendere più chiare queste caratteristiche mediante un esempio tratto dal mondo animale e riguardante l'auto-organizzazione negli insetti sociali (api, formiche, termiti). Questi insetti per sopravvivere, sia individualmente che collettivamente, hanno bisogno di continui scambi con l'ambiente esterno, pertanto possiamo definirli come sistemi aperti. Tuttavia possono essere anche identificati come sistemi chiusi in quanto danno vita ad organismi con una propria identità distinguibile rispetto all'esterno (ad esempio le formiche appartenenti a colonie diverse sono in grado di distinguersi tra loro) e collettivamente si autoproducono in quanto l'organizzazione a cui danno vita opera in modo da preservare se stessa.

L'emergenza in azione nelle organizzazioni di insetti sociali può essere declinata in due concetti ricorrenti in letteratura. Il primo è il cosiddetto effetto farfalla (fluttuazioni amplificate), nelle colonie di formiche vige il principio della stigmergia: l'aumentare del lavoro stimola il lavoro, per cui è sufficiente che casualmente si accumuli del materiale da costruzione in uno stesso luogo per dare inizio all'attività costruttiva. L'altro concetto legato all'emergenze è quello di robustezza e resilienza, questi sistemi infatti sono in grado di mantenere la loro struttura anche a seguito di perturbazioni esterne, si pensi ad esempio a come le api correggono le perturbazioni imposte dai ricercatori che modificano la struttura del loro alveare.

In merito alle interazioni locali, i singoli individui nella collettività cooperano per il mantenimento dell'organizzazione ma allo stesso tempo sono in competizione per la loro stessa sopravvivenza. La comunicazione che è all'origine di molte dinamiche collettive è basata su cicli di feedback positivo e negativo e su meccanismi di

amplificazione e inibizione, si pensi per esempio alla già citata stigmergia, metodo di comunicazione basato sulla modifica dell'ambiente circostante. Il controllo è distribuito e decentralizzato: non vi è alcun individuo gerarchicamente superiore agli altri, i singoli insetti non sono in grado di costruire formicai, alveari, termitai individualmente e, tuttavia, contribuiscono alla loro realizzazione. Il controllo è distribuito nell'intero sistema.

L'ultima caratteristica, ma non meno importante, è la co-evoluzione. Gli insetti sociali infatti sono in grado di apprendere collettivamente anche se non individualmente, le formiche ad esempio sono in grado di imparare ad evitare percorsi ciechi e senza uscita per raggiungere le fonti di cibo. La co-evoluzione è una *“sorta di danza per mantenere l'adattamento reciproco”* (Cammarata, 1999).

2.2 Principi organizzativi e pratiche manageriali

Auto-organizzazione significa, secondo Vicari (1998), capacità di risposta senza ricorrere a gerarchia o a meccanismi di coordinamento. Gli elementi che portano all'auto-organizzazione, che siano singoli o gruppi, formali o informali, devono però collaborare e competere tra loro. *“L'auto-organizzazione non significa team autogestiti, o empowerment, o organizzazione piatta. Non è un laissez-faire management. Significa impegnarsi nel guidare l'evoluzione de comportamenti e delle interazioni invece che specificare i comportamenti effettivi in anticipo”* (Olson e Eoyang, 2001).

È possibile individuare tre pratiche manageriali comuni che, fondate sulla caratteristica dinamica delle interazioni locali, implementano i modelli di questo tipo.

La delega di potere e di autorità. Un controllo distribuito tra le parti e il vertice e non centralizzato si traduce in responsabilità diffuse, decentramento, interdipendenza dei meccanismi di feedback, logiche non più interamente top-down. Ogni parte deve possedere le informazioni necessarie ed essere responsabile per i propri risultati e per quelli dell'organizzazione nel suo complesso.

Job enrichment. La possibilità di controllo deve aumentare all'aumentare dei compiti (job enlargement), con un forte richiamo alla mobilità verticale. Devono essere valorizzate e sviluppate le competenze di ogni collaboratore, che deve sentirsi pronto a ricevere responsabilità e ad agire come un vero e proprio imprenditore interno.

De-regulation. Poche e semplici regole condivise sono la base per l'auto-organizzazione. Non sono necessarie dettagliate job descriptions né precetti severamente prescrittivi, bensì linee guida in grado di orientare i comportamenti individuali per influenzare le strutture generali. Anziché controllare le attività dei singoli, per una gestione bottom-up, è necessario influenzare le loro scelte, i manager gestiscono le regole e non gli individui. *“I manager di un'azienda in grado di auto-organizzarsi gestiscono le regole, non gli individui”* (Davis e Meyer).

Le tre regole appena viste possono essere sintetizzate nel concetto di imprenditorialità, o meglio di intra-imprenditorialità. In effetti molti modelli avanzati supportano la presenza di piccoli gruppi all'interno dell'organizzazione, in grado di agire in totale autonomia, come fossero vere e proprie imprese. La piena responsabilità dei risultati incoraggia ad agire in prima persona, assumendosi rischi e sperimentando consapevolmente in una impresa che tollera, entro certi limiti, l'errore in quanto momento fondamentale dell'apprendimento. Tre caratteristiche fondamentali legate dalla caratteristica dinamica delle interazioni locali, comuni a tutte le forme organizzative avanzate.

Il prof. De Toni dell'Università di Udine individua quattro principi cardine che connotano il particolare modello di auto-organizzazione riprendendoli da altre strutture organizzative citate dalla letteratura.

Il primo è il principio dell'interconnessione, derivato dal modello dell'organizzazione circolare di Mintzberg e Ackoff, che permette di ridurre la piramide gerarchica sfruttando, come reti sociali, l'effetto small worlds: nodi fortemente connessi tra loro sono collegati ad altre reti attraverso hub, persone che hanno un alto numero di link con l'esterno. Al fine di riscontrare una buona interconnessione è fondamentale l'apertura verso l'esterno e tra le unità interne.

Il secondo principio è quello della ridondanza, derivato dal modello dell'organizzazione olografica di Morgan in cui l'eccesso di risorse è funzionale poiché, entro certi limiti e qualora se ne presenti l'emergenza, è possibile spostare persone con determinate competenze verso compiti e mansioni differenti, grazie alla maggiore intercambiabilità che permette la flessibilità della co-evoluzione. Noi stessi siamo esempi viventi di

ridondanza, con coppie di occhi, orecchie, polmoni... e lo stesso vale negli alveari o nei formicai in cui la ridondanza permette di rispondere alle perturbazioni ambientali attraverso riorganizzazioni spontanee. Sicuramente la ridondanza implica un maggior costo nel breve termine, ma questo è più che compensato dal vantaggio in termini di robustezza e resilienza nel lungo termine.

Terzo, la condivisione ripresa dal modello cellulare di Miles e Snow. L'aggregazione in cellule consente di rispondere prontamente alle contingenze ed è efficace se le cellule agiscono in maniera coordinata. Affinché ciò avvenga, fondamentale è la presenza di un sistema culturale basato su valori comuni, ma la condivisione è intesa ovviamente anche a livello di conoscenze e informazione.

Quarto principio, la riconfigurazione. In un mondo sempre più variabile e incerto, le unità autonome sono chiamate a ricercare sempre nuovi clienti e partner, ad adattarsi alle variazioni ambientali, co-evolvendosi insieme al contesto. In questa logica di riconfigurazione i partner possono cambiare, i consumatori possono diventare produttori (prosumer), i fornitori di oggi possono essere i clienti di domani. Le competenze che oggi costituiscono il cuore del valore aggiunto possono diventare semplici commodity per un diverso prodotto in un altro mercato, ma non necessariamente produrranno meno valore per l'impresa, se essa le mette a disposizione in rete.

2.3 La rete interna

La configurazione dell'impresa a rete è quella che, ad oggi, può rappresentare al meglio il modello dell'auto-organizzazione. La rete infatti è indicata in contesti turbolenti perché può essere in grado di assorbire la complessità ambientale, avendo l'obiettivo di garantire la sostenibilità futura del business grazie alla co-evoluzione con l'ambiente. È una forma di governo delle attività economiche basata su processi di coordinamento e cooperazione tra diversi attori organizzativi autonomi, che costituiscono i nodi di un sistema in cui una delle peculiarità è proprio il meccanismo di coordinamento non gerarchico ma incentrato sulla dimensione sociale e sull'allineamento culturale.

A livello interno, quando l'attività di una impresa è caratterizzata sistematicamente da un elevato grado di innovazione e l'organizzazione avviene prevalentemente per progetti, può essere opportuno adottare una forma a rete (N-form, network). Questo

genere di organizzazione permette infatti di risolvere problemi complessi e di elaborare soluzioni creative combinando le conoscenze dei diversi nodi, per i quali è fondamentale lo sviluppo delle capacità comunicative e del lavoro in team.

Si pensi ad un qualsiasi laboratorio di ricerca e sviluppo in cui diversi ricercatori lavorano individualmente ai propri esperimenti ma confrontandosi costantemente per risolvere problemi complessi. Per far fronte alle esigenze di innovazione, il laboratorio in questione potrà verosimilmente adottare una forma ad hoc, ovvero una soluzione organizzativa flessibile in cui i piccoli gruppi di lavoro sono dotati di ampia autonomia che permette di ridefinire ruoli e funzioni in relazione alle circostanze.

“La fiducia e la collaborazione indirizzata a uno scopo comune rappresentano gli elementi coagulanti, i presupposti indispensabili per determinare processi di interazione cooperativa nei rapporti di produzione, acquisto, fornitura; per risolvere in maniera rapida ed efficace i problemi interorganizzativi; per mettere in circolo informazioni, conoscenze, buone pratiche” scriveva nel maggio 2015 il sociologo Vincenzo Moretti nel suo blog #lavorobenfatto per Nòva de Il Sole 24 Ore.

Fiducia e collaborazione non sono sufficienti ma devono essere implementati dall'ampia autonomia concessa ai gruppi di lavoro e che permette al personale altamente specializzato di intervenire e di prendere decisioni senza ricorrere ai superiori.

Una testimonianza concreta di questi concetti arriva dal CERN di Ginevra, che dallo scorso anno è sotto la guida della scienziata italiana Fabiola Gianotti, la quale tra le altre cose ha partecipato alla scoperta del bosone di Higgs. In una intervista rilasciata lo scorso 14 aprile a La Repubblica, la fisica afferma che il suo *“è un lavoro bellissimo, che pone sfide continue. Ma vorrei demistificare il ruolo del direttore. Io sono cresciuta al CERN e ancora oggi mi considero una dei suoi 10mila scienziati. In questo momento svolgo al suo interno un mestiere particolare, ma continuo a far parte di una comunità in cui siamo mossi tutti dalla stessa passione e dalla stessa voglia di collaborare a un unico fine. È questo lo spirito che vorrei nutrire ed espandere durante il mio mandato”*.

2.4 La rete esterna e i distretti

L'auto-organizzazione è fondamentale anche all'esterno della singola impresa, che nel caso dei distretti industriali italiani costituisce uno degli elementi di un tutto emergente dal basso.

Ciò che distingue veramente le imprese in rete da un consorzio piuttosto che da una organizzazione temporanea è l'assenza in queste ultime di un programma comune duraturo, non limitato a un affare specifico o alla regolazione comune di alcune fasi dell'attività di impresa. Le reti permettono da un lato di mantenere la propria indipendenza e l'identità dell'impresa, dall'altro consentono un aumento di dimensione necessario per competere sui mercati globali. Per questo motivo sono particolarmente adatte e si stanno sempre più diffondendo nel sistema imprenditoriale italiano, che pullula di micro, piccole e medie imprese efficaci, ma spesso non in grado di competere con imprese più strutturate a livello di innovazione e internazionalizzazione. Consultando il sito www.retedimprese.it si scopre che in Italia vi sono già alcune centinaia di reti attive e sono presentati alcuni casi di successo che aiutano a comprendere la ragione per cui la rete può essere la giusta soluzione per aumentare competitività e business delle aziende.

Prendendo a titolo esemplificativo il caso di “Buon Gusto Veneto”, si può notare come diversi pastifici, caseifici, distillerie, pasticcerie, salumifici (e l'elenco potrebbe continuare) di tutta la regione si siano accordati, con il



supporto di banche ed enti istituzionali, al fine di valorizzare le eccellenze venete e promuovere il territorio per essere più competitivi sul mercato nazionale ed internazionale. Il progetto è riuscito a coinvolgere 56 imprese del settore agroalimentare che, come si legge sul sito www.ilbuongustoveneto.it, in quattro anni hanno costantemente scambiato *“informazioni, competenze e opportunità coscienti che la condivisione di singoli benefici va a favore di un ben più ampio patrimonio comune. Fiducia e rispetto reciproco sono i collanti di questo collettivo, open mind per definizione, ma altrettanto severo nel salvaguardare lo speciale clima interno.”*

Il distretto è un sistema auto-organizzato in cui, nonostante l'assenza di un pianificatore attivo, la somma di molte interazioni non dà luogo a un processo caotico ma emerge un ordine spontaneo, un coordinamento di fatto, la cui trama è superficialmente invisibile. Le decisioni prese da ciascun operatore sembrano essere indipendenti e casuali, eppure non è così. È possibile rivedere nei distretti i quattro principi enunciati da De Toni (interconnessione, ridondanza, condivisione, riconfigurazione) ma a tenere così legato il distretto è il territorio inteso come un mezzo che permette all'intelligenza distribuita di emergere: *“il territorio [...] funziona come un frame relazionale e comunicativo, capace di integrare migliaia di intelligenze decentrate e interdipendenti, che, interagendo tra loro, danno luogo ad un comportamento aggregato, non solo organizzato, ma efficiente. Così efficiente da risultare competitivo in numerosi settori dell'economia moderna”* (Rullani, 2002).

Una tesi che rimane confermata anche da un articolo del Corriere delle Alpi, che lo scorso 31 gennaio conteneva un articolo intitolato “I Distretti del Nordest trainano l'export italiano”. L'export distrettuale, che dopo la crisi del 2009 non accenna ad arrestare la sua crescita, continua ad essere trainato dalle imprese venete, le quali nel 2016 hanno registrato una crescita dell'1%, seguite da quelle trentine, entrate in una fase di assestamento dopo l'exploit del 2015, e da quelle friulane con un +0,5%. I distretti dell'agroalimentare nel 2016 hanno ceduto la vetta della classifica alla Termomeccanica di Padova, che ha ottenuto importanti risultati nei mercati maturi, in particolare negli Stati Uniti. Rimangono fondamentali i distretti del Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene, le Carni di Verona, il Mobile di Treviso, la Calzatura sportiva di Montebelluna e le Materie Plastiche di Treviso, Padova e Vicenza. Registra invece un leggero calo l'Oreficeria vicentina a causa del calo della domanda da parte dei mercati mediorientali, mentre arrivano segnali positivi di ripartenza da Stati Uniti e Russia. Va ricordato che questi distretti veneti risultano competitivi nei più importanti mercati mondiali, distinguendosi nei Paesi dell'Est Europa, in particolare in Polonia, e con accelerazioni dell'export sui mercati israeliani e iraniani. Le previsioni sono positive anche per il 2017 visto il quadro macroeconomico in miglioramento.

La forza dei distretti è il social capital difficilmente cumulabile da un'unica grande impresa. Il social capital, secondo Bourdieu (1986), è costituito dall'insieme di risorse

alle quali un individuo ha accesso tramite la propria rete di conoscenze personali, quindi è la somma del capitale economico ed umano di tutti i soggetti che si è in grado di mobilitare a proprio vantaggio. È legato a un ciclo di relazioni stabili, si definisce come appartenenza a un gruppo di agenti dotati non solo di proprietà comuni, ma che nello stesso tempo sono uniti da legami permanenti e utili. Nonostante questo sia fondamentale, lo sviluppo locale non può prescindere da una compresenza di capitale umano (conoscenze e competenze), fisico (infrastrutture) e finanziario. Il capitale sociale ha, in definitiva, lo scopo di favorire qualitativamente l'innovazione, determinata sempre più dalla condivisione di linguaggi e conoscenze tacite.

Permane in questo scenario il rischio di comportamenti opportunistici (free-riding), che riducono l'incentivo a collaborare, ma gli effetti positivi che la fiducia e il social capital portano nel favorire lo sviluppo dei distretti sono innegabili, anche in termini di valorizzazione delle "risorse nascoste" di una determinata area e nell'accrescimento di dotazione di infrastrutture e servizi.

2.5 Organizzazioni estreme

A proposito di "risorse nascoste" e di coordinamento, con riferimento ai modelli auto-organizzati, è doveroso trattare anche il tema delle cosiddette organizzazioni estreme.

Si parla organizzazioni estreme quando, in seguito ad un momento di crisi, quale può essere un terremoto o una qualsiasi catastrofe che sconvolge la naturale percezione dell'ambiente e l'organizzazione normalmente costituita, le persone trovano il modo di coordinarsi al fine di affrontare tale situazione.

Ciò che differenzia questo genere di organizzazioni è il cambiamento radicale della percezione del contesto sociale di riferimento. All'evento esterno catastrofico fanno seguito la perdita di identità del proprio ruolo nell'organizzazione, una leadership ambigua, la mancanza di comunicazioni efficaci, l'ambiente ritenuto prima prevedibile diviene improvvisamente incontrollabile.

Per resistere in condizioni estreme possono essere adottate diverse soluzioni: l'improvvisazione e il bricolage, ossia l'agire in modo creativo anche sotto pressione; il sistema dei ruoli virtuali, quando ci si sente parte del gruppo e i ruoli sono mantenuti, nonostante il gruppo non esista più; la saggezza intesa come attitudine, utilizzata per

convincere gli altri in situazioni di incertezza; l'interazione rispettosa, che può consentire di ricostruire quello che Karl Weick ha definito come sensemaking, superando il panico.

Non sempre si è in grado di fronteggiare le catastrofi in atto, non sempre si è in grado di gestire il cambiamento. Citando un famoso caso studiato da Karl Weick, il disastro del Mann Gluch, si può notare come un cambiamento improvviso di strategia non sempre trova la collaborazione da parte del team. L'incendio in questione nel 1949 ha fatto perdere la vita ai tredici vigili del fuoco che stavano prendendo parte all'operazione, ad eccezione del leader e dei due nascosti tra le rocce. L'ambiente montagnoso e di difficile accesso, la scarsa coesione all'interno del team e le poche informazioni disponibili che indicavano l'intervento dei vigili del fuoco come una operazione di routine portarono i vigili del fuoco a separarsi per effettuare i propri compiti non appena giunti sul luogo della catastrofe. Nel momento in cui il leader si rese conto della gravità della situazione e del fuoco che si avvicinava sempre di più, circondandoli, egli tentò di radunare la squadra e ordinò di "attaccare il fuoco con il fuoco", bruciando tutto ciò che era disponibile nell'area rimasta all'interno del cerchio, così che il fuoco non sarebbe avanzato oltre. Nessuno gli diede ascolto: il leader ha evidentemente perso la sua identità di ruolo e il panico ha reso gli attori in questione incapaci di seguire un comando all'apparenza insensato.

2.6 Organizzazioni effimere

Un'ultima forma di organizzazioni che può affermarsi in situazioni di crisi è l'organizzazione effimera, una forma di azione collettiva temporanea che emerge per opera di più attori legittimati dalla situazione particolare.

"Il primo giorno dopo il sisma, in una piazza di un villaggio semidistrutto, un giovane individuo aveva installato un piccolo bar con una rudimentale attrezzatura per fare il caffè. Essa consisteva in un piccolo banco, un fornello a gas portatile, due bombole di gas, tre macchinette da caffè, pacchetti di caffè e di zucchero, bicchieri e cucchiaini di plastica, fiammiferi e alcuni bidoni d'acqua. Il giovane era arrivato da una vicina regione, trasportando l'intera attrezzatura con la sua auto, e preparava e offriva il caffè: gente del luogo, sopravvissuti, soccorritori, funzionari, e anche soldati e vigili del

fuoco di tanto in tanto si mettevano in coda per bere una tazzina. Le sue operazioni erano elementari, chiunque sa fare una tazza di caffè. Il servizio offerto trovò un'immediata risposta in termini di domanda: c'era sempre una folla attorno al suo banco. Il giorno seguente i clienti aumentarono e il barista si procurò degli aiutanti. [...] Ma il terzo giorno il barista non era più al suo posto. Dopo un breve, intenso periodo di attività il bar era stato smantellato.” (Lanzara, 1993).

Durante il terremoto in Irpinia del 1980 diversi luoghi rimasero completamente isolati e non sempre gli aiuti istituzionali furono nell'immediato efficaci, per questo numerosi gruppi di giovani intervennero per soccorrere ed aiutare come potevano le vittime del disastro, indipendentemente dalla Protezione Civile. Nell'episodio riportato è presente la principale caratteristica delle organizzazioni effimere, che possono assumere differenti gradi di formalizzazione e avere diversi cicli di vita, scopi e compiti, ma hanno come fine ultimo l'efficacia pratica, anche a scapito di scomparire una volta superata la situazione di crisi.

L'organizzazione effimera non ha confini definiti e il ruolo di leader è assunto da chi, nel caso in questione il giovane barista, svolge il compito di coordinamento. L'attività non segue regole formali e procedure, le semplici competenze del giovane hanno reso significativo il suo operato per le persone della zona che, bevendo un caffè, vivevano una occasione di ritrovare in qualche modo un po' di normalità.

Sempre secondo Lanzara (2007), è possibile individuare quattro fasi nel ciclo di vita di una organizzazione effimera.

La prima è quella immediatamente seguente all'evento catastrofico, in cui lo shock post-traumatico non permette agli attori coinvolti di reagire lucidamente. Passati i primi istanti, si cercherà di reagire procedendo per tentativi e cercando di risolvere i problemi legati alla situazione contingente.

Nella seconda fase gli individui tendono ad aggregarsi nei gruppi informali e auto-regolati che prendono il nome di organizzazioni effimere. Le istituzioni devono ancora intervenire, gli attori coinvolti reagiscono sulla base della propria interpretazione soggettiva delle circostanze ambientali.

La terza fase vede l'intervento di organizzazioni formali, quali ad esempio la Croce Rossa, la Protezione Civile o le varie organizzazioni militari, che entrano in contatto

con le organizzazioni effimere. Possono emergere difficoltà di coordinamento e situazioni di conflitto.

Nell'ultima fase l'emergenza è rientrata grazie al lavoro delle diverse organizzazioni presenti sul territorio. Le organizzazioni formali gradualmente saranno smobilitate, mentre quelle effimere nella maggior parte dei casi saranno disgregate, come nel caso del bar sopra citato. Non deve essere necessariamente questa la sorte di tutte le organizzazioni effimere: le più coese e stabili potranno sopravvivere e guidare le fasi di ricostruzione.

3. CAPITOLO TERZO - IL RUOLO DELLA LEADERSHIP

L'auto-organizzazione non implica l'assenza di leadership. Dovrebbe essere ormai chiara l'importanza della co-evoluzione, ragion per cui insieme ai modelli organizzativi dovrà evolvere anche il concetto di leadership. Sarà sempre più fondamentale essere in grado di delegare seguendo semplici regole di base al fine di far emergere l'intelligenza distribuita, ovvero le capacità (intellettuali, operative, emotive, emozionali) in rete degli esseri umani, in una dinamica di cooperazione e competizione sia all'interno che all'esterno dell'impresa.

3.1 L'intelligenza distribuita e la duplicazione del potere

Le applicazioni della teoria della complessità suggeriscono che il focus della leadership dovrebbe essere quello di favorire e accelerare l'emergenza dell'intelligenza distribuita, intesa come una funzione di *“assets umani e sociali strategicamente rilevanti – le capacità in rete degli esseri umani”* (McKelvey, 2001).

Confrontando modelli classici e complessi, Gharajedaghi (1999) aveva distinto il modello “a una mente” da quello complesso “a molte menti”. Quest'ultimo, che caratterizza i sistemi complessi, è stato anche definito come “modello sociale” poiché in una prospettiva di auto-organizzazione, i singoli elementi contribuiscono ad assorbire la complessità tramite un processo bottom-up. Le singole persone, con i loro vari ruoli, sono più vicine alla realtà della variabilità esterna all'impresa rispetto al top management, e per tale ragione possono averne una importante capacità di comprensione, che deve essere valorizzata all'interno dell'organizzazione.

Assume per questo importanza il concetto di duplicazione del potere: affinché i collaboratori si prendano responsabilità ed agiscano in periferia, è necessario che il leader prenda consapevolezza che, nella misura in cui i collaboratori sono autorizzati a decidere, essi acquistano anche potere. Non è una perdita di potere del centro, centro e periferia hanno entrambi potere. Lo stesso Gharajedaghi (1999) aveva affermato che *“il*

potere è come la conoscenza. Può essere duplicato. L'empowerment non è abdicazione di potere, né condivisione di potere. È duplicazione di potere."

Nel recente articolo intitolato "Intelligenza distribuita per la ricerca europea" scritto su Nòva de Il Sole 24 Ore da Carlo Rizzuto, presidente di CERIC-ERIC e direttore generale di consorzi europei che operano nella ricerca sui materiali e nello sviluppo dei laser ad alta potenza, l'autore sottolinea come, nonostante il periodo di crisi per l'Unione Europea e di incapacità per le istituzioni comunitarie di affrontare problemi finanziari e pressioni migratorie, vi siano anche ambiti in cui l'Europa sta sperimentando strategie efficaci. Rizzuto si riferisce agli ERIC (European Research Infrastructure Consortium), uno strumento giuridico messo a punto dall'Unione Europea nel 2009 per favorire la gestione delle infrastrutture comuni.

"Rappresentano il riconoscimento del fatto che la ricerca scientifica oggi è un ecosistema complesso, che non può fare a meno di cooperazione trans-nazionale. Come ogni sistema complesso anche quello degli Eric deve il suo sviluppo soprattutto a un'organizzazione reticolare, a un'intelligenza orizzontale e distribuita: il supporto della Commissione europea svolge un ruolo limitato, la riuscita dipende dalla partecipazione convinta dei Paesi aderenti. E nel caso degli Eric i risultati fanno toccare con mano la capacità dell'Europa di diventare un attrattore anche per i sistemi statali o federali più forti".

Parlando di intelligenza distribuita, torna nuovamente utile l'immagine di una rete, una rete in cui i nodi sono costituiti dall'intelligenza individuale (che costituisce il capitale umano), mentre le connessioni, i link, rappresentano il dialogo e l'interazione tra le persone (il capitale sociale). È quindi necessario valorizzare sia le singole persone sia le relazioni che si instaurano all'interno e all'esterno dell'impresa, *"in una logica di convivenza di capacità di concettualizzazione e di azione"* (Normann, 2002).

Grazie agli Eric i Paesi europei stanno sempre più creando strutture di ricerca in rete, condividendo risorse e capacità, sfruttando queste organizzazioni snelle per sviluppare importanti progetti che coniugano la ricerca di base e l'industria, avendo a disposizione strutture di eccellenza tramite un unico punto di accesso. I punti di forza di questi consorzi sono proprio la loro flessibilità e adattabilità, l'intelligenza distribuita e l'approccio bottom-up che permettono di mettere insieme culture con tradizioni amministrative diverse e di fronteggiare l'incertezza della leadership politica.

3.2 Il ruolo del leader

Può sembrare paradossale, eppure nel modello auto-organizzato i leader saranno estremamente importanti. È necessario tuttavia inquadrare la figura del leader in questo nuovo tipo di organizzazione, i nuovi leader avranno un compito quasi sconosciuto a quelli di oggi: costruire un territorio di valori condivisi in cui ci siano le condizioni necessarie a innescare l'auto-organizzazione.

È una leadership più complessa, in cui imprenditori e manager sono chiamati a prestare attenzione anche a ciò che emerge dal basso, dai propri collaboratori, dal personale di linea, da attori esterni. Il manager non dovrà più dedicarsi al classico esercizio di pianificazione e controllo delle attività perché la sua occupazione principale sarà quella di creazione e presidio del contesto organizzativo. Un contesto in cui la vera motivazione è auto-motivazione, frutto di una visione condivisa, ottenuta con l'esempio del leader che fornisce l'energia del cambiamento.

Quando la complessità aumenta non si può affrontarla centralmente, è necessario decentrare, puntare sulla partecipazione e sull'assunzione di responsabilità da parte di tutti. Serve intelligenza distribuita, interconnessa, auto-motivata e auto-attivata.

A tal proposito, il professor Alberto De Toni dell'Università di Udine ricorda che la parola leader deriva dall'inglese "lead" (condurre), pertanto è preferibile, a suo avviso, riferirsi a un leader che deve essere in grado non solo di condurre ma anche di costruire il contesto, con il sostantivo "builder" (da "build", costruire), in quanto il compito principale di questa figura è proprio la costruzione del contesto, creando le condizioni tali per cui le intelligenze distribuite hanno la possibilità di esplicitarsi, puntando sulla presa di responsabilità, sull'intra-imprenditorialità. Questa è la vera forza per rispondere alla complessità.

Nel momento in cui questo tipo di modello organizzativo entra a regime, tutti devono diventare self-leader, il "builder" deve creare un contesto in cui tutti sono capaci di operare sfruttando la propria intelligenza.

In un sistema auto-organizzato, che co-evolve insieme all'ambiente all'interno del quale vive, la strategia altro non può essere se non prevalentemente emergente.

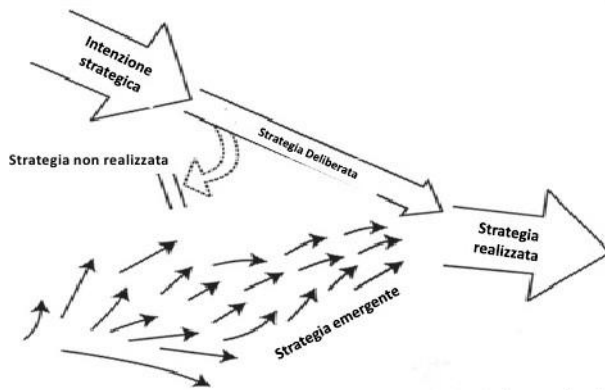


Figura 2 La strategia di Mintzberg

Riprendendo gli insegnamenti di Mintzberg (1985), è possibile interpretare la strategia come una combinazione di diverse tipologie: intenzionale, deliberata, non attuata, emergente, realizzata.

In modo particolare negli ambienti complessi sono gli eventi particolari a dare il via alle nuove strategie, le quali non possono essere definite una tantum ma sono in continua elaborazione in base alle informazioni che arrivano dalla periferia, sempre a stretto contatto con l'ambiente esterno.

Si entra così in un circolo di apprendimento dinamico in cui l'interazione tra centro e periferia fa sì che azione e strategia siano fortemente interconnesse: *“la strategia senza azione è vana, l'azione senza strategia è cieca”* è uno degli slogan della società di consulenza Novalia, che lavora a stretto contatto con Università e imprese per dare risposte semplici (ma non banali) a problemi complessi.

L'auto-organizzazione richiede la possibilità per le persone di rischiare, richiede una tolleranza all'errore sicuramente più ampia rispetto al modello gerarchico. Come le persone imparano finché vivono, così le organizzazioni vivono finché imparano, in una logica di trial learning in cui l'errore è fondamentale per la crescita. Al crescere della complessità, infatti, non è più sufficiente un ruolo riduzionistico del manager, il leader deve essere un esempio, deve essere colui il quale fornisce l'energia del cambiamento a un gruppo nel quale vi è assunzione di responsabilità da parte di tutti, in una logica di intra-imprenditorialità.

“Se dici alla gente dove andare, ma non gli dici come, sarai stupito da cosa succede” diceva il generale George Smith Patton. Nel libro di Lowney (2005) *Leader per vocazione*, in cui l'autore analizza i principi della leadership secondo i gesuiti, egli cita *“abbiamo imparato dall'esperienza che ogni uomo trova maggiore piacere e maggiore stimolo in ciò che riesce a scoprire dentro di sé. Sarà pertanto sufficiente indicare,*

come con un dito, la vena aurifera del giacimento e lasciare poi che ciascuno cominci a scavare da sé” (Meissner, 1992). È questa la conclusione a cui tendere: ogni leader deve fare in modo che ciascun componente del gruppo diventi leader di se stesso. Affinché ciò sia messo in pratica e quindi per favorire il processo di auto-organizzazione, il manager deve operare in modo informale e agire su elementi intangibili condividendo valori, cultura, linguaggi. È necessario che il management sia in grado di misurare la complessità interna all’impresa per individuare le capabilities utili ad affrontare la complessità esterna e misurare le prestazioni dell’organizzazione. Sarà importante infatti che i costi sostenuti per l’aumento di complessità interna e per la ridondanza (soprattutto degli intangibili) siano più che compensati dai benefici portati all’impresa in termini di flessibilità e adattabilità al contesto.

Figura 3 Le auto-organizzazioni si collocano nella casella della costruzione.
Il self-leader è costruttore di contesti.

		STILE DI GOVERNANCE					
		Assenza di controllo	Controllo				
EFFICACIA DELLA LEADERSHIP	Efficace				COSTRUZIONE Self leader Costruttore	A molte menti	ORGANIZZAZIONE
				CONDUZIONE Subordinato Conducente		A una mente	
			COMANDO Subordinato Auto-centrato				
	Non efficace	LAISSEZ-FAIRE Non subord. Non leader					
		Passivo	Attivo				
		RUOLO DEL LEADER					

3.3 Swarming

Il concetto di swarming, che indica letteralmente degli “sciami”, ovvero aggregazioni di persone che interagiscono senza rispondere ad un capo definito e senza regole statiche, precise e costanti determinazioni dei compiti, porta ad una organizzazione del lavoro nella quale la leadership è diffusa, variabile e riconducibile a chi effettivamente aggiunge valore.

Logotel, una realtà italiana del service design, spiega come è possibile rendere una organizzazione più reattiva grazie allo swarming, ossia a gruppi di lavoro composti da persone che collaborano tra loro godendo di un elevato grado di indipendenza dai propri superiori. Logotel individua quattro punti chiave per implementare gli “sciami” all’interno dell’impresa: la diversità delle conoscenze (skill e idee ibride in cooperazione tra loro), l’imitazione adattiva (influenza positiva delle best practices), l’auto-organizzazione (decentralizzazione e autonomia che portano intelligenza collettiva e distribuita), collaborazione indiretta (la logica dell’”ognuno per sé” che diventa un “tutti per tutti”).

È un po’ quello che succede nella startup finlandese Supercell, nella quale le persone sono divise in gruppi di lavoro di 5-7 membri che possono elaborare nuove idee riguardo i prodotti da sviluppare per poi proporle al CEO in maniera molto informale e con un bassissimo grado di burocrazia, che permette alle idee di essere promosse o bocciate in tempi molto brevi. Ai gruppi di lavoro, poste alcune regole di base da rispettare, è lasciata ampia autonomia in modo da non interferire in alcun modo con il processo creativo delle stesse.

4. CONCLUSIONI



		MODELLO MANAGERIALE	
		CLASSICO	COMPLESSO
CARATTERISTICHE	Ambiente	Prevalentemente stabile	Prevalentemente turbolento
	Studio del futuro	Basato su proiezioni di serie storiche	Basato su megatrend
	Generazione di nuove strategie	Dall'alto, favorendo intese, ordine, armonia	Anche dal basso, accettando conflitti, disordine, disarmonia
	Natura dell'organizzazione	A una mente	A molte menti
	Gestione prevalente	Organizzata sulla base di principi e regole	Auto-organizzata sulla base di una visione condivisa
	Ruolo prevalente del manager	Pianificazione e controllo	Creazione e presidio del contesto
	Orientamento prevalente del personale	Svolgimento di compiti	Assunzione di responsabilità (intra-imprenditorialità)
	Processi decisionali	Iter determinato	Iter indeterminato
	Sovra-sistema d'impresa	Sistema industriale	Eco-sistema
	Interazione con il contesto	Adattamento	Co-evoluzione
	Successo	Equilibrio e stabilità	Non equilibrio e cambiamento
OBIETTIVO	 STABILITA' (Ridurre la complessità)	 ELASTICITA' (Assorbire la complessità)	

Figura 4 Riadattamento da De Toni, Comello, Ioan (2010)

Auto-organizzazioni significa, secondo Vicari (1998), capacità di risposta senza ricorrere a gerarchia o a meccanismi di coordinamento. Gli elementi che portano all'auto-organizzazione possono essere i singoli oppure i gruppi formali o informali. Quello che conta è che collaborino e competano tra di loro. Contano, dunque, gli agenti e le interconnessioni tra essi (Olson e Eoyang, 2001). Non si tratta di lasciare libertà assoluta, ma di favorire un contesto in cui possa nascere auto-organizzazione.

L'auto-organizzazione non è anarchia, i sistemi auto-organizzati sono ordinati e organizzati.

L'auto-organizzazione non è laissez-faire, le componenti nei sistemi organizzati non sono completamente libere ma soggette a vincoli.

L'auto-organizzazione non è perdita di controllo, l'assenza di direzione centralizzata non significa assenza di controllo del sistema.

L'auto-organizzazione non è semplice auto-gestione, è una logica diversa di organizzazione.

Auto-organizzazione *“significa impegnarsi nel guidare l'evoluzione dei comportamenti e delle interazioni invece che specificare i comportamenti effettivi in anticipo”* (De Toni, 2009).

Il modo pratico perché gli elementi che compongono il sistema impresa cooperino e competano tra loro è favorirne la partecipazione, vista non più come forma di commitment e come miglioramento delle condizioni di lavoro, ma come strumento per “complessificare” un'organizzazione, in modo che sia in grado di rispondere alle diverse esigenze.

Un problema può avere diverse soluzioni: un incrocio pericoloso può essere regolato da un semaforo, che dirige il traffico “dall'esterno” (top-down), fornendo chiare indicazioni agli automobilisti ma già in presenza di poche vetture crea una inutile coda che blocca la circolazione, oppure da una rotatoria. In quest'ultimo caso agli automobilisti è assegnata la responsabilità di decidere autonomamente quando immettersi nella carreggiata, attenendosi a una regola semplice. È evidente la maggiore efficienza della seconda soluzione, che si può definire auto-organizzata.

Citando Steve Miller, top manager di Shell: *“Le strategie top-down non vincono. Sperimentare, imparare velocemente, cogliere l'attimo del successo: ecco l'approccio migliore.”*

Il modello tradizionale non è sbagliato, ma insufficiente. Come sostiene Savage (1996): *“quando il futuro è come il passato, ha senso organizzare attraverso la routine. Ma quando sfere rotonde, inaspettate armonie e caleidoscopici cambiamenti*

tecnologici sono all'ordine del giorno, è necessario attuare una strategia per la complessità e la varietà”.

Ci siamo concentrati sui modelli organizzativi, ma il cambiamento può avvenire solo adottando un approccio sistemico coerente, che interessi innanzitutto la cultura, e poi i processi, gli strumenti e gli indicatori di performance. E, soprattutto, il cambiamento si potrà realizzare solo adattandolo creativamente a ogni situazione contingente.

Probabilmente non tutte le organizzazioni saranno auto-organizzazioni, sicuramente alcune variabili (dimensioni, settore di riferimento, età...) ne differenziano il cammino, variando le quote relative di bottom-up e top-down. Vi sarà una spinta a favore del bottom-up, ma entrambe le dinamiche saranno presenti, in una logica circolare.

5. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ANDERSON, P.W., 1972, More is Different. *Science*, CLXXVII.

ASHBY, W.R., 1962, Principles of the Self-Organizing System. *Pergamon Press*.

BAKKER, R.M., 2010, Taking stock of temporary organizational forms: a systemic review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 12(4).

BIOTTO, M., 2009, Management e arte militare: strategie e organizzazioni a confronto. *Tesi di dottorato, Università degli Studi di Padova*.

BUCCHI, M., 2016, Per un pugno di idee. *Bompiani*.

CAMMARATA, S., 1999, Complessità 2000. Un'odissea fra ordine e caos. *Etas*.

DE TONI, A., COMELLO, L., IOAN, L., 2011, Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali. *Marsilio Editori*.

DE TONI, COMELLO, 2005, Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità. *Utet Libreria*.

GHARAJEDAGHI, J., 1999, Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity. *Butterworth-Heinemann*.

HAMEL, G., 2007, The Future of Management. *Harvard Business School Publishing*.

KAUFFMAN, S.A., 1993, The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution. *Oxford University Press*.

LANZARA, G.F., 1993, Capacità negativa. *Il Mulino*.

LASZLO, E., 1985, L'evoluzione della complessità e l'ordine mondiale contemporaneo, in Bocchi G. e Ceruti M., La sfida della complessità. *Feltrinelli, Milano*.

LEAVITT, H.J., 2004, Top-down. Perché le gerarchie sono necessarie e come renderle migliori. *Harvard Business School Press*.

- LOWNEY, C., 2005, Leader per vocazione. I principi della leadership secondo i Gesuiti. (*Heroic Leadership*) Loyola Press, Chicago.
- MEISSNER, W.W., 1992, Ignatius of Loyola: the psychology of a Saint. *Yale University Press, New Haven, Connecticut.*
- MINTZBERG, H., 1980, Structure in 5's: A Synthesis of the Research on the Organization Design. *Management Science, XXVI.*
- MORGAN, G., 1986, Images of Organizations. *Sage Publications, Londra.*
- NORMANN, R., 2002, Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio. *Etas, Milano.*
- OLSON, E.E., EOYANG, G.H., 2001, Facilitating Organization Change. Lessons from Complexity Science. *Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.*
- PASCALE, R.T., 1992, Il management di frontiera. Come le aziende più intelligenti usano conflitti e tensioni per diventare leader. *Sperling & Kupfer, Milano.*
- RIZZUTO, C., Intelligenza distribuita per la ricerca europea. *Nòva, Il Sole 24 Ore (24/04/2016).*
- SAVAGE, C.M., 1996, 5th generation management. Co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming and knowledge networking. *Butterworth-Hinemann, Boston.*
- TICOLL, D., 2004, Get Self-Organized. *Harvard Business Review (from the september 2004 issue).*
- VARCHETTA, G, 2007, L'ambiguità organizzativa. *Guerini e Associati, Milano.*
- VICARI, S., 1998, La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità. *Etas, Milano.*
- WALDROP, M.M., 1996, Complessità. Uomini e idee ai confini tra ordine e caos. *Instar Libri, Torino. (Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos. New York, Simon & Schuster, 1992)*
- WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K.M., 2010, Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare la crisi con successo. *Cortina Raffaello Editore.*