

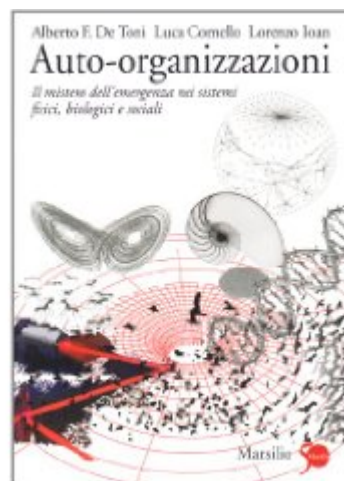


GESTIONE STRATEGICA

Auto-organizzazioni

Un nuovo modello organizzativo d'impresa, basato sul principio dell'auto-organizzazione, in grado di assorbire la crescente complessità del contesto competitivo. Nel loro ultimo libro, "Auto-organizzazioni", Luca Comello, Alberto De Toni e Lorenzo Ioan spiegano come realizzare un'organizzazione facendola emergere dal basso, in alternativa ai modelli gerarchici tradizionali.

di Nicolò Occhipinti



Cresce l'interesse dei manager sulle ultime ricerche relative alla teoria della complessità e alle possibili applicazioni per le imprese. Sono infatti oggi disponibili una serie di strumenti per analizzare la complessità dell'ambiente in cui operano le imprese e i loro manager, e nuovi modelli organizzativi che consentono di raggiungere più efficacemente gli obiettivi aziendali.

Uno di questi risulta essere il modello delle "auto-organizzazioni", descritto nell'omonimo libro pubblicato lo scorso marzo da Marsilio. Eccellere ha intervistato uno dei suoi autori, Luca Comello.

Quali sono i principali problemi che si possono riscontrare in un'organizzazione di tipo gerarchico?

Il modello gerarchico, foriero di successo in ambienti placidi, ha l'obiettivo di ridurre la complessità ambientale secondo una logica di ottimizzazione basata su efficienza, produttività, miglioramento continuo, economie di scala. È uno straordinario strumento di semplificazione, fondamentale ma insufficiente all'aumentare della complessità, delle discontinuità e del ritmo del cambiamento. In molti fenomeni del mondo fisico, biologico e sociale, l'organizzazione non è imposta da qualche unità centrale (il capo, il controllore), ma nasce spontaneamente dalle interazioni locali delle parti costituenti, così diventando auto-organizzazione. Studiando queste dinamiche è possibile delineare nuovi scenari organizzativi. Per esempio, molti neuroni generano il pensiero e la coscienza, così come molti uccelli danno vita ad uno stormo perfettamente coordinato, pur in assenza di un leader.

E' realmente possibile rinunciare alle gerarchie in un'organizzazione?

La gerarchia scricchiola, è più volte stata data per morta, ma è sempre ben presente intorno a noi. Le architetture top-down restano predominanti ed aumentano di peso ed importanza all'aumentare delle dimensioni aziendali, tanto che a detta di alcuni autori sono ineluttabili. E del resto il nostro pensiero è intriso di gerarchia, sin da quando Aristotele postulò la supremazia del pensiero sull'azione, della teoria sulla prassi, del sapere sul saper fare, delle attività intellettuali su quelle manuali, delle attività culturali su quelle professionali, e di quelle professionali su quelle artigianali. Ma l'inaspettata efficienza presente in

natura e basata su logiche completamente diverse, bottom-up piuttosto che top-down, ci pone qualche punto di domanda. La gerarchia non è l'unica forma organizzativa possibile.

Come funziona un'impresa basata sull'auto-organizzazione?

Abbiamo identificato quattro principi guida: l'interconnessione richiama le dinamiche delle reti sociali che sfruttano l'effetto small worlds, la ridondanza prevede un eccesso funzionale delle risorse il cui costo è più che compensato nel lungo termine, la condivisione sottolinea l'importanza di un sistema culturale di valori comuni, la ri-configurazione richiede un costante adattamento alle variazioni ambientali e un'ininterrotta ricerca di nuove opportunità.

E' possibile implementare i principi dell'auto-organizzazione in tutti i processi di un'impresa o solo in alcune parti della propria attività?

Credo che dipenda da variabili quali le dimensioni, il settore di riferimento, l'età dell'azienda, ecc. In generale però probabilmente non ci saranno mai forme estreme, pure, di auto-organizzazione. Saranno presenti in compresenza dinamiche top-down e bottom-up e varieranno le loro quote relative. Vi sarà una spinta a favore del bottom-up, ma entrambe saranno presenti, in una logica circolare.

Quali vantaggi si possono ottenere rispetto ad altre strutture organizzative?

Oggi, la competitività all'interno di paesaggi gommosi in continuo mutamento è garantita soprattutto dalla capacità di adattarsi alle discontinuità e crearne a propria volta. È proprio quello che avviene in natura dove le parole d'ordine sono flessibilità, ridondanza, co-evoluzione, efficacia, vita, compresenza. Volendo sintetizzare in un unico aspetto, le auto-organizzazioni hanno la possibilità di essere più sostenibili sul lungo termine.

E' possibile progettare un'auto-organizzazione?

In effetti potrebbe sembrare un ossimoro, perché in natura le auto-organizzazioni non sono imposte, ma emergono spontaneamente dal basso. In ambito organizzativo è però possibile progettare un'auto-organizzazione, ma il progetto va inteso non come definizione dettagliata della struttura e delle caratteristiche delle parti dell'organizzazione, ma come creazione del contesto che consente l'emergenza e il funzionamento delle auto-organizzazioni.

Auto-organizzazione non significa comunque assenza di leadership. Ma quali elementi devono caratterizzare la leadership in un'auto-organizzazione?

Paradossalmente i leader saranno ancora più importanti. Ma c'è bisogno di nuovi leader, perché avranno un compito sconosciuto a quelli di oggi: costruire un territorio di valori condivisi in cui vi siano le condizioni necessarie ad innescare l'auto-organizzazione. Passeranno da un ruolo riduzionistico a un ruolo complesso, dalla "pianificazione e controllo" delle attività alla "creazione e presidio" del contesto. Un contesto dove la vera motivazione è l'auto-motivazione, frutto di una visione condivisa, ottenuta con l'esempio del leader che fornisce l'energia del cambiamento. Per gestire la complessità crescente è opportuno puntare sulla partecipazione e sull'assunzione di responsabilità da parte di tutti in una logica di intraintraprenditorialità. Serve intelligenza distribuita, interconnessa, auto-motivata e auto-attivata. Al centro non si risolve. Il futuro è nella periferia.

Auto-organizzazioni

Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali

di Alberto F. De Toni, Luca Comello, Lorenzo Ioan

pp. 558

Editore Marsilio

Anno 2011

ISBN 978-88-317-0801-2

7-6-2011

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/gestionestrategica/autoorganizzazioni-245.asp

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** (www.eccellere.com/notelegali.htm).