

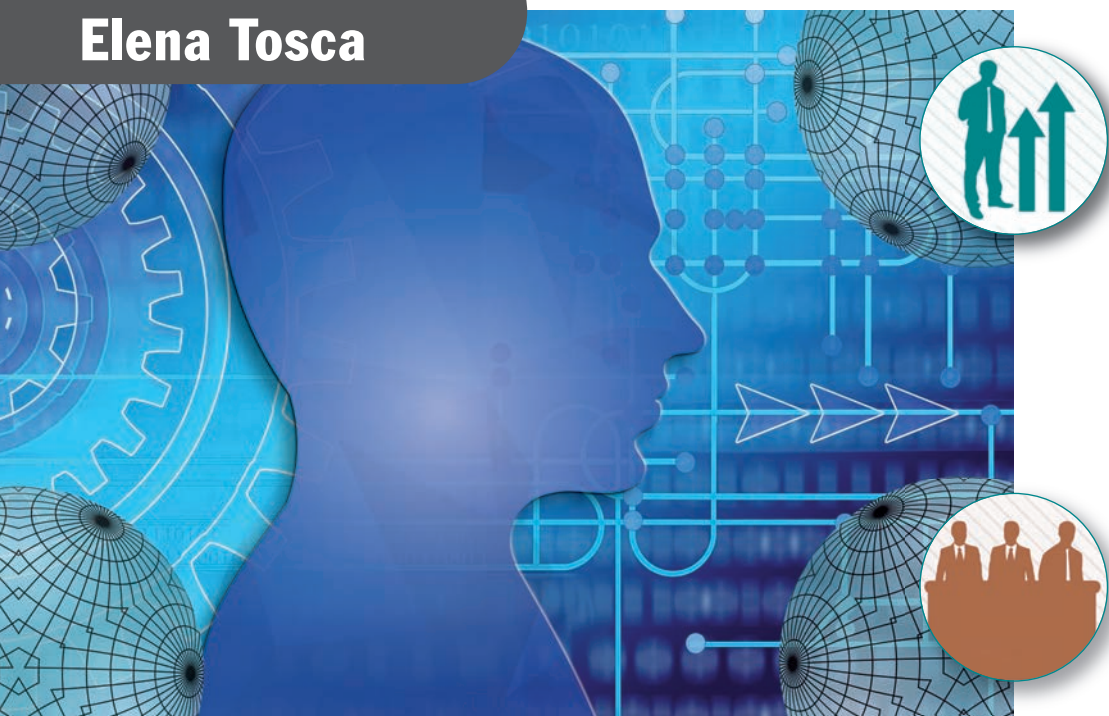
MANAGEMENT

# Pensiero Sistemico & Management Innovation

Le nuove competenze per gestire  
la complessità

*Prefazione di Alberto F. De Toni*

**Vittorio D'Amato**  
**Elena Tosca**



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Vittorio D'Amato**  
**Elena Tosca**

# Pensiero Sistemico & Management Innovation

Le nuove competenze per gestire  
la complessità

*Prefazione di Alberto F. De Toni*



**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010, 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Alberto F. De Toni</i>	pag.	7
<b>Attribuzioni</b>	»	23
<b>Ringraziamenti</b>	»	25
<b>1. Dalla dinamica dei sistemi alle organizzazioni che apprendono</b>	»	27
1. All'inizio c'era la dinamica dei sistemi	»	27
2. Allargare i confini	»	31
3. Prossimi passi	»	31
<b>2. Learning Organization &amp; Management 3.0</b>	»	34
1. In cerca delle nuove organizzazioni che apprendono	»	34
2. Organizzazioni che apprendono: le nuove sfide	»	35
2.1. Non sono come noi: i nuovi millennials	»	36
2.2. Il mondo non è più quello di prima: il nuovo mondo VUCA	»	38
2.3. Aumentata complessità e natura sistemica delle aziende	»	41
3. Le nuove organizzazioni che apprendono: apprendimento, risultati e longevità	»	43
4. Organizzazioni che apprendono & Management 3.0	»	54
5. Il cuore delle nuove organizzazioni che apprendono: il modello di management	»	55
<b>3. Learning Organization: un nuovo manifesto</b>	»	58
1. I principi delle nuove organizzazioni che apprendono	»	58

2. Le nuove organizzazioni che apprendono: dalla teoria alla pratica	pag.	60
2.1. Le mappe strategiche	»	60
2.2. Dalla mappa strategica aziendale alla mappa strategica funzionale	»	65
3. Il modello di management delle nuove Learning Organization	»	66
<b>4. Pensiero Sistemico in azione</b>	»	81
1. Il Pensiero Sistemico: un modo di pensare per affrontare la complessità	»	81
2. Il linguaggio influisce sul pensiero	»	88
2.1. Costruiamo delle frasi	»	89
2.2. Dalle frasi alle storie: i fenomeni sono circolari	»	92
3. Articolare la realtà in una visione sistemica	»	107
3.1. Costruire un corretto diagramma causale	»	110
3.1.1. Scegliere il nome delle variabili	»	110
3.1.2. Costruire dei circuiti	»	111
3.2. Suggerimenti generali	»	114
3.3. Conclusioni	»	115
<b>5. Gli strumenti del pensatore sistemico</b>	»	118
1. Una panoramica degli strumenti del pensatore sistemico	»	118
1.1. Strumenti per il confronto	»	120
1.2. Strumenti per cogliere il comportamento dinamico	»	124
1.3. Strumenti per adottare una prospettiva strutturale	»	134
1.4. Learning Software e Micromondi	»	141
2. Il perché dell'importanza del Pensiero Sistemico	»	144
<b>6. Reinventare il Pensiero Sistemico</b>	»	148
1. Le competenze del pensatore sistemico	»	148
2. Le nuove competenze dei pensatori sistemici	»	154
<b>Learning Organization Assessment</b>	»	164
<b>Appendice A: Pensiero Sistemico in azione</b>	»	165
<b>Bibliografia</b>	»	183
<b>Biografia autori</b>	»	192



---

# Prefazione

di *Alberto F. De Toni\**

## **Pensiero sistemico e learning organization come pilastri dell'innovazione**

Gli autori affrontano con profondità e originalità due temi decisivi del management contemporaneo: la learning organization e il Pensiero Sistemico. Due leve chiave in ambito rispettivamente organizzativo e gestionale per affrontare la complessità crescente dell'ambiente competitivo. Due pilastri su cui fondare l'open innovation che è l'odierna sfida di tutte le organizzazioni, economiche e non solo.

Un primo interessante contributo degli autori parte da un'analisi comparata degli elementi distintivi delle organizzazioni di successo descritte in famose opere di letteratura: *In Search Of Excellence* di Tom Peters e Robert Waterman (1981), *Built To Last* di James Collins e Jerry Porras (1994), *L'azienda del Futuro* di Arie De Geus (1999), *Good to Great* di Jim Collins (2007). L'analisi è la base su cui Vittorio D'Amato ed Elena Tosca propongono – come risultato di un loro lavoro di ricerca sul campo – il cosiddetto “Sestante” delle *Winner Organization*, articolato in sei elementi: velocità, unicità strategica ed organizzativa, ambizione, execution, architettura e coinvolgimento.

\* È rettore dell'Università di Udine e segretario generale della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane. Insegna “Organizzazione della produzione” e “Gestione dei sistemi complessi” nel corso di laurea di Ingegneria Gestionale. Ha conseguito la laurea “magna cum laude” in Ingegneria Chimica e il dottorato di ricerca in Scienza dell'Innovazione Industriale presso l'Università di Padova. È stato Preside della Facoltà di Ingegneria, Presidente dell'Associazione Scientifica Italiana di Ingegneria Gestionale e Presidente della Commissione nazionale del MIUR per la riorganizzazione dell'Istruzione Tecnica e Professionale. È membro del Comitato nazionale per lo sviluppo della cultura scientifica e tecnologica del MIUR.

Un secondo apporto significativo è l'individuazione di sei principi – sviluppo dei talenti, partecipazione alla definizione delle condizioni di funzionamento, benessere organizzativo, condivisione delle responsabilità, onestà, motivazione basata sulla possibilità di incidere – principi grazie ai quali le nuove learning organization possono sviluppare un modello di management innovativo denominato 3.0, articolato anch'esso su sei dimensioni: decisioni, controllo, obiettivi, motivazione, informazioni, apprendimento/crescita. Il modello di management si interseca in modo originale con il modello di business; modello di management e modello di business costituiscono i due pilastri su cui si fondono le nuove learning organization.

Una terza valida proposta individua in visione, missione, valori, intenti strategici ed elementi distintivi i cinque building block di una cosiddetta “mappa strategica d'impresa” declinabile per ogni funzione aziendale.

Nello sviluppo del Pensiero Sistemico gli autori inquadrano in modo appropriato la differenza tra pensiero lineare e Pensiero Sistemico, articolandola in quattro dimensioni: casualità, tempo, responsabilità e strategia. Successivamente conducono per mano con esperienza i lettori nel comprendere le differenti definizioni di Pensiero Sistemico, tra cui quelle di Peter Senge (1990), Barry Richmond (1994), Jay W. Forrester (1994), Linda Sweeney e John Sterman (2000), Birgit Kopainsky, Stephen M. Alessi e Pal Davidsen (2011), Ross D. Arnold e Jon P. Wade (2015), individuando elementi comuni e distintivi. Tutti questi contributi sono collocabili nell'evoluzione del filone della cosiddetta System Dynamics nata alla fine degli anni '50 presso il MIT ad opera del citato Forrester, autore nel 1961 del libro seminale *Industrial Dynamics*.

Successivamente nel testo vengono descritti efficacemente gli strumenti fondamentali di cui si avvale il Pensiero Sistemico: circoli casuali, mappe casuali, classi di archetipi (auto-rafforzamento, auto-bilanciamento, limiti alla crescita, riequilibrio con ritardo), classi di variabili (accumuli, flussi, ausiliare e costanti), mappe strutturali, equazioni, modelli di simulazione.

Grazie all'utilizzo di numerosi ed utili casi tratti dall'esperienza aziendale, viene esemplificato il processo di applicazione dell'approccio sistemico: dalla mappa casuale si ottiene quella strutturale introducendo accumuli, flussi, variabili ausiliare e costanti, e infine dalla mappa strutturale si ottiene il modello di simulazione introducendo le equazioni che descrivono le relazioni tra gli elementi. La mappa casuale è figlia di una prospettiva sistemica, la mappa strutturale è figlia di una prospettiva strutturale, mentre il modello di simulazione è figlio di una prospettiva dinamica. L'applicazione del Pensiero Sistemico consente, in ultima analisi, la comprensione delle relazioni tra struttura e comportamento di un sistema.

Nelle conclusioni viene proposto un interessante confronto tra le vecchie e nuove competenze dei pensatori sistemici, confronto che valorizza il

recente sviluppo della disciplina che viene ampiamente descritto. Le nuove competenze individuano coloro che secondo gli autori possono essere definiti i “Systems Thinker 3.0”.

## Il filo rosso della complessità

Il filo rosso con cui gli autori legano la learning organization al Pensiero Sistemico è la complessità, ovvero considerano l’organizzazione come un sistema complesso, come lo sono tutti i sistemi viventi e i sistemi sociali.

La complessità di un sistema è caratterizzata dalla presenza di proprietà che non appartengono alle parti, come ci ricordano i due autori: “il tutto è più che la somma delle sue parti” (p. 26); “la natura del tutto è sempre diversa dalla mera somma delle sue parti” (p. 26). La proprietà liquida non appartiene agli atomi di idrogeno e ossigeno che sono gli elementi costitutivi dell’acqua. Infatti a temperatura ambiente idrogeno e ossigeno sono gassosi, mentre a temperatura ambiente l’acqua è liquida. Ovvero la proprietà liquida non appartiene agli atomi, ma alla loro interazione. La proprietà liquida è una proprietà “emergente”, che “emerge” cioè dalla interazione delle parti che compongono il sistema.

Il principio dell’emergenza dal basso è uno dei principi basilari delle scienze della complessità e la sua declinazione in ambito manageriale è l’auto-organizzazione. L’auto-organizzazione è basata sulla capacità e sulla volontà dei soggetti di assumersi responsabilità intra-impresariali ed esercitare ruoli propositivi nel quadro di una self-leadership diffusa a tutti i livelli. Come dicono D’Amato e Tosca: “... ciò che potrebbe funzionare è il principio di auto-organizzazione (self organizing systems). Il concetto di auto-organizzazione è strettamente collegato a quello di partecipazione e prevede che le regole siano poche e chiare e che la responsabilità di coordinare il lavoro sia compito delle persone che lo eseguono” (p. 53). Le self-organization apprendono continuamente e sono anche learning organization. Come affermano gli autori: “le nuove learning organization saranno dei self-organizing system” (p. 47).

Ma la complessità non è solo l’ambito dove trova collocazione la learning organization. Anche il Pensiero Sistemico trova nella complessità il suo habitat naturale. Un riferimento non casuale degli autori è a Ilya Prigogine premio Nobel per la chimica nel 1977 e considerato uno dei padri della teoria della complessità per il concetto da lui introdotto di “strutture dissipative”. Come sostengono gli autori: “Queste strutture dimostrano chiaramente come il disordine può essere fonte di nuovo ordine, o meglio di un ordine più evoluto e che la crescita si trova nel disequilibrio e non nell’equilibrio... Il Pensiero Sistemico, ci mostra un mondo interconnesso,

fatto di reti e processi, dove chaos e ordine, cambiamento e stabilità sono elementi complementari del percorso di sviluppo e nessuno dei due viene prima o dopo... Il controllo e l'equilibrio non sono un obiettivo dei sistemi viventi, semplicemente per il fatto che in quanto sistemi viventi importano energia ed esportano entropia. I sistemi viventi non ricercano l'equilibrio, ma mantengono il sistema in uno stato costante di non equilibrio in modo da poter evolvere e crescere" (p. 54).

Pensiero sistemico e learning organization sono quindi due grandi metodi a disposizione delle organizzazioni per affrontare ambienti sempre più VUCA (Volatile, Uncertain, Complex & Ambiguous) come ben evidenziato nel libro (p. 22 e seguenti).

## Una definizione alta di Pensiero Sistemico

Una riflessione intrigante sul Pensiero Sistemico è quella offerta dagli autori quando riportano le parole di Barry Richmond, degno allievo di Jay Way Forrester: "In pratica il Systems Thinking è un continuum di attività che variano da quelle concettuali a quelle tecniche. Si adotta un punto di vista sistemico quando si sta abbastanza indietro, in una prospettiva spazio-temporale, per poter vedere il tessuto sottostante di rapporti continui e reciproci che interagiscono per produrre i modelli di comportamento esibiti da un sistema. Si adopera una prospettiva sistemica quando si può intravedere la foresta di rapporti tra gli alberi. L'adozione di una prospettiva sistemica viene meno quando si è 'intrappolati' in un evento. Chi ha guardato le luci di una città dall'alto, o fissato una valle da un monte capirà il significato di "stare abbastanza indietro" (p. 13).

Guardare il problema da lontano è una definizione alta, "profonda" di Pensiero Sistemico. Quando io stesso mi trovo a proporla ai miei studenti, per esemplificarla racconto una storia dei paesi arabi. La storia è quella dell'uomo che lasciò 17 cammelli ai suoi tre figli. Al primo figlio lasciò la metà dei suoi cammelli; al secondo figlio lasciò un terzo dei cammelli; e al figlio più giovane lasciò un nono dei cammelli. Ci sono tre figli e una negoziazione. Ma 17 non si divide per 2, né per 3 e nemmeno per 9. L'animo di fratelli cominciò a scaldarsi. Alla fine, disperati, andarono a consulto da una vecchia saggia. La vecchia saggia pensò a lungo al problema, alla fine tornò e disse loro: "Non so come aiutarvi, ma se volete, potete tenere il mio cammello". Così ebbero 18 cammelli. Il primo figlio se ne prese la metà, cioè 9. Il secondo prese il suo terzo, cioè 6. Il figlio più giovane prese il suo nono, cioè 2. In tutto  $9+6+2=17$ . Era rimasto un cammello. Che ritornarono alla vecchia saggia... La storia assomiglia a molte delle difficili situazioni in cui ci troviamo. Esse partono come i 17 cammelli... non c'è

soluzione. Ciò che dobbiamo fare è prendere le distanze, come fece la vecchia saggia, e guardare la situazione con occhi nuovi per trovare il diciottesimo cammello. Trovare il diciottesimo cammello è l'obiettivo "profondo" del Pensiero Sistemico.

## Auto-organizzazione o gerarchia?

Vittorio D'Amato ed Elena Tosca hanno dato prova di autentica onestà intellettuale quando hanno riportato il pensiero di prestigiosi autori scettici verso l'auto-organizzazione: "... anche attualmente ci sono dei ferrei sostenitori della gerarchia. Harold Leavitt della Stanford University sostiene: "La gerarchia struttura l'attività umana da secoli. Hanno imparato ad indossare i panni dell'uomo comune per poter gestire il business nelle culture egualitarie, ma non lasciatevi trarre in inganno... La gerarchia rimane la forma fondamentale di ogni grande organizzazione umana" (p. 51).

La questione sollevata dello scetticismo di vari ricercatori e anche – diciamo pure – di molti manager è centrale ed è per questo che mi soffermerò più a lungo. Quali soluzioni organizzative devono darsi le imprese per affrontare la complessità? Il sottoscritto, come D'Amato e Tosca, ritiene che l'auto-organizzazione – che alla base dell'organizzazione che apprende – sia la risposta migliore alla crescente complessità che le organizzazioni devono affrontare.

Ma vi sono numerosi sostenitori dell'ineluttabilità della gerarchia, i quali ritengono che non è possibile superare "realmente" il modello gerarchico. Una delle voci più autorevoli è quella del citato professore statunitense Harold Leavitt. Il suo libro del 2004 ha un titolo molto esplicativo: *Top-down. Perché le gerarchie sono necessarie e come renderle migliori*. Secondo Leavitt ogni organizzazione umana di grandi dimensioni è stata ed è gerarchica. Le gerarchie sono, come è avvenuto per secoli, comuni e prevalenti ovunque. Secondo lui anche se molti studiosi hanno previsto il superamento delle strutture gerarchiche, esse rimangono le configurazioni strutturali preminenti delle organizzazioni di grandi dimensioni.

Leavitt prende atto dei cambiamenti avvenuti (canali di comunicazione orizzontali, enfasi sui team collaborativi e sui piccoli gruppi, sviluppo delle alleanze e delle connessioni inter-organizzative), ma rimane del parere che tutto questo ha solo ammorbidito le gerarchie e non ne ha soppiantato le architetture top-down.

Leavitt, che ha ben presente gli aspetti negativi della gerarchia, fondamentalmente autoritaria e oppressiva, sottolinea che essa "favorisce la crescita di forme di dipendenza di tipo infantile che generano sfiducia, conflitto, adulazione, attaccamento al territorio, tradimento, comunicazione

distorta, e molti altri degli ingredienti che finiscono con l'avvelenare ogni organizzazione di grandi dimensioni". Ma, essendo insostituibile, l'unica soluzione possibile è quella di ridurne gli effetti negativi, migliorandola e umanizzandola.

Secondo l'autore, le motivazioni alla base di queste tesi sono di ordine sia psicologico sia pratico. La gerarchia offre "carte d'identità sociali che ci aiutano a mantenere l'illusione di essere al sicuro e di avere un ruolo ben preciso in un mondo sempre più insicuro e incerto" e forniscono "l'opportunità di ottenere potere, status e benessere, di salire la sospirata scala del successo". Sul piano pratico poi, secondo l'autore, la gerarchia aiuta a rapportarsi con la complessità, con la crescita dell'organizzazione e il suo invecchiamento, in quanto consente di rendere le cose più semplici, di mantenere bassi i costi e di alzare il livello di ordine.

Su questo punto della complessità, la risposta di cui parla Leavitt si basa su un approccio riduzionistico. Non è vero che le gerarchie sono l'unico strumento che l'uomo ha inventato per risolvere problemi complessi; molto più efficace è, al contrario, l'auto-organizzazione.

Le argomentazioni di ordine comportamentale sono invece più difficili da controbattere. Se è vero che vi sono molti casi in cui il modello gerarchico è stato messo in discussione alle fondamenta, è anche vero che non sono pochi i casi nei quali il nuovo modello organizzativo, che ha visto una riduzione del ruolo della gerarchia, non riesce a stabilizzarsi nel tempo e ritorna a configurazioni più vicine all'impostazione tradizionale.

Come ci ricorda Bartezzaghi (2011): "Un esempio molto noto in letteratura è quello dell'azienda danese Oticon. All'inizio degli anni novanta, per superare la fase di stagnazione che l'azienda attraversava, il nuovo Ceo Lars Kolind ha ridisegnato in modo radicale l'organizzazione, ponendo al centro l'interazione, la collaborazione e la connettività del personale, dei clienti e dei fornitori. Si trattava di una nuova forma organizzativa espresamente 'knowledge based', basata su centri di conoscenza connessi da una moltitudine di 'link' in una struttura non gerarchica, che Kolind ha definito 'a spaghetti organization of rich strands in a chaotic network'. La nuova organizzazione si basava su un forte empowerment del personale, che era libero di scegliere a quali progetti partecipare.

Il numero dei livelli gerarchici venne ridotto a due e Kolin e altri dieci manager costituivano il team manageriale, mentre il resto del personale era organizzato nei progetti. La riorganizzazione ha consentito all'azienda di superare la fase di crisi, ottenendo ottimi risultati. Tuttavia, a distanza di anni, agli analisti esterni l'azienda appariva nella sostanza come una tradizionale organizzazione a matrice.

Sono state proposte diverse interpretazioni per questa regressione, come per esempio: la necessità di far fronte a esigenze derivanti dai processi

di professionalizzazione e di carriera sia nell'area dei progetti, sia in quella degli esperti funzionali; la difficoltà di allocare le competenze; i problemi di coordinamento e di condivisione delle competenze; i problemi di motivazione derivanti dai sempre più frequenti interventi del management nelle decisioni dei team. Come evidenzia Foss (2003), la retorica ufficiale della Oticon, che enfatizzava i processi bottom-up, in quella che era essenzialmente un'auto-organizzazione con un management team che agiva poco più che come un facilitatore, è entrata in contraddizione con i sempre più frequenti interventi dall'alto da parte del management team stesso. Insomma, la gerarchia si è presa la rivincita.

La domanda che si pone è se il modello gerarchico resista perché ha comunque alcuni vantaggi in termini di efficacia ed efficienza, oppure se giocano a suo sostegno fattori di tipo culturale e comportamentali. Nelle esperienze sul campo ci sono indicazioni contrastanti: mentre nelle fasi iniziali di cambiamento in cui è necessario mobilitare il più possibile le energie, l'auto-organizzazione mostra la sua superiorità in termini di prestazioni, nella fase successiva di stabilizzazione dell'organizzazione riemergono i comportamenti tipici che si accompagnano alla gerarchia. Probabilmente, l'affermazione stabile dell'auto-organizzazione richiede un cambiamento più ampio di ordine culturale e sociale”.

## **Le resistenze all'auto-organizzazione che apprende**

Le resistenze all'auto-organizzazione, provengono sia dall'alto che dal basso della piramide organizzativa. Le prime sono sintetizzate da Morgan nel suo bellissimo *Images of Organizations* (1994): “Ogni passo che ci allontani dal modello burocratico per avvicinarci all'auto-organizzazione ha tutta una serie di implicazioni significative sulla distribuzione del potere e del controllo organizzativi; infatti l'aumento di autonomia che deve essere garantito alle unità che si auto-organizzano viene a minare la capacità dei vertici aziendali di tenere sotto stretto controllo le attività e gli sviluppi quotidiani. Inoltre il processo di apprendimento richiede un livello di apertura ed una capacità di autocritica sconosciuti ai modelli di direzione tradizionali. I principi della varietà necessaria e della specificazione critica minima si scontrano con le tendenze dei dirigenti che amano la segretezza e la riservatezza; tali dirigenti amano anche essere despoti assoluti del proprio regno. Questi atteggiamenti evidenziano la presenza di forze – da non sottovalutare – che giocheranno contro i processi innovativi e che potranno impedire la realizzazione di modelli organizzativi in grado di apprendere e di auto-organizzarsi”.

Leggendo queste righe, si potrebbe pensare che in un tale contesto la leadership del manager o dell'imprenditore sia meno importante. In effet-

ti si potrebbe pensarlo, ma non è così. Al contrario, in una logica di auto-organizzazione, secondo Vicari (1998) "... le funzioni del leader si accrescono, non diminuiscono. Infatti l'auto-organizzazione, ci insegna la fisica, può anche verificarsi spontaneamente, ma sempre in presenza di certe condizioni. Compito del management è dunque creare tali condizioni". E le condizioni si creano somministrando energia.

Il management è pertanto chiamato innanzitutto a fornire quell'energia esterna necessaria affinché i sistemi complessi adattativi si auto-organizzino, come sostiene il premio Nobel per la fisica nel 1977 Philip Warren Anderson in suo articolo del 1999 sulla complessità e le scienze organizzative: "L'auto-organizzazione non ha luogo se non vi è un flusso continuo di energia all'interno del sistema. Ciò nonostante studi su come i manager portano energia all'organizzazione sono stati separati dagli studi su come le strutture emergano ed evolvano. Il livello di sforzo delle organizzazioni muta se i manager le spingono verso nuove attività, portano nuove sfide e obiettivi all'attenzione dei membri, formano e rompono connessioni all'interno e all'esterno, modificano i sistemi di ricompensa".

Il passo concettuale fondamentale per vincere le resistenze provenienti dall'alto è capire che auto-organizzazione non implica perdita di potere del vertice, come ben spiega il sistemista Gharajedaghi (1999): "Il potere è come la conoscenza. Può essere duplicato. La concettualizzazione del potere come entità a somma non-zero è il passo critico per giungere a capire l'essenza dell'empowerment e il management dei sistemi 'a molte menti'. L'empowerment non è dunque abdicazione di potere, né condivisione di potere. È duplicazione di potere".

Ma le resistenze provengono anche da chi sta in basso. È molto più sicura, tranquillizzante la gerarchia, illusione di ordine, controllo, prevedibilità. Le persone all'interno di un'organizzazione si aspettano stabilità, si aspettano che i timonieri (imprenditori e manager) sappiano perfettamente dove andare, ma in realtà siamo in un mare dove le condizioni possono mutare all'improvviso e la bonaccia diventa tempesta. Si aspettano ancora che chi sta in alto ne sappia sempre di più di chi sta in basso. Se chi sta in alto non comanda, se non si impone, se non elargisce sicurezze, viene spesso considerato un insicuro, o, perlomeno, uno che non sta facendo quello che dovrebbe fare.

Le resistenze dal basso non saranno mai superate se all'organizzazione mancherà un'anima, una comune ispirazione, un dream, una passione che coinvolga tutti i collaboratori nel gusto della scoperta, della ricerca, nella costruzione del nuovo, nella soddisfazione di creare qualcosa di proprio, di distintivo, nel dare significato alla propria storia, al proprio progetto di vita, ad un progetto di società più giusta e solidale. Martin Luther King disse "I have a dream" e non, invece, "Ho un piano quinquennale": evidentemente-



te gli uomini hanno bisogno di condividere un sogno, una visione per dare il meglio di se stessi.

## La coesistenza di modelli gerarchici e modelli di auto-organizzazione

Gli studi sul ciclo di vita delle organizzazioni, uno per tutti Greiner (1972), indicano che nello sviluppo delle organizzazioni il pendolo continua a oscillare tra accentramento e delega decisionale, tra aumento delle regole e sburocratizzazione, tra controllo accentrato e controlli decentrati. Mentre l'auto-organizzazione è una caratteristica peculiare della fase iniziale, nelle fasi successive essa viene meno, anche se a intervalli è necessario reintrodurre qualche elemento di auto-organizzazione. In tal modo, le grandi organizzazioni cercano di guarire dalle malattie tipiche della gerarchia e della centralizzazione e acquisire i livelli di flessibilità necessari.

Gerarchia e auto-organizzazione sembrano quindi convivere secondo due dimensioni:

- quella del tempo ovvero, gerarchia e auto-organizzazione si alternano – come suggerisce Greiner – con l'auto-organizzazione che diventa chiave nei momenti di cambiamento e la gerarchia che riemerge nei periodi di stabilità;
- quello dello spazio, ovvero dentro l'organizzazione coesistono più unità dove – per far fronte a situazioni di maggiore complessità – prevalgono capability e pratiche tipiche dell'auto-organizzazione, mentre in altre unità prevalgono modelli gerarchici tradizionali.

Analogamente convivono dentro l'organizzazione almeno due modelli di leadership:

- quello della conduzione (alla meta), ovvero un modello classico dove il leader, secondo un modello tradizionale, orienta le persone del gruppo verso i risultati attesi, nel rispetto delle attitudini di persone per le quali la self-leadership (che richiede-implica una piena assunzione di responsabilità) genera ansia e preoccupazione e in ultima analisi condizioni di lavoro e prestazioni peggiori;
- quello della costruzione (di contesti), ovvero un modello dove, a regime, tutte le persone diventano self-leader e il capo crea un sistema di valori, favorisce la condivisione della visione, dà l'esempio, accompagna l'apprendimento e l'esecuzione. In poche parole un modello dove il capo non scompare, ma cambia ruolo da quello di conduttore a quello di costruttore; un costruttore sulla falsariga del maestro dei novizi dei gesuiti (Lowney, 2005).

Durante la vita delle organizzazioni e delle persone va quindi sempre ricercato un equilibrio dinamico nel tempo e nello spazio tra:

- modelli organizzativi tradizionali fondati sulla gerarchia e modelli innovativi fondati sull'auto-organizzazione;
- modelli di leadership di "conduzione" e modelli di leadership di "costruzione", a cui corrispondono rispettivamente comportamenti subordinati e comportamenti di self-leadership.

Modelli organizzativi gerarchici, stili di leadership di "conduzione" e comportamenti subordinati funzionano bene in contesti a bassa complessità e con persone che presentano scarsa attitudine intra-imprenditoriale; viceversa modelli di auto-organizzazione, stili di leadership di "costruzione" e comportamenti da self-leader funzionano bene in contesti ad alta complessità e con persone che presentano elevata attitudine intra-imprenditoriale.

<b>Modelli organizzativi</b>	<b>Stili di leadership</b>	<b>Persone</b>	<b>Attitudini</b>	<b>Contesto</b>
Gerarchia	Conduzione	Subordinati	Esecutive	Semplice
Auto-organizzazione	Costruzione	Self-leader	Intra-imprenditoriali	Complesso

I due modelli quindi non sono alternativi nel tempo e nello spazio dell'organizzazione, ma coesistono. E se l'auto-organizzazione non prevale in modo diffuso nello spazio e in modo stabile nel tempo, il motivo è perché richiede particolari attitudini e implica cambiamenti profondi nei comportamenti di tutte le persone dell'organizzazione, fino a quelle più periferiche. Come ci racconta in un libro originale Lowney (2005) i gesuiti – che ponevano obiettivi quasi impossibili ai loro confratelli – avevano ben capito tutto questo: la scelta di ammettere all'ordine solo gli "aptissimi" era funzionale alla necessità di disporre, per operare in ambienti complessi, solo di persone dotate di spirito intra-imprenditoriale e capaci di self-leadership. Ovvero di disporre di persone, in una parola, pronte al loro motto: "magis".

## **Auto-organizzazione, gerarchia e ricorsività organizzativa**

I modelli gerarchici e auto-organizzati convivono quindi nel tempo e nello spazio delle organizzazioni. Il ruolo di una gerarchia illuminata è quello di creare e mantenere delle condizioni necessarie per lo sviluppo dell'auto-organizzazione. Le persone senza un capo, lasciate cioè a se stesse, non danno vita né ad una organizzazione gerarchica, né ad una auto-

organizzazione, bensì all'anarchia. L'auto-organizzazione è il punto di arrivo magico di un percorso lungo ma possibile, che però rischia di durare poco se non viene opportunamente sostenuta nel tempo. Il capo costruttore di contesti deve intervenire in certi istanti per rigenerare le condizioni per una nuova auto-organizzazione, in un processo ricorsivo continuo volto a favorire la condivisione di valori e di scopi, autentica chiave di volta di ogni organizzazione di successo. In altre parole la magia dell'auto-organizzazione prima o poi tende a declinare perché ogni condivisione tende a degradarsi nel tempo, se non è alimentata con nuovi stimoli dall'esterno in una apertura permanente e volta ad una osmosi continua.

Il capo ha la funzione di costruire e mantenere un contesto, dove, a regime, tutte le persone operano come self-leader e non più come subordinati. Costruire e mantenere un contesto significa creare un sistema di valori, favorire la condivisione della visione, dare l'esempio, accompagnare l'apprendimento e l'esecuzione. All'inizio è importante definire obiettivi limitati in modo da poterli raggiungere e rinforzare nei componenti del gruppo la consapevolezza delle proprie possibilità.

Il circolo virtuoso dello sviluppo delle organizzazioni prevede una serie di azioni che possiamo così sintetizzare: costruire un contesto fondato su valori comuni, creare fiducia reciproca, condividere una visione, suscitare passione, convergere su obiettivi, prendersi cura di persone e cose, favorire apprendimento e cooperazione, cogliere occasioni, ottenere risultati, consolidare successi, aumentare l'autostima, generare energia, liberare creatività, vivere un clima di benessere, respirare un'atmosfera positiva e rigenerativa. Un circolo virtuoso che si autosostiene, dove il capo non scompare, ma cambia ruolo da quello di un conduttore alla meta di subordinati a quello di costruttore di contesti dove le persone a regime diventano self-leader.

Come riuscire a coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione in questo circolo auto-rinforzante? Con un approccio che potremmo definire del "mulinello". Partire con un sottogruppo di persone che decidono di incamminarsi verso un percorso di auto-realizzazione. I risultati ottenuti renderanno evidente ad altri che la via intrapresa è conveniente e ha senso partecipare al cambiamento in essere. Questo fa aumentare nel tempo il numero di persone che entrano "a bordo" della nave del cambiamento che sta portando l'organizzazione verso nuovi continenti. Nella metafora del "mulinello" il vortice aumenta sempre di più di raggio e di velocità fino a coinvolgere progressivamente tutti. Pensate – se non sono irrispettoso – ai dodici apostoli.

L'approccio del "mulinello" è riconducibile al concetto di "ricorsività". Secondo Hofstadter nel suo affascinante libro "Gödel, Escher, Bach", la ricorsività non è un processo circolare, uguale a se stesso. Prevede piuttosto

una “trama che cresce”. La ricorsività è “l’annidarsi delle cose entro le cose stesse: un racconto all’interno di un racconto, una commedia entro una commedia, un quadro dentro un quadro, scatole cinesi dentro scatole cinesi”. La ricorsività è un modello di cambiamento che accomuna più ambiti: la matematica, con i numeri di Fibonacci che si formano ricorsivamente sui numeri precedenti; la linguistica, in cui una struttura sintattica di costruzione delle frasi di tipo ricorsivo sembra avvolgersi sempre su se stessa, ma in realtà, produce ogni volta un elemento nuovo della frase; la musica, in cui ad ogni ritorno su di sé della tonalità, la tonalità stessa forma, in realtà, un nuovo elemento nella “pila” delle tonalità, come in Bach; l’arte figurativa di Escher: la sua litografia “Salita e discesa” è l’icona della ricorsività come movimento a spirale crescente, quasi come un “mulinello” che produce cambiamento.

## **Equilibrio tra cambiamento e conservazione**

Una learning organization che utilizza il Pensiero Sistemico come bussola per orientarsi nel territorio complesso della competizione. Questo è il messaggio forte che ci consegnano i due autori in questo libro articolato e pieno di numerosi altri stimoli che il lettore scoprirà durante la lettura.

Nelle pagine finali D’Amato e Tosca ci regalano un’altra riflessione chiave per i processi di innovazione, ovvero l’equilibrio dinamico tra cambiamento e conservazione sia delle persone che dell’organizzazione: “I fattori che incidono sull’attrazione verso la conservazione o verso il cambiamento esprimono l’equilibrio che assumono dentro di noi lo yin e lo yang. In altre parole, perché una persona prenda davvero in considerazione l’idea di cambiare una parte di sé, deve avere molto chiaro cosa vuole conservare. D’altro canto, per sapere cosa si vuole conservare si deve aver capito che ci sono aspetti di noi che vorremmo cambiare o adattare in qualche modo. Queste due realtà, cambiamento e conservazione, si definiscono in relazione l’una con l’altra. Una visione complessiva comprende punti di forza e miglioramento. In altre parole per capire quali parti vogliamo cambiare dobbiamo capire quali parti vogliamo mantenere e possibilmente sviluppare. In questo modo il cambiamento non implica ‘la morte’, ma l’evoluzione del sé. Il fatto che una persona voglia cambiare o sia pronta a cambiare dipende dall’equilibrio che si stabilisce fra queste due parti. Conservare significa ‘conservare la parte più profondamente nostra’, significa stabilità, continuità. Questa è la parte di noi che valutiamo positivamente, che ci piace, che vogliamo tenere come parte della nostra identità, della nostra immagine personale, della nostra persona e possibilmente anche della nostra immagine pubblica. D’altro canto, il cambiamento è stimolo dell’e-

voluzione, crescita, aspirazione verso il conseguimento del sogno che ci proietta verso il futuro. Una volta definito cosa mantenere e cosa cambiare bisogna agire, si devono stabilire dei traguardi chiari e si devono definire dei chiari piani d'azione" (p. 146).

Conservazione e cambiamento sono sempre in equilibrio dinamico. Come ordine e disordine. Come diceva lo scrittore e poeta e francese Paul Valéry: "Due pericoli minacciano costantemente il mondo: ordine e disordine". Attorno al concetto di ordine e disordine le scienze della complessità ci hanno donato una delle prospettive più interessanti con cui guardare con occhi nuovi al mondo delle organizzazioni e del management: quella di "orlo del caos". Cos'è l'orlo del caos? È la zona che divide l'ordine dal disordine. Troppo ordine morte per fossilizzazione. Troppo disordine morte per disintegrazione. La vita è nella zona intermedia tra ordine e disordine.

Non è un caso che la vita nel nostro pianeta sia nata nel brodo primordiale. La vita non può nascere allo stato solido: non c'è movimento (troppo ordine), le molecole non possono incontrarsi per dare vita a nuove combinazioni e generare materia organica da quella inorganica. La vita non può nascere nemmeno allo stato gassoso: la rarefazione è elevata, la probabilità che le molecole si incontrino è troppo bassa, il moto delle particelle elementari è caotico (troppo disordine). La vita è nata allo stato liquido. La fluidità ha consentito, per milioni di anni, miliardi e miliardi di combinazioni tra i diversi elementi.

Siamo abituati a pensare all'ordine e siamo abituati a pensare al disordine. Ma non siamo abituati a pensare all'ordine e al disordine insieme. Siamo abituati ad associare all'ordine significati positivi e al disordine significati negativi. Siamo abituati a pensare al limite come a una zona rischiosa, possibilmente da evitare. Il limite è una zona rischiosa, ma inevitabilmente da ricercare. I sistemi naturali si trovano in una situazione di ordine dinamico, che non è né l'ordine immutabile e statico, né il disordine incontrollabile e pericoloso del caos.

La scoperta dell'orlo del caos implica dei cambiamenti nel nostro modo di pensare all'ordine e al disordine: dobbiamo renderci conto che ordine e disordine possono essere contemporaneamente presenti. Inoltre, dobbiamo lasciare da parte il pregiudizio secondo cui il disordine è solamente foriero di effetti negativi: dal disordine, spesso, nasce la creazione, ed esso ha la medesima importanza dell'ordine. La vita, la natura, tutto ciò che siamo e che saremo, tutto ciò che ci circonda è un miracolo che si basa su eterne contraddizioni e conflitti. È l'orlo del caos: un posto rischioso da visitare. Non è ordine e non è disordine. È tra ordine e disordine. Le cose non si escludono, non si elidono, non si neutralizzano a vicenda, ma si aggiungono, coesistono, convivono, si sommano, si integrano, si completano, si richiamano, si equilibrano tra loro (De Toni e Comello, 2005).