

Daniela Bandera

# L'impresa coevolutiva

## Le quattro sfide del management



**FrancoAngeli**



MANAGEMENT

ECONOMIA

## 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.





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.

Daniela Bandera

**L'impresa coevolutiva**  
**Le quattro sfide**  
**del management**

**FrancoAngeli**

*In copertina:* Relazione della gente e struttura di organizzazione media sociali concetto di tecnologia della comunicazione e di affari © Funtap P | Dreamstime.com

Copyright © 2019 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).*

*A mio padre Enrico  
A mia madre Argenide  
Le mie radici*

*A Ezio, Eric e Gaja  
La mia forza*





# *Indice*

<b>Premessa</b>	pag.	11
<b>Introduzione</b>	»	15
<b>Overview</b>	»	19
<b>Ringraziamenti</b>	»	25

## **Prima parte.**

### **Brain first... equilibri instabili in tempi incerti**

<b>1. L'organizzazione complessa</b>	»	29
1.1. La complessità organizzativa	»	30
1.2. Quando l'ambiente bussa alle porte dell'impresa	»	37
Question time	»	48
<b>2. Funamboli sul filo dei confini</b>	»	50
2.1. L'organizzazione come spazio di confine	»	52
2.2. Dall'entropia all'ordine: sistemi e sottosistemi interni all'impresa che cambia	»	60
Question time	»	79
<b>3. La coevoluzione</b>	»	82
3.1. La coevoluzione	»	84
3.2. Il processo coevolutivo	»	97
Question time	»	107

<b>4. Forze motrici e resistenze: i fattori abilitanti della coevoluzione</b>	»	109
4.1. Le forze tangenziali e la persistenza degli aggregati	»	111
Question time	»	129
<b>5. La strategia coevolutiva</b>	»	131
5.1. La strategia coevolutiva: un “in più” di potenzialità	»	132
5.2. La strategia coevolutiva	»	139
5.3. La forma della coevoluzione: canvas e road map	»	146
5.4. Le quattro sfide del management	»	156
Question time	»	161

## Seconda parte.

### ...then action. Le quattro sfide del management

<b>1. Dal change al coevolution management</b>	»	167
1.1. Il problem setting: la coevoluzione è necessaria	»	168
1.2. La fase dello start up: potere e zona di comfort	»	172
1.3. L’impresa che sa coevolvere: warning	»	177
1.4. L’interlocuzione con l’ambiente organizzativo	»	182
1.5. L’azione collettiva imprenditoriale: contare per cambiare	»	188
1.6. Il cambiamento continuo e coevolutivo	»	199
1.7. Questioni di metodo: la piramide dispiegata	»	203
1.8. La catena del valore dell’impresa coevolutiva	»	206
Question time	»	210
<b>2. Managerializzare l’ambiente organizzativo per gestire il mercato</b>	»	213
2.1. Socio-sensibilità per gestire il mercato	»	215
2.2. Il mercato come variabile dipendente: essere environment driven	»	221
2.3. Il campo strategico d’azione	»	231
2.4. Le strutture e i processi della coevoluzione con il mercato: un esempio concreto	»	237
2.5. Per una strategia coevolutiva environment oriented	»	244
Question time	»	248
<b>3. L’intelligenza organizzativa “in azione”</b>	»	250
3.1. L’intelligenza collettiva	»	252

3.2. Il ciclo dell'apprendimento organizzativo	»	272
3.3. Il "brodo di coltura" dell'intelligenza organizzativa: la cultura e il clima	»	277
3.4. L'intelligenza organizzativa "in azione": innovare	»	286
3.5. Smart organization: una galassia a spirale	»	295
Question time	»	300
<b>4. La Smart leadership<sup>3c</sup></b>	»	302
4.1. Leading e managing: due facce della stessa medaglia	»	305
4.2. Oltre il leader che guida e il manager che esegue: i ruoli apicali nell'impresa coevolutiva	»	312
4.3. Il ruolo dell'organizzazione: i fattori "abilitanti" la leadership collettiva	»	346
4.4. Le regole di gestione dei ruoli collettivi: come neutralizzare il "gene egoista"	»	353
4.5. La Smart leadership <sup>3c</sup> : collettiva, connettiva e coevolutiva	»	365
Question time	»	368
<b>Bibliografia</b>	»	371



## *Premessa*

Il libro vuole essere un libro di sociologia dell'impresa scritto da una sociologa d'impresa che di mestiere fa la consulente, quindi porta nella realtà concreta delle organizzazioni i pensieri e gli schemi teorici della sociologia dell'organizzazione. Saranno pertanto individuabili, per gli addetti ai lavori, gli schemi classici dell'approccio sistemico e la contaminazione con tante "teorie sociologiche": in alcuni casi li ho resi espliciti, in altri ho ritenuto più opportuno, per non appesantire i contenuti, lasciarli sottotraccia.

Da anni questo libro è fermo lì, sulla scrivania, sopraffatto dagli eventi e dagli impegni, ma i contenuti teorici della prima parte sono stati il filo rosso conduttore della mia azione negli ultimi 10 anni. Anni in cui le teorie sono state sottoposte al *fact checking* sul campo della pratica quotidiana, nelle imprese grandi e piccole, di settori diversi, che mi ha consentito di "fare pulizia" per rendere chiari i concetti utili a comprendere, padroneggiare e governare la realtà rappresentata cognitivamente.

L'esperienza che si matura facendo consulenza spesso induce a riflettere sugli eventi che si affrontano nelle imprese. Ciò spinge a documentarsi, verificare, costruire delle ipotesi di lavoro intorno alle quali sviluppare tracce di progetto che possano andare oltre l'esistente. Le organizzazioni sono sicuramente il terreno privilegiato di chi vuole cimentarsi nel difficile connubio tra teoria e pratica.

Il consulente produce valore per le organizzazioni quando diventa lo strumento di coloro che pensano di poter fare di meglio e di più, quando è in grado di interagire con imprenditori e manager in un'ottica di miglioramento dell'esistente. Nel mio percorso professionale questo è avvenuto spesso e grazie all'incontro con persone speciali, che considero a tutti gli effetti degli sparring partner eccezionali, questo mio lavoro è ancorato alla realtà dei fatti e alle esigenze concrete delle imprese. Con loro ho intrapreso un viaggio di

Ricerca che in alcuni casi ha cambiato gli assetti organizzativi e il *modus operandi* delle organizzazioni in cui vivono, mentre in altri casi il cambiamento è stato sopraffatto dall'inerzialità organizzativa ma sempre, insieme, abbiamo appreso dall'esperienza.

L'idea di fondo, per ricostruire le esperienze e dare loro uno spessore teorico, è stata quella della coevoluzione. Ho visto imprese nascere e cambiare e imprese morire, mi sono sempre chiesta quali potessero essere le strategie utili a rendere prospera un'azienda perché fosse in grado di coevolvere con l'ambiente organizzativo in cui è inserita. Non mi riferisco all'ambiente di prossimità ma a quell'ecosistema con cui l'impresa interagisce, che può essere prossimo ma anche molto lontano, in relazione alle strategie e al suo campo strategico d'azione.

Le esperienze compiute supportano questa mia convinzione. La strategia a cui guardare è quella che fa uscire l'impresa dalla propria zona di comfort e la induce a cogliere sfide nuove e inedite per rivitalizzarsi e stabilire equilibri dinamici in un ambiente para-caotico.

Questo comporta la gestione della complessità, interna ed esterna all'organizzazione e la capacità di vedere oltre: oltre i propri confini, oltre il mercato per vedere l'ambiente organizzativo in senso lato e managerializzarlo. Ho quindi cercato di individuare una modalità che potesse aiutare le imprese a coevolvere utilizzando teorie, creatività e pensiero laterale.

La sintesi di questo percorso è concentrata in questo libro che dedico alle imprese funamboliche che cercano di restare in equilibrio sul filo dei confini, dove il "dentro" e il "fuori" dell'impresa delinea spazi organizzativi e d'azione a geometria variabile in cui si nascondono minacce e opportunità.

Per me come sociologa è un grande privilegio poter sottoporre alla prova dei fatti i pensieri che si raccordano in schemi cognitivi e modelli che aiutano a meglio comprendere le situazioni complesse in cui agisco e mi permettono di individuare soluzioni ad hoc, in grado di garantirne l'equilibrio e la sostenibilità nel lungo periodo delle organizzazioni in cui opero.

La sociologa d'impresa, quale io penso di essere, in ultima istanza spiega come l'impresa interagisce con la società e di come cerchi di mobilitarne le energie e le risorse per essere "sostenibile" nel medio-lungo periodo. Ha come obiettivo quello di fare diagnosi sviluppando una conoscenza sull'impresa che vada oltre il senso comune, per mettere a fuoco il livello di scambio e le interdipendenze che l'organizzazione realizza con "l'altro da sé". In quest'ottica non deve essere una dispensatrice di saperi, bensì una facilitatrice dell'approccio critico alla realtà, in grado di fornire schemi mentali utili ad esaminare, capire e conoscere gli aspetti della realtà quotidiana in cui gli

attori organizzativi vivono, affinché questi possano intervenire, con cognizione di causa, nei cambiamenti che caratterizzano la vita dell'impresa per direzionare l'organizzazione verso fini condivisi.

Ho cercato di valorizzare le persone al di là dei ruoli e trasferire un approccio sistemico e scientifico all'organizzazione. Così facendo ho condiviso con le persone che gestiscono il potere organizzativo un metodo che spesso li ha messi di fronte alla responsabilità dei risultati delle loro azioni, nel tentativo di creare un *common ground* su cui costruire il "sistema sociale" organizzativo. Ho complicato la vita a qualcuno di loro perché li ho indotti a porsi domande di cui forse ancora oggi non hanno risposte, ma così facendo hanno saputo andare oltre l'esistente per individuare nuove strade e nuove opportunità.

Nell'azione inevitabilmente la purezza teorica è venuta meno a beneficio della pratica. La sfida teorica è stata comunque sempre presente e da stimolo e spero che i lettori la sappiano cogliere.

Il libro vuole però essere un supporto ai manager che desiderano confrontarsi con la complessità e che con la loro azione vogliono gestire l'organizzazione tenendola in equilibrio all'interno di un sistema che cambia velocemente e in modo imprevedibile.

Integrare i concetti teorici con le riflessioni che l'esperienza sollecita, verificare nei fatti e con i fatti le ipotesi che in modo più o meno esplicito si formulano è un processo che appartiene all'ambito sociologico in senso lato, ma può produrre non pochi cambiamenti anche nelle pratiche delle organizzazioni quando diventa *modus operandi* collettivo.

Il libro riporta le idee, le intuizioni e le valutazioni critiche della mia visione personale dell'organizzazione, con tutte le implicazioni e i limiti che ciò significa e di cui mi assumo la piena responsabilità.

È per onestà intellettuale che da sociologa ho deciso di utilizzare nell'esposizione uno stile post retorico, seguendo il suggerimento di Gobo<sup>1</sup>, che invita coloro che hanno la pretesa di scrivere di sociologia ad utilizzare "la prima persona singolare, perché scrivendo 'io' i ricercatori dichiareranno come personali le interpretazioni fornite". Ciò potrebbe apparire presuntuoso e a tratti arrogante intellettualmente, ma preferisco correre il rischio delle interpretazioni azzardate e delle critiche che ne potrebbero scaturire, piuttosto che nascondermi dietro la neutralità impersonale della forma linguistica.

<sup>1</sup> G. Gobo, "Le forme di riflessività: da costruito epistemologico a practical issue", *Studi di Sociologia*, 31, 3, pp. 299-317, 1993. Sull'argomento sono intervenuti in tanti, da Mulkey 1985 a Woolgar 1988, Ashmore 1988 mentre Anna Lisa Tota ne fa una sintesi utile inquadrando le problematiche relative alla scrittura sociologica nel saggio: V. Thorstein, *The theory of the leisure class: an economic study of institutions*, Einaudi, Torino, 2007.





## *Introduzione*

L'impresa è un microcosmo organizzativo in cui persone e tecnologie si confrontano con i fini. È pensiero e energia canalizzata, è azione collettiva<sup>1</sup>.

L'oggetto del lavoro di questo libro è l'organizzazione e nello specifico l'organizzazione d'impresa anche se per alcuni tratti il contenuto potrebbe essere applicato alle organizzazioni in senso lato. Il focus particolare su cui mi soffermo è quello relativo alla coevoluzione del sistema "impresa" con l'ambiente di riferimento, intendendo con ciò l'ambiente in cui l'impresa "gioca" come attore.

Concettualizzando l'organizzazione come un sistema complesso in continua evoluzione per stare al passo con il cambiamento proprio dell'ambiente di riferimento, ho cercato di individuare quali possono essere le modalità che determinano l'equilibrio in primis e la coevoluzione poi, oltre che i fattori organizzativi che lo consentono.

Nell'accezione che propongo, l'organizzazione viene vista come un sistema organico, vitale, in grado cioè di auto-organizzarsi e di produrre salti di qualità a partire dalla combinazione dei fattori esistenti che lo compongono. È un sistema sociale complesso perché è in grado di dar luogo a nuove conformazioni e configurazioni e strutture a partire dal suo programma "genetico" che è costituito dal "core business" e dalla cultura che lo rendono distintivo e gli consentono di differenziarsi dai competitor.

L'evolversi organizzativo non è riconducibile ad un rapporto meccanicistico di causa-effetto tra le variabili che caratterizzano le dinamiche di interazione con l'ambiente di riferimento; tale interazione viene governata dagli

<sup>1</sup> L'impresa è un oggetto sociale che si manifesta attraverso atti sociali (promesse, aspettative, norme, obbligazioni) composta e strutturata da oggetti sociali (ruoli, strutture, confini, entità di gestione politica) che non può essere gestito e maneggiato servendosi semplicemente del riferimento agli oggetti fisici che lo compongono (cfr. M. Ferraris, "Oggetti sociali", *Sistemi intelligenti*, 3, 2003).

attori interni ed esterni, quindi da persone concrete, che nel loro agire determinano la rotta dell'organizzazione, il successo o l'insuccesso delle strategie adottate e danno forma al processo coevolutivo che permette all'organizzazione di sopravvivere.

È nella relazione con l'esterno, quindi funambolicamente sul filo del confine che divide l'organizzazione dall'altro da sé, che si gioca la coevoluzione. In questo campo d'azione che insieme all'impresa vede in gioco anche attori esterni, sono collocabili le riflessioni che formulo, di natura teorica nella prima parte, più legate all'azione organizzativa nella seconda.

Il ruolo del management è fondamentale per far sì che l'organizzazione possa perseguire i suoi fini in un mondo che muta velocemente e imprevedibilmente gestendo in modo accorto i confini. In questo divenire, l'organizzazione non è solo l'elemento plastico del sistema di cui il management è il "manipolatore"<sup>2</sup>, l'organizzazione stessa determina i comportamenti organizzativi del management, retroagisce sul suo "creatore" con vincoli, limiti e resistenze. In varie parti del libro farò riferimento alla metafora mente-cervello<sup>3</sup> per spiegare il funzionamento dell'organizzazione coevolutiva che allarga i confini dell'azione manageriale, ben oltre quelli tradizionalmente tracciati.

Oggi le imprese, per essere efficienti, non possono infatti prescindere dall'ambiente e dal contesto istituzionale in cui operano che deve essere managerializzato, diventando parte del campo strategico d'azione del management.

Per quest'ultima ragione sostengo che i confini dell'impresa con l'ambiente debbano essere sempre più aperti per permettere al cambiamento presente nell'ambiente organizzativo in cui l'impresa opera di entrare nel sistema operativo con modalità e tempi congrui con la capacità di gestione del cambiamento dell'impresa stessa.

<sup>2</sup> L'impresa è un sistema d'azione il cui funzionamento è comprensibile solo partendo dalle strategie messe in opera dagli attori (tutti gli attori presenti) le cui risorse si trovano nelle pieghe della struttura formale, nelle zone di incertitudine tecniche ed organizzative (F. Piotet, R. Sainsaulieu, *Methodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques e Anact, Paris, 1994).

<sup>3</sup> Il cervello come metafora dell'organizzazione viene spesso utilizzato per rendere l'idea della flessibilità organizzativa. Come sostiene Morgan: "(...) Molti studiosi delle organizzazioni (...) Si sono limitati a rendersi conto del fatto che le organizzazioni hanno bisogno di una funzione cerebrale o di tipo cerebrale (...) Al contrario è meno diffusa la pratica di considerare le organizzazioni come se esse stesse fossero cervelli e risulta abbastanza inusuale cercare di vedere se sia possibile dar vita a nuove forme organizzative in cui le capacità razionanti siano diffuse per tutta l'organizzazione come accade per il cervello, invece di confinare tali capacità in unità o settori specifici". Cfr. G. Morgan, *Images of Organization*, Sage, London, 1986 e agli esperimenti trattati in G.R. Taylor, *The Natural History of the Mind*, Dutton, New York, 1979.

Seguendo i ragionamenti e le suggestioni dei teorici del SAFs (Strategical Action Fields) propongo nel libro una visione dell'organizzazione che ingloba campi di azione comuni con attori sociali ed economici del proprio ambiente organizzativo ed estende la propria capacità d'azione al di fuori dei propri confini per creare un ambiente organizzativo in grado di sostenerla nel raggiungimento dei propri obiettivi.

In questo modo coevolvere non significa adeguarsi, ma interagire, all'interno di un campo strategico d'azione, con gli attori che vi operano e che possono influenzare con le loro azioni la vita dell'impresa, sviluppando relazioni collaborative finalizzate al raggiungimento di comuni obiettivi con giochi win-win.

L'organizzazione del libro risponde alla necessità di dare stimoli e indurre i lettori a porsi delle domande, prima di accompagnarli, attraverso la trattazione dei diversi argomenti, all'individuazione delle possibili risposte, ma ogni lettore troverà la sua strada e, nella sua organizzazione, le sue risposte.

Ho sottoposto i contenuti e le idee formulate al *fact checking* attraverso una indagine che ha coinvolto 150 manager e imprenditori. L'indagine è stata realizzata nel periodo di giugno-settembre 2018 somministrando un questionario on line tramite LinkedIn. Alcuni dati dell'indagine sono esposti nel primo capitolo della seconda parte perché si sono rivelati particolarmente utili per definire il *problem setting* prima di affrontare la trattazione delle sfide organizzative della coevoluzione.

Ho la consapevolezza che la lettura della prima parte possa costituire un elemento di tedio, ma sono intimamente convinta che non si può rendere facile ciò che per natura è difficile, e organizzare gli umani è quanto di meno spontaneo ci sia. Per aiutare chi vuole fare una lettura veloce e selettiva ho predisposto una overview del libro piuttosto articolata, ritengo però che un po' di fatica per capire cosa sta alla base del concetto di coevoluzione e delle sue implicazioni sia necessaria per evitare che rimanga una definizione vuota come ce ne sono state tante nella cultura manageriale. Senza una reale dotazione di significato, che costruisco nella prima parte, l'approccio coevolutivo perderebbe la sua potenza trasformativa. Per coloro che intenderanno seguire anche dopo la lettura del libro, l'*evoluzione* delle analisi e riflessioni sull'impresa coevolutiva rimando al sito [www.impresacoevolutiva.eu](http://www.impresacoevolutiva.eu).



## Overview

Il libro è strutturato in due parti, la prima utile per inquadrare gli aspetti e le implicazioni teoriche a cui l'approccio proposto fa riferimento, la seconda per calare nella pratica quotidiana delle aziende gli aspetti salienti delle strategie di coevolutive e aiutare in questo modo le imprese che vogliono coevolvere a cogliere le quattro sfide proprie di questa scelta: quella del cambiamento continuo, della relazione con l'ambiente e il mercato, dell'intelligenza collettiva e della leadership.

“Brain first, then action” è il claim che racchiude questa scelta.

Qui di seguito, per i lettori che vogliono avere una veloce comprensione dei contenuti del libro, un *abstract* di ogni capitolo.

### **Prima parte – Brain first... equilibri instabili in tempi incerti**

La prima parte, articolata in cinque capitoli, è dedicata al quadro teorico di riferimento dell'approccio coevolutivo.

**Capitolo 1 – L'organizzazione complessa.** Nella prima parte del capitolo, l'obiettivo che mi pongo è di individuare le caratteristiche della complessità nel sistema organizzativo dell'impresa.

Nella seconda parte sposto il focus dell'analisi sull'ambiente esterno come fattore di complessità per l'organizzazione. Le condizioni ambientali impongono dei vincoli all'organizzazione, vincoli istituzionali, culturali, economici e sociali che si traducono in fattori entropici che l'organizzazione internalizza e che deve neutralizzare con le attività sintropiche tese a rimettere in ordine l'entropia.

Per distinguere i diversi livelli di “invadenza” della complessità esterna propongo una classificazione dell'ambiente, che permette di circoscrivere gli