



BACK TO BASICS. I classici del management riletti ai nostri giorni

L'impresa-cervello funziona meglio

In un'impresa-macchina c'è una sola persona alla guida, in un'impresa-cervello il volante viene dato in dotazione a tutti

di **Alessandro Cravera**

A Gareth Morgan, autore di *Images of Organization*, 1986, (tr. It. "Images - Le metafore dell'organizzazione", Franco Angeli, 1990), va il merito di aver dato visibilità a una concezione dell'organizzazione molto diversa da quella tradizionale di una macchina efficiente. Morgan propone una visione diversa: l'organizzazione intesa come un cervello. Si tratta di una metafora molto affascinante e, a mio parere, più coerente con l'attuale contesto ambientale e competitivo. Il funzionamento tipico di un'organizzazione-macchina si basa su 3 aspetti: logiche gerarchiche top-down, specializzazione dei compiti e specificazione dei piani operativi e strategici. Sappiamo tutti bene che questo modello organizzativo funziona bene in contesti stabili e prevedibili, ma può andare in crisi in situazioni di forti discontinuità. I problemi che ne derivano si chiamano basso senso di responsabilità diffusa, scarso spirito di iniziativa e limitata capacità di adattamento all'evolversi delle situazioni esterne. Il cervello come metafora organizzativa consente di superare queste problematiche. La principale caratteristica del cervello risiede nelle sue capacità auto-organizzative. Se, ad esempio, una parte del cervello viene danneggiata, le aree sane tendono a farsi carico anche delle funzioni della parte danneggiata, limitando il danno cognitivo che si avrebbe in assenza di questa riorganizzazione del cervello.

È possibile, si chiede Gareth Morgan, pensare al funzionamento di un'organizzazione come se fosse un cervello? La risposta è sì e, anzi, è auspicabile che soprattutto alcuni tipi di organizzazioni che operano in ambienti particolarmente instabili e turbolenti, vengano ripensate e riprogettate in quest'ottica. Sono quattro i principi attraverso cui è possibile costruire un'organizzazione che funzioni come un cervello.

1. Interdipendenza. La logica organizzativa classica tende a separare le funzioni delimitandole nei propri ambiti di attività e responsabilità. Per favorire l'emergere di dinamiche auto-organizzative, occorre progettare organizzazioni fortemente interconnesse. Come fa notare Morgan, gli elefanti hanno cervelli più grandi degli esseri umani, ma molto meno interconnessi e quindi meno cognitivamente sviluppati.

2. Ridondanza. Accanto alla tradizionale specializzazione dei ruoli e dei compiti, per rendere l'organizzazione flessibile occorre sviluppare competenze polivalenti e quindi avviare un processo parallelo di de-specializzazione. In assenza di una qualche forma di ridondanza funzionale o cognitiva, il sistema perde elasticità e capacità auto-organizzativa. Diventa rigido e dipendente da input gerarchici.

3. Bassa specificità. Uno dei principi su cui si basa il modello classico di organizzazione vuole che le procedure organizzative e i piani operativi siano definiti il più chiaramente possibile. Questo inibisce la possibilità di auto-

organizzazione del sistema. C'è un insegnamento che proviene dalla cibernetica che può essere d'aiuto per superare questa situazione: non concentrarsi su ciò che occorre fare, bensì sulle azioni che si vogliono evitare. Invece di fissare un *modus operandi* fisso e dettagliato, si individuano i vincoli che non si vuole vengano superati. Definire solo ciò che si vuole evitare lascia il campo più libero, creando uno spazio dinamico e mutevole per un ventaglio di azioni possibili all'interno dei limiti stabiliti

4. Concentrarsi sulle condizioni di partenza. Per favorire l'emergere di dinamiche auto-organizzative, la leadership non deve focalizzarsi sugli output attesi in una logica "push", bensì preoccuparsi di creare le giuste condizioni di partenza. Creare quindi un contesto organizzativo che favorisca l'emergere di determinati comportamenti coerenti con gli scopi dell'organizzazione.

I quattro principi qui sinteticamente descritti delineano un'organizzazione molto diversa da quella a cui siamo abituati. Non è difficile intuire come il maggiore cambiamento rispetto alla visione tradizionale dell'organizzazione riguardi le logiche di potere. In un'impresa-macchina c'è una sola persona alla guida, in un'impresa-cervello il volante viene dato in dotazione a tutti. ■



Alessandro Cravera
è partner Newton
Management Innovation