

# L'importanza della struttura a gruppi

ALBERTO FELICE DE TONI



Il numero di Dunbar, pari a 150, rappresenta il massimo teorico di componenti di un gruppo di persone che può mantenere una relazione sociale. Secondo Dunbar – noto antropologo e biologo evoluzionista britannico – esiste un limite al numero di in-

dividui con cui una persona può mantenere relazioni stabili. Secondo l'esperto l'aumento delle dimensioni dei gruppi ha favorito, se non determinato, lo sviluppo preferenziale della corteccia cerebrale. L'aumento delle dimensioni del cervello negli ominidi è stata promossa non tanto dalle esigenze cognitive legate alla fabbricazione di strumenti, ma dalla crescente dimensione dei gruppi sociali. In altri termini, l'evoluzione sociale legata all'aumento di complessità delle relazioni tra individui ha influenzato, se non guidato, una parte fondamentale dell'evoluzione

biologica. La nostra intelligenza, prima che essere strumentale, è un'intelligenza sociale.

Dunbar sostiene che una delle interazioni che cementano la società dei primati sia il grooming, ovvero la pulizia del pelo. La sua pratica sistematica consente la conoscenza e il controllo sociale. Per questo i primati dedicano molto tempo al grooming. Tuttavia, quando il gruppo diventa molto grande, conoscere e controllare attraverso la pulizia del pelo è un impegno molto oneroso. Finché, nella società dei Sapiens Sapiens, non diventa un'impresa troppo onerosa. Per questo la nostra specie escogita un modo nuovo più efficace per "conoscere e controllare" all'interno delle sue comunità allargate: e sostituisce il grooming con la comunicazione verbale. La parola sostituisce le mani e le orecchie sostituiscono il pelo in questa nuova "pulizia della mente".

Qual è il nesso del numero di Dunbar con le organizzazioni? Semplice. Le organizzazioni non possono crescere oltre un certo numero, pena la perdita della coesione del gruppo. Allora come fanno le organiz-

## ORGANIZZAZIONE MULTI CELLULARE

NELLE REALTÀ AZIENDALI COMPLESSE È STRATEGICO CREARE TEAM DI LAVORO INDIPENDENTI, MA INTERCONNESSI ALLO STESSO TEMPO

zazioni a crescere? Semplice: crescono strutturandosi per cellule o team di lavoro che non superano i 150 componenti (vari autori suggeriscono addirittura un numero massimo di 15). Solo con numeri limitati è possibile mantenere la totale condivisione delle informazioni, la quale è una caratteristica fondamentale perché qualsiasi asimmetria informativa impedisce l'agire coordinato dei componenti del gruppo.

Ogni team di lavoro è autonomo e con responsabilità intra-imprenditoriali. Unità indipendenti e interconnesse allo stesso tempo, efficaci solo se agiscono assieme, aprendosi verso l'esterno, ma preservando una chiusura organizzativa mediante forti meccanismi di condivisione interna. L'organizzazione multi-cellulare è un conglomerato di unità organizzative che hanno autonomia decisionale e responsabilità sui risultati e sull'operatività dei processi che governano.

Perché il tutto si muova in sincronia e l'identità del sistema si preservi, è però necessario che le cellule condividano a livello operativo procedure organizzative e a livello strategico una visione fondata su un insieme di valori comuni. La condivisione di routine crea una cultura gestionale comune che consolida l'organizzazione nel suo insieme. La condivisione della visione nell'organizzazione ha la stessa potenza della condivisione del mito nella società. Come il mito è veicolo di trasformazione da una situazione sociale a un'altra (per esempio la terra promessa, la frontiera americana, la rivoluzione d'ottobre), così la visione guida il gruppo verso il raggiungimento della meta, indica una direzione di marcia, fissa le frontiere dell'inclusione nel gruppo e sostiene il senso di appartenenza.