

Governo del disordine

di ALBERTO FELICE DE TONI



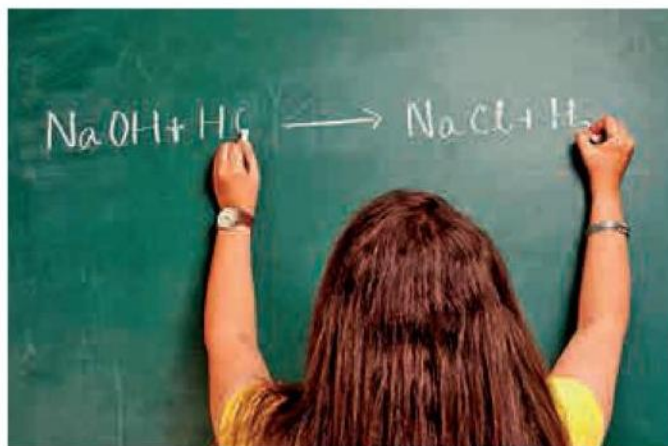
Le imprese sono sistemi complessi adattativi. Vivono in una sorta di terra di mezzo denominata 'orlo del caos', situata tra ordine e disordine: è l'area della complessità. Le situazioni prossime all'equilibrio statico comportano la morte: nulla di nuovo può emergere da un sistema completamente ordinato. Allo stesso tempo, sistemi completamente caotici sono troppo disordinati per generare una struttura stabile.

I modelli manageriali all'orlo del caos sono basati su due circoli auto-rinforzanti di condivisione (fonte di miglioramento continuo) e di creazione (fonte di innovazione). Se da un lato la ricerca di ordine da parte dell'organizzazione è portatrice di standardizzazione, ripetibilità e stabilità, ovvero possiedono caratteristiche che permettono lo sfruttamento (*exploitation*) della conoscenza capitalizzata attraverso il processo di condivisione, dall'altro la ricerca di disordine è portatrice di innovazione attraverso processi di creazione (*exploration*). Condivisione e creazione sono i due processi alla base delle organizzazioni ambidestre.

Il termine di organizzazione ambidestra è stato introdotto da O'Reilly e Tushman nel 1996 in un famoso articolo dal titolo: "The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change".

Caos e fatica organizzativa sono un binomio inscindibile.

ORGANIZZAZIONE AMBIDESTRA - PER AVERE SUCCESSO LE IMPRESE, CHE VIVONO SULL'ORLO DEL CAOS, DEVONO SAPER GESTIRE CONTEMPORANEAMENTE DUE PROCESSI: EFFICIENTAMENTO DEL NOTO ED ESPLORAZIONE DELL'IGNOTO



L'esplorazione del caos è un'attività onerosa che comporta fatica organizzativa: servono tempo, curiosità e capacità. Per riuscire a governare ciò che non è prevedibile, occorre prima saper programmare ciò che è prevedibile. Questo significa che l'organizzazione migliore è quella in grado di rendere efficienti e ordinati i processi stabili, in modo da poter dedicare più tempo all'esplorazione del caos, dell'imprevedibile, delle nuove possibilità.

COESISTENZA

La buona organizzazione è un mix di abilità di vita nel caos e di grande regolamentazione. Un bel problema: due organizzazioni, due schemi di gioco, due mondi cognitivi, due culture, due competenze, due intelligenze che devono coesistere. Sono due *mindset* opposti: trarre il miglior profitto dalle attività esistenti (lo sfruttamento) e contemporaneamente tentare nuove stra-

de (esplorazione).

L'organizzazione si trova allora a dover gestire contemporaneamente due processi che vanno integrati: un processo di efficientamento del noto, affiancato a un processo di esplorazione dell'ignoto. È questo il modello dell'organizzazione ambidestra che si muove abilmente tra processi di *exploration* (del possibile) ed *exploitation* (del certo).

La burocrazia weberiana non può essere demonizzata. È un archivio di saggezza, scelto e raccolto filtrando l'esperienza passata, un data base organizzativo dove sono depositati i comportamenti e le routine ritenuti corretti, un grande sistema di *knowledge management* che illumina l'agire quotidiano. Una buona 'burocrazia' è condizione necessaria per fare innovazione.

Se in principio era Weber, dopo nacque la teoria di Perrow, una sorta di anello di collegamento tra standardizzazione e innovazione, tra cal-

ma e caos. Una pietra angolare manageriale. Charles Perrow (autore nel 1979 del libro intitolato "Complex Organizations: a Critical Essay") propone una serie di categorie e di schemi di analisi che consentono di giungere al chiarimento della contrapposizione calma-caos. Sono rilevanti entrambi, hanno pari dignità, devono convivere, sono necessari l'uno all'altro. Sulla stessa linea d'onda del film "Caos calmo" del 2008 interpretato da Nanni Moretti.

L'ambidestria non è un lusso; nessuna organizzazione del passato che non sia stata almeno un po' ambidestra è sopravvissuta per raccontarlo. Inoltre, non esiste un solo equilibrio dinamico e nemmeno un solo modo di essere ambidestri. Infine l'ambidestria non può essere una faccenda di fasi temporali: un po' si punta all'*exploration*, un po' si punta all'*exploitation*; è parte integrante del Dna organizzativo.

Cosa significa allora per un'organizzazione essere ambidestra? Essere un'organizzazione che sia coscientemente duale, come la chiamerebbe John Kotter professore emerito presso la Harvard Business School, ovvero che permetta la coabitazione intenzionale - non l'alternanza, non la contrapposizione - di due sistemi opposti. Uno più burocratico (la gerarchia), uno più dinamico (l'auto-organizzazione in rete).

detoni@uniud.it