

Benvenuti in un mondo di errori

ALBERTO FELICE DE TONI



Solo nuovi modelli manageriali possono farci 'nuotare' nel grande oceano della complessità in cui siamo immersi. Cerchiamo, quindi, di proporre al lettore spunti di riflessioni circa un modello manageriale 'complesso' in contrapposizione a un modello manageriale 'classico'. Il vecchio paradigma tende a costruire stabilità, prevedibilità e poco rischio (un mondo al sicuro da errori), il nuovo paradigma si basa sull'assunzione che il futuro è imprevedibile e turbolento e che è, quindi, importante governare l'instabilità per tenersi aperte tutte le opzioni (un mondo di errori sicuri).

Il modello classico prevede che l'organizzazione sia semplice, in un ambiente stabile e in un futuro prevedibile sulla base di proiezioni di serie storiche. Il successo si ottiene in queste condizioni tramite equilibrio e stabilità. Il modello complesso si basa, invece, sull'idea che l'organizzazione sia un sistema complesso adattativo, in un ambiente turbolento e in un futuro prevedibile solo in parte grazie allo studio dei megatrend. In questa situazione il successo deriva dal non-equilibrio e dal cambiamento.

I manager sono di fronte a una scelta. Possono permettere l'emergenza di nuove strategie, accompagnate da conflitto, disordine e disarmonia; una nuova strategia potrebbe emergere come non emergere. Oppure possono insistere sul fatto di aderire alla strategia formulata, riducendo il rischio di conflitti, disordine e disarmonia. Il risultato, però, sarà il blocco dell'emergenza di una nuova potenziale direzione strategica. Questa soluzione - che potrebbe sembrare la più sicura - è in realtà la più pericolosa, perché non tiene conto della dinamicità delle situazioni.

Il manager passa da un ruolo riduzionalista, basato cioè sull'applicazione di regole razionali, a un ruolo complesso; dalla "pianificazione e controllo" delle attività alla "creazione e presidio" del contesto.

Un contesto dove la vera motivazione è l'auto-motivazione, frutto di una visione condivisa, ottenuta con l'esempio del leader che fornisce l'energia del cambiamento. Per gestire la complessità crescente è opportuno puntare sulla partecipazione e sull'assunzione di responsabilità da parte di tutti in una logica di intra-imprenditorialità.

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, dun-

dalle diverse aziende. Nella visione eco sistemica la performance economica dipende dalla gestione delle alleanze e delle relazioni. Impresa e ambiente sono in stretto rapporto. Entrambi non solo evolvono, ma co-evolvono. Nel modello manageriale classico, esiste una selezione che agisce in funzione della relazione tra l'impresa e l'ambiente complessivo. In un approccio co-evolutivo, invece, i soggetti interagiscono e, dunque, la selezione agisce sia a livello di parti, sia a livello di sistema ambiente complessivo.

Mentre il modello classico è orientato alla

MODELLO COMPLESSO

RISPETTO A QUELLO CLASSICO, SI BASA SULL'IDEA CHE L'ORGANIZZAZIONE SIA UN SISTEMA ADATTATIVO IN UN AMBIENTE TURBOLENTO CON UN FUTURO INCERTO: RISPETTO A QUESTO SCENARIO IL SUCCESSO SI OTTIENE CON LA CAPACITÀ DI ADATTAMENTO E DI CAMBIAMENTO, 'DIMENTICANDOSI' DELLA STABILITÀ

MODELLO MANAGERIALE CLASSICO E COMPLESSO A CONFRONTO

CARATTERISTICHE	CLASSICO	COMPLESSO
Ambiente	prevalentemente stabile	prevalentemente turbolento
Studio del futuro	basato su proiezioni di serie storiche	basato su megatrend
Generazione di nuove strategie	dall'alto, favorendo intese, ordine, armonia	anche dal basso, accettando conflitti, disordine, disarmonia
Natura dell'organizzazione	a una mente	a molte menti
Gestione prevalente	organizzata sulla base di principi e regole	auto-organizzata sulla base di una visione condivisa
Ruolo prevalente dei manager	pianificazione e controllo	creazione e presidio del contesto
Orientamento prevalente del personale	svolgimento di compiti	assunzione di responsabilità (intra-imprenditorialità)
Processi decisionali	iter determinato	iter indeterminato
Sovra-sistema d'impresa	sistema industriale	eco-sistema
Interazione con il contesto	adattamento	co-evoluzione
Successo	equilibrio e stabilità	non equilibrio e cambiamento
OBIETTIVO	 STABILITÀ (ridurre la complessità)	 ELASTICITÀ (assorbire la complessità)

Fonte: A. F. De Toni, A. Barbaro, Visione evolutiva, Etas Libri, 2010

que, abdicazione di potere, né condivisione di potere. È duplicazione di potere.

I processi decisionali attuati secondo il modello classico sono determinati, mentre nel modello complesso sono indeterminati. Si passa a una visione in cui i confini tra imprese, settori, mercati, non sono più fissi e ben definiti, bensì variabili e sfumati. In questo contesto l'unità primaria non è più la singola azienda, ma la rete costituita

stabilità, il modello complesso è orientato all'elasticità. La stabilità ha a che fare con la riduzione della complessità, l'elasticità con l'assorbimento della complessità. Il modello tradizionale non è sbagliato, ma insufficiente. Per affrontare la complessità serve intelligenza distribuita, inter-connessa, auto-motivata e auto-attivata. Al centro non si risolve. Il futuro è nella periferia.

detoni@uniud.it