

Sei regole per la complessità

di ALBERTO FELICE DE TONI



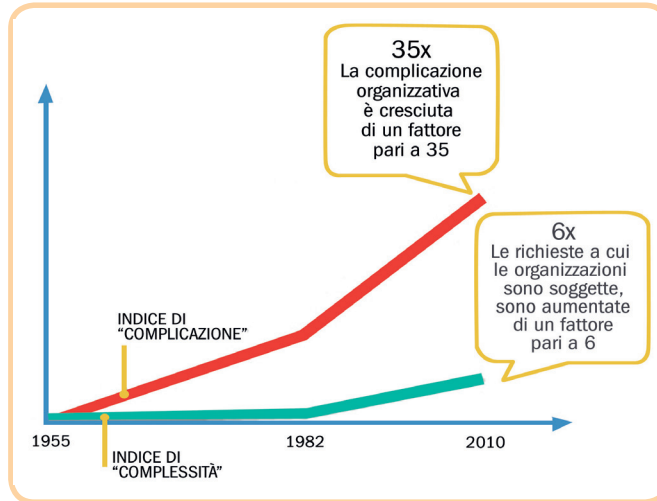
Yves Morieux e Peter Tolmann, rispettivamente managing director e senior partner

del Boston Consulting Group, in un libro del 2014 dal titolo *'Six simple rules: how to manage complexity without getting complicated'*, descrivono i risultati di una loro ricerca: mediamente in 50 anni, se la complessità esterna del mercato è cresciuta di un fattore 6, la complicazione interna delle organizzazioni è cresciuta di un fattore 35.

Questa complicatezza comporta costi ingenti. Nelle organizzazioni più complicate i manager passano più del 40% del proprio tempo a scrivere report e fra il 30% e il 60% nel coordinamento dei meeting. Questa è stata ed è una risposta frequente e sbagliata all'aumento della complessità esterna. Gli autori suggeriscono quindi, sulla base della loro esperienza, sei regole semplici per gestire l'incremento della complessità dei mercati.

Regola 1: scopri quello che accade realmente nella tua organizzazione. Scopri come i membri dell'organizzazione agiscono, come cooperano, dove cercano le risorse e come risolvono i problemi.

Regola 2: rinforza gli integratori. Dovete trovare chi funge da collante, chi coopera e guida i processi. In un articolo pubblicato su Hbr nel 2005, Richard Pascale e Jerry Sternin scrivono: *"Da qualche parte, nella vostra organizzazione, gruppi di persone stanno già facendo le cose in modo diverso e migliore. Per creare cambiamenti durevoli,*



trovate queste aree di devianza positiva e alimentatene la fiamma". Quando troverete gli attori positivi, date loro la possibilità, l'autorità e il potere di guidare i processi a buon fine. Alimentate la fiamma, collegate le persone, togliete regole, fate confusione... fate emergere la cooperazione.

Regola 3: aumenta la quantità totale di potere. Il potere non è a somma zero, è come la conoscenza: può essere moltiplicato. Si può aumentare il potere in periferia, senza che al centro diminuisca. Il potere della periferia comporta autonomia decisionale e possibilità d'azione. È il concetto di empowerment, di libertà d'azione, di intra-imprenditorialità diffusa, di duplicazione del potere.

Regola 4: aumenta la reciprocità. Fai sì che la cooperazione possa avvenire. La prima classe di reciprocità è quella diretta: io ti aiuto se tu mi aiuti e viceversa. Questa regola è conosciuta nell'Antico Testamento come legge del contraccambio 'occhio per occhio, dente per dente', e nella Teoria dei Giochi come strategia *'tit for tat'*, ovvero 'colpo

ERRORI DA EVITARE - PER REAGIRE AI CAMBIAMENTI DEL MERCATO ESTERNO, SI RISCHIA DI RENDERE MOLTO PIÙ COMPLICATA L'ORGANIZZAZIONE INTERNA DI UN'AZIENDA

su colpo'. La seconda classe di reciprocità è quella indiretta, che introduce il tema della reputazione. In funzione dell'opinione che ciascun attore ha degli altri, decide se cooperare o meno, se fidarsi o meno. È ovvio che preferisca avere a che fare con persone che hanno una buona reputazione, ed è più facile che la cooperazione emerga tra individui orientati a collaborare, invece che a competere.

Regola 5: stendete l'ombra del futuro. Ovvero: mette-

te ciascuno di fronte alle conseguenze derivanti dalle proprie azioni. Il termine 'ombra del futuro' deriva dalla Teoria dei Giochi. I giocatori si comportano in modo differente se si aspettano di giocare nuovamente in futuro, ossia se ripetono più volte uno stesso gioco. Sanno, cioè, che potranno punire o venir puniti in futuro per aver subito o aver messo in atto comportamenti scorretti. In questo modo saranno tentati di collaborare più a lungo.

Regola 6: premia coloro che cooperano. Il premio e il riconoscimento incentivano la ripetizione di un comportamento. Premiare chi coopera - e non punirlo se sbaglia nel tentativo - crea un humus in cui il seme della cooperazione può radicarsi e fiorire.

Le complicazioni dell'organizzazione con nuovi livelli e funzioni non risolvono i problemi. Invece, l'introduzione di regole semplici non implica comportamenti specifici e crea un contesto in cui alla fine si ottengono comportamenti ottimali senza doverli definire in anticipo. Semplicemente, chi cerca trova.

detoni@uniud.it