

# Questione di equilibrio

di ALBERTO FELICE DE TONI



Gli studi sul ciclo di vita delle organizzazioni, uno per tutti Greiner (1972), indicano che nello sviluppo delle organizzazioni il pendolo continua a oscillare tra accentramento e delega decisionale, tra aumento delle regole e sburocratizzazione, tra controllo accentrato e controlli decentrati. Mentre l'auto-organizzazione è una caratteristica peculiare della fase iniziale, nelle fasi successive essa viene meno, anche se a intervalli è necessario reintrodurre qualche elemento di auto-organizzazione. In tal modo, le grandi organizzazioni cercano di guarire dalle malattie tipiche della gerarchia e della centralizzazione e acquisire i livelli di flessibilità necessari.

## CAMBIAMENTO O STABILITÀ

Gerarchia e auto-organizzazione sembrano, quindi, convivere secondo due dimensioni. La prima è quella del tempo, ovvero gerarchia e auto-organizzazione si alternano - come indica Greiner - con l'auto-organizzazione che diventa chiave nei momenti di cambiamento e la gerarchia che riemerge nei periodi di stabilità. L'altra dimensione è quello dello spazio, ovvero dentro l'organizzazione coesistono più unità dove - per far fronte a situazioni di maggiore complessità - prevalgono *capability* e pratiche tipiche dell'auto-organizzazione, mentre in altre unità prevalgono modelli gerarchici tradizionali.

## RUOLI DIVERSI DEL 'CAPO'

Analogamente convivono dentro l'organizzazione almeno due modelli di

## COESISTENZA DI GERARCHIA E AUTO-ORGANIZZAZIONE

È UN PENDOLO CHE COSTANTEMENTE OSCILLA. PARALLELAMENTE SI ALTERNANO ANCHE DUE MODELLI DI LEADERSHIP, QUELLO DI 'CONDUZIONE' E QUELLO DI 'COSTRUZIONE'

leadership. Il primo è quello della conduzione (alla meta), ovvero un modello classico dove il leader, secondo un modello tradizionale gerarchico, orienta le persone del gruppo verso i risultati attesi, nel rispetto delle attitudini di per-

nati e comportamenti di *self-leadership*.

Modelli organizzativi gerarchici, stili di leadership di 'conduzione' e comportamenti subordinati funzionano bene in contesti a bassa complessità e con persone che presentano scarsa attitu-

MODELLI ORGANIZZATIVI	STILI DI LEADERSHIP	PERSONE	ATTITUDINI	CONTESTO
Gerarchia	Conduzione	Subordinati	Esecutive	Semplice
Auto-organizzazione	Costruzione	Self-leader	Intra-imprenditoriali	Complesso

sone per le quali la *self-leadership*, che richiede e implica una piena assunzione di responsabilità, genera ansia e preoccupazione e, in ultima analisi, condizioni di lavoro e prestazioni peggiori. L'altro modello è quello della costruzione di contesti, ovvero un modello dove, a regime, tutte le persone diventano *self-leader* e il 'capo' crea un sistema di valori, favorisce la condivisione della visione, dà l'esempio, accompagna l'apprendimento e l'esecuzione. In poche parole, un modello dove il capo non scompare, ma cambia ruolo da quello di conduttore a quello di costruttore; un costruttore sulla falsariga del maestro dei novizi dei gesuiti.

## DINAMISMO NEL TEMPO E NELLO SPAZIO

Durante la vita delle organizzazioni e delle persone va, quindi, sempre ricercato un equilibrio dinamico nel tempo e nello spazio tra modelli organizzativi tradizionali fondati sulla gerarchia e modelli innovativi fondati sull'auto-organizzazione e tra modelli di leadership di 'conduzione' e modelli di leadership di 'costruzione', a cui corrispondono rispettivamente comportamenti subordi-

dine intra-imprenditoriale; viceversa, modelli di auto-organizzazione, stili di leadership di 'costruzione' e comportamenti da self-leader funzionano bene in contesti ad alta complessità e con persone che presentano elevate attitudini intra-imprenditoriali (*vd tabella*).

## L'ESEMPIO DEI GESUITI

I due modelli, quindi, non sono alternativi nel tempo e nello spazio dell'organizzazione, ma coesistono. E se l'auto-organizzazione non prevale in modo diffuso nello spazio e in modo stabile nel tempo, il motivo è che richiede particolari attitudini e implica cambiamenti profondi nei comportamenti di tutte le persone dell'organizzazione, fino a quelle più periferiche. I gesuiti che ponevano obiettivi quasi impossibili ai loro confratelli, avevano ben capito tutto questo: la scelta di ammettere all'Ordine solo gli *'aptissimi'* era funzionale alla necessità di disporre, per operare in ambienti complessi, solo di persone dotate di spirito intra-imprenditoriale e capaci di *self-leadership*. Ovvero, di disporre di persone, in una parola, pronte al *magis!*

detoni@uniud.it