

# La gerarchia illuminata

di ALBERTO FELICE DE TONI



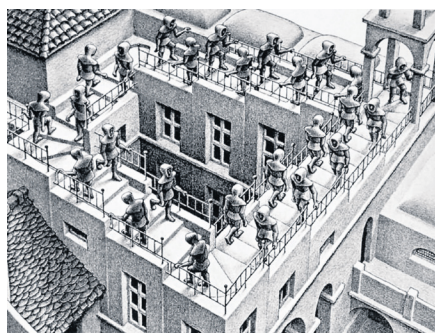
Nel precedente numero della rubrica abbiamo spiegato come modelli gerarchici e auto-organizzati convivono nel tempo e nello spazio delle organizzazioni. In questo spazio vogliamo sostenere la tesi che la gerarchia illuminata crea le condizioni necessarie per l'auto-organizzazione. E che l'auto-organizzazione è il punto di arrivo di un lungo percorso, ma che spesso si tratta di un periodo magico di breve durata. Inoltre, che la gerarchia deve intervenire per rigenerare le condizioni per una nuova auto-organizzazione in un processo ricorsivo continuo.

## TUTTI OPERANO COME SELF-LEADER

La condivisione di valori e di scopi è la chiave di volta di ogni organizzazione di successo. L'auto-organizzazione per esplicarsi necessita di una piena condivisione di valori e di scopi, ma la sua 'magia', prima o poi, tende a dissolversi perché ogni condivisione di valori e di scopi tende a degradarsi nel tempo. Ecco che la gerarchia assume la funzione chiave di garantire nel tempo la condivisione di valori e scopi. In altre parole, il capo gerarchico illuminato ha la funzione di costruire e mantenere un contesto, dove, a regime, tutte le persone operano come *self-leader* e non più come subordinati. Costruire e mantenere un contesto significa creare un sistema di valori, favorire la condivisione della visione, dare l'esempio, accompagnare l'apprendimento e l'esecuzione. All'inizio è importante definire obiettivi limitati in modo da poterli raggiungere e rinforzare nei componenti del gruppo la consapevolezza delle proprie possibilità.

Il circolo virtuoso dello sviluppo delle organizzazioni prevede una serie di

**AUTO-ORGANIZZAZIONE** - VALORI E SCOPI CONDIVISI, NEL TEMPO, TENDONO A DISSOLVERSI. IL RUOLO DEL CAPO, DEVE ADEGUARSI PER AVVIARE UN CIRCOLO AUTO-RINFORZANTE, OVVERO UN 'MULINELLO' CHE MAN MANO COINVOLGA TUTTI



azioni che possiamo così sintetizzare: costruire un contesto fondato su valori comuni, creare fiducia reciproca, condividere una visione, suscitare passione, convergere su obiettivi, prendersi cura di persone e cose, cogliere occasioni, ottenere risultati, consolidare successi, aumentare l'autostima, generare energia, liberare creatività, vivere un clima di benessere, respirare un'atmosfera di affetto e felicità. Un circolo virtuoso che si autosostiene, dove il capo non scompare, ma cambia ruolo da quello di un conduttore alla meta di subordinati a quello di costruttore di contesti dove le persone a regime diventano *self-leader*.

## PARTECIPARE AL CAMBIAMENTO

Come riuscire a coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione in questo circolo auto-rinforzante? Con un approccio che potremmo definire del 'mulinello': partire con un sottogruppo di persone che decidono di incamminarsi verso un percorso di auto-realizzazione. I risultati ottenuti renderanno evidente ad altri che la via intrapresa è conveniente e ha senso partecipare

al cambiamento in essere. Questo fa aumentare nel tempo il numero persone che entrano 'a bordo' nella nave del cambiamento che sta portando l'organizzazione verso nuovi continenti. Nella metafora del 'mulinello' il vortice aumenta sempre di più di raggio e di velocità fino a coinvolgere progressivamente tutti. Pensate ai dodici apostoli.

## TEORIA DELLA RICORSIVITÀ

La teoria del 'mulinello' è nota con il termine più aulico di 'ricorsività'. Secondo Hofstadter nel suo libro "Gödel, Escher, Bach", la ricorsività non è un processo circolare, uguale a se stesso. Prevede piuttosto una "trama che cresce". La ricorsività è "l'annidarsi delle cose entro le cose stesse: un racconto all'interno di un racconto, una commedia entro una commedia, un quadro dentro un quadro, scatole cinesi dentro scatole cinesi". La ricorsività è il modello di cambiamento che accomuna: la matematica, con i numeri di Fibonacci che si formano ricorsivamente sui numeri precedenti; la linguistica, in cui una struttura sintattica di costruzione delle frasi di tipo ricorsivo sembra avvolgersi sempre su se stessa, ma in realtà, produce ogni volta un elemento nuovo della frase; la musica, in cui a ogni ritorno su di sé della tonalità, la tonalità stessa forma, in realtà, un nuovo elemento nella 'pila' delle tonalità, come in Bach; l'arte figurativa di Escher: la sua litografia "Salita e discesa" è l'icona della ricorsività come movimento a spirale crescente, quasi come un 'mulinello' che produce cambiamento.

detoni@uniud.it