



LEADERSHIP/1. Cosa ci insegna la natura in tema di organizzazione in gruppi complessi

# Potere allo stormo

Per affrontare la complessità, dovremmo sviluppare uno stile di governo più focalizzato a facilitare l'espressione di energie creative, cooperando in organizzazioni a rete. Ne siamo capaci, bisogna solo volerlo

di Barbara Principi



Barbara Principi è consulente manageriale di Mindlab - www.mindlab.it

**S**cale che non vanno da nessuna parte, comodi cicchi o che si affacciano sul vuoto, botole e ingressi sottoposti: come in un disegno di Escher, ci sembra di essere in un mondo di cui facciamo fatica a capire il senso e la direzione. Un mondo in cui tutto è incerto, imprevedibile, la velocità del cambiamento incalzante. Un mondo in cui regna il paradosso. A pensarci meglio, però, sembra la scoperta dell'acqua calda: l'incertezza è un elemento della nostra esistenza, la cultura occidentale si illude di controllare tutto, ma poi basta che la natura si svegli per ricordarci che ci sono anche le circostanze imprevedibili. Ad aprile del 2010 un vulcano islandese ha eruttato con tutta Europa, paralizzando il traffico aereo, ricordandoci che siamo mortali. In realtà le nostre vite non sono più incerte rispetto ai nostri predecessori, anzi probabilmente godiamo di un grado di sicurezza un tempo inimmaginabile: siamo più longevi, più sani, abbiamo la possibilità di farci soccorrere con rapidità ed efficienza. La morte per parto è un evento estremo che suscita sconcerto.

### Cosa è cambiato davvero

Quello che è cambiato veramente è il grado di complessità e il numero di contatti umani a cui

siamo esposti. Fino agli anni '70, ad esempio, un'ampia fascia della popolazione italiana viveva in campagna e si occupava di agricoltura. Si viveva in famiglie, talora patriarcali con venti, trenta consanguinei. Rare volte all'anno si incontravano i vicini nei lavori dei campi o nelle feste passate. Alla fine della vita si potevano forse contare un centinaio di contatti complessivamente. Quante persone conosciamo e frequentiamo oggi abitualmente? Cambiando casa o azienda allarghiamo il numero dei contatti. Poi ci sono i professionisti e i social network. Personalmente ho selezionato e assunto centinaia di persone. Altre centinaia sono state allieve nei corsi in cui ho fatto docenza. Bastano tre elementi per determinare un sistema complesso: se prendiamo ad esempio una pallina, come nella figura, e la lasciamo cadere, non c'è possibilità di calcolare in quale buca finirà, si può solo procedere con un calcolo delle probabilità. Se un sistema con pochi elementi ha comportamenti così caotici, figuriamoci quando il numero degli elementi si moltiplica. Inoltre, i mezzi di comunicazione di massa, le tecnologie informatiche, la globalizzazione dei mercati hanno moltiplicato l'interazione di sistemi sociali ed economici in precedenza più isolati, più indipendenti, con la conseguenza che siamo tutti più esposti in

modo diretto alle conseguenze di fenomeni che avvengono dall'altra parte del pianeta. Il nostro sistema nervoso è ancora quello dei tempi dell'uomo cacciatore delle caverne, perfettamente adattato alle incertezze del mondo circostante, è la complessità che ci mette davvero alla prova.

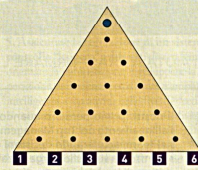
Un esempio interessante di organizzazione in gruppi complessi ci viene dallo stormo, sullo studio del cui comportamento si è venuta definendo una teoria, la "lock theory". Tutti abbiamo presenti le evoluzioni di uno stormo di storni allora del tramonto nei nostri cieli o di un branco di alicci in mare e magari ci siamo anche chiesti come facciano a non urtarsi l'un l'altro, se seguano un qualche disegno predeterminato, una sorta di coreografia e chi sia a disegnarla e a trasmetterla loro. Il nostro primo istinto è attribuire il merito di tanta perfezione a un capo, invece non c'è nessun leader! Tutti i componenti dello stormo seguono poche semplici rigorose regole: mantenere la velocità e la giusta distanza con i vicini, non perdere il contatto, evitare gli urti. Le stesse regole a cui era ispirato il comportamento degli aviatori americani nella battaglia delle Midway, dato che il centro di comando era troppo distante per poter intervenire efficacemente. Questo schema delle regole semplici che producono miracoli è molto frequente in natura: nel fiocco di neve di Koch, la struttura è basata sul triangolo equilatero ripetuto N volte. Tale è l'origine dei fenomeni denominati frattali: ne è un esempio il cavolfiore romano, così come la spirale di una conchiglia.

### La rete come organizzazione semplice e flessibile

Dove ci portano queste considerazioni? Se pochi elementi formano un sistema complesso, se gruppi di individui riescono a organizzarsi con poche semplici regole, ecco che possiamo osservare che le organizzazioni umane e in particolare le imprese si stanno sempre più organizzando a rete. Quali sono i vantaggi che spingono a stare in una rete? Godere della forza e della reputazione di un marchio, della potenza di comunicazione di una capo-filiera, ottenere economie di scala, utilizzare servizi in pool, condividere conoscenze e informazioni, confrontarsi con i benchmark. Ed ecco si parla di reti d'impresa, reti di filiera, consorzi, network professionali, reti commerciali, franchising. Soprattutto nel modello culturale italiano, in cui l'individualismo e il senso di forte indipendenza porta al moltiplicarsi delle piccole imprese, l'organizzazione a rete sembra

la soluzione naturale di un eventuale sviluppo futuro, anche se non così facile da ottenere. In altri termini, come nella storia dei porcospini di Schopenhauer, una delle difficoltà è trovare la giusta distanza che permetta di scaldarsi senza pungerli. Per stare in rete occorre un modo diverso di porsi verso se stessi e verso gli altri e passare dall'indipendenza all'intra-dipendenza. Nel volersi mantenere indipendenti infatti spesso si finisce per concepirsi anche come bastanti a se stessi, ci si convince di poter fare tutto da sé, si trascura di imparare dagli altri o semplicemente di accettare da loro un contributo o un aiuto. In una parola, si interrompe lo scambio, che è il nutrimento della connessione di rete. Come spiegano gli autori di *Modelli di organizzazione a rete* (Franco Angeletti, 2004), una rete, per crescere e svilupparsi, ha bisogno di scambi ai quali i membri attribuiscono un valore: non scambi puramente materiali (anche quelli, ma non di solo pane vive l'uomo...), ma anche scambi di knowledge, di sostegno reciproco, di opportunità. L'intrapendenza, diversamente, significa responsabilità, capacità di farsi carico della propria vita, ma conservando la consapevolezza di essere umani, mortali, portatori di imperfezioni e generatori di errori. Ecco il nodo centrale: non tanto il nostro grado

### Bastano 3 elementi per creare complessità



### Il miracolo del fiocco di neve



di successo, ma il modo di superare gli insuccessi è il punto centrale dello stare in rete. La debolezza dei molti fa la forza del tutto.

### Cooperazione, una propensione naturale

Ma per chi è abituato a vedere gli scambi con tutti coloro che non appartengono alla propria cerchia ristretta, il clan familiare e amicale, con la logica del vincere o perdere e quindi diffida di tutti, non è facile cambiare e diventare più cooperativo. In realtà, gli esseri umani sembrano più propensi alla cooperazione di quanto non si pensi comunemente: dal punto di vista della specie, la capacità di aggregarsi in comunità e cooperare è stato un tratto distintivo di un elemento di successo nella lotta per la sopravvivenza. Il salto forse avviene nella caccia grossa: non si ammazza il mammut da soli, anzi da soli si rischia la vita. Anche in un recente studio, condotto da un'autorevole università svizzera, si è potuto osservare che un gruppo nelle sue fasi iniziali tende spontaneamente alla cooperazione. Tuttavia, nel gruppo si manifestano sempre alcuni "liberi battitori", che invece agiscono solo per il proprio interesse. Lo sviluppo delle dinamiche del gruppo dipende da come reagiscono i membri più cooperativi se i liberi battitori continuano indisturbati, gli altri si demotivano e si adeguano, facendo crollare il tasso di cooperazione. Ma se, al contrario, i liberi battitori vengono isolati, il gruppo accresce il suo tasso di cooperazione nel tempo, aumentando anche il livello di fiducia reciproca.

### La rete, i suoi principi e gli stili di management

Il principio emergente della rete, cioè che si manifesta spontaneamente, è quello della coesione interna. Esiste una rete quando le transazioni avvengono senza che debba intervenire un principio di comando a regolare e generano valore, che si traducono in risultati di business, innovazione, creazione di nuove opportunità. L'organizzazione a rete è generativa di per sé. Ma richiede abbondanza di scambi, ridondanza di opzioni e un approccio sperimentale (per approssimazioni successive, prove ed errore). In questo tipo di organizzazione, i ruoli tradizionali cambiano completamente. Il primo principio a essere messo in discussione è quello del comando tradizionale (tranne forse per situazioni eccezionali): non si tratta di dare ordini, piuttosto di alimentare 5 attività basilari per la salute del sistema. Anche ai ruoli manageriali,

infatti, in questo tipo di contesto, viene richiesto un cambiamento di paradigma, se si vuole che mantengano ruoli di primaria importanza come nodi di connessione del sistema. La sua attenzione si sposta sulla facilitazione di processi "naturali". Ecco dunque le 5 attività che un manager evoluto dovrebbe mettere in atto.

- 1. Assecondare l'autogenerazione:** appena innescata e opportunamente avviata, una rete che contenga in sé elementi di relazione e know-how sufficientemente "attraenti", si auto-organizza e inizia ad avere un suo legittimo e riconosciuto "potere"; gli stessi membri, dato che riconoscono il valore dell'affiliazione, provvedono a connettere le periferie e incrementare la rete.
- 2. Favorire l'affiliazione per generazione spontanea:** i membri scoprono che possono "stare insieme" e "fare insieme", trovano un'identità di comunità, si riconoscono sulla base di valori, interessi, obiettivi comuni.
- 3. Sviluppare l'intelligenza collettiva:** adoperatevi per fare emergere l'intelligenza collettiva dalla rete. Essa nasce dall'interazione di tutti, dalla partecipazione convinta e dall'accettazione di codici condivisi. Il knowledge viene sentito come patrimonio condiviso, lavorare reciprocamente e in alternanza sulle idee porta gratificazioni diffuse.
- 4. Sviluppare le risorse ad alto potenziale:** garantisce la sopravvivenza dei fenomeni spontanei di simbiosi tra funzioni diverse, favorendo anche processi di competizione interna, purché mirati a obiettivi comuni. Tenere alta l'attenzione sull'equità, non sulle gelosie.
- 5. Assicurare la regolazione di un sistema di controllo "leggero"** a due vie: discendente per orientare la competizione e sviluppare la cooperazione, ascendente per rilevare e amplificare intelligenza e creatività collettive. Il feedback, la comunicazione attiva e retroattiva diventano strumenti quotidiani e non solo relegati alla revisione della performance annuale. Evitare invece la proliferazione delle norme e delle regole, mantenendo un approccio basato sulla semplicità. Nel nuovo mondo che si affaccia, qualcosa suggerisce dunque che dovremmo sviluppare tratti di una leadership più focalizzata a facilitare e veicolare l'espressione di energie creative, che di imbrigliarle in sistemi stratificati e sempre più complicati fatti di procedure, controlli, norme. Uno stile di governo dedito a semplificare attraverso sintesi rapide piuttosto che analisi minuziose e sifibranti. Siamo pronti per questo nuovo mondo? ■