

NOTA 2

Progettare l'organizzazione oggi: il sistema olonico

La progettazione delle odierne organizzazioni nell'attuale contesto storico caratterizzato da rapidi progressi tecnologici ed informatici, globalizzazione, affermazione della conoscenza e della informazione come risorsa critica, con crescenti aspettative professionali dei lavoratori e più elevate esigenze di risposta dei clienti, richiedono l'allontanamento da schemi rigidi e gerarchici verso forme più flessibili e collaborative.

La percezione di un ambiente prevedibile e ordinato in cui si doveva solo mantenere la stabilità ha funzionato bene nell'era industriale; oggi il mondo è pervaso da incertezza, sorpresa, rapidi cambiamenti e confusione. Non è più possibile per nessun manager prevedere o controllare con i metodi tradizionali gli eventi interni ed esterni alle organizzazioni. Per questo molte strutture si stanno modificando verso flessibilità, decentralizzazione, collaborazione orizzontale e diffusa condivisione dell'informazione. Sempre di più i confini fra le organizzazioni diventano labili nella necessità di partecipare al sapere attraverso organizzazioni virtuali o modulari. L'evoluzione va verso la creazione di nuove strutture denominate "organizzazioni che apprendono" (*learning organizations*), che sviluppano pratiche volte a promuovere la comunicazione in modo da generare conoscenze in grado di assicurare all'organizzazione stessa una migliore capacità di adattamento e di risposta al caos dell'ambiente esterno.

Per questo un'organizzazione deve riuscire a realizzare modelli e conoscenze condivise, predisponendosi ad utilizzare nuove conoscenze apprendendo dalle esperienze passate e dagli altri, al fine di trarre beneficio dagli errori e dai successi perseguiti, allargando così gli spazi di apprendimento all'ambiente esterno; infine diffondendo con tempestività ed efficacia i risultati dell'apprendimento, per una loro condivisione con quanti operano nella organizzazione.

Apprendere non significa solo assimilare concetti ed accrescere le proprie conoscenze, ma anche mettere in moto un processo di esplorazione e sperimentazione di nuovi comportamenti, di ricombinazione del proprio patrimonio conoscitivo, attivare nuove esperienze con il valore essenziale della capacità di risolvere i problemi, mentre l'organizzazione tradizionale è progettata solo per operare in modo efficiente.

In molti casi questo modo di operare si può raggiungere solo attraverso il rapporto fra imprese, quindi fra organizzazioni soprattutto quando imprese diverse si trovano obbligate ad operare sulla stessa catena del valore. Di conseguenza cooperazione e fiducia fra organizzazioni sono i nuovi cardini della impresa virtuale e delle *learning organization*.

L'apprendimento organizzativo è proprio quel processo di crescita delle conoscenze e delle competenze di una organizzazione, che consente di creare delle situazioni di sinergia (unione e moltiplicazione delle forze) tra le diverse parti della struttura organizzativa tali che il valore del sistema deve essere maggiore della somma delle singole parti.

L'economia dell'apprendimento tende, quindi, ad incoraggiare lo sviluppo della spirale della conoscenza, attraverso un'interazione costante e dinamica tra sapere individuale ed organizzativo. La sfida della *learning organization* concerne la capacità da parte di un'organizzazione nel suo complesso di offrire un percorso attraverso il quale siano crescenti e cumulative le esperienze di apprendimento.

La rete delle imprese

Gli obiettivi sopra esposti si possono ottenere attraverso nuovi modelli costituiti da reticoli di persone motivate, capaci di perseguire obiettivi precisi, dotate di forte autonomia operativa che provengono da articolazioni o da organizzazioni lavorative diverse.

La tipologia di sistema organizzativo che più di ogni altro potrebbe essere in grado di soddisfare gli obiettivi sopra fissati è costituita dal sistema **olonico**.

Come indica l'etimologia greca del termine *olon* (*ολον*), cioè "tutto", il sistema *olonico* è, infatti, un sistema organizzativo che abbraccia tutto mediante la cooperazione di unità autonome ad esso correlate. Quindi una rete integrata e organizzata di imprese e di individui capaci di cooperare tra loro mantenendo la propria autonomia in vista di finalità comuni e risultati condivisi.

Un sistema organizzativo capace di accumulare molta conoscenza e capace di saperla sfruttare in modo rapido quindi capace di organizzare il disordine.

La sfida della complessità si vince allora con la massima condivisione del sapere, al fine di espandere la conoscenza disponibile attraverso l'interazione con altre organizzazioni e l'impiego della conoscenza acquisita per sfruttare in modo puntuale, rapido e locale quanto disponibile.

Il termine "*rete*" sottolinea il fatto che le imprese agiscono come nodi di un sistema e stabiliscono un insieme di relazioni per scambiarsi informazioni, materiali, componenti e prodotti.

In una rete di imprese le relazioni tra i vari nodi possono essere di diverso tipo. In generale una Rete di Imprese rimane una pura forma di accordo finché un ordine del cliente la "mette in funzione": la Rete di Imprese genera allora un'Impresa Virtuale.

Le singole parti, pur muovendosi in totale autonomia, sono tenute insieme da un sistema organizzato di infrastrutture che consente loro di agire come fossero un'unica impresa.

Le imprese sono tenute insieme da un complesso di legami che governa di fatto i rapporti tra esse in uno spirito di partnership globale che esula addirittura i confini geografici.

Lo scopo fondamentale di questo sistema non è quello della semplice accumulazione di conoscenza ma piuttosto quello della creazione di una base di conoscenza condivisa, di competenze specifiche e di capacità di auto organizzazione che guidino e modellino il sistema di percezione degli stimoli esterni, la loro diffusione rapida all'interno del sistema e la loro trasformazione in azioni finalizzate agli obiettivi.

Come un organismo vivente, il sistema olonico non è una semplice aggregazione di imprese, di parti di esse o di processi elementari, quanto piuttosto una gerarchia integrata di sottosistemi autonomi costituiti a loro volta da sottosistemi e così via. Ciascun sottosistema persegue un proprio obiettivo autonomo ma è in grado di allinearsi con tutti gli altri nel perseguire un obiettivo comune.

Due i principi che sono alle fondamenta di un sistema olonico:

- a)-la doppia cittadinanza;
- b)-la sussidiarietà.

Il primo principio è quello della "doppia cittadinanza": ogni persona appartiene a un'organizzazione "locale", sia essa un'impresa o un gruppo sociale e, contemporaneamente, a un sistema più complesso, sia esso una federazione di gruppi e organizzazioni oppure un sistema di business.

Di qui l'importanza che assume il senso di appartenenza nel rapporto tra individuo e organizzazione. Esso infonde sicurezza, stabilità e motivazioni ma, soprattutto, è in grado di orientare in modo significativo, i comportamenti e l'assunzione di responsabilità di una persona all'interno dell'organizzazione.

Il sistema olonico, quindi, induce nelle persone la diffusione del senso di doppia appartenenza sia a un sistema locale sia a un sistema più complesso che lo avvolge.

Il secondo principio fondamentale è la sussidiarietà: le parti delegano al centro alcuni poteri e funzioni e il centro si mette al servizio delle parti per aiutarle a essere all'altezza delle loro responsabilità e a sfruttare nel miglior modo possibile la grande autonomia decisionale a esse concessa.

Accentrare alcune attività non significa tuttavia concentrare potere quanto piuttosto costituire centri di servizio interni al sistema che sappiano liberare le economie di scala irraggiungibili dal singolo e quindi supportare, in modo più efficace ed efficiente, l'azione operativa delle parti.

Il sistema olonico è caratterizzato da

- un sistema di valori condivisi;
- una gerarchia autonoma distribuita;
- un sistema informativo a rete autonoma distribuita.

Cultura diffusa del miglioramento continuo, trasparenza informativa, propensione al lavoro di gruppo, etica del business e fiducia reciproca sono alcuni tra i valori più importanti che devono permeare la vita all'interno di un sistema olonico.

Il sistema di valori condiviso costituisce una sorta di metalivello di comunicazione e di scambio di informazioni che consente alle parti di prendere le decisioni nell'interesse del sistema anche se tra esse non si attiva alcuno scambio di comunicazione (formale o informale).

Il secondo sottosistema caratteristico è costituito dalla gerarchia autonoma distribuita. In un sistema olonico non esiste un unico centro decisionale, quanto piuttosto una pluralità di potenziali centri decisionali. Ciascun centro potenziale è in grado di assumere la leadership in qualsiasi momento in base alle diverse sollecitazioni (interne/esterne) che generano "cambiamenti" nello scenario in cui opera il sistema olonico.

Rispetto ad altri sistemi a rete il sistema olonico offre, nell'insieme e a chi opera al suo interno, alcuni vantaggi di notevole importanza di cui citiamo i più importanti.

a) Rapidità di risposta

Il sistema olonico è il presupposto più adatto per rispondere rapidamente a segnali di cambiamento, più o meno deboli, provenienti da fonti diverse (interno/esterno) e a trasformarli in attività. Infatti ogni "olone" (unità del sistema) rappresenta una "antenna" del sistema e comunica "in tempo reale" con tutto il sistema cui appartiene.

La conoscenza si produce, si accumula e si condivide a livello sistemico ma viene impiegata a livello periferico.

b) Capacità di adattamento

L'apertura verso l'esterno e la circolazione delle informazioni all'interno mantengono costantemente attivo il sistema olonico.

Quanto più un sistema è lontano dall'equilibrio statico, che è invece caratterizzato da rigidità organizzativa, burocrazia, scarsa circolazione delle informazioni, tanto più aumentano le possibilità di auto-organizzazione e di evoluzione.