Gerarchia e ecosistema

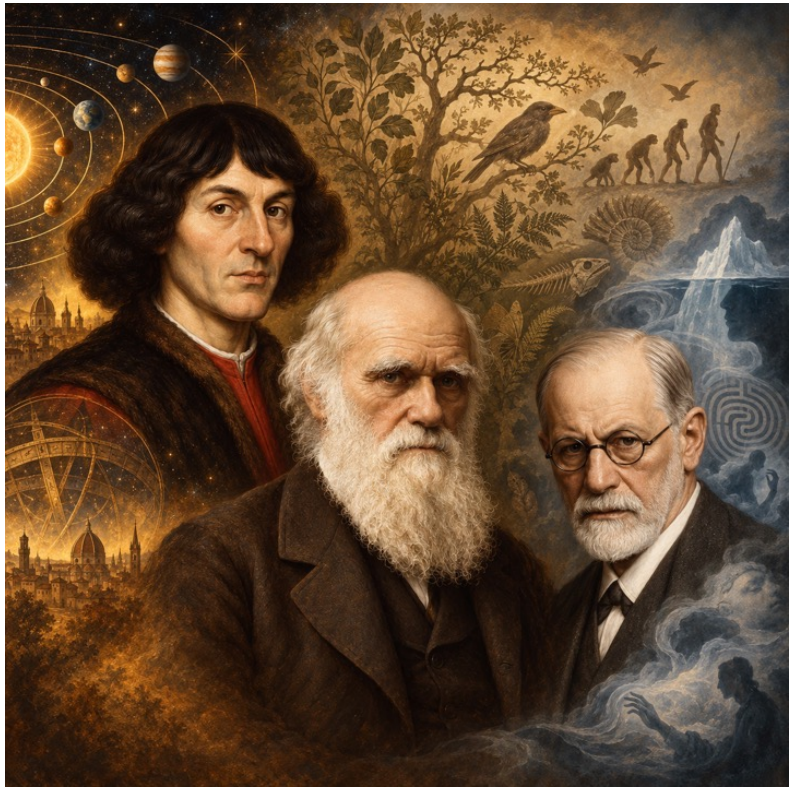
Luca Mori

Filosofo e formatore

Docente di Fondamenti storico-epistemologici della psicologia

Università di Pisa | luca.mori@unipi.it

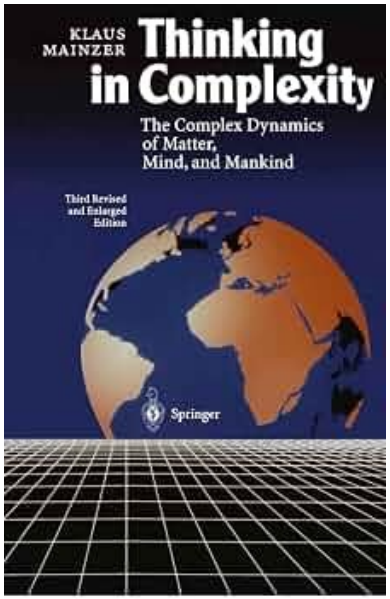
Gerarchia: chi sta sopra? chi sta sotto?



L’essere umano si è pensato come parte sopra le parti e ha visto ovunque **gerarchie / ordini organizzati secondo gerarchie**…

Tre grandi ferite narcisistiche

- **Copernico**: non siamo al centro dell’Universo
- **Darwin**: la nostra specie non è ‘speciale’, non è al di fuori delle dinamiche evolutive della natura
- **Freud**: non siamo ‘padroni’ in casa nostra (nel nostro ‘Io’)

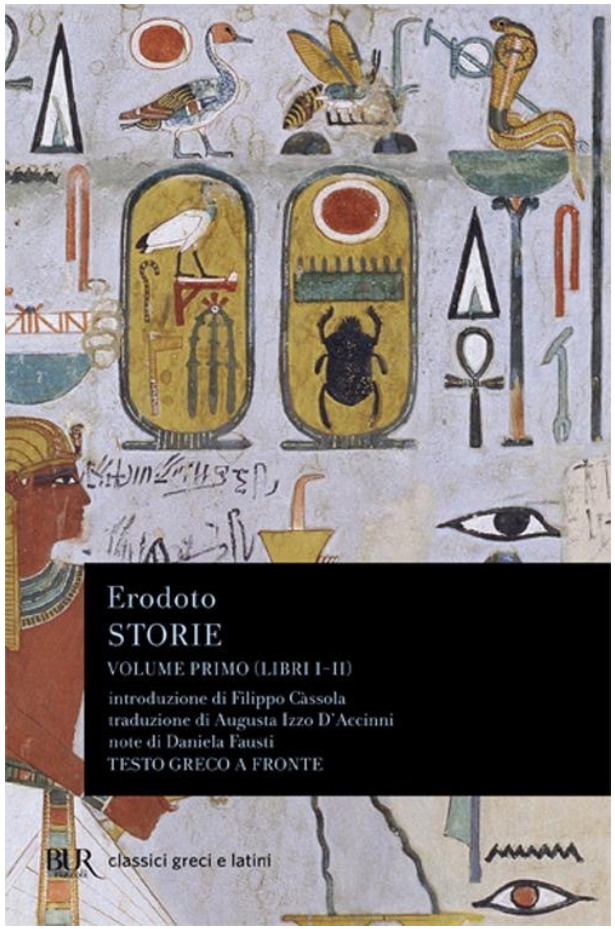


Complessità e formazione di strutture nei diversi sistemi

Disciplina	Sistema	Elementi	Dinamiche	Parametro d’ordine
Cosmologia	Universo	Materia	Dinamiche cosmiche	Formazione di strutture cosmiche (es.: galassie)
Fisica dei quanti	Sistemi quantistici (es.: laser)	Atomi, fotoni	Dinamiche quantistiche	Formazione di configurazioni quantistiche (es.: fenomeni di interferenza e coerenza)
Idrodinamica	Fluidi	Molecole	Dinamiche dei fluidi	Formazione di strutture nei fluidi (es.: vortici e celle convettive)
Meteorologia	Tempo atmosferico, clima	Molecole	Dinamiche meteorologiche	Formazione di strutture atmosferiche (es.: nubi e uragani)
Biologia	Sistema genetico	Biomolecole	Reazioni genetiche	Formazione di configurazioni genetiche
Biologia	Organismi	Cellule	Crescita degli organismi	Formazione di strutture organiche
Biologia	Popolazioni	Organismi	Dinamiche evolutive	Formazione e differenziazione delle specie
Economia	Sistemi economici	Agenti economici	Interazioni economiche (es.: meccanismi di mercato)	Formazione di strutture economiche (es.: domanda e offerta)
Sociologia	Società	Individui, istituzioni	Interazioni sociali, dinamiche storiche	Formazione di strutture sociali
Neurologia, psicologia	Cervelli	Neuroni	Regole neurali, algoritmi di apprendimento, dinamiche dell’informazione	Formazione di configurazioni neurali e riconoscimento di schemi ricorrenti

Adattamento in italiano da Klaus Mainzer, Thinking in Complexity

Una questione antichissima



Qual è la **migliore forma di governo**?

Erodoto mette in scena il primo dibattito sull'argomento, ambientato in Persia, verificatosi alla morte del sovrano Cambise.

Sette dignitari discutono sulla forma di governo migliore per il paese. Tre di loro – Otane, Megabizo e Dario – si trovano in disaccordo sulla scelta da fare, difendendo rispettivamente il governo della moltitudine (democrazia), dei pochi (oligarchia) e di uno solo (monarchia).

LE FORME DI GOVERNO

Monarchia

Pro

Nulla è migliore della guida di un uomo ottimo e saggio. Un buon sovrano prende decisioni con discernimento.
Questa forma di governo è fondata sulla tradizione. Quando le altre forme di governo falliscono, si torna sempre all'esigenza di avere *un capo*

Contro

Arroganza e invidia sono sentimenti tipici di un sovrano. Il fatto di poter agire senza dover rendere conto a nessuno può trasformare anche il buono in arrogante. Il sovrano cerca lodi e invidia i migliori, perché potrebbero metterlo in cattiva luce. Il sovrano può arrogarsi qualsiasi libertà (violentare le donne, mandare a morte senza processo)

Oligarchia

Pro

Un gruppo di pochi uomini, scelti tra i migliori, non può che prendere le migliori decisioni e deliberare con discernimento

Contro

Quando i pareri sono diversi, gli individui vogliono prevalere gli uni sugli altri, tanto più se è in gioco il potere: dalla volontà di prevalere nascono le inimicizie private tra gli oligarchi, da cui le discorde (più estese) e le stragi. I pochi potrebbero mettersi d'accordo per fare i propri interessi (stesso problema dell'uno al comando, ma espanso), oppure entrare in conflitto tra loro, ognuno con il suo seguito, generando conflitti più estesi.

Democrazia

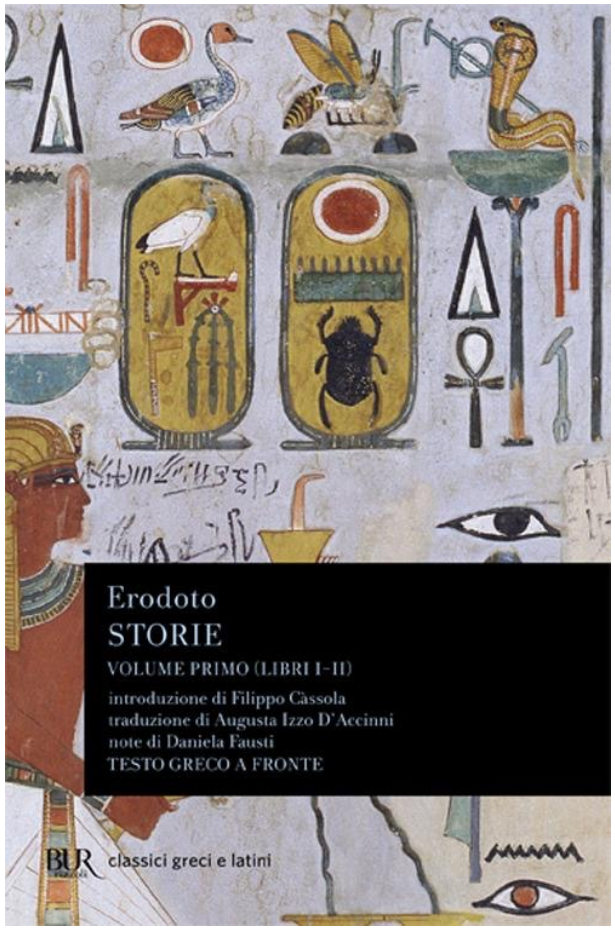
Pro

Il potere viene esercitato da cittadini incaricati (per un periodo limitato), con cariche estratte a sorte (e a turno). L'esercizio del potere è soggetto a controllo e rendicontazione. Le decisioni vengono prese in comune dai cittadini

Contro

In democrazia i malvagi stringono facilmente amicizia e cospirano contro gli interessi comuni. La moltitudine non è capace di discernimento ed è facilmente influenzabile. I cittadini sono chiamati a prendere decisioni su cose che ignorano e lo fanno con un'arroganza più sfrenata di quella del monarca. Il governo dei più è il governo dell'ignoranza.

Una questione antichissima



L (*f*): «Visto che comunque, magari, non è che prima di partire ci si conosce tutti bene, **si potrebbe magari anche fare, diciamo, un incontro e decidere un leader**. **Bisogna decidere un leader, perché secondo me in un'organizzazione dev'esserci sempre un leader, che comunque dirige un po' la spedizione e a cui tutti fanno capo.** Quindi si parte con un leader, si decidono delle regole, tutti insieme ovviamente, dei comportamenti che si devono tenere, in modo tale che ci sia organizzazione e non che si arrivi là e che ognuno va dove ognuno vuole, che fa quello che vuole».

M_1: «Si potrebbe partire da lì: partire dal presupposto che si deve costruire qualcosa e che bisogna farlo in poco tempo: perciò **bisogna avere una linea di comando abbastanza veloce e decisa**; qualcuno che comanda, qualcuno sotto che porta avanti gli ordini, un po' come l'azienda, un direttore, chi comanda e chi fa le cose».

M_2 (*m*) non è d'accordo: «**E se poi non mi dovesse andare bene questo metodo? Per me la decisione è di tutti, senza una persona che comanda.** Parlando, discutendo, magari ci si impiegherà molto di più, ma poi c'è la tolleranza, non è che io rimango della mia idea».

M_1 ribadisce che dal suo punto di vista è necessaria una linea di comando chiara, soprattutto all'inizio, «perché dobbiamo fare delle cose e dobbiamo farle subito». **L'obiezione rivolta a M_2 è che, con il metodo partecipativo, soprattutto all'inizio, «non cavi un ragno dal buco»**.

Uno scambio nell'azienda metalmeccanica Record S.p.A. (2017)

Partiamo dalla forma di governo individuata dal gruppo



Funziona anche in un’impresa?

Se no: qual è la forma di governo ideale per un’impresa?

E per una rete di imprese?

Appunti relativi alle nostre idee

- **Relativamente all'utopia:** Si nota che inizialmente, in quanto gruppo circoscritto, formiamo un'oligarchia rispetto ai futuri abitanti. Si nota che la democrazia diretta potrebbe funzionare solo entro certi limiti (finché si è pochi), poi servirebbero dei rappresentanti. Emerge la questione del criterio di scelta dei rappresentanti: competenze consolidate? Capacità provata di visione sistemica e di lungo periodo? Bisognerebbe inoltre che chi vota sia informato, per partecipare alle elezioni. Inoltre, bisognerebbe stabilire anche il modello di comunità che vogliamo (quali priorità)?
- **Relativamente all'azienda:** Sembra, almeno tra chi si esprime, che la democrazia «si applichi male a un'impresa», in quanto attività dell'imprenditore («che è un singolo») e in quanto orientata a fare profitto in un mercato di riferimento. Si vede più in linea con l'impresa l'impostazione monarchica, o oligarchica. Si riconosce però l'importanza della condivisione (ascolto, condivisione delle decisioni). Discussione della metafora dell'orchestra. Non mancano i problemi relativi alla condivisione: es. gestione delle deleghe, rischio di imporre dall'alto modelli che non tengono conto delle dinamiche 'ecosistemiche' e relazionali di fondo, mancato ascolto, coinvolgimento non adeguato dei lavoratori nelle decisioni che li riguardano ecc.
- **Relativamente alla rete di aziende:** qualcuno dice che in questo caso si potrebbe andare in direzione di una 'democrazia', ma non tutti sembrano d'accordo.

Sugli stili di leadership

UNA TESTIMONIANZA

stile autocratico vs stile democratico

«Condivido questa esperienza fatta in Brasile in un'azienda multinazionale. La mentalità del capo ha fatto la differenza. C'è stato un capo che ha creato tanti problemi e un capo arrivato da Norimberga con una nuova gestione, con una distribuzione dei lavori pesanti equilibrata, con cui si facevano le riunioni la mattina, parlando insieme dei problemi, e il capo ascoltava le difficoltà [e sapeva ascoltare]; [con lui] si è lavorato molto bene. Poi è arrivato un capo, per le rotazioni previste dall'azienda, dagli Stati Uniti. Lui ha iniziato a dire che il lavoro non era una "democrazia" [l'altro approccio era più democratico]: dava istruzioni scritte, si doveva fare come diceva lui e basta: è diventato un inferno, con meno coinvolgimento di tutti. [Essendo passati degli anni ed essendo state introdotte innovazioni dal punto di vista tecnologico] avevamo attrezzi migliori… siamo aumentati di livello dal punto di vista delle tecnologie, ma dal punto di vista della mentalità è diventato peggio». Il capo da Norimberga aveva introdotto «piccole cose che hanno cambiato la giornata, come la piccola riunione per piccoli gruppi [in cui ascoltava il punto di vista dei lavoratori su problemi e difficoltà e in cui prendeva in considerazione le persone]».

Lo spettro della risonanza: i 6 stili di Goleman



Ancora sugli stili di leadership: dettaglio

Un autore spesso citato è Daniel Goleman, che si appoggia a una ricerca che ha coinvolto circa 4.000 dirigenti per individuare sei stili di leadership, indicati con i seguenti aggettivi: autorevole o visionario, coach, affiliativo, democratico, battistrada, autoritario o coercitivo. Senza scendere nei dettagli, ciò che possiamo sottolineare qui è che Goleman raggruppa i primi quattro stili considerandoli capaci di generare "risonanza" nei gruppi, mentre gli utili due (battistrada e autoritario) vengono definiti stili "dissonanti", da usare con cautela. Nel *Piccolo manuale di intelligenza emotiva* Goleman riassume i punti essenziali in una tabella, a cui si ispirano largamente (con diverse modifiche e integrazioni) i seguenti riquadri

Stili caratterizzati da risonanza

Stile	Come agisce	Impatto	Quando usarlo
Autorevole, visionario	Ispira ed entusiasma condividendo una visione e inducendo a seguire obiettivi comuni con la giusta motivazione	Positivo al massimo	Quando occorre condividere una visione chiara o sostenere il coinvolgimento durante un cambiamento organizzativo

Stile	Come agisce	Impatto	Quando usarlo
Coach	Aiuta gli individui a mettere in relazione doti e aspirazioni personali con gli obiettivi del team. Incoraggia e sostiene nello sviluppo personale, dando efficacemente feedback negativi e positivi	Altamente positivo	Quando è necessario aiutare le persone a dare un contributo più efficace ai team di cui fanno parte

Stile	Come agisce	Impatto	Quando usarlo
Affiliativo	Promuove l'armonia e le interazioni amichevoli, valorizzando le persone e concentrandosi sui bisogni dei dipendenti	Positivo	Quando c'è bisogno di comporre i dissensi, di motivare e di rafforzare i legami

Stile	Come agisce	Impatto	Quando usarlo
Democratico	Valorizza la partecipazione e gli input dei collaboratori sostenendone l'*engagement*. La sua dote principale è l'ascolto	Positivo	Quando si vuole "costruire" consenso e avere input da parte di tutti

Ancora sugli stili di leadership: dettaglio

Un autore spesso citato è Daniel Goleman, che si appoggia a una ricerca che ha coinvolto circa 4.000 dirigenti per individuare sei stili di leadership, indicati con i seguenti aggettivi: autorevole o visionario, coach, affiliativo, democratico, battistrada, autoritario o coercitivo. Senza scendere nei dettagli, ciò che possiamo sottolineare qui è che Goleman raggruppa i primi quattro stili considerandoli capaci di generare "risonanza" nei gruppi, mentre gli utili due (battistrada e autoritario) vengono definiti stili "dissonanti", da usare con cautela. Nel *Piccolo manuale di intelligenza emotiva* Goleman riassume i punti essenziali in una tabella, a cui si ispirano largamente (con diverse modifiche e integrazioni) i seguenti riquadri

Stili dissonanti

Stile	Come agisce	Impatto	Quando usarlo
Battistrada	Fissa obiettivi sfidanti e stimolanti (ossessionato dalle alte prestazioni e dal miglioramento del rendimento in termini di qualità e rapidità)	Spesso altamente negativo perché usato male. Chi adotta questo stile tende ad avere alte pretese e ad essere poco chiaro sulle linee guida, aspettandosi che i collaboratori sappiano cosa fare. Se usato male genera pressione e tensione non sostenibili nel medio-lungo termine	Quando si vogliono ottenere risultati di alta qualità (soprattutto in settori tecnici) da team costituiti da professionisti motivati, altamente competenti e autonomi

Stile	Come agisce	Impatto	Quando usarlo
Coercitivo, autoritario	Può attenuare timori e rassicurare alcuni in situazioni di emergenza	Spesso altamente negativo perché usato impropriamente. Ha tutte le controindicazioni dell'approccio "si fa così perché lo dico io". Si concentra sugli errori (abbassando l'*engagement*) e necessita di misure di controllo ferreo	In momenti di fortissima crisi (cambiamenti radicali per fallimento, avvio di ristrutturazione ecc.)

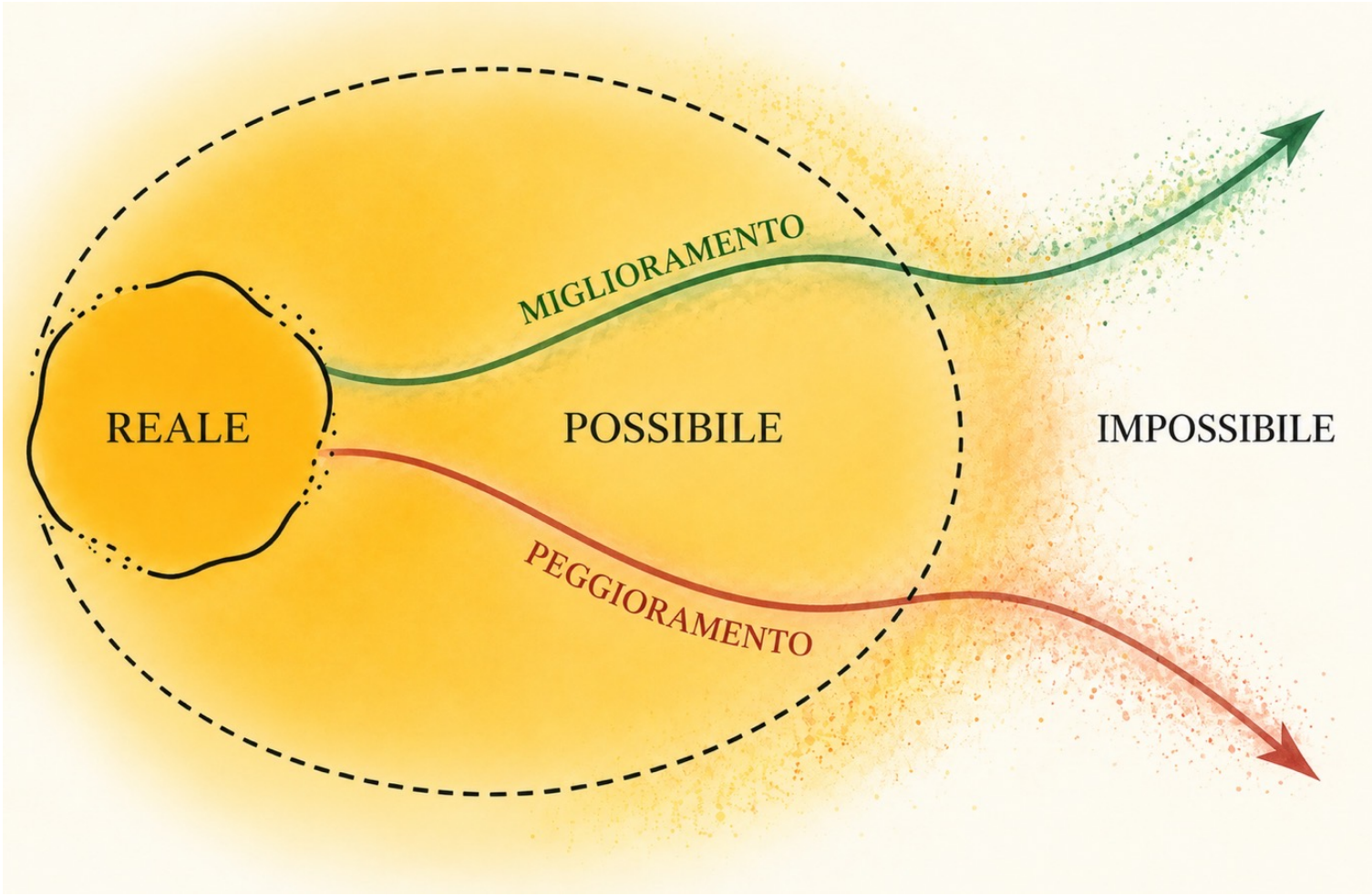
Il problema della forma di governo apre quello dei processi decisionali, che comportano modalità di raccolta ed elaborazione di dati rilevanti. Come si dovrebbero raccogliere ed elaborare i dati rilevanti per le decisioni in un'organizzazione ideale? [si intendono sia i dati *interni* sia quelli *esterni*, fondamentali per monitorare, "anticipare" ed orientare cambiamenti endogeni ed esogeni]. Ci sono processi *automatizzati* per la raccolta e l'elaborazione di dati, ma anche le "riunioni", ad esempio, sono contesti che possono avere questa funzione.

Dai dati alle decisioni (attraverso le interpretazioni)

Problema emerso in una Società Consortile per Azioni composta da più di 440 Enti, in una fase di espansione



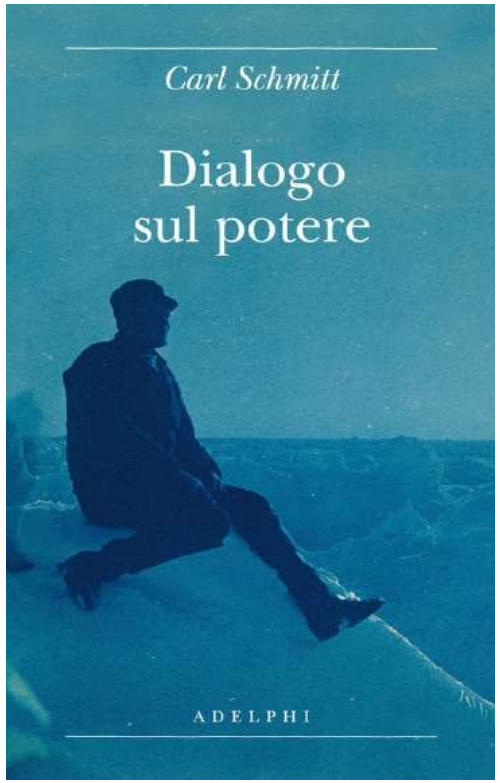
Proviamo a ideare



Alla ricerca di PRATICHE per MIGLIORARE L'ESISTENTE, partendo da quello che ognuno già fa, ma ipotizzando/esplorando margini di miglioramento

Prima, però, vediamo una **rassegna di concetti e idee utili** a stimolare il confronto, il ragionamento e l'immaginazione

Corridoio del potere



Il controverso filosofo Carl Schmitt introdusse questa immagine per descrivere un rischio a cui è esposto **l'individuo in cui si concentra il potere di decidere e di fare scelte determinanti** sulle condizioni di vita/lavoro di altri: «Il corridoio lo sradica dal terreno comune e lo innalza in una sorta di stratosfera in cui egli mantiene contatti soltanto con coloro che indirettamente lo dominano, mentre perde i contatti con tutti gli altri uomini su cui esercita il potere, che a loro volta perdono contatto con lui».

«Il processo di formazione di un corridoio [...] si sviluppa giorno dopo giorno per strati minimali, infinitesimali, nel grande come nel piccolo, ovunque vi siano uomini che esercitano il potere su altri uomini. Quando si forma una camera del potere, parimenti si organizza subito anche un'anticamera di tale potere. Ogni accrescimento del potere diretto aumenta e infittisce anche la cerchia brumosa degli influssi indiretti».

Le barriere e il Corridoio del Potere

Il filosofo Carl Schmitt teorizza che chi sta vicino al capo filtra i messaggi, lasciando passare solo ciò che compiace l'autorità.

1 Il filtro (gli «Yes-Men»)

Chi sta vicino al capo filtra i messaggi, lasciando passare solo ciò che compiace l'autorità.

2 Lo spazio atono

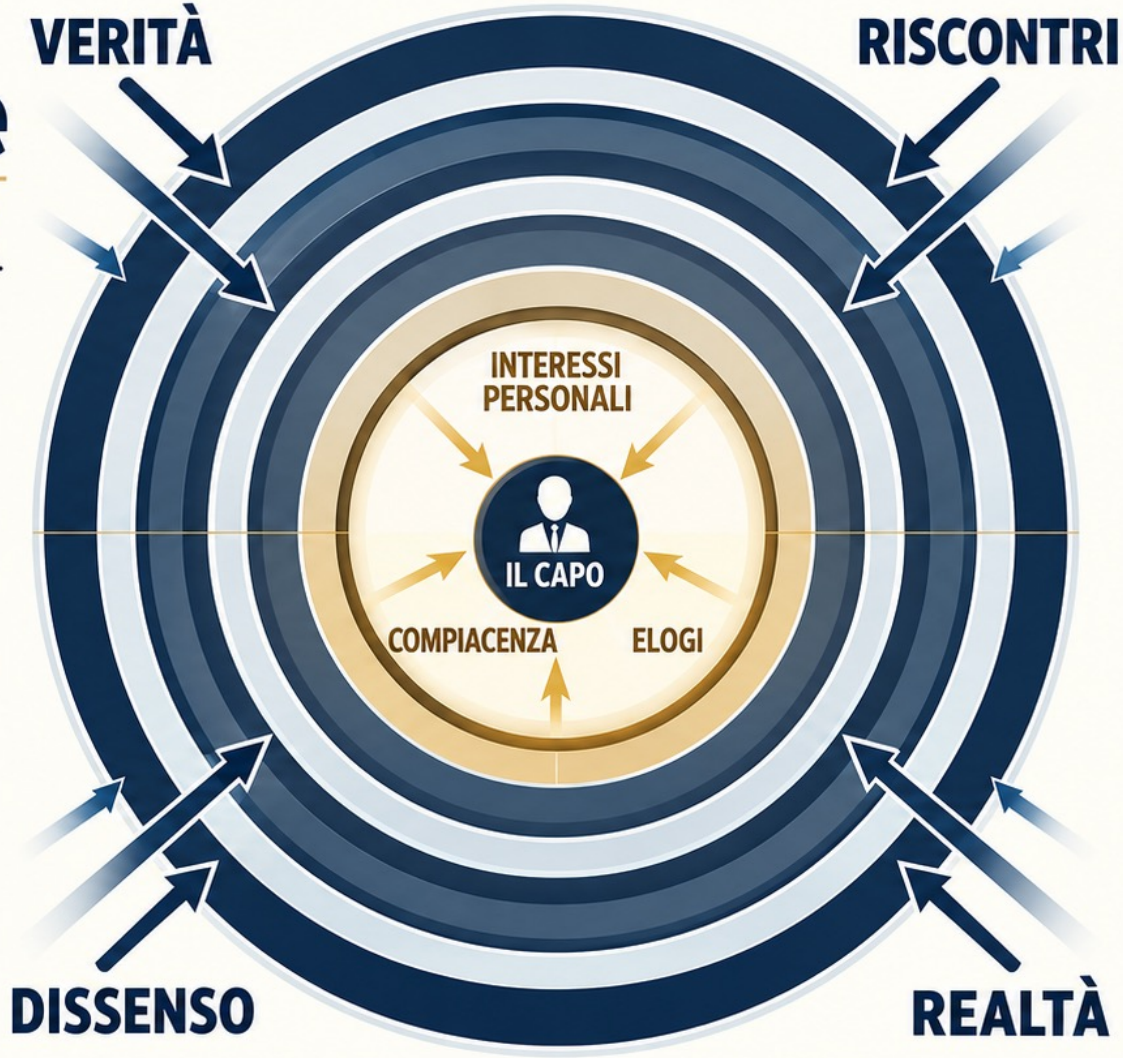
Il leader viene confinato in una «camera del potere» dove non si sentono più voci, rancori o insoddisfazioni.

3 Il rischio invisibile

Ciò che non viene ascoltato non scompare: continua ad agire nell'ombra, distruggendo opportunità latenti.

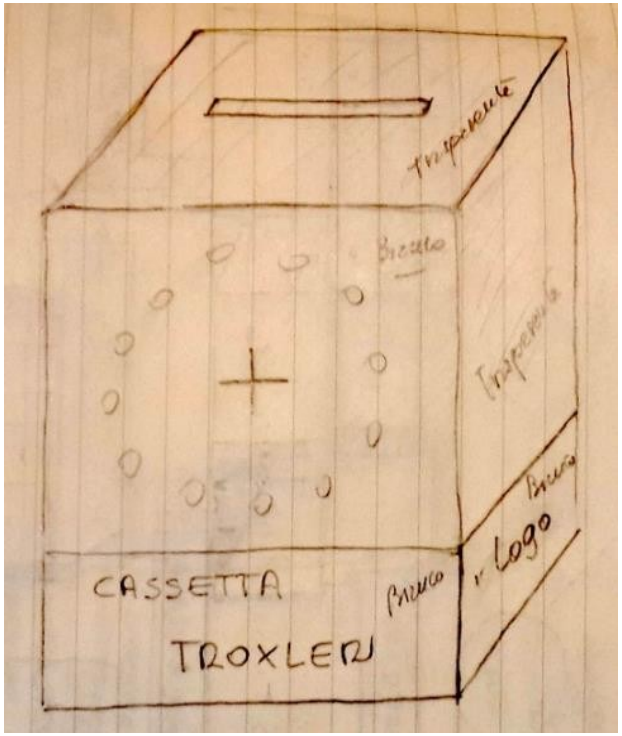
4 L'antidoto

Smantellare costantemente le barriere. Costruire attivamente un clima di sicurezza psicologica che premi il «parlare franco» e il dissenso motivato.



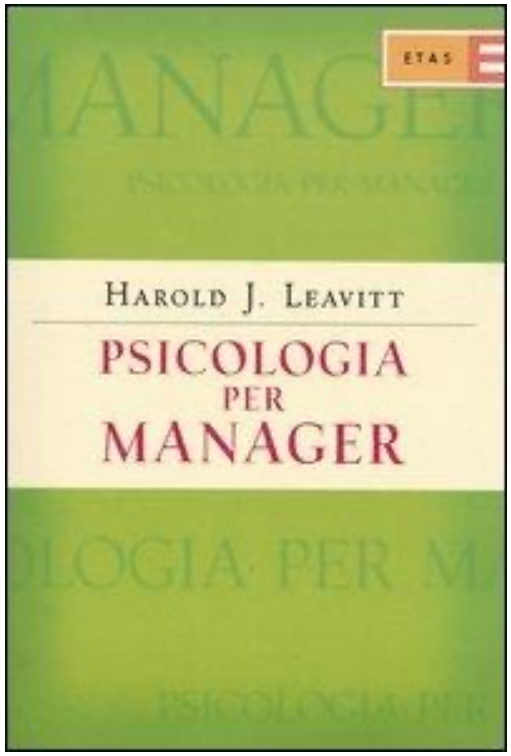
Il caso della cassetta rossa dei suggerimenti







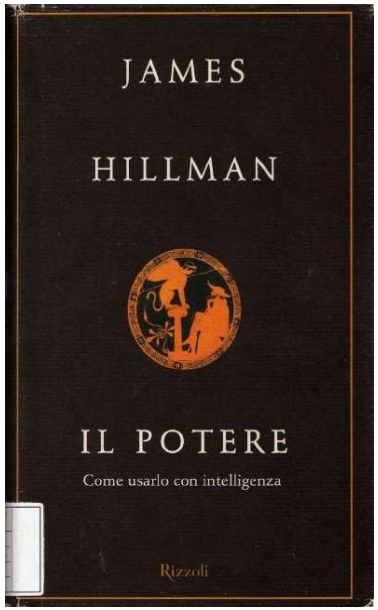
Interdipendenza



«L'industria moderna è complicata sia socialmente che tecnologicamente, complicata al punto che tutti, dal presidente in giù, hanno bisogno dell'aiuto di altre persone per soddisfare la loro necessità. […]»

Da **Harold J. Leavitt,** *Psicologia per manager*, ETAS, Milano 2005, pp. 101-102 (l'autore è prof. emerito di Organizational Behaviour and Psychology presso la Stanford University)

Eroica della crescita/efficienza vs eroica del servizio/manutenzione



Introduzione

Buona parte del mobilio essenziale delle nostre menti è stato messo lì dai vittoriani, nei sessant'anni compresi fra il 1830 e il 1890. Appartiene all'età eroica dell'industrialismo e dell'imperialismo, e il suo stile è stato ispirato dalle macchine a vapore e dalle rotaie ferroviarie protese verso un orizzonte illimitato, dall'elettricità a buon mercato che illumina i luoghi bui al semplice scatto di un interruttore, dalla manodopera a buon mercato che lavora allo scatto di un altro interruttore, nonché dalla gerarchia di classe, dai successi nelle competizioni, dai megamonopoli, dalle vittorie di ogni genere – sulle malattie, sugli ostacoli geografici, sui popoli indigeni e sull'irrazionalità dell'anima. Le nostre menti sono ancora arredate con armadi di quercia pieni di uniformi eroiche e di ritratti di patrioti dalla mascella volitiva, di grandi inventori e ingegneri, di generali e colonizzatori, di compositori e romanzieri, tutti dalle proporzioni e dalle imprese eroiche.

39

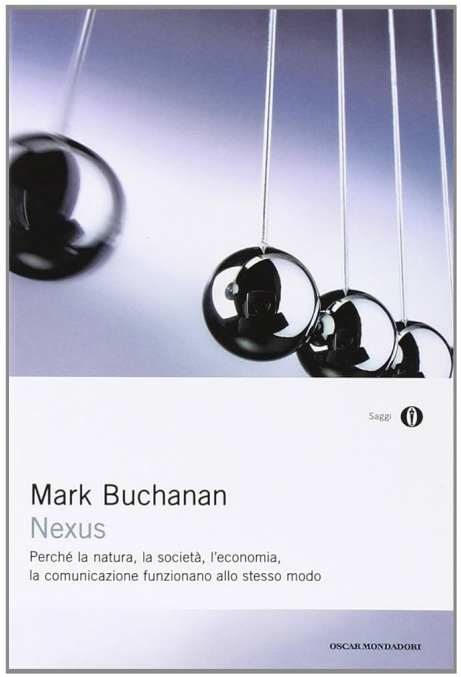
Ma in questa parte attueremo un piccolo stratagemma: descriveremo due tipi di eroica, che definiremo «vecchia» e «nuova». La Crescita e l'Efficienza saranno controbilanciate dal Servizio e dalla Manutenzione. Dalla prospettiva della vecchia eroica, il servizio e la manutenzione sembrano azioni di retroguardia, operazioni di ripulitura, mali necessari. Quindi, il compito che abbiamo di fronte richiede un modo nuovo di pensare al servizio e alla manutenzione, dato che occupano un posto importantissimo in ogni pianificazione del business, in ogni operazione umana. Finché saranno immaginati come un impedimento che rallenta e appesantisce, non riusciremo a percepire quanto cruciali siano diventati nel «business» del business. Il Servizio e la Manutenzione vanno a sfidare proprio al loro cuore i vecchi concetti eroici del business.

43

Reti e inter-retroazioni

Dal momento che le foche mangiano naselli, se si eliminassero le foche della costa occidentale, aumenterebbe il numero di naselli?

Reti e inter-retroazioni

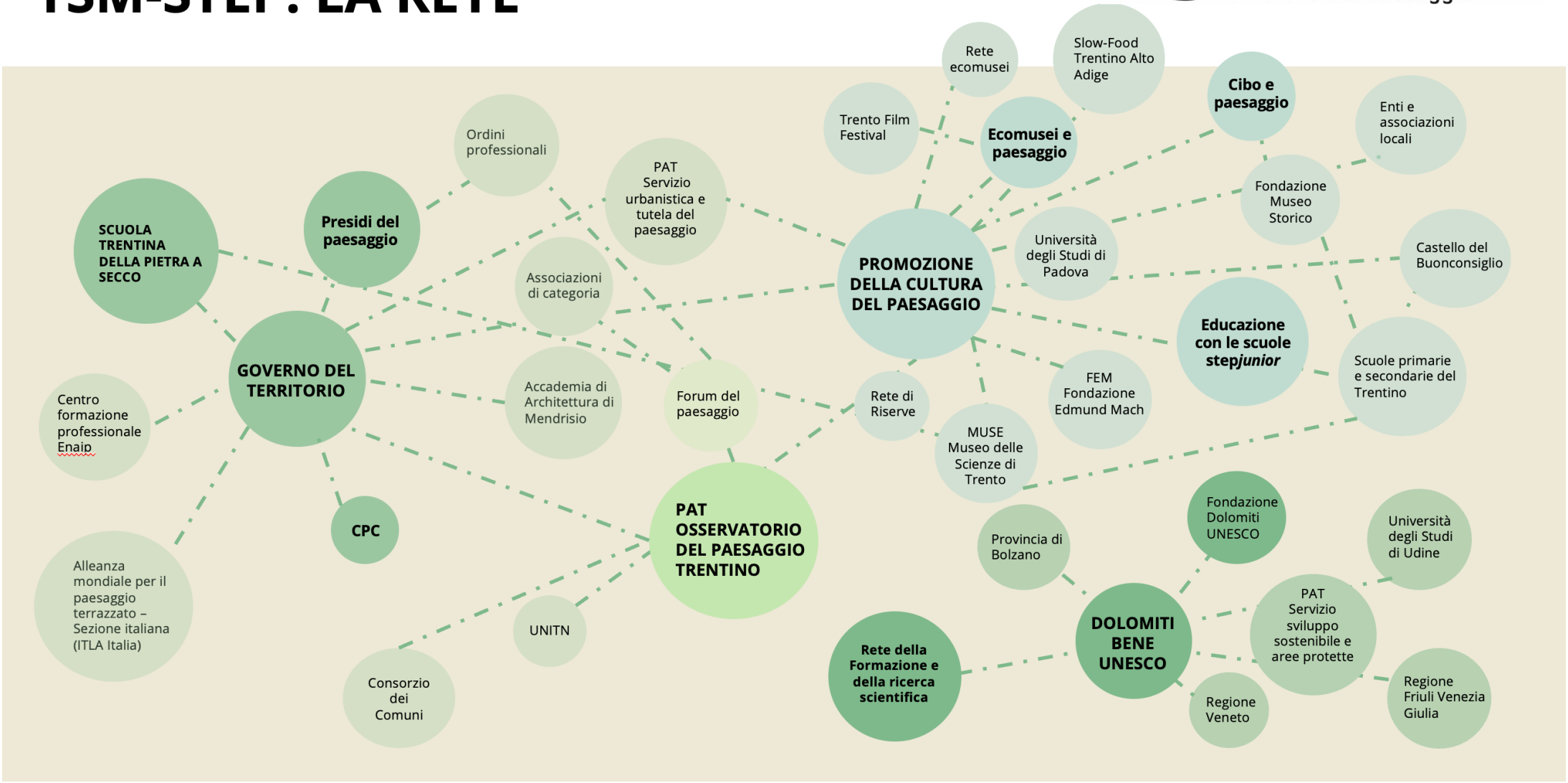


Non è detto. Bisogna considerare lo spazio n-dimensionale degli stati in gioco: naselli e foche fanno parte di una rete complessa ed estesa di inter-retroazioni.



TSM-STEP: LA RETE

TSM STEP Scuola per il Governo del Territorio e del Paesaggio



Un compito



Tenendo conto di tutto quello che ci siamo detti

Quali azioni non ancora sperimentate da noi ci vengono in mente, per evitare o prevenire le patologie della gerarchia e per mantenere relazioni e condivisioni vitali all'interno dell'impresa?

Appunti relativi alle nostre idee

- Trovare il sistema di scambiarsi i ruoli momentaneamente, con eventuale supporto della tecnologia. Affiancamenti.
- Pratiche di vicinanza e di conoscenza reciproca (esempio di amministratore delegato che mangiava a mensa con tutti gli altri). «Nella gerarchia se la piramide è troppo appuntita e distante dalla base non funziona più».
- Attenzione ai comportamenti che creano fiducia: «quando i comportamenti vanno in quella direzione, è più facile riconoscere regole e ruoli e affrontare i conflitti».
- Ritornare sull'obiettivo comune e sulla messa a fuoco del 'chi siamo'. Produzione scritta da condividere, dal basso in alto: es. schema a matrice con le funzioni essenziali dell'azienda, in cui poi ognuno singolarmente compila i vari campi. La lettura di tutte le risposte permetterà di vedere convergenze e dissonanze rispetto a quel che si è, a quel che si fa, a quel che si vuole essere
- Riunioni in cui ognuno giudica il proprio operato e si auto-valuta
- Dialogo interpersonale: prevedere momenti di rapporto diretto tra chi deve prendere decisioni e chi deve eseguire il lavoro.
- Supporto dell'I.A. nel generare nuove dinamiche, nel raccontare esperienze che non si conoscono, nel mettere a punto nuovi metodi?

Spunti dall’Intelligenza artificiale

Seguendo lo spunto emerso durante la discussione, vediamo se aggiungendo un chatbot I.A. come interlocutore di questa conversazione troviamo nuovi spunti.

Seguono le slide relative alla risposta della chatbot a un prompt scritto in modo veloce. Tali slide non vanno considerate ovviamente come ricette già pronte da applicare così come sono.

Diventa però interessante chiedersi quanto ci aiutano a pensare al problema di cui stiamo discutendo, quali associazioni ci permettono di fare e quali nuove intuizioni ci permettono di avere. E diventa anche interessante chiedersi, criticamente, cosa tendono a ignorare, sottovalutare ecc. di ciò che noi vediamo, pensiamo e sappiamo.

Spunti dall’Intelligenza artificiale

12 esperimenti per dare nuova vitalità all'impresa

1. La gerarchia reversibile

Per alcuni progetti, la guida viene affidata a chi possiede maggiore competenza e credibilità, indipendentemente dal ruolo formale. Un giovane tecnico può coordinare un dirigente.

Esperimento: 3 progetti, 90 giorni, leader scelto per competenza e mandato chiaro.

2. Il diritto di iniziativa

Ogni persona può proporre e avviare una piccola sperimentazione entro un budget e un perimetro di rischio predefiniti, senza attraversare cinque livelli di approvazione.

Esperimento: microbudget da 500–2.000 € per iniziativa, con presentazione pubblica dei risultati.

3. Le squadre senza confini

Gruppi temporanei con persone provenienti da produzione, commerciale, amministrazione, tecnologia e altre funzioni affrontano un problema reale dell'impresa.

Esperimento: una squadra di 5–7 persone per eliminare una frizione vissuta dai clienti o dai colleghi.

4. Il Parlamento dei problemi scomodi

Un incontro periodico in cui si discutono apertamente le contraddizioni aziendali: decisioni incomprensibili, sprechi, conflitti, incoerenze della direzione. La leadership ascolta prima di rispondere.

Esperimento: 90 minuti al mese, facilitazione indipendente, risposta pubblica alle tre questioni più importanti.

Spunti dall’Intelligenza artificiale

5. Il cimitero della burocrazia

Ogni trimestre si individuano procedure, controlli, report e riunioni che non producono valore. Si sospendono temporaneamente quelli non necessari, verificando gli effetti.

Esperimento: eliminare o semplificare 10 attività a basso valore, preservando gli obblighi legali e i controlli essenziali.

6. Il dirigente apprendista

Per qualche giornata all'anno i dirigenti lavorano accanto a operatori, tecnici, addetti al servizio clienti e personale amministrativo. Non per valutare, ma per comprendere.

Esperimento: due giornate sul campo per ogni dirigente, con impegno a rimuovere almeno un ostacolo emerso.

7. La costituzione delle decisioni

Definire quali decisioni spettano alla direzione, quali ai gruppi e quali ai singoli. Per le decisioni reversibili, il principio è: decide chi è vicino al problema, consultando chi subirà gli effetti.

Esperimento: ridisegnare 10 decisioni ricorrenti, misurando tempo, qualità e numero di autorizzazioni.

8. Il mercato interno delle opportunità

Le persone possono dedicare una quota concordata del proprio tempo a progetti di altri reparti, candidandosi in base a interessi, competenze e desiderio di imparare.

Esperimento: 4 ore ogni due settimane per un gruppo pilota, con capacità di lavoro realmente riservata.

Spunti dall’Intelligenza artificiale

9. Il dissenso istituzionalizzato

Prima di una decisione strategica, un piccolo gruppo ha il compito di contestarla in modo costruttivo, cercando rischi, alternative e assunzioni non dimostrate.

Esperimento: 30 minuti di confronto critico per le cinque principali decisioni del trimestre.

10. Il patto reciproco tra capi e collaboratori

Anche i responsabili ricevono feedback strutturati e riservati su come esercitano l'autorità: ascolto, fiducia, coerenza, sviluppo delle persone e capacità di decidere.

Esperimento: feedback trimestrale protetto da anonimato, con un impegno concreto di miglioramento per ciascun responsabile.

11. Il festival degli esperimenti falliti

Le persone raccontano esperimenti che non hanno funzionato, cosa hanno imparato e quali errori saranno evitati. Si valorizza l'apprendimento onesto, non l'imprudenza.

Esperimento: un incontro ogni 60 giorni con tre casi, valutati per qualità del metodo e apprendimento.

12. L'impresa a porte aperte

Clienti, fornitori, università, ex dipendenti e comunità locale partecipano a laboratori per ripensare prodotti, servizi e processi.

Esperimento: una sfida di innovazione aperta di 6 settimane, con 2–3 prototipi verificati sul campo.

Spunti dall’Intelligenza artificiale

Laboratorio di vitalità organizzativa 100 giorni

1. **Giorni 1–15 — Ascoltare**

   Interviste riservate e analisi dei colli di bottiglia. Individuare le decisioni bloccate, le energie inutilizzate e le regole che generano frustrazione.

2. **Giorni 16–30 — Definire il campo di prova**

   Selezionare due unità o gruppi comparabili. Stabilire autonomia, risorse, limiti e indicatori iniziali.

3. **Giorni 31–75 — Sperimentare**

   Attivare i cinque esperimenti, con uno sponsor della direzione e persone coinvolte su base trasparente.

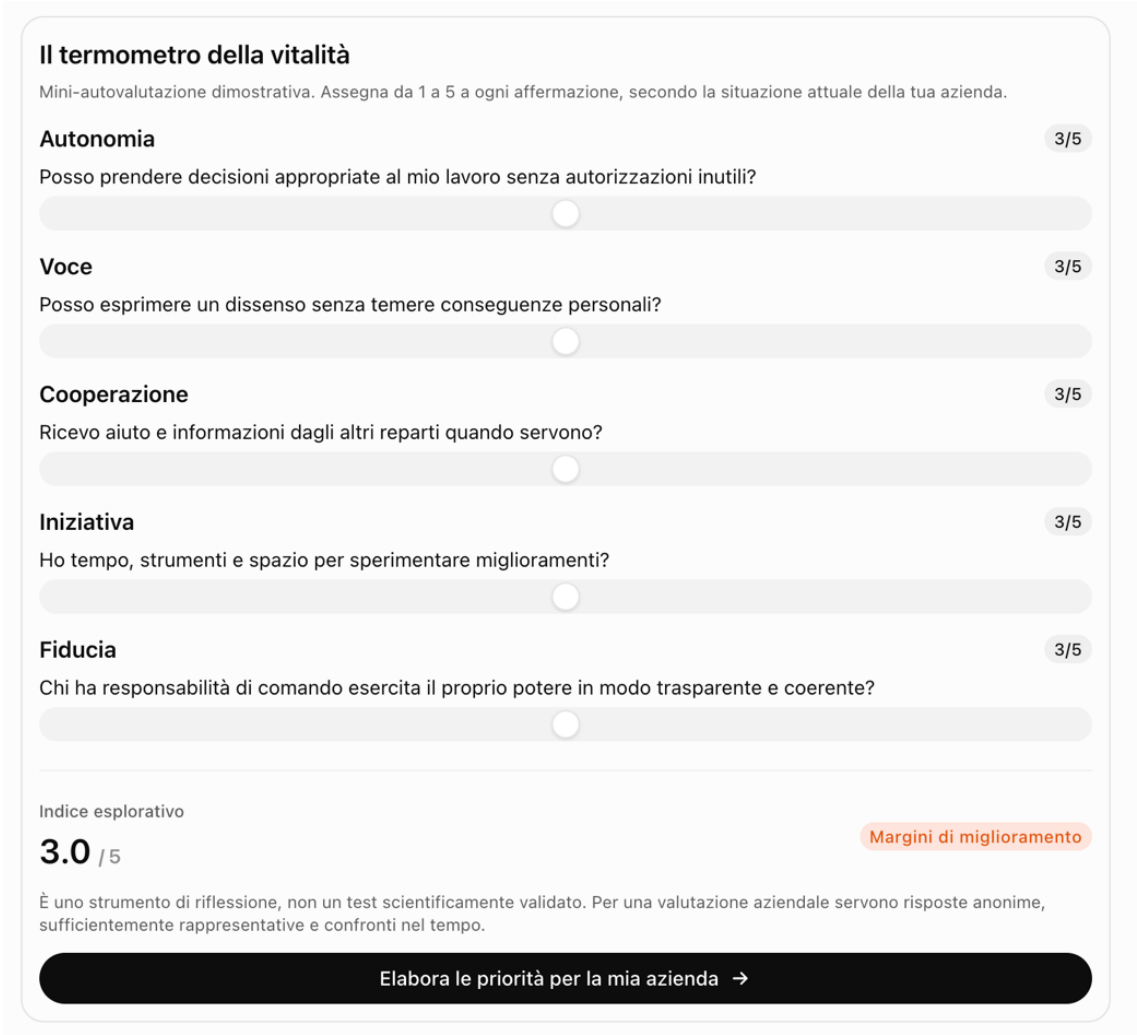
4. **Giorni 76–90 — Valutare**

   Confrontare risultati, percezioni e inconvenienti rispetto al punto di partenza, possibilmente anche con un gruppo non coinvolto.

5. **Giorni 91–100 — Decidere**

   Conservare, modificare o interrompere ogni esperimento. Pubblicare ciò che si è imparato, inclusi i fallimenti.

Spunti dall’Intelligenza artificiale



Spunti dall’Intelligenza artificiale

La questione più profonda: cambiare la funzione del potere

Un'azienda non è vitale semplicemente perché le persone sono libere di proporre idee. Lo diventa quando quelle idee possono influenzare realmente le decisioni, le risorse e i comportamenti.

La ricerca sulla sicurezza psicologica nei gruppi di lavoro mostra l'importanza di poter esprimere dubbi, errori e idee senza temere umiliazioni o punizioni. rework.withgo... Gli studi sui gruppi temporanei interfunzionali e sui processi decisionali sottolineano inoltre il valore di autonomia, responsabilità e chiarezza dei ruoli. hbr.org +1

C'è però un rischio importante: **trasformare l'innovazione organizzativa in un lavoro aggiuntivo imposto alle persone già sovraccariche**. Una ricerca MIT Sloan del 2026 evidenzia proprio quanto sia essenziale sostenere e riconoscere il lavoro necessario a sperimentare e diffondere nuove soluzioni. MIT Sloan

Per questo formulerei un principio guida:

> **Meno potere fondato sulla posizione, più autorevolezza fondata sul contributo. Meno controllo preventivo, più responsabilità verificabile. Meno obbedienza formale, più intelligenza collettiva.**

E aggiungerei una tredicesima iniziativa, forse la più interessante: un **Laboratorio permanente di democrazia organizzativa**, formato da collaboratori, responsabili e direzione, con il mandato di sperimentare nuove regole di funzionamento dell'impresa. Non un comitato di suggerimenti, ma un organismo con un piccolo budget, accesso ai dati necessari e la facoltà di proporre modifiche reali ai processi decisionali.

Spunti dall’Intelligenza artificiale

Una domanda per andare più a fondo

Quello che vorrei capire è **quanto radicale debba essere il cambiamento che immagini**.

Che tipo di cambiamento cerchi?

- ○ Migliorare collaborazione, benessere ed efficienza
- ◉ Trasformare cultura, leadership e rapporti di potere
- ○ Ripensare radicalmente l'impresa come comunità ed ecosistema

Di che dimensione è l'azienda?

- ○ Fino a 50 persone
- ◉ Da 50 a 500 persone
- ○ Oltre 500 persone

Costruiamo un modello di impresa più vitale →

La distinzione è sostanziale: possiamo progettare semplici iniziative di miglioramento, oppure qualcosa di molto più ambizioso — **un nuovo modo di distribuire autorità, responsabilità, conoscenza e opportunità dentro l'impresa**.

Un compito per passare dall’aula all’azienda

Sperimentare qualche idea ispirata dai nostri incontri e dal modo di osservare la realtà che hanno suggerito…

… per poi incontrarsi e raccontarsi cosa è accaduto.