



LA SCHEDA DEL “LIBRO CONSIGLIATO”

da *Giuseppe Zollo*

1. TITOLO: Six Simple Rules. How to manage Complexity without Getting Complicated

2. AUTORE/I : Yves Morieux, Peter Tollman

Yves Morieux è senior partner e managing director del Boston Consulting Group (BCG). Fondatore e Direttore del BCG Institute for Organization

Peter Tollman è senior partner e managing director del BCG. Dirige il BCG People and Organization in Nord America

3. CASA EDITRICE: Harvard Business Review Press

4. ANNO PUBBLICAZIONE: 2014

5. BANDELLA LATERALE con breve descrizione dei contenuti del “Libro Consigliato”

Gli autori sostengono, sulla base di una estesa indagine, che la complessità dell’ambiente competitivo è aumentata di sei volte nel corso degli ultimi 60 anni. Nel frattempo il numero di strutture, processi, comitati, forum decisionali e sistemi è aumentato di un fattore trentacinque. Il problema è che, nel tentativo di rispondere alle esigenze sempre più complesse del mondo in cui operano, i leader aziendali hanno creato un labirinto organizzativo in cui ormai sono ingabbiati, col risultato che è sempre più difficile migliorare la produttività, perseguire l'innovazione e motivare la forza lavoro.

Di fronte alla complessità ambientale le teorie tradizionali si sono dimostrate inadeguate. E ciò è vero sia per le teorie HARD, che propongono interventi di ingegneria organizzativa su strutture e processi e sistemi, sia per le teorie SOFT, che propongono interventi sul capitale umano, come team building e motivazione.

Gli autori Yves Morieux e Peter Tollman suggeriscono invece di mettere al centro dell’organizzare la rete di interazioni che le persone concretamente costruiscono nel perseguire l’azione collettiva. Lì è il problema e lì è la soluzione. Suggeriscono sei semplici regole per gestire la complessità senza essere complicato, mostrando come metterle in pratica.

6. INDICE DEI CAPITOLI PRINCIPALI

- 1 Simple Rule 1: Understand what your people do
- 2 Simple Rule 2: Reinforce integrators
- 3 Simple Rule 3: Increase the total quantity of power
- 4 Simple Rule 4: Increase reciprocity
- 5 Simple Rule 5: Extend the shadow of the future
- 6 Simple Rule 6: Reward those who cooperate

7. PERCHE' CONSIGLIO QUESTO LIBRO (max 300 parole)

Non c'è dubbio che il problema principale di ogni organizzazione è come fare i conti con la complessità ambientale entro cui sono costrette ad operare. Purtroppo non esistono ricette vincenti, che possono essere assunte come linee guida di sicura efficacia. Chi vinceva ieri, oggi affanna. Chi vince oggi è consapevole che la propria soluzione strategica e organizzativa può rapidamente diventare obsoleta. Il fatto è che la complessità ambientale produce continue sorprese che possono avere impatti devastanti. Morieux e Tollman propongono un approccio che a prima vista può sembrare semplice in modo disarmante, ma che in realtà raccoglie l'eredità di un percorso teorico e applicativo che si è sviluppato negli ultimi cinquant'anni. Percorso che non è mai risultato dominante rispetto ai tradizionali approcci "razionalistici" e "umanistici", ma che oggi risulta enormemente rinvigorito dagli studi più recenti sui sistemi adattivi complessi. L'idea fondante di tali studi è che un sistema organizzativo complesso (cioè sufficientemente complesso e "creativo", tale da fronteggiare la complessità ambientale) non può essere progettato nei dettagli da alcuna mente individuale o da alcuna coalizione dominante. Dobbiamo quindi rassegnarci alla nostra insufficienza di agenti dotati di razionalità limitata? La risposta è NO, perché, ed è questa la novità, gli studi sui sistemi adattivi complessi ci confortano nell'ipotizzare che comportamenti complessi possano essere generati dal basso. Come? Intervenedo sui "frame" (regole, criteri, motivazioni) che guidano gli agenti nel gioco cooperativo. E intervenendo sui vincoli che definiscono il campo di gioco. Fatto ciò, bisogna lasciare gli agenti liberi di interagire, osservarne i risultati, rinforzare e rilassare i vincoli, modificare i "frame" con un "fine tuning". Insomma quello che sempre emerge è un nuovo approccio all'organizzare che possiamo chiamare Generative Design & Management. Vale la pena approfondire la proposta e discuterne.