



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

## Aziende digitali: luci e ombre dei nuovi modelli organizzativi nati con la Rete

L'ufficio è un luogo adatto per l'attività di ogni giorno, ma non il posto migliore per pensare in grande (W.E. Uzzell)

La Rivoluzione digitale e la nascita di Internet non solo hanno creato straordinari prodotti e servizi; hanno anche fatto nascere aziende – di grandissimo successo – con modelli organizzativi, processi e competenze molto diverse da quelle comunemente adottate. Pertanto molte aziende “tradizionali” si stanno chiedendo – nei loro percorsi di *Digital Transformation* – quanto si debbano imitare questi modelli.

Quattro in particolare, fra i tanti modelli “nati in Rete”, sembrano essere interessanti e in grado di suggerire approcci organizzativi capaci di cogliere con maggiore efficacia le opportunità offerte dal rapido diffondersi del digitale:

- Team e aziende virtuali
- *Co-working*
- *Crowdsourcing*
- *Leaderless company*

I **team e le aziende virtuali** sfruttano appieno le possibilità di lavoro nomadico e remoto del digitale. I due principali benefici a cui tendono sono la maggiore vicinanza con i clienti e l'eliminazione dei tempi morti (e delle scomodità) per raggiungere gli uffici (aspetto che sta contribuendo alla minore rilevanza degli uffici che, nei casi più estremi scompaiono (o meglio si spostano nelle case, nelle auto e negli alberghi frequentati dai dipendenti). Le strutture commerciali da tempo adottano varie forme di team virtuali, ma la spinta verso una vera e propria azienda virtuale senza sede fisica è recente e nasce dalle nuove potenzialità offerte dallo *smart work* e dalle soluzioni *cloud*.

Il **co-working** considera gli uffici ancora centrali nei processi di lavoro – perché sviluppano relazioni, facilitano il lavoro in team e creano senso di appartenenza – ma ne cambia le logiche allocative. Scompaiono i concetti di ufficio personale e il paradigma dell'“ufficio senza carta” diventa uno degli obiettivi – e spesso la misura stessa del successo dell'iniziativa. Il luogo di lavoro viene riletto completamente come occasione di lavoro con-diviso: le postazioni di lavoro personali non sono più fisse e aumentano i luoghi collettivi (sia di lavoro – ad esempio sale riunioni – che di relax).

Il **crowdsourcing** – indica lo sviluppo collettivo di un progetto da parte di un gruppo (potenzialmente numeroso) di persone esterne all'azienda. Agli inizi il contributo era solo volontaristico. Oggi ci sono piattaforme che organizzano *contest* su specifici temi con premi in denaro per i vincitori (che sono, a tutti gli effetti, gli onorari professionali per il lavoro fatto). In molti casi – pensiamo allo sviluppo dell'Open Source o alla creazione di loghi, spot o vere e proprie campagne pubblicitarie – il beneficio non è solo la riduzione dei costi o la velocità esecutiva, ma il fatto che il progetto viene conosciuto meglio e da più persone e coloro che vi partecipano ne diventano in qualche modo partecipi e co-autori. Vi sono poi forme estreme – ad esempio di cosiddetti *hackaton* – dove la gara si basa su un compito molto specifico e il tutto si deve completare in uno massimo due giorni (notti comprese).

Realtà come Innocentive (le cui sfide su temi di frontiera del R&D sono seguite da 400.000 scienziati – sia professionisti che dilettanti) hanno portato il tema del *crowdsourcing* dentro i processi core delle imprese. Questa modalità produttiva – poiché tende a coinvolgere persone molto eterogenee – viene considerata una chiara dimostrazione della cosiddetta “intelligenza delle folle”, in grado di essere più efficace di un gruppo – seppure molto esperto – di collaboratori stabili dell'impresa. Come osserva Joi Ito nel suo *Al passo col futuro* citando una ricerca della Harvard Business School, esiste una correlazione positiva tra le soluzioni trovate e quella che Karim Lakhani chiama «distanza dal campo»: tanto meno un ricercatore ha a che vedere con la disciplina interessata dal problema quanto più è probabile che risolva quel problema.

La **Leaderless company** è la forma più estrema di *Digital Transformation*. Uno degli articoli più celebri sul tema è *First, Let's Fire All the Managers* scritto da Gary Hamel per Harvard Business Review nel dicembre 2011 dove spiega «*how to create an organization that combines managerial discipline and market-centric flexibility – without bosses, titles, or promotions*».

Questa tesi – piena di stimoli interessanti ma fatta più per stupire che non per aiutare – sta già producendo i suoi effetti – non sempre positivi. Un recente dossier dell'Internazionale sulle nuove pratiche di lavoro rese possibili dal digitale titolava “Il mio capo è un algoritmo”. Il capo non è solo colui che dà i compiti e verifica che vengano svolti: indirizza (quando il percorso non è chiaro), contribuisce fattivamente ai brainstorming, stimola, motiva, giudica e valuta, allenta la tensione e dirime i conflitti, si fa carico delle criticità e protegge il team quando serve, si espone verso i capi dei capi, ...

Uno dei casi più interessanti di azienda “senza capi” è certamente la cosiddetta Holacracy. Lanciato nel 2009 da Brian Robertson (programmatore software) questo vero e proprio movimento vuole sostituire la tradizionale gerarchia manageriale con meccanismi operativi *peer-to-peer* in grado di migliorare la trasparenza, l'*accountability* e l'agilità organizzativa. L'idea di base è di “distribuire” l'autorità all'interno dei team di progetto per consentire a ciascuno (che se lo meriti ...) di assumere (temporaneamente ... ogniquale volta serve) ruoli di leadership e prendere decisioni motivate e supportate. La metafora che guida l'Holacracy sono i sistemi biologici che si auto-organizzano. Uno dei casi più noti di applicazione di questo metodo è l'azienda Zappos, famoso sito di eCommerce di scarpe e abbigliamento.

Da queste realtà emergono certamente alcuni aspetti interessanti e potenzialmente molto utili nel migliorare le performance anche delle aziende “tradizionali”. In particolare:

- **Agilità organizzativa** che riduce le overhead e gli appesantimenti burocratici riducendo i tempi di risposta e le capacità adattative.
- **Riduzione (ma non eliminazione) della pressione gerarchica**: la gerarchia può essere dannosa nei processi di crescita disruptive ma può essere molto utile (e necessaria) nei momenti difficili e di crisi, dove bisogna prendere decisioni complesse e responsabili e anche proteggere risorse non immediatamente utilizzabili.
- **Facile accesso per tutti a una straordinaria ricchezza di informazioni, idee**, esempi vincenti, ... a patto che si sappiano sia discriminare che utilizzare correttamente.

### Che fare ?

Dobbiamo cogliere sì le analogie fra la dimensione virtuale e la realtà fisica, ma farlo con intelligenza; attingere alle similitudini che funzionano sulla Rete ma nel rispetto della diversità e delle specificità (di

contesto, legate alle consuetudini e storia dell'azienda, ...) che la "traduzione" deve tenere in massima considerazione.

Le organizzazioni sono sistemi socio-tecnici, sistemi dove le funzionalità tecnologiche interagiscono e si ibridano con i comportamenti umani. Ciò che ne risulta non è mai completamente prevedibile; è un sistema complesso i cui comportamenti sono proprietà "emergenti".

Troppo spesso ipotizziamo che l'uomo davanti alla tecnica sia equilibrato, razionale, e ricerchi la semplice utilità. Ma questa semplificazione serve solo a costruire modelli matematici. La realtà è un'altra. Timori, incertezze, dimenticanze, ma anche fragilità, masochismo, pre-giudizi tendono spesso a interferire con il desiderabile razionamento che vorremmo sempre nelle decisioni e nei comportamenti.

Gli strumenti digitali sono molto potenti – quindi anche potenzialmente fuorvianti. Si deve dunque poter astrarre e guardare dall'alto le varie opzioni, in maniera asettica e comparabile e non facendosi guidare dalle mode o da una lettura frettolosa di cosa vuol dire *smart work*. Bisogna guardare le possibili opzioni in maniera distaccata e completa. Rimanere immersi nel problema ed essere solo guidati dalle promesse del lavoro digitale senza riflettere sugli effetti collaterali, sulle pre-condizioni, sulle eccezioni che contano ... può essere molto problematico ... anche perché le criticità non si manifesteranno subito ...

Vanno analizzati con grande cautela i rischi ... Cheché se ne dica, il motore principale di questi ripensamenti organizzativi è la riduzione costi (degli spazi di ufficio e associati costi gestionali, dei tempi morti, ...) NON il miglioramento dell'efficacia. Talvolta i nuovi spazi (pensiamo al *co-working*) sono molto belli e moderni e migliorano il senso di appartenenza. Ma impediscono ogni forma di personalizzazione dello spazio (togliendo una parte rilevante dell'investimento emotivo). Anche il ricevere potenti tablet (che il dipendente sente come suo e usa anche per i propri interessi) o il poter lavorare da casa alla lunga possono mostrare effetti collaterali indesiderati.

I modelli organizzativi nati in Rete hanno certamente consentito di creare realtà concrete e di grande successo ; vanno però considerati – quando li si vuole applicare a realtà tradizionali e già esistenti – più come interessanti indicazioni da validare che non precetti da imitare in maniera pedissequa.

Il lavoro digitale (virtualizzato, da remoto) non è solo una versione alleggerita e meno costosa del lavoro fisico. Il contributo di lavoro non è solo misurabile con l'efficienza. Oltretutto uno dei grandi valori organizzativi – la *diversity* – rischia di essere imbrigliato da processi e luoghi di lavoro iper-standardizzati. E spesso non basta la bellezza delle parti comuni per scatenare la creatività.

Il modo migliore per cogliere i suggerimenti organizzativi nati in Rete è sperimentarli, monitorandone i comportamenti e le prestazioni. Gli ambiti di sperimentazione devono essere limitati – piccole unità –, sia per consentire una lettura delle variabili che si stanno osservando senza interferenze di contesto sia per poter intervenire facilmente quando serve facendo il *fine tuning* direttamente sul campo.

In questo modo crescerà la consapevolezza sulle potenzialità (e problematicità) del digitale, condizione necessaria per adottare le giuste innovazioni organizzative capaci di bilanciare, anzi ibridare, tradizione e innovazione senza propendere per l'una o per l'altra in base a considerazione esclusivamente ideologiche o di pancia.

I processi creativi e di *serendipity* sono molto diversi dai processi guidati da efficienza, standardizzazione e *micro-accountability*. Oggi, per molte aziende, la sfida della crescita viene principalmente interpretata come riduzione costi (e quindi efficienza) ... e l'esigenza di innovazione è temporaneamente parcheggiata ... ma domani ? Questa ossessione per l'efficienza e l'*accountability* algoritmica (coerente con una pari e contraria "riduzione" della figura del manager) sarà la ricetta giusta per prepararsi al domani così incerto e diverso?

L'**innovazione** non è solo inventare a tutti i costi qualcosa di mai visto e fatto (e quindi nuovo) ... per rincorrere nuovi bisogni non (ancora) soddisfatti , ma è anche (e forse soprattutto) saper affrontare con efficacia una situazione mai vista, per la quale non possiamo attingere all'esperienza passata, alla conoscenza cumulata.