

E' l'ora degli eterarchi?

di Paolo Magrassi *



L'economia, lo sappiamo, non è propriamente una scienza galileana. Raramente vi si formulano teorie da testare con esperimenti in vitro, come si fa in fisica, chimica, biologia, medicina. Si viaggia più che altro ex-post, come nella speculazione filosofica dell'antica Grecia. I consulenti ci informano che una determinata ricetta ha funzionato in "una grande catena di hotel", in un "large retailer" o in "un'azienda di beni di consumo". I quali, tra l'altro, il più delle volte restano anonimi e, anche se non lo fossero, non rappresenterebbero che la prova di un successo valido (forse) per loro, nelle specifiche condizioni al contorno: chi può dire che gli stessi esperti varrebbero per la nostra azienda? I fallimenti, poi, ben di rado vengono raccontati: nessuno aspira a finire sulle copertine delle riviste di management a confessare quanto l'ha fatta grossa. (Si veda anche "Gestire gli insuccessi", HBR Italia, aprile 2011). Così, la verità è che noi non sappiamo se le intelligenti ricette proposte da Yves Morieux siano generalizzabili. Sono presentate con acume e con competenza convincente: ma chissà. Il seguirle corrisponde ad attenersi alle prescrizioni di un medico medievale, poco più di uno sciamano. Inoltre, la mia impressione è che le sei regole intelligenti suggerite, benché astute e plausibili, costituiscono una contromisura assai timida rispetto alle premesse: come far fronte alla rampante complessità del business, che scaturisce dalla crescita esponenziale delle interconnessioni e dei relativi *feedback loops*. Ad esempio, le regole di Morieux sono ancora totalmente immerse nel vecchio dettame della top-down leadership e del conseguente metodo bastone/carota: nella catena di hotel, agli addetti alla reception viene data voce nella valutazione delle performance del personale dei piani e della manutenzione, i quali quindi devono cominciare a temerli; nel *large retailer*, lo store manager, decaduto come capo diretto del personale, riacquisisce un po' di potere in quanto può schiaffare chiunque a misurarsi con i clienti in coda alle casse; nell'azienda di beni di consumo, i progettisti vengono resi responsabili del budget delle garanzie... Insomma, da qualche parte c'è il solito Grande Timoniere che regge l'azienda, legge buoni giornali di management e consulta

arguti consulenti che passano da fiore in fiore impollinandosi di best practices. Sotto, una casta di vice presidents alimentati a bonus e stock options, che si sforzano di seguire gli obiettivi assegnandone versioni micro alla gente ancora più sotto. E qui, lo *homo homini lupus* del contendere i premi e dello schivare le punizioni. Forse, la grande e rapida trasformazione in corso, scatenata dalla tecnologia (inclusa quella finanziaria) e dalla globalizzazione, richiede strumenti più radicali di riforma del paradigma dominante dell'economia aziendale (una rivoluzione?). Strumenti, beninteso, molto più rischiosi di quelli proposti qui da Morieux. Ma le opportunità abitano nei rischi. Chissà, forse bisogna impostare come supremo obiettivo strategico la sopravvivenza dell'impresa anziché la sua espansione, valutando e remunerando la riduzione del rischio sistemico almeno quanto l'Ebitda. E dotarsi di sistemi informativi in grado di misurare quel genere rischio, per anticipare gli shock. Forse occorre anche ripensare, come viene infatti da alcune parti proposto, il ruolo stantio della leadership negli ambienti complessi. Forse l'eterarchia deve prevalere sulla gerarchia, e si è scritto molto intorno alle motivazioni inusitate che le persone possono trovare in ambiti lavorativi cooperanti e autonomi rispetto a quelli verticistici e bastone/carota. Al tema della collaborazione, HBR ha da poco dedicato un intero numero ("L'impresa collaborativa", luglio 2011). Senza, sia chiaro, illudersi troppo per le novità non sperimentate in modo controllato, non galileane, appunto: nel numero di marzo 2011, ad esempio, ho messo in luce alcuni dei rischi di troppo facile esaltazione per l'economia dei commons e della cooperazione peer-to-peer, che pure sembrano essere una delle braci sotto le quali cova la rivoluzione.

* **Paolo Magrassi** (magrassi.net) ha contribuito a introdurre la *internet of things* e il geoweb negli anni '90. Private equity consultant ed esperto di tecnologie, si occupa di intelligenza collettiva e problemi non-lineari nel mondo economico.