



Reinhard Wagner

## AUTO-ORGANIZZAZIONE: UN NUOVO PARADIGMA DELLE ATTIVITÀ ORIENTATE AI PROGETTI

*L'auto-organizzazione è un fenomeno naturale. Può essere osservato in natura (ad esempio negli stormi di uccelli), nell'ambito tecnologico (ad esempio nei sistemi laser) e nei sistemi sociali (ad esempio nei gruppi e organizzazioni). Le organizzazioni tradizionali gestiscono il lavoro in modalità top down, mediante processi di decision making gerarchico e un modello di leadership basato sul comando e il controllo. L'auto-organizzazione nei processi agili stabilisce che i team di progetto decidano autonomamente le attività necessarie a conseguire un determinato obiettivo o intento strategico. Tale approccio presuppone l'auto-assegnazione di ruoli e responsabilità, definiti mediante un processo democratico, e la condivisione o l'avvicendamento nei ruoli di leadership tra i membri del team. In sostanza, i gruppi di progetto auto-organizzati sono autonomi, si affidano a loro stessi e risultano indipendenti dai meccanismi decisionali gerarchici e dalla leadership top-down.*

(traduzione e adattamento a cura di Andrea Fraticelli)

### Introduzione

Uno dei fattori alla base dell'auto-organizzazione è l'incremento della complessità del contesto in cui viviamo, sia dal punto di vista economico che sociale. Le organizzazioni tradizionali, con le loro gerarchie e approcci di leadership basati sul comando e il controllo, non sono capaci di gestire la volatilità, l'incertezza, la complessità e l'ambiguità (VUCA). Questi aspetti richiedono la collaborazione di tutti i componenti dell'organizzazione (o di un progetto). I membri del team di progetto potrebbero disporre di maggiori informazioni rispetto ai top manager e, tipicamente, essi hanno maggiori competenze nel gestire situazioni in via di sviluppo. Per questo i leader hanno bisogno di delegare maggior potere e autorità ai membri del team e permettere ai team stessi di gestire il processo decisionale. Un'altra motivazione alla base dell'auto-organizzazione è la presenza dei *millennials*<sup>1</sup> nelle organizzazioni. Essi mettono in discussione lo stile di leadership tradizionale e sono confidenti nelle loro capacità tanto da contrastare l'attuale impostazione organizzativa. Al fine di rimanere attrattivi sul mercato per i giovani talenti, la leadership deve necessariamente cambiare e favorire gli approcci auto-organizzativi. Un'altra ragio-

ne può essere che l'economia sta migrando da un paradigma di produzione di massa a uno di creazione condivisa, che si basa non solo sulla collaborazione tra le organizzazioni, ma travalica i tradizionali confini organizzativi, coinvolgendo clienti, fornitori e partner come le università, le agenzie e i network. L'influenza decisionale è distribuita equamente tra le parti coinvolte e non esiste un solo soggetto che guida, ma tutti i partecipanti hanno bisogno di cooperare sulla base delle relazioni di mutuo beneficio. L'auto-organizzazione si basa sulla conoscenza dei molti, sfrutta l'eterogeneità delle competenze disponibili ed è maggiormente adatta a fronteggiare i VUCA. Essa permette di rilasciare l'immenso potenziale delle persone coinvolte, motivandole col renderle i fattori chiave del successo e aiutandole a sviluppare le loro competenze mediante il coinvolgimento. L'altra faccia della medaglia di questo approccio potrebbe essere il sovraccarico delle persone coinvolte e la perdita di vista degli obiettivi strategici. I team potrebbero risultare bloccati in discussioni interne e spendere molto tempo per prendere decisioni. È perciò necessario essere preparati a cooperare in questo senso. L'auto-organizzazione trova applicazione più semplice in alcuni campi come i settori orientati ai servizi e le start-up innovative. Entrambe le aree dipendono infatti dai processi di creazione condivisa e di collaborazione di una multi-

tudine di partner, inclusi i clienti finali, i fornitori e attori interni ed esterni della catena del valore. Gli obiettivi, le aspettative e i requisiti dei progetti potrebbero cambiare di giorno in giorno. I team auto-organizzati possono gestire meglio tali situazioni.

### Come gestire l'approccio auto-organizzato

Il ruolo del leader nei team di progetto auto-organizzati dovrà cambiare in maniera radicale. Non si configurerà più come il "lupo solitario" che sa cosa devono fare gli altri e gestisce tutto con approccio di comando e controllo. I futuri leader delegano le attività e l'autorità, sono a servizio dei team di progetto (*servant leadership*) e li supportano attivamente attraverso il *coaching*, la facilitazione e il potenziamento. La funzione di leadership potrebbe essere condivisa tra più membri del team e attuata mediante un processo di *decision making* democratico o non essere applicata del tutto, basandosi su una stretta cooperazione dei membri del team guidata da una *vision*, una *mission* e obiettivi condivisi e preventivamente determinati. Quest'ultimo aspetto è molto importante. In un approccio di auto-organizzazione, le persone hanno bisogno di orientare i propri valori verso un traguardo comune. È il framework stesso che fornisce stabilità e aiuta le persone a eseguire le proprie attività in maniera flessibile. Senza questo schema la collaborazione

<sup>1</sup> Generazione che, nel mondo occidentale, ha seguito la generazione X. Coloro che ne fanno parte, detti *millennials* o *echo boomers*, sono nati negli anni ottanta e novanta del XX secolo (fonte Wikipedia).

non può funzionare. Le persone hanno necessità di influenzare il framework. Esse scelgono un'organizzazione nella quale credono o l'abbandonano se ritengono che questa non possa più soddisfare le loro aspettative. Per supportare e consolidare l'auto-organizzazione, il top management deve simulare l'operato dei giardinieri, garantendo il terreno ottimale, preoccupandosi della disponibilità dei giusti semi e piante, fornendo acqua costantemente e aiutando il giardino a crescere e prosperare. Il top manager e le organizzazioni devono fornire le giuste condizioni, sviluppare una visione condivisa e impostare uno schema organizzativo che risulti attraente per le persone e le aiuti ad essere produttive. Le organizzazioni dovrebbero essere attraenti per i professionisti (giovani e meno giovani), promuovendo i valori, supportando la cultura aziendale e gestendo i progetti come esempi di collaborazione e di creazione di valore. Le organizzazioni hanno bisogno di costruire basandosi sulla diversità in tutti gli aspetti per rispondere in maniera adeguata alle complesse sfide del mondo moderno. In merito alle modalità di motivazione dei team, i membri dei team auto-gestiti sono costantemente motivati. La motivazione è ciò che li spinge all'azione. La questione è identificare specifici driver motivazionali individuali. Il team dovrebbe essere composto dalle persone giuste per le giuste attività. Questo aspetto cambierà nel tempo perché i team dovranno essere generati e ricostituiti durante ogni fase, sulla base degli interessi e delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi di progetto. Le organizzazioni e i leader dovranno necessariamente conoscere le motivazioni e le competenze di ognuno dei soggetti coinvolti e aiutarli a identificare il livello di ingaggio ottimale mediante l'assegnazione dei giusti compiti. Teoricamente parlando, si dovrebbe impostare un *market place*<sup>2</sup> per l'assegnazione dei progetti. Le po-

tenzialità di impiego di una risorsa aumenteranno proporzionalmente al proprio livello di specializzazione. Questo significa che tutte le persone in azienda dovranno conoscere i loro punti di forza e di debolezza e le loro aspettative in termini di attività da svolgere e i ruoli in cui si sentono maggiormente produttivi. Il lavoro diventerà sempre più intermittente, passando da part-time a full-time da progetto a progetto, prevedendo periodi sabatici per la formazione, viaggiando e dedicando tempo alla famiglia. I processi di *staffing* dei progetti saranno la chiave per i leader e, in particolar modo, per le funzioni aziendali di HR.

### Modalità di realizzazione di un sistema auto-organizzativo

Per attuare con successo la trasformazione da gestione top-down ad auto-organizzazione, suggerisco di seguire il processo "8-step process for leading change" di John Kotter [1], che parte con la creazione di un senso di urgenza (il perché della necessità di cambiamento da una gestione top-down a una auto-organizzata), continua con la predisposizione di una coalizione di competenze e intenti (persone di tutti i livelli organizzativi che supporteranno il cambiamento), e sviluppa una visione strategica contestualmente alle attività implementative. Al raggiungimento di questi obiettivi dovrà essere costituito un gruppo di volontari, preferibilmente di livello organizzativo eterogeneo, committato sulla realizzazione del cambiamento. Tale processo deve essere avviato in via sperimentale in un'area limitata dell'organizzazione e successivamente diffuso alla totalità, mediante step incrementali. Un aspetto fondamentale del processo è la rimozione delle barriere rappresentate, ad esempio, dai processi inefficienti e dalle gerarchie, al fine di operare efficacemente tra funzioni aziendali diverse. Questo comporta anche l'abbattimento delle barriere culturali, mostrandone i limiti e le modalità di superamento. L'approccio *step-by-step* richiede il riconoscimento esplicito delle vittorie di breve termine (*quick win*) per rendere evidenti gli

effetti immediati del cambiamento in modo da motivare e coinvolgere ulteriormente tutte le risorse coinvolte nell'iniziativa. Il cambiamento è una maratona, non uno sprint, e per questo richiede di sostenere i risultati e lavorare continuamente sui cambiamenti fino a renderli così consolidati da rimpiazzare le vecchie abitudini.

### Conclusioni

Sono abbastanza sicuro che tutti noi sappiamo come funziona un progetto auto-gestito. Lo sperimentiamo nella vita privata, nello sport, nell'arte, nella musica ecc. In generale questo avviene quando mettiamo passione in ciò che facciamo, quando le persone non riescono a smettere di lavorare perché si divertono e collaborano con amici piuttosto che colleghi o membri del team. Suonare insieme, scalare montagne o ripulire le spiagge dalla spazzatura, sono tutti esempi di progetti auto-organizzati. Proviamoci!

### Nota

Articolo tradotto e sintetizzato da "Self-organization: a new paradigm for project-oriented work" di Reinhard Wagner pubblicato nel *PMR (Project Management Review)* Volume 1, Issue 1 - 26 July 2019 - a seguito dell'autorizzazione dell'autore e dell'editore.

### Marchi registrati e acronimi

VUCA - volatility, uncertainty, complexity and ambiguity

HR - human resources

### Bibliografia

[1] <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/> [ultima visita 10/10/2019]

### Reinhard Wagner

Presidente del consiglio dei delegati IPMA, ha lavorato per oltre 30 anni nel campo della leadership applicata ai progetti, in diversi settori quali difesa, ingegneria automobilistica, industria, e in organizzazioni no-profit. In qualità di certified projects director (IPMA livello A), ha comprovata esperienza nella gestione di progetti, programmi e portfolio in contesti complessi e dinamici. Ricopre inoltre il ruolo di consulente per il percorso di certificazione IPMA nella gestione di programmi e portfolio e, come tale, supporta i senior executive nello sviluppo e miglioramento delle competenze organizzative nella gestione dei progetti. Per oltre 15 anni è stato attivamente coinvolto nella definizione di standard per la gestione di progetti, programmi e portfolio come, ad esempio, la ISO 21500 "Guidance on Project Management" e la ISO 21503 "Guidance on Programme Management". È stato presidente dell'IPMA, presidente onorario del GPM (German Project Management Association) e direttore generale del Tiba Managementberatung GmbH.

2 Luogo reale o metaforico in cui avvengono degli scambi commerciali. Nella lingua italiana i market place servono tuttavia a indicare i siti internet di intermediazione per la compravendita di un bene o un servizio (fonte Wikipedia).