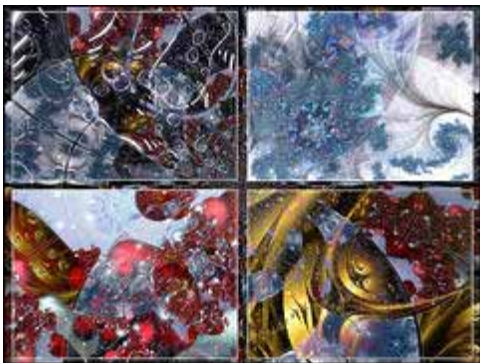


La Tomografia Assiale delle Organizzazioni (TAO®) di Complexlab.

“Solo ora cominciamo a scoprire e capire le leggi della complessità, cioè l'ordine, l'auto-organizzazione che, contro ogni apparenza, esistono in tutti i sistemi complessi. Questi ci appaiono casuali solo perché non ne conosciamo le regole. Se le definiamo in termini matematici, qualsiasi comportamento diventa comprensibile, e quindi migliorabile”. (Kauffman, 2001)

[Per saperne scrivete a redazione@complexlab.it]

Una proposta di TAO® (Tomografia Assiale dell'Organizzazione)



La nostra è una proposta che nasce da nuovi modi di guardare alle organizzazioni come sistemi complessi ed organismi biologici (viventi) che si sviluppano su molteplici reti relazionali che si intrecciano e si sovrappongono fino a formare ragnatele apparentemente impenetrabili ad una comprensione immediata.

In questo contesto la stabilità non è più un obiettivo da ricercare, nella vita come nel lavoro. Le situazioni non possono essere affrontate attraverso metodologie riduzionistiche per ricondurle a dei modelli predefiniti e a delle soluzioni generali. La

[complessità](#) che emerge dalle organizzazioni non va eliminata ma compresa e gestita a proprio vantaggio. Per farlo è necessario usare nuovi paradigmi (creatività, emergenza, imprevedibilità) e metafore, applicare nuovi principi della teoria della complessità e della teoria dei giochi, usare nuove metodologie ([TAO®](#)) e strumenti innovativi ([SNA](#) – Social Network Analysis).

Con il [TAO®](#), ComplexLab e la [rete dei suoi collaboratori](#) si propone come nuova realtà italiana a supporto di organizzazioni complesse alla ricerca di risposte concrete al bisogno di innovazione, di maggiore valorizzazione del capitale umano anche nei bilanci (“From communication flow to cash flow”), e alla necessità di adattamenti tempestivi ed efficienti (“Big changes by little changes”) ad un mercato sempre più complesso.

I presupposti

- l'azienda è un organismo costituito dalle sue parti materiali (mezzi di comunicazione) e umane (lavoratori interni, collaboratori e interlocutori esterni)
- a determinare l'assetto stabile ed efficiente dell'azienda non sono però le sue parti, ma le relazioni tra esse. Le relazioni sono di varia natura e rigidità (gerarchiche, negoziali, cliente-fornitore interni, basate su obiettivi, su autorità o autorevolezza, ecc...)
- ogni assetto aziendale è determinato dall'insieme di tali relazioni con un notevole grado di "sensibilità alle condizioni iniziali", motivo per cui piccoli cambiamenti nella struttura relazionale possono comportare grandi cambiamenti nella struttura operativa e funzionale

I nuovi paradigmi

Il rinnovamento accade quando una nuova visione della realtà crea nuovi meccanismi mentali, ossia nuovi paradigmi con i quali guardare e interpretare in modo diverso gli stessi dati e informazioni.

ComplexLab partendo da discipline scientifiche e dalle innovative teorie del management, ha individuato i nuovi paradigmi della modernità in:

- L'impresa come sistema complesso che opera in un ambiente in continuo cambiamento
- L'impresa come entità adattativa che tende ad auto-organizzarsi
- Il futuro come dimensione imprevedibile e turbolenta: ciò che conta è riuscire ad immaginare possibili scenari diversi per cogliere e governare meglio quelli che realmente e inaspettatamente si presenteranno
- Il successo come capacità di convivere sull'orlo del caos, ossia di rinnovarsi continuamente e creativamente, e non nell'equilibrio statico
- I processi decisionali come fenomeni indeterminati e legati all'emergere di nuove strategie che scaturiscono dal conflitto, dai dilemmi e dal caos
- I partner, i fornitori, i clienti, i familiari e le istituzioni come parte attiva della strategia aziendale (capitale relazionale)
- Le differenze e le conflittualità nell'organizzazione come un valore 'aggiungibile' per l'impresa

Le patologie organizzative

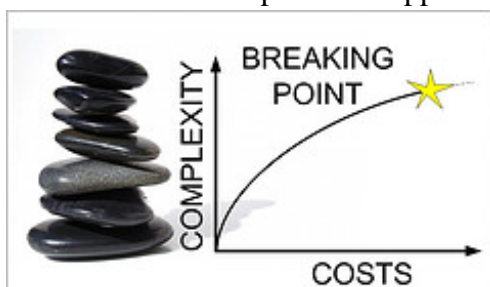
- si riscontrano nelle aziende situazioni di scollamento tra la **reale organizzazione** delle competenze e degli incarichi rispetto a quella formalmente pianificata negli organigrammi e nei budget;
- la vera efficienza aziendale è spesso valutata solo in base alla riduzione dei costi, delle strutture e dell'headcount, mentre poco si sa valutare della **reale efficienza** espressa dal personale e dall'organizzazione residua
- le aziende non hanno strumenti per individuare le **reali leadership** e le produttive comunità di competenza e di pratica interne, con conseguenti decisioni controproducenti relative a ristrutturazioni e riorganizzazioni.
- la crescente e dimostrata rilevanza delle **risorse intangibili** rispetto alle semplicistiche valutazioni contabili è oggi trascurata e non applicata a causa dell'assenza di **strumenti oggettivi** per la loro valutazione
- I processi decisionali non prevedono un coinvolgimento orizzontale delle varie componenti dell'impresa, interne ed esterne, per rendere più semplice la gestione e ridurre in modo fittizio la complessità

Il nostro approccio

- Guardiamo alle organizzazioni come organismi viventi e sistemi complessi – non più una visione meccanicistica ma dinamica ed emergente dalle leggi della complessità
- Il problema che vogliamo affrontare è quello del cambiamento e dell'emergenza senza introdurre o proporre soluzioni predefinite ma aiutando l'organizzazione a far emergere quegli elementi utili ad un cambiamento reale ed efficiente
- L'approccio è di tipo olistico e considera le persone, le aziende e le relazioni esterne un *unicum* irripetibile e vitale. Ogni 'nodo' di tale struttura ha una vita privata, capacità creative e relazionali che possono aggiungere valore a sé e altri altri.
- Il nostro intervento mira a far emergere le alternative relazionali più efficaci per i cambiamenti desiderati, lavorando insieme alle persone coinvolte nei nostri progetti e promuovendo il consenso.
- A determinare **l'auto-organizzazione** aziendale e i suoi esiti positivi sono esclusivamente le relazioni tra i soggetti dell'organizzazione visti, secondo i criteri della Teoria dei Giochi, come 'giocatori' all'interno di un sistema complesso.

Metodo

Il metodo di lavoro prevede l'applicazione di un modello d'intervento per l'analisi dei sistemi



relazionali esistenti all'interno di organizzazioni complesse, tra le comunità di pratica, e fra l'azienda e i suoi clienti e partner.

Il modello denominato **TAO®** permette di ottenere una rappresentazione **visiva esatta dei flussi di comunicazione** all'interno di una organizzazione e di visualizzarne graficamente gli elementi, le relazioni, le valenze in termini di leadership, di competenza e di autorevolezza, nonché la loro

evoluzione nel tempo.

L'azienda viene visualizzata sulla base delle sue relazioni, sovrapponendo gli strati relazionali relativi a:

- rapporti gerarchici (organigramma ufficiale)
- rapporti cliente/fornitore interni (chi "serve" chi e sulla base di quali SLA, o impegni)
- rapporti di premio/punizione (obiettivi concordati e relativi premi, bonus, riconoscimenti, ovvero relativi rischi e oneri.)
- comunicazioni reali tra i 'giocatori' e con il coinvolgimento degli 'spettatori' delle stesse.

Gli strumenti

ComplexLab ha avviato nel proprio **Ambiente di Lavoro Collaborativo (ALC)** un progetto innovativo, e in fase di completamento, per realizzare strumenti di visione e ascolto delle relazioni costitutive di realtà complesse quali aziende e organizzazioni umane e strumenti di intervento sulle relazioni per favorire una auto-organizzazione efficiente, creativa e innovativa.

La proposta si concretizza nell'offerta di strumenti software corredati da metodologie e servizi di analisi, interpretazione e interventi relazionali. ComplexLab si avvale di piattaforme tecnologiche in rete per accogliere collaborazioni e contributi della comunità di altri professionisti e studiosi.

Analisi

I diagrammi risultanti vengono analizzati, caratterizzando ed evidenziando la natura delle relazioni di vario livello e le possibili "circolarità".

- Verranno evidenziate quindi le relazioni (e relativi "nodi") critiche in termini di effetti positivi o negativi su altre relazioni aziendali.

Risultati

- L'analisi porterà alla definizione degli interventi sulle singole relazioni e sulle modalità per attuarli e per monitorarli.
- Il risultato sarà un diverso assetto operativo e aziendale che emerge spontaneamente, e non imposto "dall'alto", che rispecchi al meglio le aspettative della direzione.

[Per saperne scrivere a redazione@complexlab.it o info@complexlab.it]