

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Ringrazio la mia famiglia per essermi stata accanto durante questo percorso, credo che senza di loro non avrei combinato granché.

Le imprese senza leader

Le imprese senza leader.....	2
Introduzione.....	3
1 Contesto e definizione dell'oggetto di studio	4
1.1 Ambiente esterno.....	4
1.1.1 Conflitti Geopolitici.....	5
1.1.2 Inflazione	6
1.1.3 Cambiamenti climatici.....	7
1.1.4 Innovazioni tecnologiche.....	8
1.1.5 Globalizzazione e interdipendenza.....	9
1.1.6 Pandemia da COVID-19.....	10
1.2 Oggetto della tesi.....	11
2 Esplorazione delle teorie esistenti	13
2.1 Teoria della complessità	13
2.1.1 Principio Ologrammatico	14
2.1.2 L'orlo del caos	15
2.1.3 Il concetto di retroazione.....	17
2.1.4 L'imprevedibilità	17
2.2 Il concetto di leadership in un'impresa senza leader.....	19
2.2.1 Leadership Situazionale.....	20
2.2.2 Dominanza-Prestigio	21
2.3 Teoria dell'"Olocrazia".....	22
2.4 Il mutuo appoggio.....	24
2.5 Teoria delle <i>Teal Organizations</i>	25

3	Casi reali di applicazione.....	27
3.1	Wikipedia.....	27
3.2	Morning Star Company	28
3.3	Valve.....	30
3.4	Menlo Innovations.....	31
4	Conclusioni.....	32
5	Bibliografia e Sitografia	33

Introduzione

Ogni volta che si verifica una crisi, ognuno di noi tenta di attuare un processo di sintesi per superarla, realizzando una tesi volta alla risoluzione del problema. Nel caso delle imprese, questa crisi può essere rappresentata dal crescente numero di variabili che determinano il successo delle stesse, e in questa tesi proverò ad illustrare un processo di sintesi che mostra un modello di organizzazione d'impresa ottimale a reagire celermente e prontamente alle insidie che i vari ambienti con i quali l'impresa è in contatto gli potranno presentare.

Gli studi di organizzazione aziendale non permettono di identificare una struttura valida universalmente, essi dipendono dal settore in cui l'impresa opera, dal prodotto o servizio che essa offre, alle risorse di cui si dispone e dall'ambiente in cui svolge le sue attività.

L'obiettivo di questo testo non è quindi quello di dare una risposta assoluta, ma quello di illustrare i vantaggi di un modello aziendale che, se eseguito correttamente porta a miglioramenti sia a livello economico che di benessere dei lavoratori. Stiamo parlando delle "aziende senza capo" ("*leaderless organizations*" in inglese, L.O.), le quali non sono affatto una novità, esse sono sempre esistite poiché riducendole ai minimi termini sono paragonabili alla cooperazione spontanea tra individui, che, se ci pensiamo, è una pratica così basilare e radicata nel nostro mondo da essere data per scontata.

Negli ultimi tempi, in risposta al cambiamento dell'ambiente che illustreremo nel prossimo paragrafo, una delle soluzioni emerse fu proprio quella di formalizzare e spiegare in un modello la cooperazione, creando queste organizzazioni senza un capo effettivo, capaci di continuare a sopravvivere e ricostruirsi da uno qualsiasi dei suoi organi¹.

1 Contesto e definizione dell'oggetto di studio

Perché ultimamente si è sviluppato questo “bisogno” di cooperazione? Perché semplicemente non possiamo fare altrimenti, la tecnologia ce lo impone. Così come esistono armi così temute da obbligare anche gli stati più distanti a cooperare per il bene delle loro comunità, allo stesso modo esistono tecnologie che ci obbligano ad aprirci al mondo, in questo caso non per scampare all'estinzione, ma per non rimanere indietro rispetto alle altre economie. Se ci pensiamo in tutta la nostra storia siamo cresciuti alleandoci in gruppi sempre più ampi, partendo dalle tribù, arrivando alle città, stati, imperi; con la globalizzazione stiamo provando in qualche modo a creare un sistema di cooperazione globale, e chissà andando avanti col tempo a cosa arriveremo.

1.1 Ambiente esterno

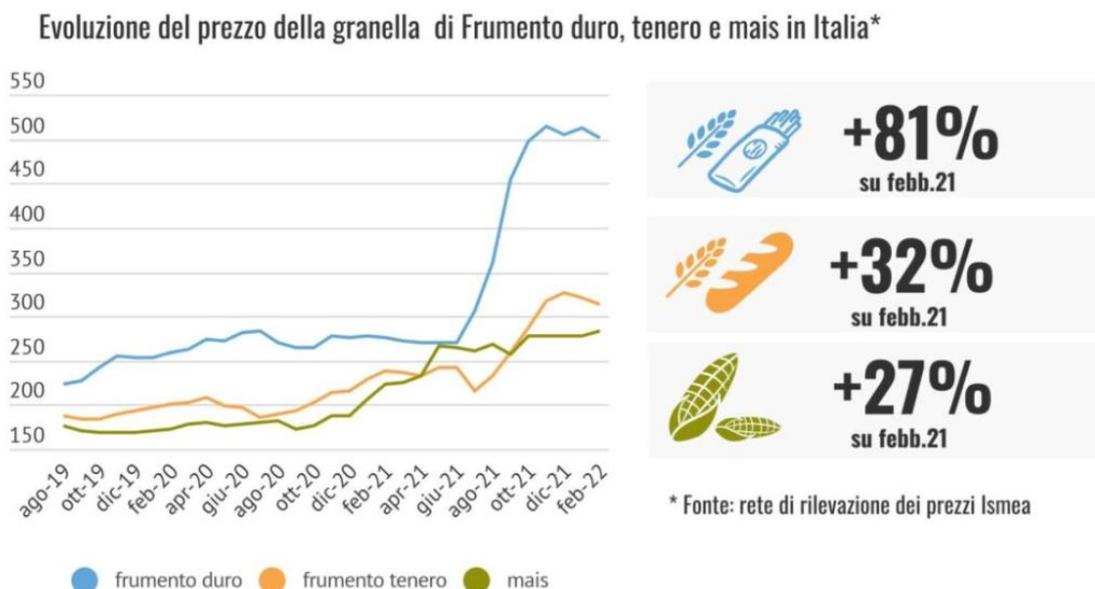
Andiamo ora ad analizzare il contesto globale in cui la nostra *L.O.* dovrà operare, e, in particolare, su ciò che lo rende particolarmente volatile soffermandoci su:

1. Conflitti geopolitici
2. Inflazione
3. Cambiamenti climatici
4. Innovazioni tecnologiche
5. Globalizzazione
6. Pandemia da Covid-19

¹ *The starfish and the spider” di Brafman e Beckstrom*

1.1.1 Conflitti Geopolitici

I vari scontri armati che si stanno verificando a pochi chilometri da noi hanno portato a sanzioni economiche, interruzioni delle forniture energetiche, e hanno influito negativamente sui mercati finanziari globali. Ad esempio, il conflitto Russo-Ucraino ha rimodellato gli equilibri energetici europei a causa delle sanzioni imposte alla Russia, uno dei più importanti fornitori europei di gas naturale e petrolio fino a quel momento. Anche dal punto di vista alimentare il conflitto ha indebolito il mercato, in quanto l'Ucraina, grande fornitore di grano e cereali, ha dovuto interrompere le esportazioni. Il tutto ha poi contribuito ad aumentare i prezzi di entrambi i settori (energetico e alimentare) portando ad un aumento dell'inflazione.



Fonte:

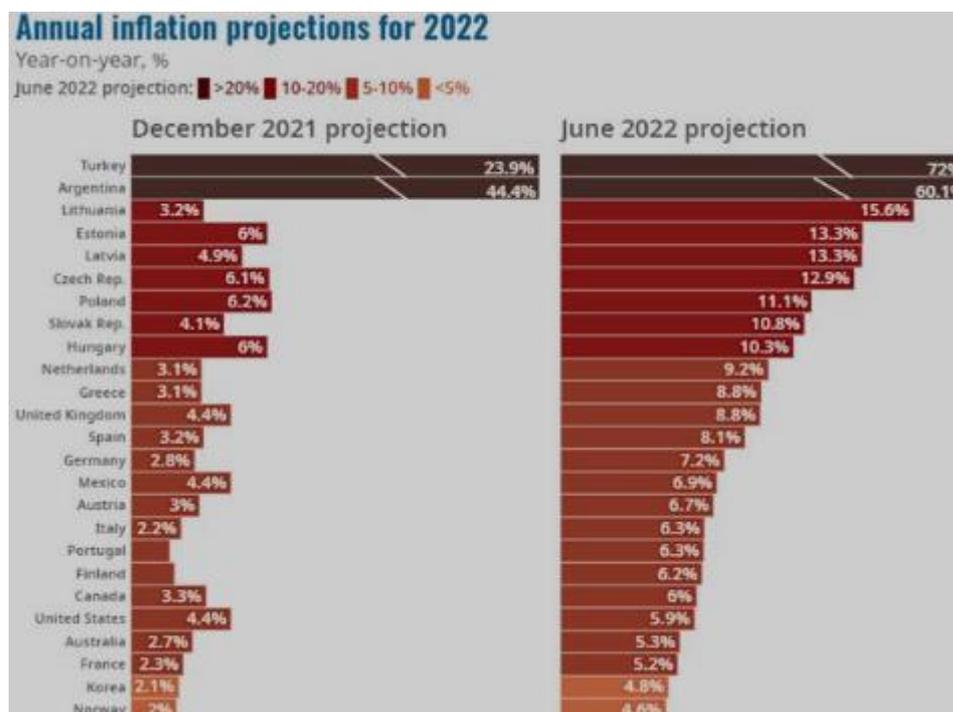
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Electricity_price_statistics

<https://www.agricultura.it/2022/03/18/guerra-in-ucraina-crisi-delle-materie-prime-agricole-prezzi-in-alto-conseguenze-in-evoluzione/>

1.1.2 Inflazione

Dal latino *inflatio*, derivato da *inflare*, cioè l'attuale verbo gonfiare, l'inflazione è appunto un rigonfiamento, o più banalmente aumento, dei prezzi di beni e servizi in un determinato periodo di tempo. I conflitti geopolitici accennati in precedenza, oltre agli aumenti dei prezzi dovuti alla guerra, hanno generato anche un aumento dell'inflazione. Le banche centrali, per cercare di mitigare gli effetti negativi di tale crescita, hanno risposto con l'aumento dei tassi di interesse, il che ha impattato fortemente le economie globali e sui mercati finanziari.

Approfondendo il caso europeo (ma in questo caso Bce e Fed hanno seguito la stessa linea d'azione), la Bce ha avuto tassi crescenti fino al settembre del 2023, riabbassandoli solo un anno dopo.



Fonte:

https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html

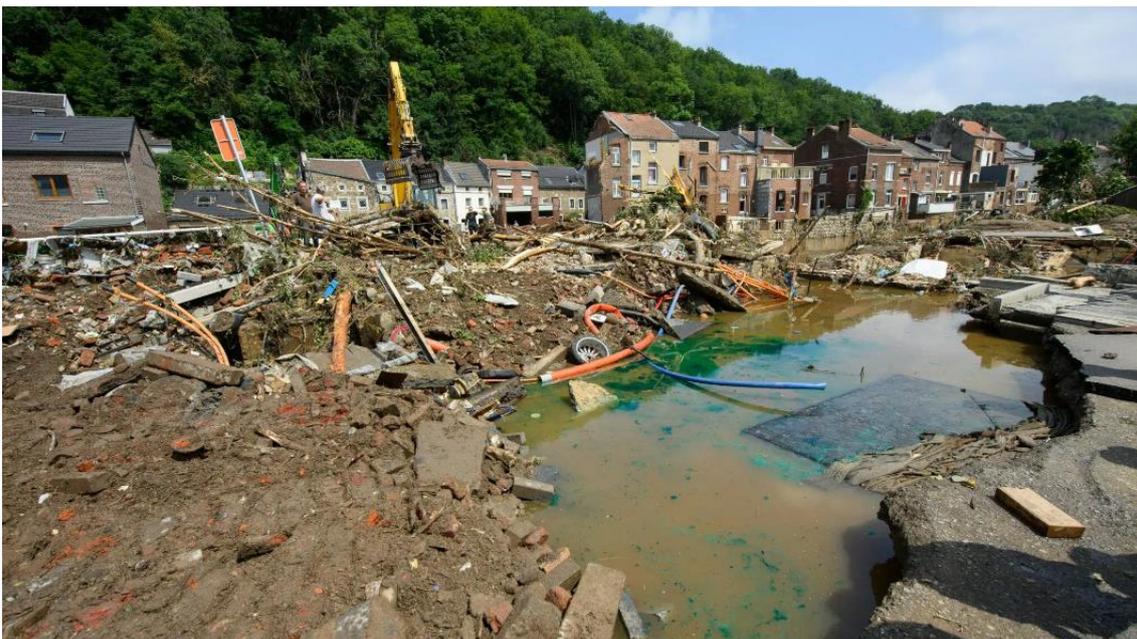
<https://it.tradingeconomics.com/united-states/interest-rate>

https://www.corriere.it/economia/finanza/22_giugno_08/ocse-prezzo-guerra-ucraina-italia-pil-si-ferma-25percento-dal-46percento-2c394b8c-e710-11ec-bc81-fb93af2ab36c.shtml

1.1.3 Cambiamenti climatici

Gli eventi meteorologici estremi, come uragani, incendi e inondazioni, stanno diventando sempre più frequenti e gravi. Questi eventi possono causare danni significativi alle infrastrutture, interrompere le attività economiche e influenzare negativamente la produzione agricola e industriale. Nella foto in basso, ad esempio, si possono notare gli effetti del passaggio della tempesta Ciaran che si è abbattuta sulla Toscana nel corso del 2023, causando danni gravissimi alla popolazione locale (5 vittime e un disperso).

Nel corso dello stesso anno si sono verificati 378 eventi meteorologici estremi, 22% in più rispetto all'anno precedente, per non parlare delle temperature sempre più alte, tanto che ormai sentiamo sempre più spesso annunciare che il mese corrente o quello precedente sia stato il "più caldo della storia". Per l'esattezza nel corso del 2023 abbiamo avuto ben 150% in più rispetto all'anno passato di temperature record registrate solo in Italia nelle aree urbane. Purtroppo, si prevede che questi scenari diventeranno sempre meno "straordinari" e le conseguenze per l'economia globale saranno un problema che darà alle prossime generazioni parecchio con cui confrontarsi.



Fonte:

<https://www.legambientepisa.it/stato-emergenza-toscana-non-e-maltempo-e-crisi-climatica-da-inizio-anno-28-eventi-meteorologici-estremi-27-in-regione/>

<https://geagency.it/dallemilia-romagna-alla-toscana-in-italia-record-di-alluvioni-nel-2023/>

1.1.4 Innovazioni tecnologiche

Da tre secoli a questa parte si sta verificando il più rapido sviluppo tecnologico che la razza umana abbia mai visto, e ciò porta da un lato vantaggi enormi rispetto ai nostri predecessori, ma, dall'altro anche parecchie sfide, una delle tante è quella dei “vuoti normativi”.

Molto spesso capita che le tecnologie si sviluppino così velocemente da non lasciare il tempo alle fonti del diritto di stilare nuove norme adatte ai nuovi equilibri che si stanno formando. Questa differenza tra la velocità di sviluppo e quella di adattamento del diritto crea delle “finestre temporali” in cui il vuoto normativo che ne deriva lascia a molte persone la possibilità di trarne vantaggi e lucrare quindi sulla mancanza di legislazione.

Parlando di innovazione non possiamo non citare l'intelligenza artificiale, ai più nota la sua forma generativa grazie all'exploit di OpenAI e del suo ChatGPT. Siamo solo all'inizio dell'esplorazione di questa realtà, eppure ha reso Nvidia, che nasce come impresa statunitense produttrice di processori grafici una delle imprese più redditizie al mondo grazie agli investimenti in questo nuovo mercato.

Gli usi che gli utenti ne possono fare sono pressoché illimitati, eppure, nonostante questa varietà nei mesi estivi del 2024 si è avuto un tracollo del valore azionario di Nvidia, dovuto ad uno scoppio di una bolla di aspettativa che si era creata attorno alla nuova tecnologia.

In sintesi, quello che è avvenuto è che l'intelligenza artificiale è effettivamente molto potente ma per il momento non stiamo riuscendo a trovare degli utilizzi che remunerino gli investimenti che si stanno facendo nel settore. Si ritiene che questo periodo sia

fisiologico e comune alle grandi rivoluzioni tecnologiche, chissà a cosa potremo arrivare nei prossimi anni.

Valore Azioni Nvidia nel tempo:



Apertura	105,00	Capitalizz.	2,92 Bln USD	Punt. CDP	B
Massimo	107,90	Rapp. P/E	-	Max 52 sett.	132,12
Minimo	103,70	Div./prezzo	-	Min 52 sett.	36,91

Fonte:

<https://www.google.com/finance/quote/1NVDA:BIT?sa=X&sqi=2&ved=2ahUKEwjGrqG0ivCIAxWA1wIHHW42Ck0Q3ecFegQIQhAh>

1.1.5 Globalizzazione e interdipendenza

La globalizzazione è una diretta conseguenza dell'avanzamento tecnologico dell'ultimo periodo, grazie ad esso le comunicazioni sono diventate pressoché istantanee, e ciò ha portato a: liberalizzazione degli scambi, internazionalizzazione delle scelte, alla computerizzazione delle economie e alla apoliticità, ovvero alla predominanza delle politiche di mercato su quelle pubbliche².

² La Globalizzazione Diacronica, Giuseppe di Taranto

Il fenomeno in Italia si è sviluppato nel secondo dopoguerra, prima con trattati come il *GATT (General Agreement on Tariffs and Trade)*, e più avanti con l'entrata nel Mercato Unico Europeo. L'apertura ai mercati esteri generò il bisogno di ripensare al modo di fare impresa, prendiamo ad esempio la Fiat, che, tra il 1993 e il 1995 licenziò quasi 23.000 dipendenti per ridurre i costi e continuare a risultare competitiva anche all'estero. Questo è solo un esempio, ma ci può dare l'idea di quali siano state le conseguenze della globalizzazione e di quanto abbia cambiato il panorama economico mondiale.



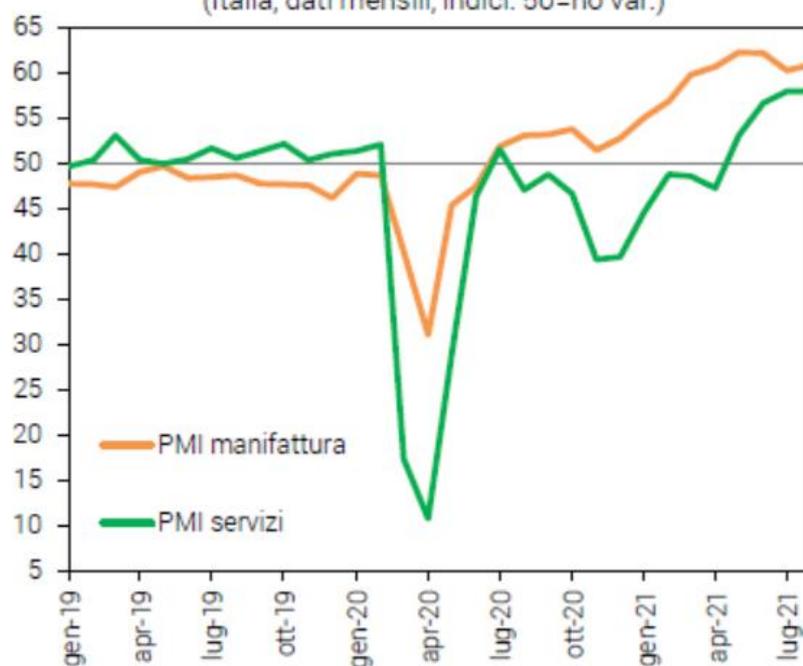
1.1.6 Pandemia da COVID-19

Sicuramente uno degli eventi più importanti della storia recente è stata la Pandemia da Covid-19, i cui effetti hanno trasformato profondamente la nostra società. L'incapacità di uscire di casa ha accelerato la trasformazione digitale delle imprese (smartworking, e-commerce e servizi online automatici), i governi si sono trovati a dover intervenire pesantemente sul mercato per impedire il collasso dell'economia, poiché l'economia di alcuni settori è stata completamente annullata dal lockdown. Turismo e trasporti ne sono

un esempio, mentre altre sono state messe a durissima prova come quella del settore sanitario.

Molte aziende hanno inoltre deciso di compiere investimenti volti a ridurre la dipendenza da singoli paesi per evitare di ritrovarsi senza fornitori qualora un paese non riuscisse ad esportare. La crisi pandemica ha quindi messo in luce la necessità di rafforzare la cooperazione su più livelli, sia tra imprese che tra governi.

Dalla primavera in accelerazione i servizi, in frenata la manifattura
(Italia, dati mensili, indici: 50=no var.)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Thomson Reuters.

Fonte: <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/dettaglio/congiuntura-flash-settembre-2021>

1.2 Oggetto della tesi

Dopo aver sottolineato alcune delle variabili esterne che devono essere tenute in considerazione durante la gestione di un'impresa, cerchiamo di spiegare perché le *L.O.* rappresentano un'ottima alternativa per gestire anche la più imprevedibili delle situazioni.

La definizione di impresa senza leader è contenuta nel nome, un'impresa senza gerarchie in cui ogni organo o squadra o addirittura singolo (dipende dal tipo di divisione) sceglie di sua sponte come procedere, interfacciandosi direttamente con i problemi.

Oltre a discutere delle *L.O.* in senso stretto, si desidera esplorare anche le imprese, che, sebbene mantengano livelli gerarchici, scelgono di conferire più libertà ai propri dipendenti tramite una serie di comportamenti che “tendono” al sistema senza leader. Questi comportamenti sono vari e spaziano dal modo in cui si affrontano i problemi a come è organizzata l'impresa. L'approccio *Bottom-Up*, ad esempio, permette ai gruppi di esprimere la propria opinione e su di essa si elabora una strategia (si contrappone al sistema *top-down*).

Ciò che accomuna queste imprese è sicuramente, da un lato, una riduzione al minimo o una totale assenza di gerarchia, dall'altro un forte decentramento ed indipendenza dei vari organi, si pensa che trovandosi ad autogestirsi, i dipendenti si sentano più coinvolti nella vita aziendale, e, invece di subirla passivamente, ne diventano i protagonisti. In alcuni dei casi studio che affronteremo troveremo testimonianze di imprese che, sebbene diverse, in quanto la libertà conferita ai dipendenti ha trovato diversi modi di esprimersi, sono riuscite a crescere e prosperare in ambienti che sulla carta sembrano non lasciare spazio alla creatività. Ovviamente non vi sono solamente lati positivi, un articolo di Harsh Ketkar e Maciej Workiewicz³ tratta proprio le imprese senza leader approfondendo i limiti e i vantaggi, secondo l'articolo alcuni dei benefici, come accennato in precedenza, sono: l'assenza delle politiche disfunzionali, in quanto i dipendenti non sentono il bisogno di farsi notare dai manager, performance singolari o di gruppo migliori, perché il progetto è scelto dagli stessi soggetti, per lo stesso motivo aumenta anche la motivazione ed il benessere. Passando agli aspetti negativi, oltre alla difficoltà di mediazione tra i gruppi senza un'autorità superiore, quello che spesso succede è che non si riesce ad adattare questo tipo di organizzazione all'aumentare delle dimensioni della stessa. Nel paper parlano di due tipi di errori nella scelta dei progetti su cui concentrarsi: *omission* e *commission errors*.

1 ³ *Power to the people: The benefits and limits of employee self-selection in organizations*, 2021

I primi comprendono i casi in cui si perde una possibile idea profittevole, i secondi definiscono i casi in cui si investe in un'idea mediocre. Le imprese senza leader tendono a commettere più *commission errors* perché secondo la teoria dovrebbero concentrarsi a portare avanti tutte le iniziative, al contrario le imprese più gerarchiche attuerebbero scelte più ponderate, commettendo *omission errors*.

	Omission error	Commission error		
Project selection	Failing to launch an optimal project	Launching a value-negative project	Launching a value-positive, but not optimal project	
Employee allocation	Understaffing an optimal project	Allocating employees to a value-negative project	Allocating employees to a value-positive, but not optimal project	Overstaffing an optimal project

Note: Gray cells indicate errors which arise due to resource constraints. When available resources are insufficient to pursue all value-positive projects, errors have to be determined by comparing with best attainable allocation.

La conclusione a cui si arriva nell'articolo è che nelle fasi iniziali dell'azienda convenga utilizzare il modello senza leader, per poi introdurre figure gerarchiche al crescere dell'impresa; come tutte le affermazioni in questo campo molto volatile, dipende dalla situazione, ad esempio nel caso della *Morningstar* che tratteremo successivamente, l'impresa è riuscita a crescere e ad affermarsi mantenendo il sistema senza leader.

Fonte: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.3349>

2 Esplorazione delle teorie esistenti

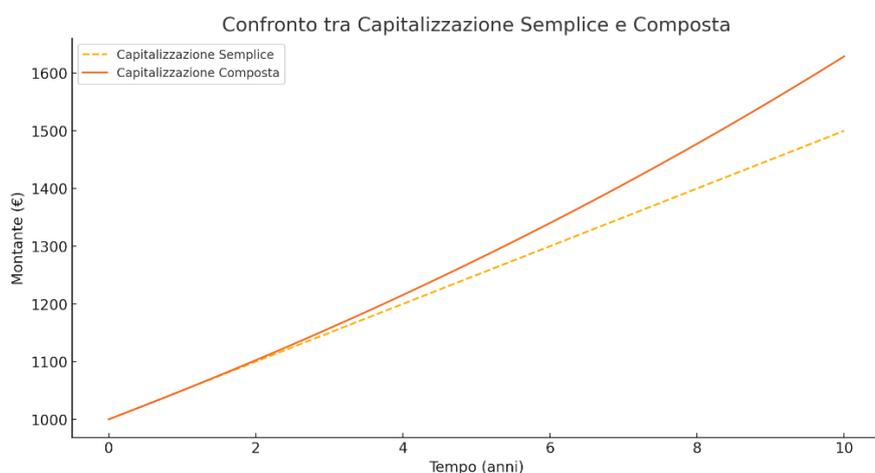
In questo capitolo andremo ad analizzare alcune delle teorie che cercano di spiegare il comportamento delle persone all'interno delle imprese e delle dinamiche che ne determinano il successo. Verranno illustrati inoltre alcuni tentativi di formalizzazione del sistema senza leader come l'olocrazia e le *Teal organizations*.

2.1 Teoria della complessità

La *teoria della complessità* è una scienza multidisciplinare (Morin; De Angelis; Battram) e prende in considerazione elementi da diverse discipline (dalla filosofia alle

ricerche sulla cibernetica) per tentare di spiegare il comportamento dei sistemi complessi, ossia realtà caratterizzate da interdipendenze regolate da relazioni dinamiche e non-lineari. Proprio il concetto della non linearità è alla base della teoria, essa sostiene che il mondo in cui viviamo sia regolato da relazioni non-lineari e che le relazioni lineari che abbiamo scoperto siano una semplificazione di equazioni più complesse. Per fare un esempio, possiamo paragonarla al regime della capitalizzazione semplice, il quale è nato dalla semplificazione della capitalizzazione composta, poiché per valori piccoli, come ci dice la serie di Taylor, le differenze tra i risultati sono trascurabili.

$$(1 + r)^t \approx 1 + tr$$

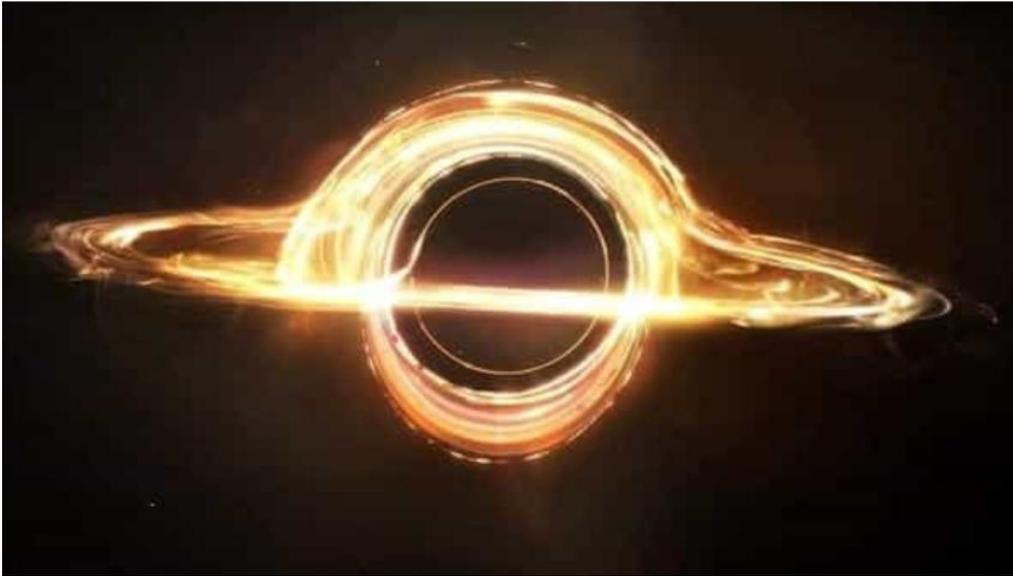


Esattamente come in questo caso, quindi, siamo arrivati a pensare che probabilmente noi scorgiamo solo delle semplificazioni delle reali leggi che regolano il mondo, le quali in realtà risultano essere più complesse e sicuramente non-lineari. Come si collega questo con le imprese? Se immaginiamo le organizzazioni come tanti piccoli sistemi complessi, allora la teoria risulta applicabile anche in questo campo.

2.1.1 Principio Ologrammatico

La teoria della complessità è utilizzata ad esempio nella teoria delle stringhe e nello studio dei buchi neri, un suo principio fondamentale è quello **ologrammatico**, il quale, in parole povere, sostiene che le informazioni contenute all'interno di un volume di spazio possono essere rappresentate sulla superficie che lo circonda. Questo importante principio ha aiutato lo studio dei buchi neri, per spiegare come fosse possibile che tutte le informazioni

venissero disperse una volta al suo interno, ora ipotizziamo che invece siano interamente visibili nel suo orizzonte degli eventi.



Come può questo principio essere applicato alle teorie di organizzazione aziendale? Ancora, paragonando l'impresa ad un sistema complesso, e le sue parti ad agenti che interagiscono dinamicamente tra di loro. Ponendo l'attenzione proprio sulle singole parti, secondo il principio ologrammatico, analizzandone una dovremmo essere in grado di trovare informazioni appartenenti all'intero sistema. Queste informazioni sono ad esempio la cultura e i valori aziendali, che dovrebbero essere comuni a tutta l'impresa, la stessa cosa vale anche per un'ipotetica strategia aziendale.

Nelle imprese senza leader i gruppi hanno elevata autonomia, l'unico limite a questa autonomia sono proprio queste informazioni comuni, le quali indicano gli obiettivi da perseguire e i valori che l'impresa intende mantenere durante il perseguimento.

Fonte: <https://www.universoastronomia.com/2020/06/04/i-buchi-neri-sono-come-un-ologramma/>

2.1.2 *L'orlo del caos*

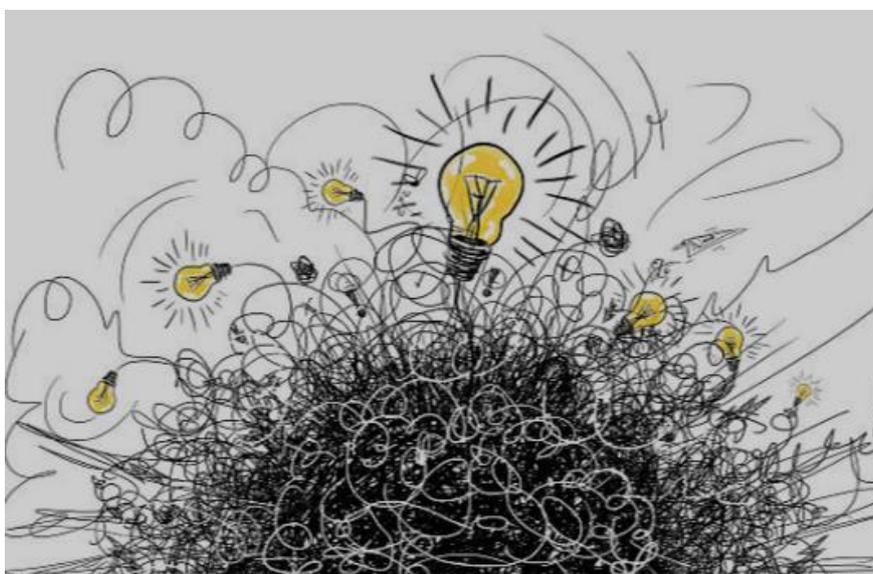
Un altro principio della teoria molto interessante è quello definito **“Orlo del caos”**, esso descrive l'importanza della creatività all'interno di un sistema complesso. In passato si è

discusso ampiamente su quale tra la pace e la guerra portasse l'umanità a compiere i passi più importanti.

Nel campo filosofico, il più grande esempio di queste fattispecie contrapposte lo troviamo nelle idee contrapposte di Kant e Hegel. Il primo sostiene nei suoi scritti che la guerra sia un male morale e violazione delle dignità umana, quindi da evitare ad ogni costo. Il secondo invece ci dice che il conflitto è parte necessaria e imprescindibile del progresso del genere umano.

Il principio dell'orlo del caos, al contrario, afferma che è proprio dall'equilibrio tra pace e guerra che si scatena il massimo del progresso; troppo ordine causa la morte per fossilizzazione, troppo disordine causa la morte per disintegrazione, solo nel mezzo qualcosa è in grado di nascere.

L'introduzione del caos in contesti di ordine e di teorie basate sulle esperienze pregresse è condizione sufficiente affinché esso non sfoci in comportamenti del tutto incontrollabili, ma anzi sveli nuove strade da poter percorrere, sta poi all'osservatore cogliere l'intuizione in mezzo al caos ordinato; quindi, è fondamentale la figura di chi gestisce questo disordine per riconoscere le innovazioni.



Questo stesso concetto fu formalizzato da Dee Ward Hock, fondatore di *Visa*, che egli chiamò “*caos calmo*” o “*caordicità*”. Secondo lui le imprese raggiungono il massimo della creatività proprio nella situazione di orlo del caos, la quale viene generata dalla “disorganizzazione creativa”, concetto simile alla distruzione creatrice di Schumpeter.

Sono proprio le imprese basate sulla collaborazione e sulla cooperazione a essere maggiormente in grado di raggiungere e mantenersi sulla soglia del caos creativo grazie al loro grado di autonomia, e quindi grazie alla presenza di diversi “osservatori” che esplorano diverse ipotesi. Le idee in queste imprese in genere emergono per un processo di deviazione-amplificazione, piccoli cambiamenti e decisioni prese a livello locale vengono amplificate, generando quindi effetti su larga scala.

Fonte: <https://create-labgest.uniud.it/it/inter.htm>

2.1.3 *Il concetto di retroazione*

Il processo di deviazione-amplificazione è noto nei sistemi complessi anche come “concetto di retroazione”, in cui i risultati ottenuti determinano o modificano i processi e gli output futuri. Esistono sia retroazione di tipo positivo che di tipo negativo, il primo tipo è quello che genera i cambiamenti positivi, che successivamente verranno amplificati. Al contrario, la retroazione negativa consiste in un processo di correzione; quando un sistema si allontana da una condizione ottimale o di equilibrio, la retroazione negativa interviene per ridurre questa deviazione. L'obiettivo è ridurre la discrepanza tra lo stato attuale e lo stato desiderato, evitando che il sistema vada "fuori controllo" o che cambiamenti minori si amplifichino.

Fonte: <https://www.lucianotronchin.it/index.php/mega/retroazione-negativa-e-positiva>

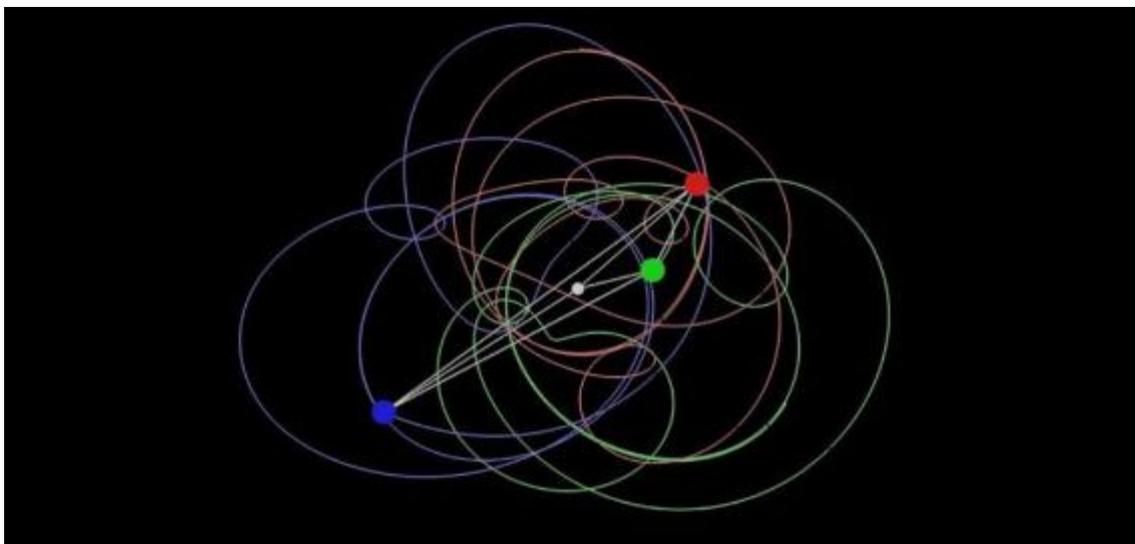
2.1.4 *L'imprevedibilità*

La prerogativa principale dei sistemi complessi è senza dubbio l'imprevedibilità; i concetti espressi in precedenza, come l'orlo del caos, dipendono tutti da essa. Per illustrarla mi piacerebbe utilizzare l'esempio di un noto quesito che sta impegnando la fisica e la matematica da diversi secoli, “**Il problema dei tre corpi**”.

Nel 1687 Isaac Newton pubblicò uno dei testi più importanti della storia della fisica: “*Philosophiae Naturalis Principia Mathematica*”, in esso egli descrisse i suoi studi sulla gravità, tra i quali vi era lo studio dei corpi nello spazio che si attraggono tramite questa forza. Iniziò analizzando i rapporti gravitazionali che intercorrono tra due corpi,

riuscendo a stabilire che essi orbitano seguendo orbite ellittiche, con baricentro in uno dei due fuochi. Newton era cosciente del fatto che aggiungendo anche solo un corpo il problema sarebbe diventato infinitamente più complesso; infatti, le soluzioni a questo quesito si fecero attendere per circa due secoli e tutt'ora non risolvono completamente la questione. Quando i corpi del sistema eccedono il numero di due, le previsioni diventano quasi imprevedibili; una soluzione che abbiamo trovato ed utilizzato, ad esempio, per i viaggi delle sonde spaziali (Sistema Terra-Luna-Sonda), fu quella di utilizzare un sistema semplificato, in cui il movimento di due corpi è già stabilito, ad essi viene aggiunto un terzo corpo, il cui impatto a livello gravitazionale è infimo.

Lo studio di questo fenomeno ha portato non solo l'umanità più vicina al viaggio tra pianeti, ma ha anche fatto breccia nella cultura popolare con la celebre trilogia di Cixin Liu iniziata nel 2006 (con lo stesso nome del problema). Così come in questo esempio, nelle *L.O.* essendovi tanti corpi, ognuno con la propria influenza gravitazionale, la prevedibilità è sicuramente fuori questione. L'impossibilità di previsioni adeguate se utilizzata in maniera produttiva, come nell'orlo del caos, può portare a nuove possibilità ancora non calcate o a miglioramenti e ottimizzazioni di sistemi ben rodati.



Fonte: <https://www.wired.it/article/il-problema-dei-tre-corpi-fisica-spiegazione/>

Per trattare adeguatamente la teoria della complessità non ne basterebbero cento di queste pagine, e sicuramente chi sta scrivendo questa tesi non è la persona adatta. Con i pochi

cenni che sono appena stati trascritti, si vuole però evidenziare come l'anormalità delle *L.O.* può portare a significativi miglioramenti. Anche nelle imprese con più alti livelli di gerarchia, ai reparti adibiti a Ricerca e Sviluppo, viene lasciato un considerevole livello di autonomia per sfruttare al meglio il caos creativo.

2.2 Il concetto di leadership in un'impresa senza leader

La parola leader, così piena di significato, è stata usata ampiamente nel testo senza però essere ben definita. Cos'è un leader? Se ci si basasse unicamente su quello letto finora in questo testo, essendo stata usata sempre in combinazione con "senza" (o seguita da "*less*" in inglese) si potrebbe pensare che il leader sia una cosa da evitare, e che la sua assenza generi i benefici elencati di sopra. In questo paragrafo si vuole fare un po' di chiarezza e intavolare una discussione su cosa sia un leader e quali siano gli aspetti di questa figura che si meritano veramente quel "senza".

Peter Drucker, economista e saggista austriaco-statunitense, ci dice che il leader è qualcuno che ha seguaci ("Il cervello al lavoro", John Medina), purtroppo questa definizione non è abbastanza esaustiva, ed è difficile che una risposta esaustiva esista. Basandoci sull'immaginario comune, un leader è un ottimo comunicatore, una persona affidabile, qualcuno che riesce a motivare le persone e che si prende le proprie responsabilità.

I leader arrivano dai contesti più disparati e a volte anche da esperienze totalmente opposte; quindi, non si capisce se questa sia una qualità con cui si nasce o da coltivare nel tempo, o magari entrambe le cose. Quello che sappiamo è che, in un contesto caotico, i leader riescono sempre ad emergere, questo è quello che si evince dagli studi condotti sulla figura del leader nei sistemi complessi. La carica non è dunque prestabilita, ma viene ricoperta da chi meglio di tutti riesce a comprendere le dinamiche caotiche, e far sì che il gruppo resti coeso nel raggiungimento degli obiettivi. Uno stesso leader potrebbe essere molto efficace in un gruppo, e completamente inadatto a guidarne un altro, proprio per la diversità tra i sistemi; ci si concentra quindi sui ruoli piuttosto che sulle persone, le quali risultano sostituibili.

Differente è invece la figura del manager, il quale è più un gestore che un trascinatore, egli pianifica e organizza i vari step da seguire per raggiungere un obiettivo. Potremmo dire che il leader definisce cosa deve essere fatto, mentre il manager definisce come farlo, e un'ottima guida dovrebbe essere in grado di fare entrambe le cose.



Fonte: <https://www.humanwareonline.com/wordpress/?p=6181>

2.2.1 *Leadership Situazionale*

Paul Hersey e Ken Blanchard⁴ nel loro studio ci dicono inoltre che la leadership stessa è mutevole, sia in base all'ambiente esterno, che al grado di maturità del gruppo; da questo dipende la scelta, ad esempio, di un tipo di leadership più direttivo o più delegante. Anche in questo caso è molto importante la figura dell'osservatore, già trattata in precedenza, colui che guida il gruppo deve essere celere nel capire le situazioni e nell'adattare il suo stile.

Fonte: <https://samsic-hr.it/leadership-situazionale-hersey-e-blanchard/#:~:text=La%20leadership%20situazionale%20di%20Hersey,e%20dei%20suoi%20membri%2C%20con>

⁴ Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Paul Hersey e Ken Blanchard

2.2.2 *Dominanza-Prestigio*

Quando una pluralità di persone si riunisce, essa tende ad auto-organizzarsi in due gruppi: i leader e le persone che seguono i leader. Questa tendenza è così stabile, da permetterci di ritrovarne traccia sin dall'Età della pietra, passando per i faraoni e arrivando ai reali europei. Ricordando la definizione di Drucker che abbiamo citato in precedenza, e, confrontandola con altri tentativi di definizione notiamo che alla base vi sono sempre le interazioni sociali, importante oggetto di studio della neuroscienza; cerchiamo quindi di trattare la leadership utilizzando la scienza del cervello⁵. Innanzitutto, enunciamo una seconda dicotomia, leadership basata sulla dominanza e leadership basata sul prestigio. Il primo tipo si concentra sul formare delle asimmetrie di potere per sovrastare le volontà altrui e far eseguire le direttive impartite. I leader del secondo tipo, invece, possiedono le competenze necessarie per comprendere le ecologie relazionali delle persone che guidano, comprendono ciò che rende attive le persone e lo utilizzano per motivarle. Tramite un esperimento si è compreso che questo modello duale ci potrebbe essere stato fornito sin dalla nascita, evitando di entrare troppo nel dettaglio dell'esperimento, si è notato che, mostrando a dei neonati i due tipi di leader, essi riuscissero a distinguerli e a capire che tipo di comportamento avrebbero adottato i loro sottoposti. Quando veniva mostrato il leader che utilizzava l'approccio della dominanza, i bambini si aspettavano che il comando venisse eseguito fintanto che il leader rimanesse nella stanza, infatti quando quest'ultimo lasciava la stanza, i neonati distoglievano lo sguardo. Al contrario, col leader del prestigio, i neonati si aspettavano che l'ordine venisse eseguito indipendentemente dalla presenza o meno della guida nella stanza. Come si riesca a capire questo da semplici sguardi di neonato è sorprendente, limitiamoci quindi a dire che, fin dalla nascita, il nostro sistema cognitivo capisce la differenza tra i due approcci e agisce di conseguenza.

Quale tra i due sistemi risulta il migliore? Dipende dalla situazione, quello basato sulla dominanza risulta utile quando, ad esempio, vi sono decisioni immediate da prendere e far eseguire, al contrario, la leadership basata sul prestigio concorre a creare un ambiente più sereno e favorisce l'instaurarsi di relazioni durature.

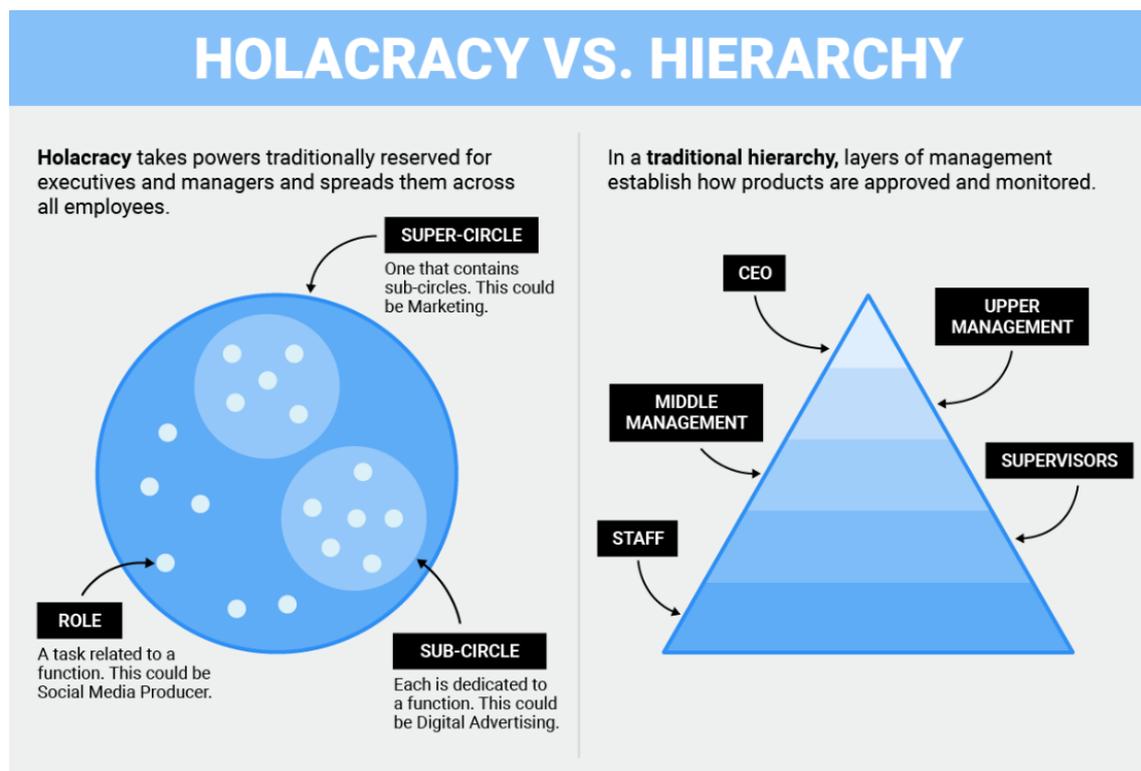
⁵ Il cervello al lavoro, John Medina

Fonte: “Il cervello al lavoro” John Medina

2.3 Teoria dell’“Olocrazia”

L’Olocrazia, o *Holocracy* in inglese, è un sistema organizzativo creato da Brian Robertson nei primi anni del duemila e la particolarità risiede nel fatto che le mansioni sono distribuite in cerchie autonome che comunicano tra di loro. Il termine fu usato per la prima volta da Robertson, ma dalla parola “olarchia”, coniata da Arthur Koestler. Nel suo libro “Il fantasma dentro la macchina” del 1967 egli ipotizza una società composta da **oloni**, unità autosufficienti che dipendono dal loro gruppo.

I diversi oloni, o gruppi, non sono altro che unità autoregolabili che funzionano in maniera indipendente; questi, sono strettamente interconnessi e possono sovrapporsi, creando così un flusso di informazioni continuo tra i vari gruppi. Si sposta così il potere decisionale da figure gerarchiche tradizionali a queste cerchie e ai rispettivi campi d’azione ben definiti.



I punti a favore di questa struttura sono sicuramente la forte adattabilità grazie al contatto diretto con il problema, più trasparenza e meno asimmetrie informatiche e sicuramente un coinvolgimento maggiore del personale. Le difficoltà non sono poche, come dicevamo

nello scorso capitolo saranno commessi più “*commission errors*” con questo modello, quindi un’allocazione delle risorse non sempre ottimale. Il concetto di organizzazioni divise in squadre autogestite è iniziato a comparire negli ultimi decenni ed era associato al “management partecipativo” e “democrazia industriale”. Sebbene comparvero differenze geografiche, i gruppi vennero introdotti principalmente nel settore manifatturiero e nelle operazioni di servizio, portando a benefici sostanziali grazie al cambio di punti di vista. Negli ultimi anni del 1900 i gruppi si sono sviluppati principalmente nei settori in cui l’adattabilità risultava più importante della stabilità; visti gli ottimi risultati ci si iniziò a domandare perché ci si dovesse fermare solo a determinate fasi del processo produttivo, e proprio questo dubbio portò nel 2007 alla formazione dell’olocrazia. Questa novità non fu accolta senza contestazioni, prendiamo ad esempio il caso di *Zappos*, azienda venditrice di scarpe, la quale nel 2015 introdusse il sistema olocratico. Il CEO di *Zappos* offrì una buonuscita a chiunque non volesse proseguire col neonato sistema organizzativo e il 18% accettò e uscì dalla società, il 6% dei quali ammise di essere andato via a causa dell’olocrazia, affermando di aver dovuto frequentare corsi pieni di “parole scintillanti”, ambiguità e mancanza di chiarezza, e definendo ultimamente l’olocrazia un’idea a metà.

Un cambiamento di questa portata non può arrivare senza conseguenze, soprattutto non essendo una soluzione definitiva ma situazionale; si ritiene quindi che la vera sfida risieda nel capire in che percentuale utilizzare i gruppi autogestiti.

Fonte:

<https://www.fluida.io/blog/holacracy-il-nuovo-trend-dellorganizzazione-aziendale/>

<https://www.signaturit.com/blog/holacracy-is-it-really-a-hierarchical-structure-without-bosses/>

<https://lamenteemeravigliosa.it/olocrazia-cosa-tratta/>

<https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>

2.4 Il mutuo appoggio

Un testo molto interessante che tratta la cooperazione e l'autogestione, fondamentali alla base dell'olocrazia, è sicuramente "Il Mutuo appoggio" di Petr Kropotkin. Pubblicato agli inizi del 1900, questo testo fu un importante contributo per le teorie evoluzionistiche, contrapponendosi alle altre interpretazioni delle teorie Darwiniane, che spesso sostenevano la sopravvivenza del più forte.

Charles Darwin, infatti, affermò che ad evolversi sono le specie che meglio riescono a adattarsi al cambiamento, non quindi quelle che attraverso la competizione risultino più forti delle altre (viene in mente l'immagine del vaso riempito con tanti scorpioni per prendere il veleno dell'ultimo sopravvissuto). Si crede che a pronunciare quelle parole fu il professore di management Leon C. Megginson nel 1963, e che da allora si cominciò a citare il passaggio come se provenisse direttamente dall'*Origine delle specie*.

Tornando a Kropotkin, egli sosteneva che è proprio nella cooperazione che risiede la chiave per l'evoluzione della specie; nel testo vi sono numerosi esempi di collaborazione nelle diverse razze di animali, facendo notare come anche queste creature trovano nel mutuo soccorso la chiave per sopravvivere⁶.

Il testo tratta anche le prime civiltà umane fino ad arrivare ai comuni del Medioevo, illustrando i diversi modi in cui esse si riuscissero ad organizzare per gestire i problemi che gli si potessero porre di fronte. E' importante soffermarsi inoltre sul contesto in cui fu scritto questo libro, in quel preciso momento storico il mondo aveva appena digerito le teorie darwiniane dell'evoluzione e le interpretazioni delle stesse che favorivano la supremazia del più forte, facevano comodo agli stati più potenti per le loro mire espansionistiche; proprio lì Petr Kropotkin affermò l'esatto contrario, la cooperazione al posto della competizione, citando testi zoologici, antropologici e psicologici, egli sostiene una visione completamente opposta sull'evoluzione.

Si è voluto sottolineare il contesto per far risaltare ancora di più la sua prospettiva anarchica e solidaristica, e per far luce su come il confronto tra competizione e cooperazione risulti ancora attuale e nel mondo di oggi si espliciti addirittura nel campo dell'organizzazione aziendale.

⁶ Il mutuo appoggio, Kropotkin, 1902

I testi di Kropotkin offrono una base filosofica e antropologica all'idea che l'assenza di un capo non porti necessariamente a conseguenze negative, ma possa invece favorire il progresso. Proprio da queste basi si arriva alla nascita di sistemi come l'olocrazia, in cui la collaborazione e la condivisione di valori comuni portano a risultati sorprendenti inottenibili in altri modi.



Fonte: “Il Mutuo appoggio” di Petr Kropotkin

<https://www.wired.it/play/cultura/2018/02/10/darwin-mai-detto/>

2.5 Teoria delle *Teal Organizations*

Sulla falsa riga del concetto di evoluzione attraverso la collaborazione troviamo le *Teal organizations*, termine coniato da Frederic Laloux nel 2014 e utilizzato nel suo libro “*Reinventing Organizations*”. Nel testo ci viene proposta una tabella che mostra i diversi gradi evolutivi di un'organizzazione di persone sulla base della loro cooperazione, la tabella è la seguente:

Color	Description	Metaphor	Key Breakthroughs	Current Examples
Red	Control by power. Highly reactive, short-term focused. Thrives in chaotic environments.	Wolf pack	<ul style="list-style-type: none"> • Division of labour • Command authority 	<ul style="list-style-type: none"> • Organized crime • Street gangs • Tribal militias
Amber	Highly formal roles within a hierarchical pyramid. Top-down command and control. Future is repetition of the past.	Army	<ul style="list-style-type: none"> • Formal roles (stable scalable hierarchies) • Stable, replicable processes (long term perspectives) 	<ul style="list-style-type: none"> • Catholic church • Army • Most government organizations
Orange	Goal is to beat competition; maximize profit and growth. Management by objectives (command and control over <i>what</i> , some flexibility over <i>how</i>)	Machine	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Accountability • Meritocracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Multinational companies • Investment banks
Green	Focus on culture and empowerment to boost employee motivation. Stakeholders replace shareholders as primary purpose.	Family	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Egalitarian management • Stakeholder model 	<ul style="list-style-type: none"> • Southwest airlines • Starbucks • Ben & Jerry's
Teal	Self-management replaces hierarchical pyramid. Organizations are living entities, oriented toward realizing their potential.	Living organism	<ul style="list-style-type: none"> • Self-management • Wholeness • Evolutionary purpose 	<ul style="list-style-type: none"> • Patagonia • Buurtzorg • Morning Star

Come possiamo notare la tabella divide le organizzazioni in colori che vanno dal rosso, il quale risulta essere il più gerarchico, all'indaco, in cui l'impresa è vista come un organismo vivente, il tutto si fonda su una forte fiducia reciproca. Importanti per Laloux sono i concetti di "completezza" (*wholeness*) e dello "scopo evolutivo", il primo significa che ogni singolo componente della nostra organizzazione è "completo" e allo stesso tempo fa parte di qualcosa completo (*whole and part of the whole at the same time*). Qui per completo si intende uno stato ideale, nel quale le persone riescano ad essere autentiche e connesse agli altri, spesso accade infatti che gli individui si sviluppino separandosi dal mondo esterno e a volte anche da loro stessi. Per scopo evolutivo invece ci si riferisce all'idea che l'impresa sia un organismo vivente con i propri bisogni e proprio obiettivi, che magari si discostano da quelli dei vari stakeholders.

Fonte: https://www.researchgate.net/profile/Irina-Tarasova-4/publication/377973902_Teal_Founders_The_Barriers_and_Facilitators_of_Teal_Structure_Implementation/links/65c0d3ab1bed776ae3304ab8/Teal-Founders-The-Barriers-and-Facilitators-of-Teal-Structure-Implementation.pdf

3 Casi reali di applicazione

Passiamo ora all'analisi di qualche caso studio in cui le teorie trattate nei capitoli precedenti vengono messe in pratica.

3.1 Wikipedia

Il processo di nascita di *Wikipedia* inizia con Jimmy Wales, un imprenditore di successo e filantropo, e con la sua idea di permettere di consultare un'enciclopedia a tutte le persone che non ne avevano una; nasce così il progetto *Nupedia*, un'enciclopedia interamente online. Iniziano però a comparire le prime criticità, il processo di pubblicazione, infatti, risultava molto lento e, sebbene a scrivere gli articoli fossero esperti certificati, il progetto non riusciva a prendere piede come Wales pensava. Il processo originale prevedeva sette fasi: assegnazione, ricerca di un revisore, revisione principale, revisione pubblica, correzione principale, correzione pubblica, approvazione finale. Durante la stesura degli articoli Larry Sanger, caporedattore di *Nupedia*, venne in contatto con una tecnologia chiamata *wiki*, parola che significa veloce in Hawaiiiano, che permetteva ai visitatori di un sito web di modificare rapidamente il contenuto dello stesso. Sanger quindi propose a Jimmy Wales di implementare questa tecnologia al loro progetto, il quale acconsentì, dando così vita a *Wikipedia*. Prima di morire, il progetto *Nupedia* era riuscito a pubblicare solo 24 articoli e ne aveva ancora ben 72 bloccati tra le diverse fasi del processo di approvazione. Alla fine, l'idea che ebbe Sanger di introdurre *wiki* all'enciclopedia gli costò il lavoro, perché da quel momento in poi gli utenti divennero i redattori.

Un dubbio che sorge spontaneo sicuramente riguarda la qualità degli articoli prodotti, potendo chiunque scrivere e modificare gli articoli, che livello di attendibilità possono avere questi? Sorprendentemente elevato.

Uno studio condotto ha dimostrato che in media un articolo su Wikipedia presenta quattro inesattezze. Lo stesso studio ha rilevato che un articolo pubblicato sull'*Encyclopedia Britannica* ne presenta 3, la quale è la più antica enciclopedia del mondo pubblicata ininterrottamente. Quindi, nonostante la convinzione generale secondo la quale Wikipedia non sia attendibile (vi è, ad esempio, un video andato virale del celebre attore

Henry Cavill che critica scherzosamente un giornalista che ammette di aver usato *Wikipedia* come fonte di informazioni), la cura che le persone ci mettono quando decidono di prendersi questa responsabilità è alta.



Ad oggi *Wikipedia* vanta svariati esperti che si occupano di controllare e migliorare il sito, magari con qualche correzione grafica o aggiungendo nuovi dati, il tutto mosso dalle spinte individuali delle persone e con nessun supervisore al di fuori di loro stessi. Questo è un chiaro esempio di impresa compiuta da tanti enti indipendenti mossi da un obiettivo comune, l'uno arriva dove l'altro non riesce e ogni contributo è prezioso.

Fonte: “The starfish and the spider” di Ordi Brafman e Rod Beckstrom,

https://en.wikipedia.org/wiki/Encyclop%C3%A6dia_Britannica,_Inc.

3.2 Morning Star Company

Fino ad ora abbiamo trattato ampiamente quanto il sistema senza leader sia efficaci nei campi dove è più importante la creatività e nelle imprese più piccole o appena nate; ora invece verrà illustrato un caso completamente opposto, un'impresa che si occupa di prodotti fisici a basso livello di innovazione e di grandi dimensioni che riesce ad applicare questo tipo di modello e a prosperare. Stiamo parlando della *Morning Star Company*, fondata nel 1970 da Chris Rufer, ad oggi è uno dei fornitori e trasformatori di pomodori

più grandi negli Stati Uniti, essa gestisce circa il 30% del pomodoro lavorato della California, una delle aree più importanti per la produzione negli Usa.

Il sistema che viene utilizzato in questa impresa è parecchio singolare, ogni impiegato infatti si assegna da solo un obiettivo da perseguire che contribuisca alla missione della compagnia, che è quella di produrre prodotti a base di pomodoro che raggiungano regolarmente le aspettative dei consumatori per quanto riguarda la qualità e il servizio in una maniera ambientalmente ed economicamente sostenibile (*“To produce tomato products which consistently achieve the quality and service expectations of our customers in a cost-effective, environmentally responsible manner”*); starà proprio al dipendente rimediare le risorse, tangibili e non, per raggiungere l’obiettivo.

L’impiegato/a sarà inoltre tenuto a negoziare delle “lettere” (*Colleague Letter of Understanding, CLOU*), che in realtà sono dei piani concordati con i dipendenti più vicini a lui/lei per coordinarsi nel raggiungimento dei propri scopi. Ogni dipendente deve mettersi d’accordo in media con altri 10 lavoratori attraverso colloqui che vanno dai 20 ai 60 minuti di durata.

Essendo un’impresa privata non si ha accesso ai dati sull’andamento economico, ma pare che essa stia crescendo ad un ritmo ben più alto di quello del settore in cui opera (+1% annuo). Questo caso rappresenta un’evenienza molto curiosa e poco prevedibile dalla teoria, esso ci dimostra che esistono molteplici vie di gestire un’impresa e che la nave non sempre affonda senza un capitano.



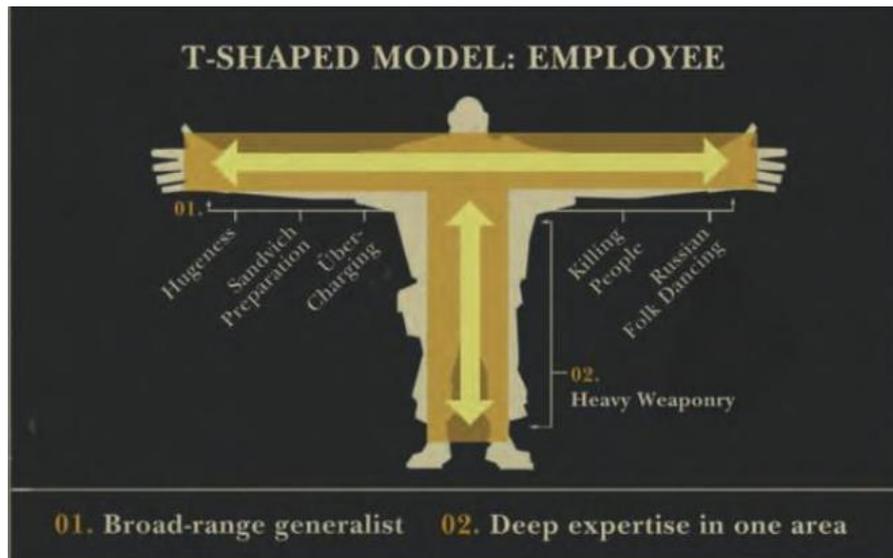
Fonte: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

<https://www.morningstarco.com/>

3.3 Valve

Valve Corporation, fondata nel 1996 da Gabe Newell e Mike Harrington, è un altro esempio importante di organizzazione senza leader; essa si occupa della realizzazione di videogiochi e nel corso degli anni ci ha regalato pietre miliari come *Portal* e *Team Fortress*. Anche qui come nel caso della *Morning Star*, i dipendenti sono liberi di lavorare su ciò che preferiscono, in questo caso però non vi sono obiettivi personali da raggiungere, i dipendenti dovranno proporre o scegliere un progetto nella quale impegnarsi, e, una volta raggiunto il numero necessario di partecipanti si potrà dare inizio al lavoro. Una sorta di “elezione” interna del videogioco sul cui valga la pena lavorare, nel “*Valve Employee Handbook*” trapelato nel 2012 si parla di veri e propri meccanismi politici messi in atto per provare a convincere le persone a lavorare sul proprio progetto. Nello stesso testo ci viene detto come per *Valve* lavorare ore extra, contrariamente a quanto si possa pensare, rappresenti un fallimento dal punto di vista della gestione del progetto, della quale si occupa il leader del progetto. Questa figura fondamentale è quella che ha il progetto in mente, e con essa gli altri dipendenti si confrontano per estinguere i propri dubbi su come procedere. Come sistema di valutazione principale vengono utilizzate le relazioni dei colleghi (*peer reviews*), e una volta all’anno si redige una classifica dei dipendenti, o “*Valvers*”, sulla base del valore portato alla compagnia dal loro lavoro (*stack ranking*), con relativa compensazione dello stipendio.

Un altro punto molto interessante di questa compagnia è il prototipo di dipendente che cercano, loro lo chiamano “dipendente a T”, ovvero competente in un’ampia gamma di settori e altamente esperto, se non il migliore, in un particolare campo.



(Immagine presa direttamente dal *Valve Employee Handbook*, contiene citazioni al loro videogioco *Team Fortress*, noto gioco di genere sparatutto)

Anche questo caso ci mostra un successo del modello di organizzazione piatta e senza leader, Valve risulta inoltre una delle imprese che paghi i propri dipendenti meglio nel suo settore, investendo molto di ciò che si guadagna nei propri dipendenti.

Fonte: <https://archive.org/details/ValveEmployeeHandbook/page/n33/mode/2up>

<https://ebsedu.org/blog/boss-less-management-a-peek-into-the-flat-hierarchy-of-valve>

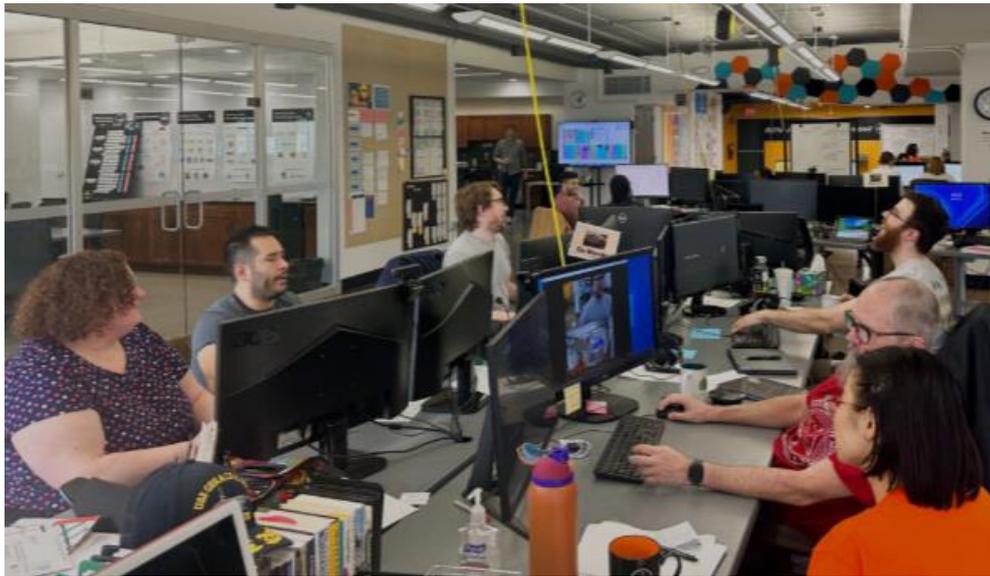
3.4 Menlo Innovations

Un altro caso molto particolare è quello della *Menlo Innovations*, impresa che si occupa di software fondata nel 2001 da Richard Sheridan, il quale l'ha creata volendo garantire ai suoi dipendenti un luogo dove poter lavorare "senza paura". Citando un articolo di Forbes⁷: "situato accanto ad una braceria coreana di Ann Arbor nel Michigan, dall'esterno *Menlo Innovations* sembra un luogo mediocre, ma quando i visitatori entrano all'interno del locale rimangono stupiti di non vedere uffici e neanche mura, solo un computer ogni due postazioni". In questa impresa, infatti, il lavoro viene svolto in coppia, due programmatori lavorano con un computer, e chiamano questa pratica *pair programming*,

⁷ *How One Company Uses Joy As A Strategic Advantage*, Kevin Kruse, 2015

cambiando compagno ogni settimana; inoltre, il tutto si svolge in uno spazio aperto per facilitare la comunicazione.

Sheridan ha detto che durante i loro colloqui di lavoro non pongono domande ai candidati, preferiscono piuttosto osservare i candidati in una simulazione del loro ambiente lavorativo, facendoli lavorare in coppia con altri candidati. Lo scopo del fondatore era quello di far ritrovare la gioia del lavoro quotidiano ai propri dipendenti, e ha deciso di provare a raggiungere ciò puntando tutto sulla cooperazione tra i propri dipendenti.



Fonte: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2015/02/05/richard-sheridan-menlo-innovations/>

<https://menloinnovations.com/>

4 Conclusioni

L'obiettivo di questa tesi era, come affermato in precedenza, di illustrare un modo di fare impresa che fosse in grado di adattarsi ai possibili problemi che l'imprenditore potrebbe incontrare nel suo percorso. Dagli esempi citati notiamo che non esistono regole precise e definite per questo tipo di organizzazione, l'elemento comune tra queste imprese sono le idee di favorire la cooperazione e di affidarsi maggiormente al giudizio dei propri dipendenti.

Ci sono, dunque, diversi modi per mettere in pratica questa tipologia di fare impresa che abbiamo definito *L.O.*, e che potrebbe sembrarci un modo “innovativo” di fare impresa, ma che, invece, è sempre esistito.

Mettendo in pratica le accortezze che abbiamo avuto modo di spiegare, e cercando di mantenere un equilibrio tra presenza eccessiva di gerarchia e assenza assoluta della stessa, possiamo trovare un modello di impresa quasi ottimale in cui al centro c'è il dipendente con le sue idee e il suo lavoro e, magari, un leader/manager che abbraccia e coordina al meglio l'intero progetto.

Si ribadisce che questa non vuole essere una risposta assoluta, ma più di tutto un faro puntato verso questi microcosmi che esistono e che meritano di ricevere attenzione.

Vorrei terminare la tesi con un augurio, cioè quello di vedere sempre più spesso il trionfo della gentilezza, in qualsiasi settore e in ogni sua forma, soprattutto in un'epoca come la nostra che sembra il preludio ad un disastro.

5 Bibliografia e Sitografia

Council on Foreign Relations. "War in Ukraine | Global Conflict Tracker." Council on Foreign Relations.

“The starfish and the spider” di Ordi Brafman e Rod Beckstrom.

“Il mutuo appoggio” di Petr Kropotkin

“Il cervello al lavoro” di John Medina

Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Paul Hersey e Ken Blanchard

How One Company Uses Joy As A Strategic Advantage, Kevin Kruse, 2015

Power to the people: The benefits and limits of employee self-selection in organizations

“La Globalizzazione Diacronica”, Giuseppe di Taranto

<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2015/02/05/richard-sheridan-menlo-innovations/>

<https://menloinnovations.com/>

<https://archive.org/details/ValveEmployeeHandbook/page/n33/mode/2up>

<https://ebsedu.org/blog/boss-less-management-a-peek-into-the-flat-hierarchy-of-valve>

<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

<https://www.morningstarco.com/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Encyclop%C3%A6dia_Britannica,_Inc.

https://www.researchgate.net/profile/Irina-Tarasova-4/publication/377973902_Teal_Founders_The_Barriers_and_Facilitators_of_Teal_Structure_Implementation/links/65c0d3ab1bed776ae3304ab8/Teal-Founders-The-Barriers-and-Facilitators-of-Teal-Structure-Implementation.pdf

<https://www.wired.it/play/cultura/2018/02/10/darwin-mai-detto/>

<https://www.fluida.io/blog/holacracy-il-nuovo-trend-dellorganizzazione-aziendale/>

<https://www.signaturit.com/blog/holacracy-is-it-really-a-hierarchical-structure-without-bosses/>

<https://lamenteemeravigliosa.it/olocrazia-cosa-tratta/>

<https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>

<https://samsic-hr.it/leadership-situazionale-hersey-e-blanchard/#:~:text=La%20leadership%20situazionale%20di%20Hersey,e%20dei%20suoi%20membri%2C%20con>

<https://www.humanwareonline.com/wordpress/?p=6181>

<https://www.lucianotronchin.it/index.php/mega/retroazione-negativa-e-positiva>

<https://www.wired.it/article/il-problema-dei-tre-corpi-fisica-spiegazione/>

<https://create-labgest.uniud.it/it/inter.htm>

<https://www.universoastronomia.com/2020/06/04/i-buchi-neri-sono-come-un-ologramma/>

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.3349>

<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/dettaglio/congiuntura-flash-settembre-2021>

<https://www.google.com/finance/quote/1NVDA:BIT?sa=X&sqi=2&ved=2ahUKEwjGrqG0ivCIAxWA1wIHHW42Ck0Q3ecFegQIQhAh>

<https://www.legambientepisa.it/stato-emergenza-toscana-non-e-maltempo-e-crisi-climatica-da-inizio-anno-28-eventi-meteorologici-estremi-27-in-regione/>

<https://geagency.it/dallemilia-romagna-alla-toscana-in-italia-record-di-alluvioni-nel-2023/>

https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html

<https://it.tradingeconomics.com/united-states/interest-rate>

https://www.corriere.it/economia/finanza/22_giugno_08/ocse-prezzo-guerra-ucraina-italia-pil-si-ferma-25percento-dal-46percento-2c394b8c-e710-11ec-bc81-fb93af2ab36c.shtml

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Electricity_price_statistics

<https://www.agricultura.it/2022/03/18/guerra-in-ucraina-crisi-delle-materie-prime-agricole-prezzi-in-alto-conseguenze-in-evoluzione/>