

Management e complessità

Sintesi

Negli ultimi anni si sta diffondendo un'ampia ed eterogenea letteratura su complessità e management. Adottare i principi della complessità all'interno di un'organizzazione significa promuovere un radicale cambiamento nella gestione aziendale e nelle prassi di management. Termini come non-linearità, auto-organizzazione, ridondanza, eterarchia, autopoiesi, sono solo alcuni dei concetti legati al management della complessità. Pur essendo ricca di spunti interessanti e innovativi, la letteratura su management e complessità ha indubbiamente un'area di forte debolezza: la mancanza di casi aziendali reali in cui i principi di base del management della complessità siano concretamente applicati. Questo articolo intende superare questo limite proponendo un caso aziendale reale. *Apoteca Natura*, oltre ad essere la prima catena mondiale di farmacie specializzata nel "naturale" e nella fitoterapia, rappresenta anche un tentativo concreto di gestire un network con logiche non tradizionali, bensì autopoietiche. La gestione di *Apoteca Natura* non fa ricorso ai classici approcci top-down che caratterizzano il rapporto tra franchisor e franchisee, bensì privilegia l'evoluzione del network attraverso la logica dell'emergenza dal basso.

Alessandro Cravera
Massimo Mercati

La gestione autopoietica di un network: il caso *Apoteca Natura*

"Auto-organizzazione significa permettere al caso di acquisire un significato, a posteriori, e in un determinato contesto di osservazione."

(Mauro Ceruti, "La danza che crea")

Negli ultimi anni sta fiorendo una ricca letteratura sul management della complessità. Con il termine complessità si intende comunemente l'interconnessione e l'interdipendenza delle variabili di un sistema. E' indubbio che negli ultimi venti anni il processo di globalizzazione dei mercati, i cambiamenti sociali e tecnologici e la conseguente accelerazione della comunicazione hanno determinato un'interconnessione del sistema politico ed economico mai sperimentata prima.

La crescita della complessità dell'ambiente politico ed economico ha messo il management sotto pressione. L'attuale gestione azien-

..... Management e complessità

dale, infatti, è nata in un mondo molto diverso da quello attuale. Agli inizi del '900 alle imprese, per essere competitive, era richiesta una sola condizione: ricercare la massima efficienza e produttività. Il management nasce quindi con la finalità di portare ordine ed efficienza nella gestione aziendale, eliminare gli sprechi, ridurre le deviazioni dallo standard, prevedere il futuro e pianificare e coordinare le iniziative gestionali.

I frutti di questo modo di intendere il management possono essere riassunti in questo modo:

- approcci di gestione prevalentemente di tipo top-down: il vertice pensa e decide e la struttura **implementa**;
- la gerarchia rappresenta il più potente strumento di coordinamento della struttura organizzativa,
- l'incertezza dell'ambiente competitivo deve essere ridotta attraverso le attività di previsione e pianificazione strategica,
- l'organizzazione deve essere massimamente efficiente,
- il management deve controllare il corretto funzionamento dell'organizzazione e i comportamenti dei collaboratori.

Come si diceva in apertura, in questi ultimi anni sono apparsi molti contributi incentrati sul management della complessità, in cui gli autori cercano di delineare un nuovo modo di intendere la gestione aziendale, rendendola più coerente con la sfida della complessità che caratterizza l'attuale contesto competitivo. La letteratura su management e complessità, pur essendo spesso molto ricca di spunti interessanti e innovativi, ha indubbiamente un'area di forte debolezza: la mancanza di casi aziendali reali in cui i principi di base del management della complessità siano concretamente applicati.

Questo articolo intende superare questo limite proponendo un caso aziendale concreto. Apoteca Natura, oltre ad essere la prima catena mondiale di farmacie specia-

lizzata nel "naturale" e nella fitoterapia, rappresenta anche un tentativo concreto di gestire un network con logiche non tradizionali, bensì autopoietiche. Come si potrà osservare dalla descrizione del caso, la gestione di Apoteca Natura non fa ricorso ai classici approcci top-down che caratterizzano il rapporto tra *franchisor* e *franchisee*; al contrario, privilegia l'evoluzione del network attraverso la logica dell'emergenza dal basso.

I principi del management della complessità

Prima di addentrarci all'interno del caso Apoteca Natura, è opportuno fare una breve rassegna dei principi di base del management della complessità. Ai fini di questo articolo, ci limiteremo solo ad uno dei temi specifici del management della complessità: l'auto-organizzazione. Nonostante siano numerose le altre ripercussioni della complessità sul management, l'auto-organizzazione rappresenta la chiave di lettura più utile a presentare il caso Apoteca Natura.

Principio 1: dalla riduzione all'assorbimento della complessità

Storicamente il management ha reagito alla progressiva crescita di incertezza e discontinuità dell'ambiente competitivo con una crescita degli sforzi tesi a ricreare ordine all'interno dell'organizzazione. L'assunto di base è più o meno il seguente: "dal momento che l'incertezza là fuori è sempre più grande, creiamo un ambiente il più possibile ordinato all'interno dell'organizzazione".

Da qui il proliferare di sistemi di budgeting sofisticati, procedure di controllo, piani d'azione ben definiti, analisi approfondite, procedure dettagliate, sistemi di gestione delle risorse umane molto focalizzati sul raggiungimento di obiettivi individuali, ecc..

Questo processo di riduzione della complessità rappre-

Management e complessità

senta, per le organizzazioni che operano in contesti molto competitivi e turbolenti, una potenziale minaccia alla sopravvivenza dell'azienda stessa. Le principali conseguenze di questo modo di gestire l'impresa possono essere così riassunte:

- forte enfasi sull'efficienza operativa. Il controllo e le procedure consentono di rendere efficiente il funzionamento dell'azienda, ma possono avere ripercussioni negative sulla flessibilità operativa e la capacità di innovazione;
- misurazione delle performance dell'azienda su basi meramente economiche e di breve periodo. L'intero sistema di management, teso a ridurre la complessità interna, determina una gestione dell'azienda a vista: quello che interessa è non avere scostamenti rispetto alle performance attese e ai contenuti dei piani d'azione, con il risultato finale di avere come orizzonte temporale di riferimento un tempo sempre più breve;
- incapacità di gestire l'inaspettato. La complessità dell'ambiente comporta l'emergere di quelli che Nassim Taleb ha chiamato i "cigni neri", ovvero fatti totalmente inaspettati e relativamente rari, che improvvisamente cambiano completamente le configurazioni degli scenari attesi. Se il management è teso a ridurre la complessità interna, sta gestendo l'organizzazione come una macchina prevedibile, efficiente, ma non in grado di adattarsi rapidamente ad un mutamento radicale di contesto.

Un management che volesse gestire la propria azienda per attrezzarla a governare la complessità dovrebbe rinunciare all'obiettivo di creare ordine interno e, al contrario, fare entrare la complessità all'interno dell'organizzazione. Cosa significa assorbire complessità all'interno dell'organizzazione? In un contesto impre-

vedibile, non lineare, interconnesso, caotico, diventa importante moltiplicare i punti di osservazione, le esplorazioni e gli indirizzi, non limitarli alla ricerca di un ordine e di una certezza difficilmente praticabili. "Agisci sempre in maniera che il numero delle possibilità cresca" è questo il consiglio che Heinz von Foerster, uno dei padri della cibernetica, dà per affrontare la complessità. Lungi dal ridurre le menti pensanti, occorre moltiplicarle; lungi dal scegliere un'unica via, occorre stimolare la continua e contemporanea ricerca di nuove vie; lungi dal ricercare l'omogeneità comportamentale, occorre favorire la diversità, accoglierla, integrarla, farla propria, favorendo l'emergere di dinamiche di auto-controllo più che di controllo esterno.

La figura 1 evidenzia il passaggio storico richiesto alle organizzazioni per governare la complessità.

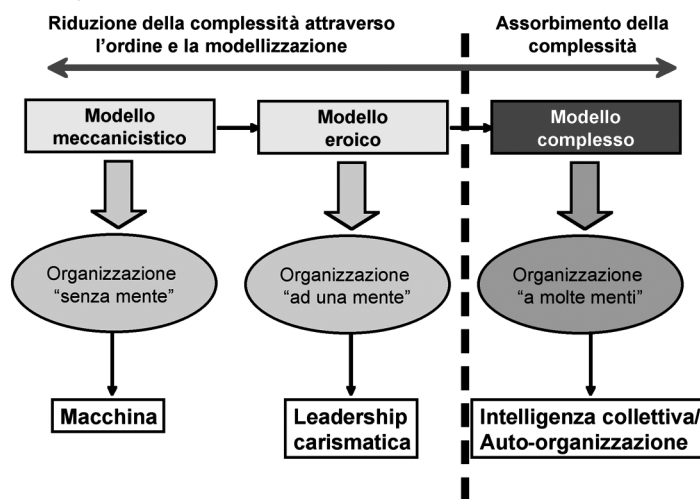


Figura 1 - L'evoluzione dei modelli organizzativi

Non si tratta di delegare ai collaboratori parti delle attività e delle responsabilità, o perlomeno, non si tratta solo di questo. Attivare l'intelligenza collettiva richiede un processo di duplicazione del potere che porta a crea-

..... Management e complessità

re stabili meccanismi di auto-organizzazione delle persone. Come affermano De Toni e Comello: “Auto-organizzazione non significa team autogestiti o empowerment o organizzazione piatta. Non è un “laissez-faire management”. Significa piuttosto impegnarsi nel guidare l’evoluzione dei comportamenti e delle interazioni invece che specificare i comportamenti effettivi in anticipo” (De Toni e Comello, 2005).

La complessità impone pertanto un ripensamento di alcune tradizionali logiche organizzative e la supremazia dell’auto-organizzazione sull’organizzazione. Emblematiche le parole di uno studioso come Gareth Morgan: “Noi stiamo lasciando l’era delle organizzazioni organizzate e stiamo entrando in un’epoca in cui l’abilità di capire, facilitare e incoraggiare processi di auto-organizzazione diverrà la competenza chiave.”

Principio 2: dalla macchina all’organismo vivente

Perché il governo della complessità richiede di favorire le dinamiche auto-organizzative? Un ambiente interconnesso, incerto, discontinuo e mutevole richiede una grande capacità di adattamento dei sistemi. Per questa ragione, l’impresa non deve più essere intesa come una sorta di macchina input-output dal comportamento prevedibile e deterministico. Ogni tentativo di gestire un’impresa con questa impostazione (controllo, prevedibilità, pianificazione dettagliata, ecc.) diminuisce, di fatto, le capacità dell’organizzazione di rispondere ai repentini cambiamenti di scenario. Per governare la complessità dell’ambiente, le organizzazioni devono essere assimilate a degli organismi viventi. Humberto Maturana e Francisco Varela, due biologi cileni, hanno coniato il termine “autopoiesi” per indicare l’aspetto che più contraddistingue gli esseri viventi: la capacità di auto-riprodursi, auto-rigenerarsi continuamente. Prima della scoperta dell’autopoiesi si avvertiva un’enorme difficoltà

a spiegare cosa fosse un sistema vivente e quali caratteristiche era necessario possedesse per poter essere definito, appunto, “vivente”. Maturana e Varela superarono questa difficoltà chiarendo che nessun sistema vivente può essere definito tale se può essere caratterizzato da meccanismi di tipo input-output, ovvero nessuna delle funzioni di un sistema vivente può essere spiegata come frutto degli stimoli dell’ambiente esterno (Maturana e Varela, 1985). L’attività del sistema nervoso non è quindi determinata dal mondo esterno, che fornisce solo una sorta di “innesco”, ma da processi interni al cervello stesso. Ciò che contraddistingue tutti gli organismi viventi e i sistemi cognitivi è il fatto di possedere un’organizzazione di tipo chiuso e circolare. Possiedono pertanto due caratteristiche fondamentali:

- sono autonomi, ovvero subordinano tutti i propri cambiamenti al mantenimento della loro identità (a esempio attraverso il rinnovamento cellulare) e non ad altri scopi determinati da entità esterne ad essi;
- tutto ciò che accade loro dipende dalla loro struttura e organizzazione, ovvero le reazioni che hanno all’ambiente esterno non sono dovute alla tipologia di stimolo ricevuto, ma alle proprie caratteristiche intrinseche. Se, ad esempio, si fa bere un eccezionale Brunello di Montalcino del 1999 ad un sommelier, la sua reazione sarà quello di riconoscere la tipologia di vino e apprezzarlo in tutte le sue qualità. Se lo stesso vino fosse, invece, fatto bere ad un astemio, l’unica conseguenza che potremmo avere (oltre al probabile disgusto) sarebbe quella di classificarlo come “vino”, senza nessuna altra specificazione. Lo stesso stimolo esterno (il Brunello di Montalcino), produce, quindi, due output molto diversi a seconda delle caratteristiche del sistema autopoietico che va a perturbare. La reazione dipende dalla struttura e organizzazione del sistema.

..... Management e complessità

Considerare le organizzazioni come sistemi viventi comporta una serie di conseguenze molto importanti per il management:

- l'obiettivo di ricercare la massima efficienza può determinare un deterioramento delle capacità evolutive dell'impresa,
- un sistema autopoietico non reagisce in maniera deterministica, quindi è impossibile pensare di gestire un'organizzazione solo con logiche top-down.

L'esempio che Fritjof Capra fa nel suo libro "La scienza della Vita" è lampante: se si dà un calcio ad una pietra si può calcolare al millimetro l'effetto che avrà, ovvero di quanto si sposterà. Se lo stesso calcio lo do ad un sistema vivente, ad esempio un cane, la reazione sarà imprevedibile e dipenderà dalla struttura e organizzazione dello stesso: potrà scappare o attaccarmi.

- Gli organismi evolvono (autopoiesi) al cosiddetto "margine del caos", uno stato in cui non si ha né troppo ordine che comporterebbe rigidità, né troppo disordine, che comporterebbe anarchia. Al margine del caos, nei sistemi autopoietici emergono fenomeni emergenti di auto-organizzazione che consentono l'evoluzione naturale del sistema. Gestire un'organizzazione come un sistema vivente significa pertanto abbandonare l'ossessione (e l'illusione) del controllo, sviluppando una cultura dell'autocontrollo diffuso all'interno dell'impresa. L'autocontrollo è il principio alla base dell'auto-organizzazione. Per usare una metafora, significa sostituire i semafori (i manager controllori) disseminati all'interno dell'organizzazione e sostituirli con delle rotatorie che consentono forme di auto-organizzazione emergenti.

Principio 3: dalla gerarchia all'eterarchia

Favorire l'auto-organizzazione tra i membri di un'organizzazione richiede anche il passaggio dalla gerarchia

all'eterarchia.

Il termine "gerarchia" significa "dominio del sacro" (rispettivamente dal greco archein e hieros). Il concetto di gerarchia prevede pertanto l'esistenza a priori di un bene assoluto, di un "summum bonum". Si tratta pertanto di un modo di vedere il mondo come complicato, più che complesso: l'assunto di base è che esiste una soluzione ideale per tutto, occorre solo disvelarla. L'organizzazione gerarchica, di conseguenza, è quella che prevede una crescita lineare del potere e dell'infallibilità decisionale delle persone più vicine alla vetta della piramide. Al vertice risiede, compatibilmente con la natura umana, il detentore della massima infallibilità.

Il termine eterarchia significa, al contrario, dominio dell'altro, del vicino (dal greco heteros). Eterarchia non ha un significato opposto a quello di gerarchia. L'opposto di gerarchia è infatti anarchia. Adottare, accanto alla gerarchia, un approccio eterarchico significa abbandonare il management dei valori assoluti, delle certezze dei piani lineari, delle comunicazioni top-down, degli approcci razionalisti. Eterarchia nelle organizzazioni significa accettare il fatto che ogni individuo all'interno del sistema è "anche" capo di se stesso e degli altri.

Il dominio diventa pertanto circolare.

Da una visuale eterarchica, ogni collaboratore di un'impresa va riconosciuto come un manager nella sua specialità. I manager vengono quindi distribuiti in tutta l'impresa. Ognuno deve ascoltare il proprio vicino, che deve ascoltare il proprio vicino, che può essere lui stesso. Questa è una struttura circolare (von Foerster, 2001). Come ha efficacemente illustrato Pasquale Gagliardi: "Laddove il mercato implica relazioni di indipendenza e la gerarchia relazioni di dipendenza, l'eterarchia implica relazioni orizzontali di interdipendenza. In queste forme l'innovazione è decentrata e riguarda virtualmente qualunque unità organizzativa; (...) l'intelligenza è distribui-

..... Management e complessità

ta, e il compito di esplorare (nuovi mercati, nuovi prodotti, nuove combinazioni produttive) non è più appannaggio di funzioni specializzate ma è diffuso in tutta l'organizzazione; le risorse vengono costantemente ricombinate e impiegate per una pluralità di scopi diversi. Questi sviluppi accrescono l'interdipendenza tra le unità e i gruppi di lavoro, ma l'interdipendenza non viene gestita gerarchicamente attraverso meccanismi convenzionali di coordinamento, sia per la complessità delle relazioni sia perché le tecnologie informatiche consentono di connettere virtualmente tutte le unità coinvolte nella rete senza la mediazione di controlli centralizzati: in misura crescente, quindi, non si riferisce (riporta, risponde) a un superiore ma a un altro gruppo, in una condizione di dipendenza mutua e circolare. Tutto ciò non ha nulla a che vedere con l'idea - in gran voga fino a qualche anno fa - dei mercati interni, in cui ogni unità considera ogni altra unità un cliente. L'eterarchia, infatti, rifiuta l'idea che il confine dell'impresa, e i confini delle unità che la compongono, siano definibili in base a parametri dati: l'impresa si reinventa costantemente, e il compito del management è quello di creare gli spazi e le condizioni organizzative di questa continua reinvenzione." (Gagliardi, 2003)

Affrontare la complessità richiede un maggior ricorso a processi eterarchici. Non si tratta di abbandonare in modo assoluto la gerarchia. Difficilmente un'impresa può essere gestita in totale assenza di approcci gerarchici. Ciò che è opportuno introdurre è però una nuova componente che non va a sostituire totalmente la gerarchia ma la completa, la circoscrive, la limita.

Uno degli aspetti fondamentali per lo sviluppo di una logica di gestione eterarchica ha a che fare con quello che Edgar Morin definisce il "principio ologrammatico". L'ologramma è un'immagine fisica concepita da Dennis

Gabor che, a differenza delle immagini fotografiche e filmiche normali, viene proiettata nello spazio a tre dimensioni, producendo un'impressione di realtà.

La principale caratteristica di un ologramma è che qualunque punto dell'immagine contiene la quasi totalità dell'informazione dell'oggetto rappresentato, quindi non solo la parte è nel tutto ma anche il tutto è nella parte. Per favorire i processi di auto-organizzazione, l'impresa deve diventare una sorta di ologramma in cui ogni parte del sistema contiene le informazioni del tutto. Ogni individuo, ogni membro dell'organizzazione deve possedere le informazioni sul sistema. In caso contrario il processo auto-organizzativo si spegne sul nascere o, se non lo fa, può generare danni e rischi per la sopravvivenza dell'impresa. Come si può intuire, alla base di questo principio c'è il ruolo della comunicazione. L'auto-organizzazione diventa una modalità per affrontare la complessità solo se è supportata da processi comunicativi pervasivi e continui. Non si può pensare che le persone possano auto-organizzarsi in mancanza di una visione complessiva degli scopi e del funzionamento del sistema.

L'organizzazione ologrammatica è pertanto la condizione necessaria per lo sviluppo dialogico di strategie emergenti e deliberate, di gerarchia ed eterarchia, di ordine e disordine, di approcci riduzionisti e olisti.

In questa nuova visione il manager della complessità diventa un costruttore di contesti. La leadership stessa perde i suoi connotati eroici di guida e di indirizzo tipici della realtà attuale, per prendere una connotazione più maieutica. Il leader è colui che sa governare le dinamiche comunicative e il simbolico al fine di costruire un ambiente che favorisce l'emergere di comportamenti auto-organizzativi finalizzati all'evoluzione autopoietica dell'impresa.

Management e complessità

Il caso Apoteca Natura

Il progetto Apoteca Natura nasce dalla volontà del gruppo Aboca-Planta Medica di controllare al meglio la distribuzione dei propri prodotti sul mercato. L'obiettivo era quello di costruire, in un'ottica di lungo periodo, la prima catena mondiale di Farmacie specializzate sul naturale e sulla fitoterapia, in grado di fornire una risposta integrata e completa ai bisogni di salute dei consumatori. Partito nel 2000, il network conta oggi più di 450 farmacie sul territorio italiano (figura 2).

La presenza di un corner dedicato ai prodotti naturali (anche della concorrenza, non solo di Aboca-Planta Medica, con l'unica limitazione di possedere requisiti specifici per poter essere definiti realmente "naturali") ed una maggiore preparazione professionale garantita da appositi programmi di formazione, rappresentano i due cardini su cui è stato costruito il primo network di farmacie specializzate nella risposta naturale per la salute e il benessere.

E' possibile distinguere tre diverse finalità per le quali nasce Apoteca Natura. La prima di queste ha a che fare con la strategia Aboca: attraverso la costituzione di una catena di farmacie specializzate nel naturale, l'azienda si assicura una distribuzione solida, stabile e, soprattutto, qualificata dei propri prodotti sul mercato. Inoltre viene

ad affermarsi sul mercato il concetto per cui il naturale non è alternativo bensì complementare al farmaco ed è a tutti gli effetti uno strumento salutistico sicuro ed efficace.

La seconda finalità riguarda la farmacia stessa. Attraverso l'adesione al network Apoteca Natura, la farmacia ha la possibilità di comunicare la propria specializzazione garantendosi un posizionamento competitivo sul mercato che fa perno su professionalità, competenza specifica e consiglio integrato al cliente. Proprio quest'ultimo pone come obiettivo per la farmacia non solo lo sviluppo del fatturato dell'area merceologica del naturale, bensì la crescita del fatturato globale. Questa deriva in primo luogo da una gestione strategica della ricetta capace di portare ad una effettiva fidelizzazione dei vecchi consumatori, cui si affianca l'attrazione di nuovi consumatori per l'evidenza di una specializzazione differenziale sul naturale.

La terza finalità riguarda il consumatore finale. Apoteca Natura si pone come un vero e proprio "Healthy Living Center", cioè un punto di riferimento per la salute e non solo per la malattia. A fronte del sempre maggior interesse per benessere e autocura, il consumatore può quindi trovare in queste farmacie un supporto competente e professionale nella gestione del suo percorso di salute.

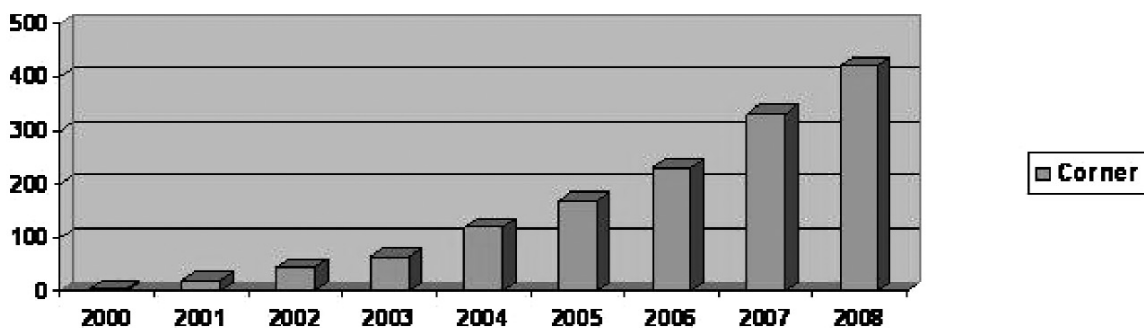


Figura 2 - La crescita del network Apoteca Natura

..... Management e complessità

Il modello di management Apoteca Natura

Il progetto Apoteca Natura presenta almeno due aspetti particolarmente interessanti. In primis, esso costituisce il primo esempio di sviluppo di un soft network, nell'ambito di un canale distributivo fortemente regolamentato, attuato al di fuori dei fenomeni corporativistici che da sempre lo contraddistinguono. In secondo luogo, si tratta di un network incentrato su un segmento merceologico, quello del naturale e della fitoterapia, almeno in partenza privo di un reale impatto economico sull'attività complessiva della farmacia (il fatturato relativo a questa area di prodotti costituisce circa un 1% del fatturato complessivo delle farmacie non specializzate).

L'idea di caratterizzare la Farmacia a partire da un segmento ancora tutto da sviluppare porta con sé uno scarso potere contrattuale da parte di Aboca. Ed è proprio questa consapevolezza che ha portato alla creazione di un modello di management non tradizionale. Il basso potere contrattuale iniziale nei confronti delle farmacie e le forti potenzialità di sviluppo hanno portato all'applicazione di strumenti gestionali nuovi che trovano pieno riscontro nell'ambito del management della complessità. Vediamone alcune ripercussioni:

a) *Soft Network e creazione di significato*: partendo da questi assunti il network non poteva che nascere come soft network, intendendosi con questa descrizione un'insieme di farmacie che mantengono amplissima discrezionalità su tutti gli aspetti gestionali ma che condividono alcune impostazioni a livello di riconoscibilità, assortimento e gestione del consiglio. Non avendo la possibilità di creare un rapporto gerarchico-direttivo come normalmente si ha tra franchisor e franchisee, la costituzione di Apoteca Natura è stata affidata unicamente alla capacità di far emergere, nel tempo, un significato forte e condiviso capace di

aggregare realmente le Farmacie e muoverle verso un obiettivo comune.

b) *Perturbare e non dirigere*: una delle maggiori difficoltà che si riscontra operando in un contesto di rete costituito da nodi indipendenti è data dal fatto che ogni input viene interpretato diversamente e quindi non si ha mai la certezza dell'output che ne deriverà. Questa consapevolezza ha imposto fin da subito l'esigenza di lavorare sul contesto, in una logica di creazione di condizioni da cui far derivare delle conseguenze, allontanandosi dalla casualità lineare azione-effetto che non aveva alcuna possibilità di ottenere gli effetti sperati. Così, ad esempio, la creazione di significato per la farmacia, necessaria per mantenere coerente il network nella fase di sua massima espansione, è passata attraverso la pubblicità al consumatore. Apoteca Natura non ha potuto, né voluto esercitare nessun obbligo diretto per le farmacie aderenti al network, ha invece concentrato i propri investimenti nella comunicazione di una forte identità di marca al consumatore finale. Nel 2008, infatti, si è deciso di spostare il focus gestionale da una gestione tipica di trade marketing B2B, ad una comunicazione mirata al consumatore finale, quindi B2C. Aboca ha investito più di 750.000 euro in una campagna pubblicitaria apparsa sui principali quotidiani nazionali e locali in cui, oltre a pubblicizzare il network Apoteca Natura, e la sua mission, apparivano i nomi e i volti delle farmacie e dei farmacisti affiliati. La progressiva creazione di un marchio specializzato sul naturale, visibile a tutti i consumatori ha determinato l'emergere di un meccanismo di autoregolazione dal basso. L'influenza sui comportamenti della Farmacia è stata dunque indiretta. Gli stessi farmacisti aderenti al network, in seguito alla campagna di comunicazione hanno preteso di autodeterminare

..... Management e complessità

vincoli di appartenenza al network, delineando, attraverso gruppi di lavoro autogestiti, i requisiti minimi per potere aderire, a pieno titolo, al network Apoteca Natura. Non è stata quindi Aboca ad imporre un modello, ma la stessa farmacia a scegliere se aderire o meno e a delineare le specifiche di prodotto, comunicazione e comportamento più coerenti con il marchio Apoteca Natura.

Un secondo problema che si è dovuto affrontare riguarda il coinvolgimento nel progetto Apoteca Natura di tutti i collaboratori delle farmacie. Il rapporto tra titolari della farmacia e collaboratori, pur in presenza di un vincolo gerarchico, è più vicina ad una relazione tra professionisti (entrambi sono ugualmente farmacisti con gli stessi diritti e doveri) e quindi viene limitato e condizionato dalla deontologia professionale, tanto da non consentire l'esplicitazione di prescrizioni inerenti il comportamento al banco nei confronti dei consumatori. Sotto questo ulteriore vincolo è nata l'idea di coinvolgere direttamente tutti i professionisti che operano all'interno delle farmacie aderenti al network in gruppi di lavoro autogestiti finalizzati a definire, sulla base delle specifiche competenze e preferenze, le tipologie di abbinamento di prodotti farmaceutici e naturali da consigliare ai clienti per migliorare il loro stato di salute e benessere. La gestione del consiglio integrato farmaco-naturale non è quindi stata imposta, bensì si è autogenerata nelle diverse farmacie grazie al contributo di tutti i farmacisti (titolari e collaboratori) che hanno confrontato le loro idee e specializzazioni.

In questo modo la creazione del percorso di consiglio è diventata un reale elemento distintivo della farmacia. Si tratta di un ulteriore aspetto gestito con le dinamiche dell'autoregolazione interna evitando qualsiasi imposizione di tipo top-down. Il network ancora una

volta non impone, ma fornisce strumenti che, in qualità di "perturbazioni", di disturbi significativi, riescono ad orientare un sistema complesso come quello descritto verso l'obiettivo prefissato.

c) *Autopoiesi e Autocontrollo per lo sviluppo del network:* dopo aver gestito il rapporto tra il centro ed i singoli nodi della rete, lo sviluppo del network vive in questo momento una nuova fase: la creazione delle condizioni che mettano i diversi nodi della rete - le singole farmacie - in relazione tra di loro così da poter generare gli sviluppi successivi, sfruttando le potenzialità insite nel sistema ed evitando altresì i pesanti costi che deriverebbero dall'alternativa di mantenere la rete in relazione biunivoca con il centro. Questa terza fase di sviluppo di Apoteca Natura riguarda l'adozione di quello che nelle pagine precedenti è stato definito il "principio ologrammatico", ovvero far sì che ogni nodo del network contenga le informazioni della rete nel suo insieme.

Ancora una volta si tratta di favorire le condizioni affinché la partecipazione delle farmacie sia strutturata in modalità organizzative capaci di convogliare le forze del network verso un obiettivo comune. A tal fine si stanno costituendo dei gruppi di lavoro con funzione di analisi e confronto sullo sviluppo del network. Nello stesso tempo è in via di sviluppo una piattaforma web per l'interscambio continuo di idee ed opinioni. La comunicazione e l'interscambio continuo tra le farmacie diventano la base per lo sviluppo di sistemi di autocontrollo per cui siano le stesse farmacie sul territorio ad esprimere la necessità di un allineamento e quindi del rispetto di certi parametri favorendo così l'attrazione di chi si riconosce in un modello ben identificato e allo stesso tempo incentivando l'espulsione automatica di chi invece non intende allinearsi all'identità del network.

..... Management e complessità

Questa seconda fase di sviluppo di Apoteca Natura - tuttora in corso - è resa possibile soltanto ora, dopo che si è giunti a costruire una dimensione di significato sufficientemente forte da poter contenere tutte queste spinte all'interno di un sistema dinamico lontano dall'equilibrio, capace di crescere e rinnovarsi senza perdere la propria identità, anche in assenza di logiche gerarchiche classiche.

Bibliografia

- Anderson P., "Complexity Theory and Organization Science", *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, May - June, 1999
- Benassi M., *"Dalla gerarchia alla rete": modelli ed esperienze organizzative*, Etas, 1993
- Brown M., Working with complexity, *The Asbridge Journal*, spring, 2002
- Capra F., "Il punto di svolta", Adelphi, 1984
- Capra F., *La rete della vita - Una nuova visione della natura e della scienza*, Biblioteca Universale Rizzoli, 1996
- Capra F. Vita e leadership: un approccio sistemico, *Workbook International Lectures on Nature and Human Ecology*, Aboca, 2008
- A. Cravera, Il leader di ieri e di oggi - Più creatore di contesti che di visioni, *L'Impresa*, nr. 7, ottobre 2007
- Cravera A., *Competere nella complessità - Il Management tra ordine e caos*. Etas, 2008,
- Cravera A. Accrescere la ridondanza per affrontare la complessità, *Quaderni di management*, nr. 33, maggio-giugno, 2008
- Cravera A., Costruire significati - Perché superare il dualismo cartesiano, *L'Impresa nr. 9*, ottobre 2008
- De Toni A., Comolli L., *Prede o ragni Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità* UTET 2005
- Gagliardi P., "La supremazia delle professioni", *Next*, nr. 16, 2003
- Lawler E.E., Sostituti della gerarchia, *Sviluppo e Organizzazione*, febbraio 1990
- Maturana H., Varela F., *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*, Reidel Publishing Company, Dordrecht, 1980, tr. it. Autopoiesi e cognizione - La realizzazione del vivente, Marsilio, 1985.
- Maturana H., Bunnell P, The biology of business: transformation through conservatio, *Society for Organizational Learning Members Meeting*, 1998
- Morin E., *La Méthode 1. La Nature de la Nature*, Editions du Seuil, 1977, tr. It. Il Metodo 1 - La natura della natura, Raffaello Cortina, 2001.
- O'Connor J., McDermott I., *The Art of System Thinking*, Thorsons, 1997, tr. It., Il pensiero sistemico, Sperling & Kupfer, 2003.
- Stacey, R.D., *Strategic Management And Organizational Dynamics - The Challenge of Complexity*, FT Prentice Hall, 2003.
- Taylor M.C., *The Moment of Complexity. Emerging Network Culture*, The University of Chicago Press, 2001, tr. it. Il momento della complessità - L'emergere di una cultura a rete, Codice Edizioni, 2005.
- Von Foerster H., Porsken B., *La verità è l'invenzione di un bugiardo*, Meltemi, 2001
- Weick K., *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina, 1995