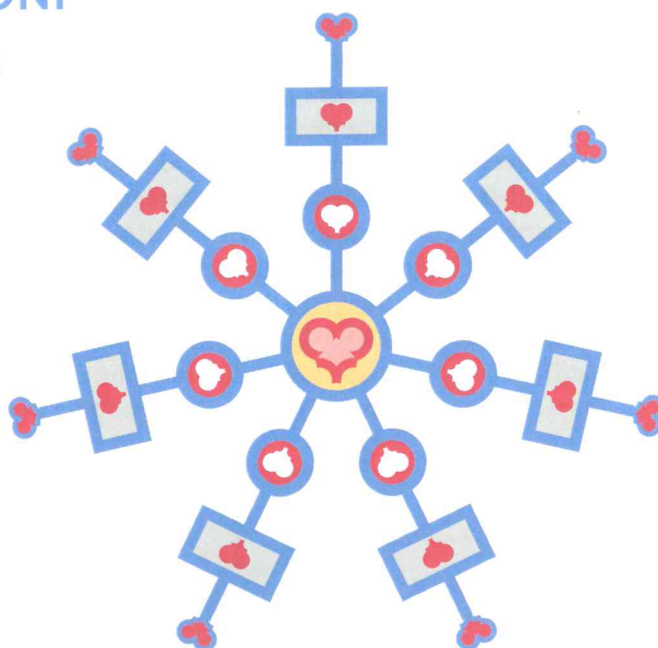


ALBERTO FELICE DE TONI

Una situazione complessa

[23 aprile]



Alberto Felice De Toni, già rettore dell'Università di Udine, è professore ordinario di Ingegneria. Con lui da anni a Scuola Coop studiamo le organizzazioni come sistemi complessi, inserite in sistemi sociali e di mercato ancora più complessi. Qui ci offre alcune chiavi di lettura di come gestione del potere, decentramento, digitalizzazione, cooperazione e obiettivi ricchi siano illuminanti anche per meglio comprendere la situazione che stiamo vivendo con il Coronavirus.

Ci hai insegnato che nei sistemi complessi il rapporto equilibrato tra centro e periferie è fondamentale...Vale anche per la situazione che stiamo vivendo?

Penso che il rapporto centro-periferia, il tema del controllo, del presidio, siano sempre temi fondamentali. Ma per stare proprio tra le molte discussioni che ovviamente la pandemia ha generato su questo, vorrei analizzare la proposta secondo la quale, per migliorare l'efficacia della risposta, bisognerebbe ricentralizzare il sistema sanitario. Ecco io credo che questa proposta sia profondamente sbagliata, perché per aumentare la capacità di risposta alla complessità della realtà, bisogna sempre decentrare.

Dobbiamo portare il potere decisionale laddove il problema c'è effettivamente. Per spiegarmi meglio, facciamo una brevissima analisi comparata tra Lombardia e Veneto, ovviamente non faccio strumentalizzazioni politiche, non è un problema di destra/sinistra, è un problema di organizzazione sanitaria. Per essere molto espliciti, il modello lombardo è un modello che nel tempo è diventato "ospedalocentrico" e ha di fatto ridotto le risorse e l'articolazione territoriale. Invece in Veneto si è fatta una scelta diversa, si è mantenuta una sanità territoriale più organizzata, con maggiori risorse e infatti abbiamo visto che il Veneto ha risposto meglio rispetto alla Lombardia. Quello che voglio sostenere, e questa è la prova provata, è che aumentare il decentramento, in questo caso la sanità territoriale, migliora sempre la risposta. Per affrontare la complessità dobbiamo decentrare, aumentare il potere in periferia. Voglio ricordare che il potere

non è una risorsa conservativa, non è che se c'è più potere in periferia ce n'è meno al centro; il potere è come l'amore, come la conoscenza, può essere moltiplicato. Il potere non è una risorsa conservativa: è una risorsa generativa.

Lo Stato ha molti poteri sulla sanità, definisce ad esempio il budget che è una delle cose fondamentali e definisce le linee guida, i livelli di assistenza essenziali, quindi in realtà definisce gli standard. Bisogna però che la periferia si organizzi bene e, come sappiamo, occorre un presidio attento dello Stato: bisogna passare dal controllo al presidio, dove sostanzialmente il controllo è la gestione quasi diretta delle attività, mentre il presidio è, sostanzialmente, visione e condivisione di valori, condivisione delle linee guida e, dopo, la gestione è lasciata alla periferia.

*Voglio ricordare che il potere non è una risorsa conservativa,
non è che se c'è più potere in periferia ce n'è meno al centro;
il potere è come l'amore, come la conoscenza, può essere moltiplicato.
Il potere non è una risorsa conservativa è una risorsa generativa.*

Assistiamo ad una velocizzazione di fenomeni organizzativi quasi impensabili...

Ho terminato da poco di fare il Rettore e rimango comunque Presidente della Fondazione della Conferenza dei Rettori per cui ho partecipato anch'io in questo periodo a questo grande cambiamento causato dalla pandemia.

Dobbiamo renderci conto che siamo già immersi in un grande cambiamento che è quello della rivoluzione digitale, che ci sta portando dentro al cosiddetto quaternario digitale. Mi spiego: quando è arrivata la prima rivoluzione meccanica dal settore primario, l'agricoltura, abbiamo avuto, sostanzialmente, un aumento della produttività con un surplus di manodopera che è andata a finire nel sistema industriale del secondario, poi è arrivata una seconda rivoluzione, quella industriale, che ha aumentato l'automazione e ha ridotto, drasticamente, il numero di operai necessari e questi sono andati nel terziario. Siamo oggi una società che ha circa il 70/80 per cento di persone nel terziario, ma adesso sta arrivando la rivoluzione digitale e quindi tutto il surplus di persone che abbiamo nei servizi, perché abbiamo ovviamente una riduzione enorme di necessità di persone dentro il terziario, dovrebbero essere assorbiti dal cosiddetto quaternario digitale. Il quaternario digitale è un primario espanso, un secondario espanso, un terziario espanso. Espansi dalle nuove tecnologie disponibili. Il vero tema è che noi abbiamo da un lato una distruzione di posti di lavoro dentro i settori, diciamo, tradizionali e si aprono nuovi ambiti con grandi opportunità anche di occupazione.

Il problema è che questa grande trasformazione andrebbe accompagnata da dei piani Marshall di riqualificazione, di formazione continua, eccetera. Dovremmo avere dei redditi di riqualificazione. Voglio dire che noi siamo già dentro una grande transizione che è la rivoluzione digitale, ed è certo che questa pandemia ha completamente accelerato e cambiato i nostri riferimenti. Noi come conferenza dei rettori avevamo già fatto la proposta di un piano nazionale digitale per l'università, quindi in tempi non sospetti avevamo già detto che l'università poteva fare un salto notevole nella didattica a distanza. Questo ovviamente non è successo perché la sensibilità politica era poco elevata e il risultato è stato che siamo diventati tutti università telematiche nell'arco di due mesi. Abbiamo fatto in due mesi quello che non abbiamo fatto in 20 anni, se posso fare un paragone posso dire che abbiamo fatto progressi nella didattica a distanza, in questo periodo, pari soltanto a quelli che ha fatto la chirurgia al tempo della prima guerra mondiale.

La modalità a distanza sarà irreversibile per la didattica?

Andremo a un equilibrio. Si parla in gergo di blended, di formazione in presenza e a distanza. È chiaro che la presenza è un fatto incancellabile. All'Università non abbiamo il tema della "classe" e quindi si soffre di meno l'Università in teledidattica, però è chiaro che, ad esempio, tutti i laboratori o anche i casi studio, role play, eccetera devono essere in presenza. La presenza rimane un fatto di grande qualità, però la didattica a distanza ha dei grandi vantaggi. Questo vale anche per lo smart working. Torneremo a un equilibrio, però ecco che il paradigma lo avevamo già davanti: quello del digitale.

Quali organizzazioni servono per utilizzare al meglio le potenzialità del digitale?

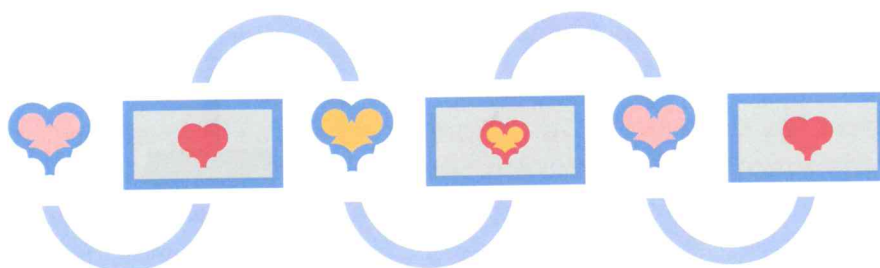
Il digitale sostanzialmente introduce una grande possibilità che è quella delle relazioni di rete. Vorrei stare su un tema che mi è caro, su cui ho fatto recentemente insieme al Prof. Bastianon un libro¹: il potere. Il tema dell'organizzazione e del potere sono totalmente intrecciati. Se vogliamo risolvere i problemi che le organizzazioni hanno davanti dobbiamo decentrare il potere alle persone della periferia. Solo se le persone hanno potere possono effettivamente esplicitare l'intelligenza, che ricordo è distribuita, d'altronde come la stupidità. I problemi vanno affrontati da organizzazioni, non da una mente che è quella del vertice, ma da molte menti che sono quelle che popolano l'organizzazione. Noi possiamo affrontare la complessità sostanzialmente se le persone che, operativamente, devono affrontarla hanno il potere necessario per risolvere i problemi. Quindi l'aumento del potere è la base fondamentale dell'autonomia delle persone, cioè se noi vogliamo che le persone cooperino devono avere il potere per farlo. Sostanzialmente, soltanto aumentando il potere possiamo aumentare la possibilità della cooperazione. Poi noi sappiamo che spesso la cooperazione non si innesca anche se le persone hanno potere. Mi spiego, quando noi decentriamo potere, ad esempio, dallo Stato verso le regioni, non è detto per nulla che le regioni poi cooperino, perché il potere è la condizione necessaria ma non è sufficiente per la cooperazione. Bisogna lavorare sulla creazione del contesto perché avvenga la cooperazione. La prima cosa fondamentale perché avvenga la cooperazione è equilibrare il potere; cioè quando si fa una cooperazione il lavoro non è mai 50-50 è sempre 60-40, 70-30 eccetera, quando il disequilibrio è troppo elevato significa che un attore sta mettendo di più rispetto all'altro, di risorse, intelligenza, attività, e succede che tipicamente quando il disequilibrio è troppo elevato chi mette di più rispetto all'altro decide di non farlo più, si tira fuori dal gioco rischioso della cooperazione. Quando non c'è un equilibrio, essenzialmente la cooperazione non si innesca. In grande sintesi ci vuole il potere necessario ma ci vogliono anche le condizioni di contesto necessarie, l'equilibrio è la prima, affinché scatti la cooperazione.

La maggior parte delle volte chi sta al centro non dà potere alla periferia,
preferisce che l'organizzazione vada a velocità drammaticamente ridotta
perché vuole gestire tutto il potere e questa è la convinzione
in genere maggioritaria della gestione del potere.

1 ALBERTO FELICE DE TONI e EUGENIO BASTIANON, *Isomorfismo del Potere: Per una teoria complessa del potere*, Marsilio, 2019.

Ma il potere è anche una brutta bestia...

È chiaro che non c'è soltanto questo lato chiaro del potere, quello che porta cioè le persone e le unità a operare insieme per il bene comune dell'organizzazione, c'è anche un lato oscuro e cioè di persone o gruppi che hanno, in realtà, finalità diverse da quelle del bene comune e lo usano in maniera opportunistica o per aumentare il loro vantaggio personale o di gruppo. La via maestra è quella di decentrare il potere, di equilibrarlo. Dobbiamo però avere dei meccanismi di protezione dal comportamento opportunistico che alcuni possono attuare in periferia e anziché cooperare, di fatto, utilizzano il potere ai fini propri. Ancora una volta ci vuole un grande presidio, c'è bisogno di comprendere chi sta lavorando per il bene comune e chi no e cioè, in grande sintesi, bisogna distinguere chi condivide un sistema di valori, una visione da chi invece non lo sta facendo e sta in questa organizzazione per altre finalità. Ovviamente non è solo un problema delle periferie, anzi. La maggior parte delle volte chi sta al centro non dà potere alla periferia, preferisce che l'organizzazione vada a velocità drammaticamente ridotta perché vuole gestire tutto il potere e questa è la convinzione in genere maggioritaria della gestione del potere: tutto verticistico, centralizzato, perché in realtà non ci si fida dei propri collaboratori e non gli si dà fiducia e quindi si preferisce un'organizzazione drammaticamente meno efficace, meno efficiente ma controllata.



Arrivano notizie di un grande sforzo collettivo nei nostri punti vendita... Come fare per non disperdere questa forza vitale?

Ho in mente quel paziente che da Milano è andato a Palermo perché non avevano più posti in terapia intensiva, è stato salvato e ho visto l'intervista, addirittura commovente, dove lui dichiara di come si è innamorato della Sicilia. Si sono create in questa grande crisi delle cooperazioni che prima non avvenivano, questo è dovuto evidentemente alla situazione di grande presa anche emotiva che abbiamo avuto, però secondo me ci sono delle condizioni che possono sempre aiutare le organizzazioni ad aumentare la cooperazione.

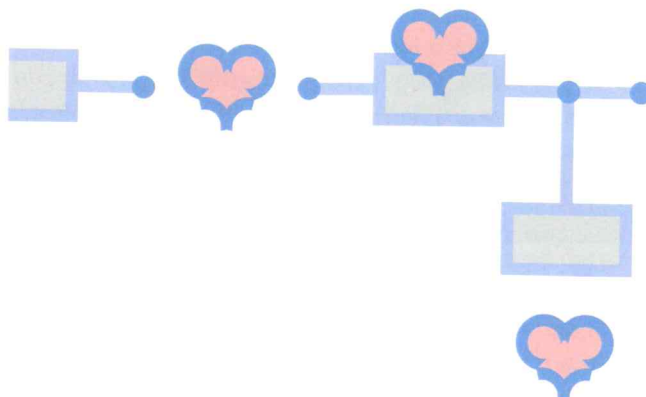
Ad esempio, dobbiamo introdurre i cosiddetti obiettivi ricchi. Cosa sono gli obiettivi ricchi? Noi già abbiamo gli obiettivi, diamo i premi produzione a tutta l'azienda se raggiungiamo risultati, oppure diamo dei premi a delle unità se raggiungono i loro risultati, ma, in realtà, dobbiamo dare dei premi basati sul fatto che anche le unità che ci stanno di fianco o magari a monte e a valle raggiungono gli obiettivi. Occorre facilitare le condizioni per cui ci sia l'interesse anche per quella persona, per quella unità, che anche quelli che stanno a fianco vadano a raggiungere il risultato, e quindi dare obiettivi che non siano più legati al risultato del singolo o del gruppo ma anche alle interdipendenze di questi singoli e di questi gruppi. Poi bisogna premiare i operatori oppure far pagare il costo della mancata cooperazione a chi non vuole cooperare. Ecco, credo che abbiamo tanti strumenti per far scattare la cooperazione con il minimo di potere necessario e con le

condizioni di equilibrio, ma poi possiamo anche farla lievitare dando obiettivi ricchi, riducendo ad esempio l'autarchia o i monopoli interni. Quindi dobbiamo premiare i cooperatori, la Scuola Coop ce l'ha addirittura come marchio di fabbrica, ma la cooperazione è un processo sociale complesso, è molto difficile innescarlo e vivificarlo ed è molto facile distruggerlo.

Nelle situazioni dove la conoscenza non è sufficiente l'unica risposta è l'azione. È l'azione che ci consente di fare esperienze e di cambiare i contesti, di riformulare gli stessi problemi e risolverli. Ecco quindi che l'azione di cooperazione è centrale perché aiuta ad accumulare nuove esperienze, a riposizionare i problemi. Quando eravamo ancora primitivi, in assenza di conoscenze, l'azione ci ha consentito di arrivare fin qua e sono sicuro che ci porterà altrove.

Appena uscito come spenderai i primi 50 euro?

Quando sarò in libertà voglio andare nelle Dolomiti a passeggiare con la mia famiglia e i miei cani, la mia border collie mi ha fatto dieci cuccioli meravigliosi e quindi abbiamo in animo di usare questi primi 50 euro regalandoci una passeggiata estetica e anche spirituale.



ALBERTO FELICE DE TONI

Già rettore dell'Università di Udine, è professore ordinario di Ingegneria. Con lui da anni a Scuola Coop studiamo le organizzazioni come sistemi complessi, inserite in sistemi sociali e di mercato ancora più complessi. Qui offre alcune chiavi di lettura come gestione del potere, tra decentramento, digitalizzazione, cooperazione e obiettivi ricchi sono illuminanti anche per meglio comprendere la situazione che stiamo vivendo con il Coronavirus.