IL DECALOGO DELL'INNOVAZIONE

Alberto Felice De Toni[1]

In questo contributo desidero proporre al lettore un decalogo dell'innovazione. Dieci riflessioni sul fenomeno che Schumpeter pone alla base della cosiddetta "distruzione creatrice".

1. L'innovazione è una disobbedienza andata a buon fine

Le innovazioni presuppongono una certa dose di disobbedienza ai canoni precedenti; ma possono dirsi realmente tali solo se vanno a buon fine. Altrimenti rimangono solo tentativi, disobbedienze che non portano a vantaggi reali. I veri innovatori sono quelli che non solo rompono schemi mentali consolidati - aprendosi con nuovi occhi a nuove prospettive - ma che sono anche capaci di trarre frutto da questa discontinuità. In altre parole l'innovazione è una disobbedienza andata a buon fine.

E la tradizione? La tradizione è la storia delle disobbedienze andate a buon fine. Tradizione e innovazione sono due facce della stessa medaglia, quella dell'evoluzione e dello sviluppo.

Un esempio eclatante di disobbedienza ai paradigmi esistenti è quello dell'eliocentrismo di Copernico che "disobbedisce" al geocentrismo di Tolomeo. Fu l'osservazione galileiana delle fasi di Venere, grazie al cannocchiale, a fornire il primo riscontro empirico delle intuizioni copernicane: Copernico intuisce e Galileo dimostra. La rottura del paradigma è comunque rischiosa, anche quando il nuovo paradigma viene validato scientificamente. Ne sa qualcosa Galileo. La Chiesa lo accusa di eresia e di voler sovvertire la filosofia naturale aristotelica e le Sacre Scritture. Galileo viene dunque processato e condannato dal Sant'Uffizio, nonché costretto, il 22 giugno 1633, all'abiura delle sue concezioni astronomiche. Allora è meglio non innovare? Impariamo da Galileo: non domandiamo permesso, al massimo sotto processo chiediamo perdono.

Un altro esempio eclatante di innovazione come disobbedienza andata a buon fine è quello di Ernesto Illy. Ma quali sono state le "disobbedienze" di Ernesto ai consolidati modelli di business nel settore del caffè?

La prima disobbedienza è stata quella di concepire e realizzare un modello di business basato sulla strategia *one blend, one brand* ovvero "una miscela, un marchio", ripudiando il paradigma di segmentare il mercato in diverse fasce e offrire

[1] Magnifico Rettore dell'Università degli Studi di Udine.

Bozza Sandi 20 12/12/2018 18:02:41

diverse miscele di caffè, così come attuato da tutti gli altri competitori (con miscele rosse, nere ecc.) e così come tradizionalmente insegnato nei sacri testi di marketing. Nel mondo la miscela *Illy* è una ed una sola: 100% arabica; spunta ancora oggi prezzi superiori a quella di altre miscele concorrenti di elevata qualità.

La seconda disobbedienza è maturata in occasione di un evento destabilizzante come la chiusura, nel 1991, dell'Istituto Brasileiro du Café, l'ente pubblico preposto alla commercializzazione del caffè. Le sue veci vengono presto prese da alcune potenti multinazionali americane capaci di imporre le loro leggi. Ernesto decide il *bypass* degli importatori statunitensi - in quanto di intralcio all'individuazione alla fonte delle cause della qualità "distorta" ed irregolare del caffè importato - e si approvvigiona direttamente dai produttori. Per migliorare la selezione dei chicchi alla fonte, Ernesto decide di riconoscere un *premium price* ai coltivatori che rinunciano a mescolare i chicchi buoni con quelli cattivi, e per diffondere la cultura della qualità lancia nello stesso anno il Premio Brasile per Caffè Espresso di Qualità.

La terza disobbedienza è stata quella di fuoriuscire da una visione classica industriale del business per entrare in una nuova visione eco-sistemica. Decide di puntare sulla condivisione della conoscenza nella coltivazione del caffè e istituisce nel 2000 l'Università del Caffè, fondata in *partnership* con l'Università di San Paolo. L'Università eroga corsi ai coltivatori-produttori per insegnare loro le tecniche per coltivare un caffè di alta qualità. Crea anche il club *Illy*, luogo in cui i fornitori possono incontrarsi, relazionarsi e scambiarsi consigli e condividere conoscenza sul caffè. L'appartenenza al club è fonte di orgoglio e di reputazione nella comunità di riferimento del produttore. Grazie a queste azioni gli agricoltori brasiliani si sono trasformati da produttori di una *commodity* in produttori di nicchia del caffè di qualità; e la *Illy* caffè anziché coprire una posizione di *dominator*, tipica dei sistemi industriali classici, è andata a ritagliarsi il ruolo di *keystone* nel neonato ecosistema del caffè, in analogia con l'importanza della pietra chiave di volta di un arco in muratura, che se rimossa, provoca il collasso dell'intera struttura architettonica.

Gli effetti ottenuti sono testimoniati in un articolo del 1998 di un giornale brasiliano, nel quale si indica il tempo diviso in due periodi: *before Illy* e *after Illy,* e in cui i produttori di caffè si riconoscono "discepoli" di Ernesto Illy. Ernesto, ispirato da una chiara visione, ha decommotizzato il caffè verde del più grande produttore mondiale.

2. L'innovazione non ha una natura, ha una storia

L'innovazione non ha una natura, ha una storia, la storia degli uomini che la realizzano. Nelle lande della complessità l'approccio quantitativo è necessario, ma non sufficiente. Vi sono angoli bui, piccole o grandi sfumature, dove i simboli matematici non arrivano, dove il narrare acquista, riconquista importanza e dignità. La realtà è troppo complessa per essere condensata in un sistema di equazioni: il complesso va narrato. E il racconto ci ha mostrato un Galileo Galilei coraggioso, capace della disobbedienza ai paradigmi preesistenti e un Ernesto Illy in grado di

Bozza 8.indd 21 12/12/2018 18:02:41

uscire dagli schemi precedenti e determinato nel perseguire il successo delle sue idee. Sono le persone che fanno la differenza. La loro storia ne descrive la grandezza e ne spiega i percorsi unici, irripetibili e storicamente formati.

3. L'innovazione nasce dalla diversità

Nell'immaginario collettivo le innovazioni sono generate da persone *outstanding* in grado di modificare i paradigmi consolidati. Al contrario le innovazioni sono il risultato di percorsi condivisi in sistemi aperti e raramente sono il frutto di un'avventura individuale. Steven Johnson ce lo racconta nel suo interessante libro del 2011: *Where good ideas come from*.

Quali sono le caratteristiche degli ambienti che favoriscono una grande creatività? La presenza di schemi cruciali come "la lenta incubazione". Le idee rilevanti impiegano molto tempo per formarsi e trascorrono molto tempo dormienti prima di "svegliarsi". Di solito ci vogliono molti anni (anche decenni) prima che un'idea emerga e abbia successo. Le idee innovative sono il frutto della collisione di piccole intuizioni che formano nel tempo qualcosa di più grande della loro somma.

Nella storia delle innovazioni esistono molti casi in cui qualcuno ha solo la metà di un'idea. Tim Berners Lee lavorò 10 anni all'invenzione del web. Quando cominciò non aveva una visione completa del nuovo media che stava realizzando. Iniziò a lavorare ad un progetto parallelo che riguardava l'organizzazione dei suoi dati, ma che scartò dopo un paio di anni. Dopodiché cominciò a lavorare su un'altra cosa e fu solo dopo 10 anni che iniziò ad avere una visione completa del web. Così nascono le idee: hanno bisogno di anni di incubazione e rimangono molto tempo nella forma di intuizioni incomplete.

Quando le intuizioni di una persona collidono con quelle di un'altra possono trasformarsi in un'idea di successo. La sfida è permettere a queste persone di incontrarsi e tramutare le loro intuizioni in qualcosa di più grande. I caffè all'epoca dell'illuminismo e i saloni letterali del modernismo furono fucine di creatività perché creavano lo spazio dove le idee potevano incrociarsi e dare vita a nuovi sviluppi.

La connettività tra persone diverse, lo scambio di concetti e la combinazione di intuizioni incomplete sono i principali determinanti dell'innovazione. Internet negli ultimi anni ha moltiplicato le opportunità per connettere persone, per trovare i pezzi mancanti alle intuizioni, per consentire la scoperta per caso di qualcosa di utile per generare nuove idee. In ultima analisi internet favorisce fortemente l'innovazione proprio perché quest'ultima nasce dalla combinazione generativa di intuizioni di persone diverse.

4. L'innovazione si nutre di conoscenza

"Quanto vale Gerusalemme?" chiede Baliano a Salah-al Din, quando ha appena concluso la negoziazione per la consegna della città ai mussulmani, in cambio di

Bozza Grafdd 22 12/12/2018 18:02:41

un salvacondotto per tutti i cristiani, asserragliati a difesa di Gerusalemme assediata da giorni. La domanda citata è ripresa dalla scena finale del film del 2005 "Le crociate". Il film è ambientato a cavallo tra la seconda e la terza crociata. Baliano - cavaliere dell'ordine degli Ospitalieri - nel 1187 difende la città di Gerusalemme dall'attacco dei saraceni, guidati da Salah-al Din.

Alla domanda di Baliano "Quanto vale Gerusalemme?", Salah-al Din risponde: "Niente". E subito dopo: "Tutto!" Ma allora quanto vale Gerusalemme? Niente o tutto? Non vale "niente" perché le sue mura e le sue abitazioni sono quasi tutte distrutte. Il suo valore materiale è pressoché nullo. Ma in realtà vale "tutto", per il suo incomparabile valore sul piano spirituale e simbolico. Ne sa qualcosa il salmista che ammonisce nel Canto della Speranza: "Se ti dimentico, Gerusalemme, si paralizzi la mia destra" (Salmi 137).

Se il lettore mi chiedesse "Quanto vale la conoscenza?", risponderei come Salah-al Din: "Niente ... tutto". La conoscenza di un'impresa (o di una organizzazione) non vale "niente" se non è fonte di valore. Vale "tutto" se lo diventa. La conoscenza possiede un valore nullo se non è trasformata in prodotti e/o servizi e viceversa possiede un valore "vitale" quando è alla base di un efficace modello di business.

Parafrasando la distinzione proposta da Aristotele di "essere in potenza" e di "essere in atto" - un pulcino è un gallo in potenza, mentre un gallo è un pulcino in atto - possiamo dire che la conoscenza è valore in potenza, mentre il valore è conoscenza in atto.

La conoscenza assume un reale valore solo quando viene trasformata in prodotti e/o servizi vendibili, cioè quando l'intangibile diventa tangibile. Detenere delle conoscenze è una condizione necessaria, ma non sufficiente per competere ed avere successo nel business. Ciò che è fondamentale è la capacità di trasformarla ed è più facile trasformare del denaro in buona ricerca che trasformare della buona ricerca in denaro.

5. L'innovazione nasce tra ordine e disordine, all'orlo del caos

Il cambiamento porta da uno stato di ordine ad uno nuovo stato di ordine attraversando uno stato di disordine, il disordine è necessario per un nuovo ordine. Il concetto di orlo del caos è correlato a quelli di ordine e disordine. Siamo abituati a pensare all'ordine e siamo abituati a pensare al disordine. Ma non siamo abituati a pensare all'ordine e al disordine insieme. Siamo abituati ad associare all'ordine significati positivi e al disordine significati negativi. Siamo abituati a pensare al limite come a una zona rischiosa, possibilmente da evitare. Il limite è una zona rischiosa, ma inevitabilmente da ricercare.

L'ordine dinamico è fondamentale perché proprio in quella condizione si ha la creazione di novità, la creatività, la vita stessa. Secondo Bernice Cohen (1997): "Al margine del caos, i confini del cambiamento fluttuano continuamente tra uno stagnante *status quo* e l'anarchia della perpetua distruzione." La complessità è pertanto

Bozza 8.indd 23 12/12/2018 18:02:41

uno stato liquido: non è né l'immobile *status quo* del ghiaccio, né l'incontrollabile anarchia del vapore, ma l'acqua che porta la vita.

L'orlo del caos è quindi l'area della vita anche delle organizzazioni. È un'area rischiosa, l'area della complessità, sempre in bilico tra due estremi altrettanto pericolosi: troppo ordine o troppo disordine. Ma è l'area dell'innovazione. Come diceva lo scrittore e poeta e francese Paul Valery: "Due pericoli minacciano costantemente il mondo: ordine e disordine".

L'orlo del caos è la zona in cui si ha distruzione e creazione. Per creare bisogna passare attraverso la distruzione. Il grande poeta T. S. Eliot descrive in modo sublime questi concetti: "Per arrivare a ciò che non conosci, devi passare attraverso l'ignoranza. Per possedere ciò che non possiedi, devi passare attraverso la mancanza. Per arrivare a ciò che non sei, devi andare attraverso il sentiero in cui non sei".

L'orlo del caos è quindi un posto rischioso da abitare. Non è ordine e non è disordine. È tra ordine e disordine. Troppo ordine: morte per fossilizzazione. Troppo disordine: morte per disintegrazione. Bisogna stare sulla cresta dell'onda: a monte dell'onda c'è grande stasi; a valle dell'onda c'è grande caos; sulla cresta dell'onda c'è il punto di massima energia. È lì infatti che si mettono i surfisti. Ecco cosa bisogna fare: stare sulla cresta dell'onda, non farsi travolgere a valle (nel caos dei fluttui) e nemmeno rimanere a monte (nella zona di stasi e d'ordine). Dobbiamo accettare la sfida di rimanere sulla cresta dell'onda, sul punto di massima energia, all'orlo del caos, tra ordine e disordine, nella zona della distruzione creatrice, nella regione dell'innovazione, nell'area della complessità della vita.

6. L'innovazione nasce in presenza di ridondanza

In tutte le organizzazioni l'obiettivo, tra gli altri, è quello di essere più efficienti. I nuovi modelli di organizzazione industriale - che vanno sotto il nome di produzione snella - sono stati concepiti in Toyota, agli inizi degli anni '70, sotto la guida di Taiichi Ohno, noto per aver descritto, nel libro *Lo spirito Toyota* del 1978, i principi ispiratori del *Toyota Production System* che stanno alla base del successo della famosa casa automobilistica nipponica.

Produzione snella significa produrre con meno materiali, meno scorte, meno spazi e meno ore di manodopera per rendere più "magro" il processo di trasformazione e per renderlo in ultima analisi più efficiente. E quindi ecco la continua lotta - dettata dalla logica del miglioramento continuo - alle ridondanze di natura fisica.

Ma questa lotta alle ridondanze di natura tangibile si realizza con un'altra ridondanza: quella di natura intangibile. Fatta di persone capaci non solo di attività esecutive, ma anche di manutenzione, di controllo della qualità, di programmazione della produzione, di mutuo coordinamento a monte e a valle del processo di trasformazione. In una parola una ridondanza funzionale dei lavoratori, le cui capacità polifunzionali si ottengono con investimenti in formazione, in

Bozza Grafica 24 12/12/2018 18:02:41

comunicazione e informazione diffusa, nella creazione di contesti professionali dove il capitale cognitivo e relazionale alimentano quello organizzativo.

La ridondanza delle funzioni nelle organizzazioni significa che, entro certi limiti, tutti imparano a fare tutto. Ciascun membro possiede capacità ridondanti, nel senso che non vengono utilizzate in quel momento. Qualora se ne presenti l'esigenza, è possibile spostare persone verso mansioni diverse. Vi è maggiore flessibilità. Il maggiore costo nel breve periodo è più che compensato dai vantaggi di lungo periodo.

In sintesi: per essere snelli sul piano tangibile bisogna essere ridondanti sul piano intangibile. È la logica della compresenza degli opposti che le scienze della complessità ben insegnano; come sostiene Borges: "Quando trovi un bivio, imboccalo".

La ridondanza è fonte di qualità, non di spreco, è fonte di capacità di co-evoluzione, non di inefficienza. Il Dna è un esempio di ridondanza: dei 64 possibili amminoacidi ne codifica solo 20. Anche il genoma umano è un esempio di ridondanza: solo 30 mila dei 100 mila geni contribuiscono all'informazione necessaria per lo sviluppo dell'embrione. E i sistemi ridondanti godono della proprietà di robustezza e di resilienza.

Per contrapporsi ad una ridondanza delle risorse materiali abbiamo bisogno di ridondanza intangibile di natura cognitiva, funzionale, informativa, relazionale. È il *trade-off* delle ridondanze. Ed ecco che il ruolo dell'*education* e del *lifelong learning* è fondamentale. Si scrive ridondanza, si legge innovazione.

7. L'innovazione è frutto del cambiamento

Il cambiamento – e non la stasi – è la nostra condizione abituale, la costante della nostra vita, sia come singoli sia come gruppi, comunità, organizzazioni. Convivere con il cambiamento ci regala in ogni modo un orizzonte infinito; come ci ricorda Schopenhauer: "Solo il cambiamento è eterno, perpetuo, immortale".

Nell'impetuoso fiume del cambiamento, se pensiamo di essere in un grande battello a vapore e di poter risalire il corso dell'acqua ci inganniamo. Siamo piuttosto in una piccola canoa che discende la corrente tumultuosa. Se osserviamo attentamente il flusso dell'acqua, con la sensazione di farne parte, sapendo che varia di continuo e che conduce sempre a nuove complessità, ogni tanto possiamo affondare un remo nell'acqua e spingerci da un vortice all'altro.

Dobbiamo accettare il cambiamento continuo e con esso tre cambi di prospettiva: interconnessione *versus* separazione, esponenzialità *versus* linearità, discontinuità *versus* continuità. Le caratteristiche del cambiamento sono quindi tre: interconnessione, accelerazione e discontinuità.

Cambiamento interconnesso. Il cambiamento è sempre più interconnesso in quanto viviamo in sistemi sempre più interdipendenti. I presenti che viviamo sono molteplici; ciascuno di noi appartiene simultaneamente a diverse reti culturali,

Bozza 8.indd 25 12/12/2018 18:02:41

sociali ed economiche. Viviamo molti presenti che si intersecano tra di loro a livello individuale e di gruppo, sul piano economico e sociale. Dei molteplici presenti non riusciamo a capire quale di questi prevarrà sugli altri. Per questo motivo il futuro è sempre imprevedibile, inaspettato. Mentre se guardiamo al passato i sentieri che conducono ai presenti molteplici risultano fortemente intrecciati.

Cambiamento accelerato. Viviamo in tempi esponenziali. Nel 1970 nella terra vivevano circa 3,5 miliardi di persone, oggi superiamo i 7 miliardi. Il primo sms fu spedito nel dicembre del 1992, oggi il numero degli sms spediti e ricevuti ogni giorno è maggiore del totale degli abitanti del pianeta. Per raggiungere un pubblico di 50 milioni di persone la radio impiegò 38 anni, la televisione 13, internet 4, l'iPod 3, Facebook 2. Gli utenti collegati a internet nel 1984 erano mille, nel 1992 un milione, nel 2018 oltre 4 miliardi. Il vivere in tempi esponenziali comporta un presente sfuggente, un passato sempre più lontano e un futuro sempre più vicino, schiacciato sul presente. Come diceva l'amico e compianto Ernesto Illy: "Quando la vita scorreva lenta come un pigro fiume, la complessità esisteva, ma non veniva percepita. Oggi tutti se la sentono addosso, perché il ritmo si è fatto serrato come un torrente vorticoso".

Cambiamento discontinuo. Il vivere in ambienti con risposte sempre più amplificate (si pensi alle conseguenze che una crisi finanziaria di un Paese provoca oggi sull'intero sistema) rende il presente sempre più instabile, soggetto a grandi cambiamenti generati da piccole cause, nella logica dell'effetto farfalla. La discontinuità del cambiamento, la non linearità della risposta, interrompe la continuità con il passato e annuncia un futuro singolare. Per singolarità intendiamo un istante temporale in cui il progresso accelera e acquisisce caratteristiche diverse da quelle precedenti. È il punto classico della biforcazione, per cui il passato è su una linea retta, il presente è instabile perché in prossimità della biforcazione iniziano delle microperturbazioni che aumentano di intensità fino all'evento di discontinuità, mentre il futuro si dispiega sui due possibili rami iperbolici. Il passato si interrompe nel punto di biforcazione, il presente è instabile e il futuro si rivela singolare. Il poeta argentino Jorge Luis Borges - nella sua opera "*Il giardino dei sentieri che si biforcano"* del 1941 - ci offre una metafora della complessità e in particolare della discontinuità. L'autore parla di ramificazione dei tempi, di biforcazioni. Celebre la sua frase: "Lascio ai vari futuri (non a tutti) il mio giardino di sentieri che si biforcano …".

8. L'innovazione è un'anticipazione del futuro

Il futuro non può essere previsto. Può essere anticipato. Per anticipare il futuro sono necessari approcci avanzati che vadano oltre i tradizionali modelli di previsione basati sulla proiezione in avanti delle esperienze passate. Questi metodi, cosiddetti di anticipazione, costruiscono scenari possibili considerando: la molteplicità dei presenti in essere, i segnali deboli, i *trend* emergenti e percorsi diversi di evoluzione. Solo in questo modo è possibile affrontare la complessità del reale e il suo perenne

Bozza Grafica 26 12/12/2018 18:02:41

cambiamento. Il tutto per rispondere ad un cambiamento che è, come sopra detto, sempre più accelerato, interconnesso, discontinuo. E il futuro corrispondentemente è sempre più vicino, imprevedibile, singolare.

Ma non solo. Il futuro è sempre più improvviso. Il futuro arriva come un gatto. Il gatto, come tutti i felini, si avvicina a passi felpati. I rumori sono lievi: sono i cosiddetti segnali deboli. Poi i segnali addirittura cessano: è il momento dell'agguato. Infine c'è il balzo finale e il futuro ci arriva addosso senza nemmeno che ce ne accorgiamo.

Dobbiamo saper cogliere i segnali deboli. Ogni adulto sa che un mago non può produrre un coniglio senza che esso sia già nascosto nel suo cappello; allo stesso modo, le sorprese quasi mai emergono senza un segnale d'allerta. Tali segnali di allerta sono i segnali deboli. Essi sono deboli nel senso che sono difficili da individuare, ma non nel loro impatto potenziale che può essere molto rilevante. Come il coniglio di un mago è già nel cilindro prima che noi lo vediamo, così il futuro è già qui anche se non lo vediamo ancora in modo chiaro. E non lo vediamo perché all'inizio si manifesta solo con segnali deboli.

Dobbiamo sapere interpretare i *mega trend*. Il mondo cambia come i disegni in un caleidoscopio: le tendenze si espandono, si contraggono, si disgregano, si fondono, si disintegrano e svaniscono, mentre altre si formano. Nulla resta costante. I *trend* più importanti non conoscono confine e condizionano ogni aspetto della società: hanno il potenziale di cambiare profondamente il modo in cui il mondo funzionerà domani, e possono impattare più velocemente di quanto si possa pensare.

La sfida odierna è quella di essere alla Charles Snow: "Uomini che hanno il futuro nel sangue". Come affermava John F. Kennedy: "Abbiamo bisogno di uomini che possano sognare cose che non sono mai esistite". In altri termini: il futuro appartiene a chi sa immaginarlo.

9. Sogno, visione e mito: i motori dell'innovazione

Sogno, visione e mito sono i reali motori del cambiamento in quanto sono rispettivamente l'immaginario del singolo, del gruppo e del sociale. Motori alimentati dal potere dell'immaginazione. Leopardi spiega cosa ci dona l'immaginazione: "L'immaginazione è la prima fonte della felicità umana". Einstein ci ha insegnato invece dove ci porta l'immaginazione: "La logica ti porta da A a B. L'immaginazione ti porta ovunque". Per Kant "l'immaginazione è uno strumento fondamentale per la percezione del presente; grazie all'immaginazione è possibile trasformare l'esperienza, il mondo del reale, votata alla sua mutevolezza, al suo cambiamento". Lo scrittore americano Carl Sandburg ci rammenta che: "*Nothing happens unless first a dream*". Mentre Martin Luther King rivolgendosi agli afroamericani disse "*I have a dream*" e non invece "Ho un piano quinquennale!" Dal mito antico della terra promessa fino al mito più recente della frontiera americana, i miti guidano e accompagnano da sempre i grandi cambiamenti sociali. E le visioni guidano, su una scala minore, i cambiamenti delle organizzazioni.

Bozza 8.indd 27 12/12/2018 18:02:41

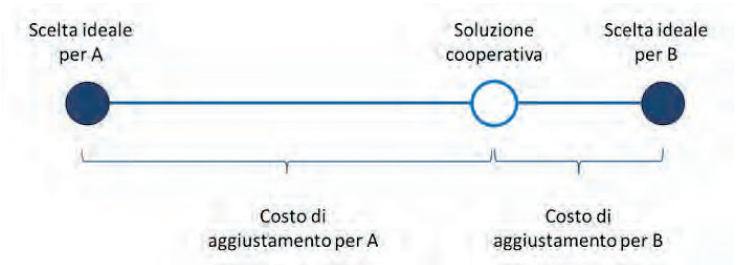
10. L'innovazione richiede cooperazione

L'innovazione richiede cooperazione. Ma come possiamo promuovere la cooperazione nelle organizzazioni? Grazie alla crescita e all'equilibrio del potere dei soggetti che interagiscono nei processi di innovazione.

Il potere è sempre associato ad un significato negativo. Perché usato dai più forti a spese dei più deboli. Eppure il potere non è negativo in sé. Ogni organizzazione che vuole ottenere dei buoni risultati ha la necessità che ciascuno dei propri membri eserciti del potere. Non solo le persone ai vertici, ma anche quelle alla base. Tutti devono avere una quota di potere altrimenti l'organizzazione funziona a velocità ridotta. Il potere non è un male necessario, o una fonte di coercizione. È una risorsa critica per l'autonomia dell'individuo all'interno di una organizzazione e per la mobilitazione dell'azione collettiva.

All'aumentare della complessità c'è la necessità di aumentare autonomia e cooperazione. Ma cooperare significa assumersi dei costi di aggiustamento, come sostengono Morieux e Tollman. Quando due individui cooperano muovono il cursore lungo un *continuum* fino a un punto che non è l'ideale per nessuno dei due (vedi figura). Il costo di aggiustamento è la distanza fra l'ideale e il punto di accordo per ciascuno dei due.

Secondo l'approccio organizzativo classico il potere è un attributo della posizione e dell'autorità formale: più si è in alto nell'organigramma e più si ha potere. Secondo l'approccio organizzativo della scuola delle relazioni umane il potere è un attributo dell'individuo, del suo carisma, del suo stile di *leadership*: più una persona è autorevole e più potere ha. Entrambe queste convinzioni sono "sbagliate". Il potere non è un attributo della posizione: l'autorità formale legittima l'uso del potere, ma non dà potere di per sé. Il potere non è un attributo dell'individuo: lo stile di *leadership* della persona è un modo di esercitare il potere, ma non determina potere di per sé. Ma allora da dove proviene il potere se non deriva né dalla posizione né dalle qualità dell'individuo? Il potere deriva da una relazione collegata ad una determinata situazione.



Bozza Grafica 28
12/12/2018 18:02:41

La cosa può essere chiarita a partire dal chiedersi cos'è il potere? Il potere è la possibilità per una persona di fare la differenza su questioni (interessi) importanti per qualcun altro: dato che A può influenzare questioni importanti per B, allora B farà cose che non avrebbe fatto senza l'intervento di A. In altre parole il potere deriva dall'avere il controllo su situazioni "non determinate" che sono rilevanti per gli altri e per l'organizzazione. Il potere esiste solo nelle relazioni tra individui. È legato all'asimmetria delle possibilità di azione in una relazione. Lo squilibrio e quindi il potere deriva dal fatto che A può avere una maggiore influenza sugli obiettivi che sono importanti per B rispetto all'inverso. Tuttavia su una questione diversa o se gli obiettivi cambiano, B potrebbe essere in grado di esercitare del potere su A. Ecco che il potere non è un attributo della posizione o della persona: deriva come detto dalla relazione collegata ad una situazione.

Chi ha più potere subisce costi di aggiustamento minori; chi ha meno potere subisce costi di aggiustamento maggiori. I meno potenti adatteranno i propri comportamenti ai più potenti. Se ciò che è ideale per chi ha potere è distante dagli obiettivi complessivi dell'organizzazione, il potere non andrà a beneficio dell'organizzazione.

Abbiamo detto che all'aumentare della complessità c'è la necessità di aumentare autonomia e cooperazione. Ma cooperare significa assumersi dei costi di aggiustamento che dipendono dal proprio potere. Quanto più un individuo avrà potere, ovvero quanto più sarà in grado di influenzare i comportamenti di altri, tanto più potrà prendersi il rischio di diventare dipendente delle loro azioni. In altre parole il potere determina la capacità di entrare a far parte di quei rapporti cooperativi che sono essenziali per affrontare la complessità odierna. Per questo non basta nell'organizzazione ridistribuire il potere, in un gioco a somma zero. In ogni organizzazione vanno cercate nuove fonti di potere e ne vanno moltiplicate le basi. Solo l'aumento di potere consente ai singoli di accettare il rischio di entrare nel proficuo gioco della cooperazione. Il potere non è negativo, è necessario per affrontare la complessità. Il potere è l'ingrediente base della autonomia necessaria alla cooperazione.

Conclusioni

"In mezzo a un fitto bosco, un castello dava rifugio a quanti la notte aveva sorpreso in viaggio: cavalieri e dame, cortei reali e semplici viandanti …" Con queste parole Calvino comincia la sua ultima opera - *"Il castello dei destini incrociati"*- del 1973. Il libro è un esempio di letteratura combinatoria, dove i vari personaggi raccontano la propria storia per immagini, disponendo via via sul tavolo le carte dei tarocchi. Dato che ogni figura può entrare a far parte di molte sequenze, cioè di tanti racconti, tutte le storie – come scrive l'autore – nascono da "un numero finito di elementi le cui combinazioni si moltiplicano a miliardo di miliardi" e trovano "un posto nella rete delle altre storie".

Bozza 8.indd 29 12/12/2018 18:02:41

I diversi viaggiatori - resi muti dalle peripezie del viaggio - raffigurano, costruiscono e raccontano le loro storie grazie alle carte semplici dei tarocchi che, combinate e ricombinate, lasciano emergere una struttura complessa di avventure fra loro intrecciate.

Immaginate l'organizzazione come il castello e le intuizioni incomplete delle persone come i tarocchi. Le carte possono essere combinate per far emergere un racconto, più o meno complesso. Da questo mazzo, con questi semi, i viandanti costruiscono racconti complessi. Analogamente - combinando e ricombinando le intuizioni incomplete delle loro persone - le organizzazioni possono costruire nuove idee dentro la complessità del reale in cui sono immerse. Nel gioco delle carte ci vuole "fortuna", come nella vita, ma soprattutto preparazione e coraggio. Di fronte al "caso" bisogna essere allenati e pronti a rischiare.

Alla fine, rivolgendomi al nostro lettore che ha saputo giungere fin qui, desidero così esortarlo: ritorna alla tua vita e mescola le intuizioni incomplete delle persone della tua organizzazione per costruire idee innovative, consapevole che il tuo cammino non è solitario, ma ti farà incrociare i destini di altre persone, così come - nel castello dei destini incrociati - i viandanti mescolano i tarocchi per raccontare le loro storie e avviarsi verso i loro destini incrociati.

Bibliografia

Calvino I., *Il castello dei destini incrociati*, Mondadori, 2016.

Cohen B., *The Edge of Chaos,* Wiley, 1997.

De Toni A. F., *L'innovazione è una disobbedienza andata a buon fine: l'esempio di Ernesto Illy*, in *Decisioni e scelte in contesti complessi*, a cura di, Barile S. e al., Cedam, 2013.

De Toni A. F., **Comello L.**, *Prede o ragni? Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, Utet Università, 2005.

De Toni A.F., **Siagri R., Battistella C.**, *Anticipare il futuro*, Egea, 2015.

Johnson S., *Where good ideas come from*, Penguin Books Ltd, 2011.

Morieux Y., **Tollman P.**, *Smart simplicity*, Egea, 2017.

Ohno T., *Lo spirito Toyota*, Einaudi, 1993.

Bozza Sinadd 30 12/12/2018 18:02:41