Associazione Italiana Formatori

FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

NUMERO 1 GEN-MAR 2021

Agire la sostenibilità

Speciale convegno nazionale

Mauro Magatti
Un nuovo modello di sviluppo

Fabio Cecchinato
Oltre il neomanagement

Anna Zanardi
Non chiamiamolo New Normal

FrancoAngeli

FrancoAngeli srl - V.le Monza 106 - 20127 Milano - Poste Italiane Spa - Sped. in Abb. Post - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/04 n. 46) art. 1, comma - 1, DCB Milano – I trimestre 2021

Editoriale

Maurizio Milan

Il 2020 lo ricorderemo come l'anno del grande lockdown: scuole vuote, fabbriche chiuse, trasporto interrotto, alberghi chiusi, eventi culturali e sportivi annullati. Un anno complesso, come lo è quello appena iniziato dove le incertezze provocate dalla crisi sanitaria stanno continuando, con governi e aziende impegnate ad affrontare il tema della ricostruzione economica e del tessuto sociale.

Come scrive il prof. Magatti nell'intervento di apertura di questo quarto numero di FOR, la pandemia ci ha rivelato aspetti della nostra vita che nella precedente normalità rimanevano invisibili portandoci verso una transizione e verso nuove routine non conosciute e che passano da due importanti driver: sostenibilità e digitalizzazione.

Questi sono i due temi cardine del nostro XXXI convegno nazionale, dove attraverso il contributo di autorevoli relatori, seguendo un approccio multidisciplinare, sono

FOR
RIVISTA PER LA FORMAZIONE

AIF | Associazione Italiana Formatori
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10
20124 Milano
Email: segreterianazionale@associazioneitalianaformatori.it
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756
www.associazioneitalianaformatori.it

Amministrazione e distribuzione
FrancoAngeli
V.le Monza 106, 20127 Milano
Tel. 02/2837141 - Casella Postale 17175
20100 Milano

Direttore editoriale
Maurizio Milan

Direzione scientifica
Mauro Magatti

Coordinamento progetto
Beatrice Lomaglio

Grafica
Luca Tei

Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:
Mauro Magatti, Fabio Cecchinato,
Alberto Felice De Toni, Davide Nicolini,
Manuela Palma, Giovanni Foresti, Anna Zanardi,
Vivaldo Moscatelli

Per conoscere il canone d'abbonamento corrente, consultare il nostro sito (www.francoangeli.it), clickando sul bottone "Riviste", oppure telefonare al nostro Ufficio Riviste (02-2837141) o, ancora, inviare una e-mail (riviste@francoangeli.it) indicando chiaramente il nome della rivista.
Il pagamento potrà essere effettuato tramite assegno bancario, bonifico bancario, versamento su conto corrente, o con carta di credito.
L'abbonamento all'annata in corso verrà attivato non appena giunta la notifica dell'avvenuto pagamento del canone.

Registrazione n. 531 del 13/10/1986
presso il Tribunale di Milano

Direttore responsabile
Stefano Angeli

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l.

stati analizzati e contestualizzati nelle tre transizioni che stiamo vivendo: sociale, organizzativa e formativa.
Prima di questa grave crisi sanitaria, come società, eravamo già impegnati nella ricerca di nuovi modelli di sviluppo in grado di conservare le risorse, ricercando le prassi per vivere nei limiti naturali del pianeta anche connettendo la tecnologia alla società per definire dei nuovi flessibili confini.
Ma è proprio in questo processo di transizione da un'economia di prodotto ad un'economia di sistema, che si può affermare che il driver della sostenibilità con la sua forza evoluzionistica sta generando "distruzione creatrice", soprattutto in quelle organizzazioni che sono spinte a un cambio radicale dei loro approcci e dei loro processi. La storia ci insegna che le organizzazioni più efficienti sono quelle che hanno rotto gli schemi per fare qualcosa di nuovo, promuovendo costanti spinte in avanti al fine di generare sempre soluzioni innovative. Quanto descritto non è un processo semplice soprattutto perchè le organizzazioni sono intrinsecamente portate a resistere al cambiamento con modelli di leadership per lo più autorevoli e basati sul controllo.
Per affrontare una situazione di impasse e di precarietà, come quella che stiamo vivendo, ci vuole coraggio e un management che voglia modificare le proprie abitudini, che voglia sviluppare un approccio aperto per promuovere "conversazioni" vere con i dipendenti. È solo attraverso una cultura aperta con nuovi processi, costruiti dallo scambio e attraverso il co-design con la partecipazione di tutti su più livelli, che si possono creare le migliori premesse per il cambiamento.
In questo scenario c'è una reale necessità per una nuova cultura formativa che mai come ora risulta essere l'elemento fondamentale di supporto e di accompagnamento delle organizzazioni dentro l'importante processo di trasformazione.
Come comunità di formatori dovremmo essere tutti consapevoli che il reskilling è sicuramente necessario a fronte dei grandi cambiamenti quali quelli che stiamo vivendo e subendo, ma che per essere veramente di supporto al change dovremmo ampliare i confini della formazione spingendoli fino al ridisegno dello sviluppo organizzativo, seguendo ecosistemi partecipativi al fine di promuovere una cultura dell'apprendimento capace di trovare nuovi e sostenibili equilibri sociali ed economici.
La sostenibilità la ritroviamo sempre, nei modi, negli spazi e nei tempi dell'apprendimento, quali ad esempio quelli della promozione dei modelli di formazione capaci di patrimonializzare le esperienze di tutti, tralasciando l'impiego generalizzato di processi di rottamazione di vissuti organizzativi e di generazioni più mature, dovremmo diventare sempre consapevoli che solo attraverso l'integrazione, lo scambio e la collaborazione tra approcci diversi saremo in grado di costruire un learning enviroment di crescita e confronto non sterile o di conflitto.
Infine dovremmo, con la nostra autorevolezza, uscire dagli usuali confini di esperti di competenze e cimentarci verso la sperimentazione di una diversa missione: quella di lavorare a una nuova identità per gli individui.
Donare in questo complicato momento un'identità agli individui e alle organizzazioni, che troppo spesso viene persa nell'operatività svuotata di senso o dalle emergenze, diventa un gesto vocazionale per una formazione che voglia porsi come significativa e sostenibile.
Qui però si aprono riflessioni ampie e problematiche in quanto, vivendo in una società consumistica, che impone il consumo alle diverse identità, il problema reale per noi diventa strategico, ovvero "quale identità tra le tante a disposizione scegliere?" E verso che modello sostenibile educare.
Il nostro XXXI convegno, rispetto a queste domande, ci ha posto delle visioni, ci ha fornito delle analisi e delle interpretazioni, ha smontato dei processi consolidati. Ora spetterà a noi ricostruirli fornendo sempre un importante valore alla persona e senso compiuto ad ogni processo pedagogico che andremmo a implementare.
Prima di lasciarvi all'approfondimento dei temi permettetemi due ringraziamenti particolari: al prof. Mauro Magatti per l'importante contributo dato alla direzione scientifica del nostro convegno e al prof. Fabio Cecchinato per la dedizione e la cura dimostrata nel coordinamento scientifico dei lavori.

Buona lettura!

Maurizio Milan
Presidente AIF.

Realizziamo i tuoi obiettivi di crescita

Soluzioni integrate per le organizzazioni e per il business

- Modelli di eccellenza per il recruitment
- Diagnostica di sviluppo
- Interventi di Change Management
- Formazione all'efficacia nell'execution, alla vendita strategica, al management, alla collaborazione e alla leadership
- Sviluppo del ruolo di HR Business Partner
- Servizi di Executive, Corporate e Business Coaching
- Team Building ed Eventi Corporate
- Interventi per l'inclusione della diversità: genere, genitorialità, generazione, cultura del lavoro e della leadership

Formazione al Coaching

- Formazione al coaching manageriale
- Formazione di coach professionisti e di coach interni, accreditata ACTP da ICF
- Formazione avanzata per coach, accreditata CCE da ICF
- Supervisione e Mentoring di coach
- Certificazioni per uso di strumenti di psicodiagnostica

u2coach
nutritional supplier for your mind

U2COACH è la prima Coaching Company fondata in Italia, nel 2000, da Flaminia Fazi, CEO. Specializzata in interventi di formazione manageriale, coaching e consulenza direzionale, promuove la crescita generativa negli individui, nei gruppi e nelle aziende, per raggiungere più rapidamente risultati d'eccellenza individuale e organizzativa.

Sommario

Sostenibilità e nuovo modello di sviluppo. Via d'uscita dalla pandemia 7
Mauro Magatti

Oltre il *neomanagement*, verso una gestione delle persone sostenibile e generativa 14
Fabio Cecchinato

La legge del potere necessario 21
Alberto Felice De Toni

Generatività e modalità esperienziali di apprendimento sul lavoro: un incontro annunciato? 27
Davide Nicolini

Verso una formazione "sostenibile". Spunti pedagogici per ripensare la formazione nelle organizzazioni di oggi 34
Manuela Palma

Imparare a imparare. La scopa di Occam e il rasoio di Bion 39
Giovanni Foresti

Non chiamiamolo New Normal, per favore. Potremmo diventare tutti extra-ordinari e migliori di prima 43
Anna Zanardi

VITA ASSOCIATIVA

Dal XXXII Convegno AIF la nascita di una comunità generativa 50
Vivaldo Moscatelli

sostenere la fiducia nell'autenticità e nell'affidabilità della parola e degli impegni, la fiducia nella giustizia ed equità delle decisioni, delle policy, fiducia nella trasparenza comunicativa tra attori organizzativi e tra essi e l'organizzazione.
Il management generativo sarà consistentemente impegnato nella sfida della generazione di fiducia e lavorerà sia sul piano dei comportamenti che su quello delle strutture e dispositivi, dei processi, dei sistemi e delle regole che determinano il rapporto tra lavoratori e organizzazione. Questo investimento sulla questione della fiducia costituirà un indubbio elemento di forte discontinuità rispetto al periodo storico neomanageriale, che, al di là dei dichiarati trionfalistici e idealizzanti, ha rappresentato una fase nella quale si è molto diffusamente compromesso il capitale di fiducia relativo all'esperienza di lavoro, sia nei rapporti orizzontali che nei rapporti verticali con le autorità gerarchiche, e anche nelle relazioni istituzionali tra soggetti e organizzazione.
Il terzo valore di riferimento è quello del **senso** e la terza equazione richiama l'attenzione sul fatto che vi possa essere sostenibilità e generatività dell'esperienza di lavoro solo nella misura in cui essa sia anche una esperienza di senso, di orientamento a significati chiari, condivisi e mobilitanti. Da questo punto di vista va riconosciuto che il trentennio alle nostre spalle ha coinciso con una spaventosa crisi di senso dell'esperienza di lavoro nelle organizzazioni favorita dall'emergere delle esigenza di redditività finanziaria come unico senso del lavoro, ma ha anche consentito a chi sia rimasto in ascolto di questi anni di vedere oltre ogni evidenza come la redditività finanziaria non possa costituire un senso sufficiente per mobilitare le energie di impegno e creatività dei lavoratori di qualsiasi livello.
Il management sostenibile e generativo dovrà quindi orientarsi all'idea di purpose, facendo attenzione a non strumentalizzarla come l'ennesima *buzzword* di moda e in grado solo di fare una breve comparsa nel firmamento dei concetti-meteora del discorso manageriale.
Il quarto valore chiave del management sostenibile e generativo è quello della **soggettivazione**. L'equazione sottostante richiama il fatto che la gestione possa essere generativa solo nella misura in cui sia capace di promuovere processi di soggettivazione nell'esperienza di lavoro. Promuovere la soggettivazione nei contesti di lavoro significa promuovere lo sviluppo di soggetti capaci di integrare in modo coerente il pensare, il sentire, il dire e l'agire e di evitare la possibilità patologica, sia esistenzialmente che organizzativamente, della scissione tra questi aspetti. La sfida consisterà nel promuovere soggetti capaci di agire nei contesti lavorativi sapendo ciò che pensano e sentono, in grado di esprimere e fare ciò che effettivamente pensano e sentono e in grado di lottare costruttivamente per ciò che conta, sia nell'interesse della propria integrità identitaria ed esistenziale, sia per la difesa di relazioni cooperative costruttive, sia per il perseguimento dell'interesse organizzativo e del compito primario istituzionale. È oggi evidente come il trentennio trascorso abbia purtroppo spesso contribuito a costruire soggetti di cartone, inconsistenti sul piano identitario ed etico, fragili sul piano della continuità del proprio pensiero e della propria azione, spesso ansiosamente e passivamente assoggettati all'esigenza di adeguare modelli idealizzati prescritti. La parola fondamentale del management che si orienti alla generatività e sostenibilità sarà in questa prospettiva l'idea dell'autorizzare, ossia dell'operare affinché le persone possano esprimere il valore del loro pensiero personale e possano sperimentare la necessaria libertà di giudizio, deliberazione decisione e azione nell'esercizio dei loro ruoli.
Infine, il quinto valore di riferimento del management sostenibile generativo è il **legame**. L'equazione corrispondente a questo valore ci ricorda il fatto che la gestione può essere generativa sono della misura in cui sia capace di promuovere la costruzione di legami solidi, significativi, affidabili, soddisfacenti tra le persone, con le autorità, con i colleghi e con l'organizzazione intera, superando l'orientamento che ha dominato nei decenni precedenti colonizzato dalla retorica e dalla pratica dello slegame e improntato ad esasperare una forma astratta e distruttiva di individualismo competitivo.
Perseguire questi cinque valori nella gestione di persone e organizzazioni significherà operare una autentica **rivoluzione** silenziosa e coraggiosa, assumendo riferimenti diversi da quelli che hanno ispirato la narrativa e la pratica manageriale effettiva negli scorsi decenni. Significherà costruire una testimonianza che anticipa il tempo che verrà e che potrà ispirare altri aprendo anche per loro sentieri imbattuti. A questo scopo, nel tempo presente, anche il mondo della formazione manageriale avrebbe la responsabilità di riflettere su sé stesso e di interrogarsi in profondità su cosa significhi educare al management sostenibile e generativo, trasformandosi radicalmente prima di essere superato e reso obsoleto dal mondo che ci viene incontro.

Fabio Cecchinato
Partner APS.
Professore di Organizzazione aziendale e Psicologia della valutazione e dello sviluppo nelle organizzazioni (Università degli Studi di Milano e Università Cattolica).

La legge del potere necessario

Alberto Felice De Toni

Autonomia e cooperazione: il mix per navigare nella complessità

La complessità della competitività economica e ambientale aumenta sempre. Ma come farci fronte? Dobbiamo puntare sull'intelligenza distribuita delle persone e attribuire loro l'autonomia necessaria. Le persone rappresentano il vero punto di forza delle organizzazioni. Sono le persone che fanno la differenza.
Nessuna nuova struttura, procedura o sistema sarà sufficiente a rispondere a nuovi problemi e sarà capace di aiutare le persone a trovare soluzioni e a valutare opportunità. Solo collaboratori autonomi potranno esprimere giudizi, negoziare compromessi, trovare soluzioni creative, interpretare le regole rispettandone lo spirito e non applicandole alla lettera.
Di fronte alla complessità nessuno possiede tutte le risposte. Per questo è necessario che le persone utilizzino la loro intelligenza e autonomia per cooperare. L'autonomia libera la potenzialità degli indivi-

dui e la cooperazione crea sinergie moltiplicative a vantaggio dell'efficacia del gruppo.
L'approccio manageriale classico limita l'autonomia e minimizza l'esigenza di cooperazione definendo precisamente compiti e procedure. Autonomia e cooperazione sono le parole chiave per navigare nella complessità o – utilizzando un'altra metafora - sono i due binari su cui far correre il treno dell'organizzazione per attraversare i territori della complessità.

Il decentramento non basta, serve la cooperazione

All'aumentare della complessità dobbiamo decentrare e fare appello all'intelligenza distribuita che è presente dentro ogni organizzazione e trovare soluzioni ad hoc figlie di una lettura del contesto specifico.
Nella discussione classica tra accentramento e decentramento si fa riferimento all'autonomia "responsabile", nell'assunzione che l'autonomia spesso è fallita perché "non responsabile", in una interpretazione tutta verticale delle relazioni organizzative, dove sono considerati trascurabili i legami e le interazioni orizzontali. Ma i motivi dei fallimenti di certi decentramenti non stanno tanto nella mancanza di responsabilità (ad esempio finanziaria) delle unità autonome, quanto piuttosto nell'assenza di cooperazione tra le unità decentrate.
La cooperazione tra persone/o unità autonome è fondamentale per il successo del decentramento. Il decentramento che consente autonomia senza garantire cooperazione è destinato al fallimento. E la gerarchia da sola non è sufficiente a garantire la cooperazione tra più unità autonome. L'autonomia locale che il decentramento favorisce consente soluzioni ad hoc e coerenti con i problemi specifici, ma corre il rischio di trasformarsi in autosufficienza, autarchia, isolamento, chiusura.
E noi sappiamo, dal secondo principio della termodinamica, che "chiusi si muore".

L'autonomia richiede potere

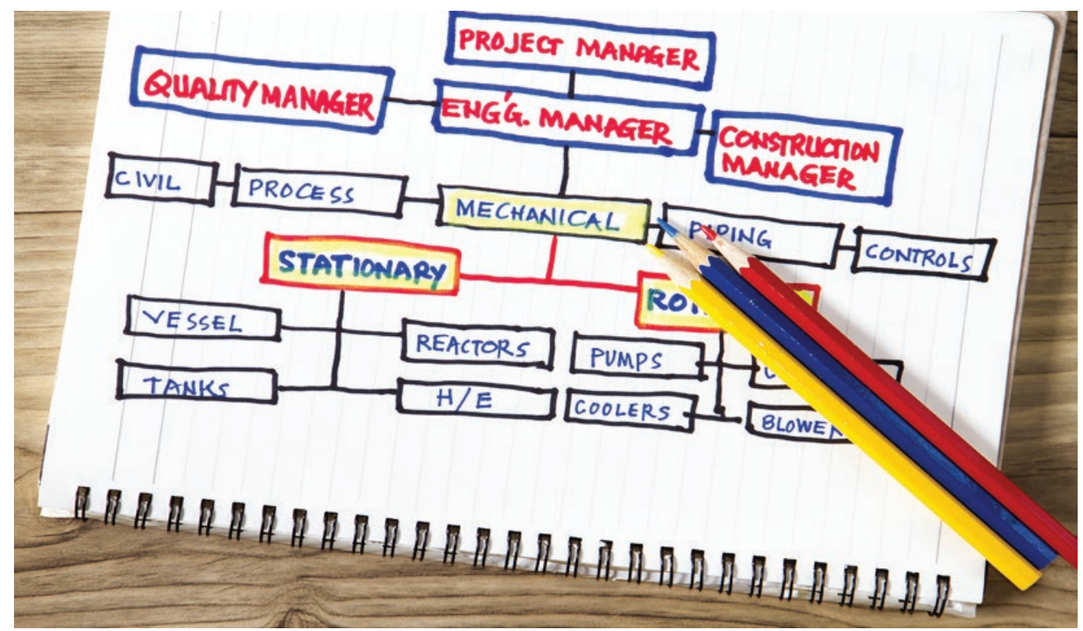
Il potere dei dittatori. Il potere della classe dominante. I poteri forti. Si potrebbe continuare. Il potere è sempre associato ad un significato negativo. Perché usato dai più forti a spese dei più deboli. Eppure il potere non è negativo in sé. Il 18 gennaio 1919, la commissione provvisoria del Partito Popolare Italiano - guidata da Don Luigi Sturzo - lanciava l'appello agli uomini «liberi e forti» rivolto a quanti, «moralmente liberi e socialmente evoluti», erano disposti a impegnarsi a sostenere un progetto politico e sociale per l'Italia all'indomani della prima guerra mondiale. Ma per essere «liberi e forti» gli uomini devono disporre di una loro autonomia, ovvero di un loro potere cognitivo, decisionale, economico ecc.
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 funzionerà a velocità ridotta. Il potere non è un male necessario, o una fonte di coercizione.
È una risorsa critica per l'individuo all'interno di una organizzazione e per la mobilitazione dell'azione collettiva.
Ma a questo punto una domanda chiave è: i vertici dell'organizzazione sono disponibili a decentrare potere?

Il potere può essere duplicato

Il decentramento del potere a livelli più bassi della struttura (ovvero l'aumento del potere degli addetti) trova sempre grandi resistenze ai vertici delle organizzazioni, perché questo decentramento viene vissuto come una perdita di potere.
Ma il decentramento non implica perdita di potere. Il potere è come la conoscenza: può essere duplicato.
La concettualizzazione del potere come entità a somma non-zero è il passo critico per giungere a capire l'essenza dell'empowerment e la gestione delle organizzazioni a molte menti. L'empowerment non è abdicazione di potere, né condivisione di potere. È duplicazione di potere (Gharajedaghi, 1999).
In altre parole, l'aumento del potere in periferia non fa diminuire quello del centro: il potere non è una grandezza conservativa come materia ed energia, bensì generativa. A questo punto non possiamo eludere una seconda, "pesante", domanda: cos'è il potere?

Il potere risiede nelle relazioni

La definizione del potere non è questione banale da affrontare e meriterebbe ben altro spazio.
In letteratura le enunciazioni sono molteplici, anche in funzione dell'ambito di studio.
Il sociologo tedesco Max Weber definisce il potere come la capacità di un soggetto di produrre effetti nella realtà congruenti con la propria volontà. Ma secondo molti autori il potere non esiste in assoluto, è "situato", ovvero si esercita in una relazione.
Il filosofo francese Michel Foucault - nella sua *Microfisica del potere* - sostiene che il potere è diffuso e fondato su un gioco di relazioni dinamiche e disuguali: "Non c'è il potere, ma relazioni di potere che nascono incessantemente come effetto e condizione di altri processi".
E ancora: "Il potere si esercita a partire da innumerevoli punti e nel gioco di relazioni disuguali e mobili". Foucault ci propone, in ultima analisi, il potere come una sorta di campo relazionale, mai gestito univocamente da qualcuno (la proprietà, il direttore, il generale, il primario, il



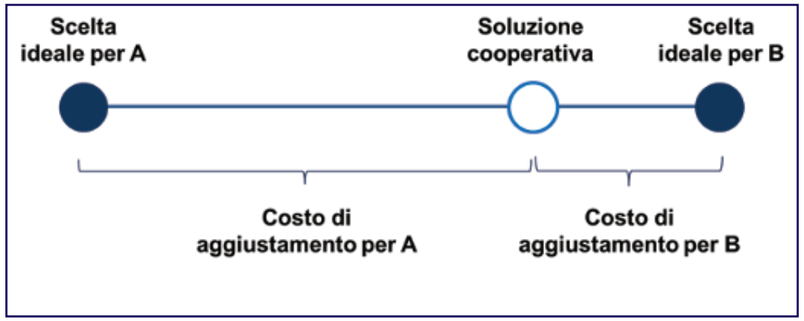


Figura 1 - I costi di una soluzione cooperativa.
(Fonte: Morieux e Tollman, 2015, p. 34)

preside, il vescovo ecc.), un rapporto che si sviluppa all'interno di complessi e stratificati processi storici. Per Robert A. Dahl, politologo statunitense, il potere è fondato sulle relazioni tra soggetti: "Il potere di una persona A su una persona B è l'abilità di A di ottenere che B faccia qualcosa che lui non avrebbe fatto altrimenti".
Infine Michel Crozier sociologo francese, fondatore della sociologia delle organizzazioni, sostiene che il potere è basato sul controllo dell'incertezza nelle relazioni interpersonali:
"Il potere [...] deriva dall'impossibilità di eliminare l'incertezza nel contesto della razionalità limitata [...] In un tale contesto, il potere di A su B dipende dalla capacità di A di predire il comportamento di B e sull'incertezza di B sul comportamento di A".
L'autonomia richiede potere e il potere è situato nelle relazioni.
Giunti a questo punto è necessario porsi un terzo quesito: come possiamo favorire la cooperazione?

La cooperazione è un processo fragile: difficile da costruire e facile da distruggere

La cooperazione non è solo un valore o un obiettivo (il desiderio che le persone "facciano squadra"). Si tratta di un processo sociale complesso, fragile, difficile da costruire e facile da distruggere. La vera sfida è creare le condizioni che promuovano la cooperazione.
I comportamenti delle persone sono legati a tre variabili chiave di contesto: le risorse di cui dispongono, gli obiettivi assegnati e i vincoli che devono rispettare. I comportamenti cioè sono sempre analizzabili come strategie razionali (anche se limitate dalle informazioni disponibili) da parte dell'individuo o del gruppo: ci sono sempre delle "buone ragioni" - nel senso di spiegazioni e giustificazioni - del modo di agire. Quindi se persone o unità non cooperano dipende dal contesto. Nel senso che le persone cooperano se percepiscono che la cooperazione è nel loro interesse, ovvero che il loro successo dipende dal successo degli altri.

Equilibrio del potere alla base della cooperazione

Il contributo al tema del potere nelle organizzazioni di due consulenti BCG Yves Morieux e Peter Tollmann - autori di un libro intitolato "Six Simple Rules" - si colloca nel solco del filone di studi sviluppato da Crozier.
Non a caso nella introduzione del libro Morieux rende omaggio a Crozier, suo professore quando frequentava l'Insitut d'Études Politiques. Morieux e Tollman individuano nell'equilibrio del potere la variabile chiave per la cooperazione.
Cooperare significa assumersi dei costi di aggiustamento come evidenziato in Figura 1. "Quando due individui cooperano muovono il cursore lungo un continuum fino a un punto che non è l'ideale per nessuno dei due" (p.33).
Il costo di aggiustamento è la distanza fra l'ideale e il punto di accordo per ciascuno dei due.
Secondo gli approcci organizzativi classici il potere è un attributo della posizione e dell'autorità formale: più si è in alto nell'organigramma e più si ha potere. Secondo approcci organizzativi riconducibili della Teoria 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.
Morieux e Tolmann ritengono - sulla base degli studi di Crozier – che entrambe queste convinzioni siano "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" (p.80). "Detto in altro modo il potere deriva dall'avere il controllo su situazioni "non determinate" che sono rilevanti per gli altri e per l'organizzazione" (p.79).

"Il potere esiste solo nelle relazioni tra individui; è uno scambio sbilanciato di comportamenti" (p.80).
È legato all'asimmetria nei termini di scambio di una relazione: le reciproche possibilità di azione.
"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" (p.80). Ecco che "il potere non è un attributo della posizione o della persona: deriva come detto dalla relazione collegata ad una situazione" (p.80).
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 alla base della cooperazione.

Dall'equilibrio del "micro" potere all'equilibrio del "macro" potere

Nelle organizzazioni non esiste solo il potere "micro" dei collaboratori, esiste anche il potere "macro" della proprietà e dei dirigenti di primo livello.
Il macro-potere - come suggerisce Henry Mintzberg professore di strategia e organizzazione - è fondato sulla proprietà, la cui maggioranza è sempre contesa mediante giochi di coalizione come alleanze (anche tacite), scalate, sponsorizzazioni, lobby ecc. Nelle imprese è sempre latente il conflitto tra gli interessi della proprietà e gli interessi dei lavoratori. Il profitto remunera il capitale e il salario remunera il lavoro, come ha ben spiegato Karl Marx.
Al fine di mitigare i potenziali conflitti tra azionisti e lavoratori, nelle grandi imprese tedesche è stata introdotta la "cogestione". Il governo dell'azienda avviene mediante un sistema duale di gestione: il consiglio di direzione e il consiglio di sorveglianza.
La corresponsabilità decisionale di proprietà e lavoratori è resa possibile dalla presenza - anche se in minoranza - dei rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza che nomina i componenti del consiglio di direzione e approva il bilancio.
Nel consiglio di sorveglianza sono anche previsti rappresentanti degli interessi territoriali. All'assemblea dei soci rimane la decisione della destinazione degli utili.
Il consiglio di sorveglianza "quasi paritetico" tra le componenti capitale, lavoro e territorio, riconosce a queste due ultime componenti un loro "macro-po-

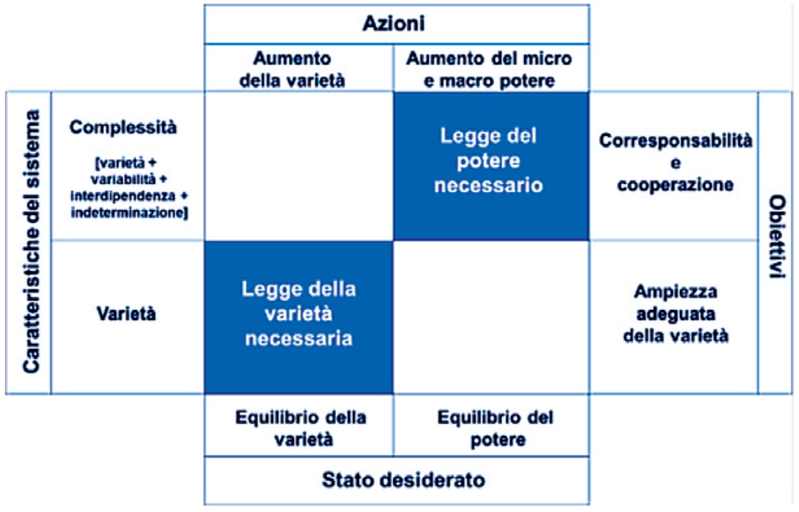


Figura 2 - Legge della varietà necessaria versus legge del potere necessario. (Fonte: De Toni, Bastianon, 2019, p.227)

tere" nella partecipazione alla gestione dell'impresa. Come l'equilibrio tra micro-poteri favorisce la cooperazione, così l'equilibrio tra macro-poteri di shareholder e stakeholder favorisce la corresponsabilità della gestione, la quale assicura sul lungo periodo maggiore stabilità e migliori risultati.

La legge del potere necessario

La "legge della varietà necessaria" è stata proposta nel 1958 da William Ross Ashby, psichiatra britannico e pioniere della cibernetica. Ashby spiega la legge con un esempio applicato alla medicina: "Quando un organismo è soggetto all'attacco di un batterio, egli, per sopravvivere, deve produrre l'antitossina appropriata. Allora se le specie di batteri sono tutte diverse, e se ogni specie richiede una differente antitossina, chiaramente l'organismo, per la sopravvivenza, deve possedere nel proprio repertorio di risposte possibili, almeno tante antitossine quante sono le specie dei batteri". Come dice Ashby: "Solo varietà può distruggere varietà".
In analogia alla "legge della varietà necessaria" in un recente libro intitolato "Isomorfismo del Potere" ne abbiamo proposto un avanzamento denominato "legge del potere necessario" (vedi figura 2). La complessità presenta quattro dimensioni: varietà, variabilità, interdipendenza e indeterminazione (sia nel senso di incertezza, sia nel senso di libertà di azione). Una legge della varietà da sola non è sufficiente ad affrontare la complessità. Ecco quindi lo spunto per arrivare ad avanzare la "legge del potere necessario". Parafrasando Ashby potremmo dire: "Solo il potere può distruggere la complessità".
Potere e complessità sono due facce della stessa medaglia, quella della realtà dove viviamo. La complessità dell'ambiente competitivo cresce sempre perché sono le imprese per prime a farla aumentare, ad esempio ampliando la gamma e la personalizzando i prodotti. E la rivoluzione digitale in corso non comprime la complessità, ma la amplifica in quanto introduce sempre nuove possibilità.
Un soggetto (persona, gruppo sociale, comunità, impresa) per affrontare una complessità ambientale crescente, diffusa e trasversale ha bisogno di disporre di un potere ordinatore in aumento, esteso e molteplice.
Per affrontare sistemi a complessità crescente abbiamo bisogno di disporre di sistemi a potere crescente. Ma l'aumento del potere non è sufficiente, serve anche un suo equilibrio sia a livello micro (tra lavoratori), sia a livello macro (tra proprietà, lavoratori e territorio).
A livello di micro potere, come sostenuto in precedenza, due sono le azioni chiave da attivare nelle organizzazioni per rispondere alla crescente complessità competitiva e ambientale: un decentramento del potere decisionale, ovvero accrescere l'autonomia basata sul potere delle persone, e la promozione della loro cooperazione.
L'aumento e l'equilibrio del micro-potere diffuso favoriscono rispettivamente la possibilità e la probabilità della cooperazione che migliora le prestazioni.
La cooperazione sarà maggiore tra lavoratori con micro-potere più elevato ed equilibrato. Un aumento diffuso ed equilibrato del micro-potere - che fa aumentare la quantità totale del potere - è foriero di empowerment: favorisce la cooperazione e migliora i risultati.
A livello di macro potere, l'accesso nel consiglio di sorveglianza di lavoratori e rappresentanti del territorio alla discussione di piani strategici, politiche finanziarie, scelte territoriali, nonché approvazione del bilancio ed elezione dei membri del consiglio di gestione, contribuisce alla corresponsabilità e alla creazione di un clima di fiducia.
Per la sostenibilità di organizzazioni capaci di affrontare la complessità serve intelligenza distribuita, interconnessa, auto-motivata, auto-attivata, cooperativa e corresponsabile. In altre parole serve applicare la "legge del potere necessario".

Riferimenti bibliografici

Crozier M., *The Bureaucratic Phenomen*, London, Routledge, 2009.

Dahl R.A., *Who Governs?: Democracy and Power in an American City*, New Haven (Ct), Yale University Press, (1961), 2005.

De Toni A. F., Bastianon E., *Isomorfismo del potere. Per una teoria complessa del potere*, Marsilio Editori, 2019.

Foucault M., *Microfisica del potere. Interventi politici*, a cura di Pasquino P., Fontana A., Einaudi, 1977.

Gharajedaghi J., *Systems thinking: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture*, Elsevier, 1999.

Morieux Y., Tollmann P., *Six Simple Rules: How to Manage Complexity without Getting Complicated, Harvad Business Review Press, 2014, tr. it., Smart simplicity. Sei regole per gestire la complessità senza diventare complicati*, Egea, 2015.

Alberto Felice De Toni
Presidente della Fondazione CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane), Direttore Scientifico di CUOA Business School e della School of Complexity di Feltrinelli Education.

Generatività e modalità esperienziali di apprendimento sul lavoro: un incontro annunciato?

Davide Nicolini

In questo breve contributo[1], intendo rispondere brevemente ad alcune semplici domande: esistono assonanze e possibili alleanze fra il paradigma emergente della generatività sostenibile e la tradizione dell'apprendimento esperienziale sul lavoro? Se sì, quale forma potrebbe assumere questa alleanza? Qual è il possibile contributo dell'apprendimento esperienziale alla ricerca di un modo di fare formazione in chiave di sostenibilità generativa?
Per brevità, nel saggio userò la categoria un po' generica di apprendimento esperienziale sul lavoro per riferirmi a una variegata famiglia di metodi formativi attivi, esperienziali e riflessivi come l'action learning, la ricerca azione, l'appreciative inquiry, le comunità di pratica e lo shadowing. Il filo rosso che lega questi metodi è l'intento di superare quello che il grande andragogista brasiliano Paulo Freire ha definito il modello bancario di formazione: l'idea che l'"istruzione" consista nel trasferire e accumulare nella testa del discente contenuti di sapere e risorse formative che il discente sarà in grado di "spendere" alla bisogna. Un breve esempio di apprendimento esperienziale può essere utile a chiarire di cosa sto parlando. Diversi anni fa, il servizio sanitario inglese avvicinò la mia organizzazione per condurre una grande progetto di formazione dei manager intermedi. Invece di proporre seminari e tradizionali casi di studio, dividemmo i manager in piccoli set sulla base dei bisogni espressi, mescolandoli per bene. Lungo il corso di 9 mesi, un incontro al mese, i manager dovevano riconoscere, affrontare e risolvere una vera sfida manageriale utilizzando il set come fonte di idee e supporto emotivo. Ogni set e persona aveva diritto ad accedere a pillole e risorse di sapere tradizionale fornite su richiesta in corso d'opera. Un workshop finale di tre giorni permise di condivide le esperienze e costruire gruppi di mutuo aiuto che in alcuni casi hanno continuato a incontrarsi per anni.

Le radici dell'apprendimento esperienziale

L'apprendimento esperienziale sul lavoro deriva grosso modo dall'incontro di tre tradizioni che merita menzionare brevemente.
Una prima tradizione è

1 L'articolo è tratto dalla relazione presentata in occasione del XXXII Convegno Nazionale Aif