

META MANAGEMENT

# Il potere necessario

di ALBERTO FELICE DE TONI



In questo numero della rubrica desideriamo condividere con i lettori la 'legge del potere necessario', legge che abbiamo recentemente proposto in un libro in corso di pubblicazione ("Isomorfismo del Potere", Marsilio, 2019).

La legge della varietà necessaria è stata proposta nel 1958 da William Ross Ashby (1903-1972), sociologo 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' nel libro citato proponiamo un avanzamento della legge denominato 'legge del potere necessario'.

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,

**UNA RISPOSTA ALLA COMPLESSITÀ - DECENTRAMENTO DELLA CAPACITÀ DECISIONALE (MICRO E MACRO) E COOPERAZIONE: IN QUESTA MANIERA È POSSIBILE ASSICURARE STABILITÀ A UN'ORGANIZZAZIONE E MIGLIORI RISULTATI**



ma la amplifica. Per governare la complessità - che cresce sempre - la risposta strutturale è l'aumento e l'equilibrio del potere, sia a livello micro (tra lavoratori), sia a livello macro (tra proprietà e lavoratori).

Due consulenti della Bcg - Morieux e Tollman - individuano due 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 micro-potere) delle persone, e la promozione della loro cooperazione. Cooperare significa assumersi dei costi di aggiustamento che dipendono dal proprio potere. 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. 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. 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 è necessario per affrontare la complessità: è l'ingrediente alla base della cooperazione.

## ESEMPIONI TEDESCO

Nel caso della cogestione nelle grandi imprese tedesche 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 'quasi paritetica' dei rappresentanti di lavoratori

nel consiglio di sorveglianza che nomina i componenti del consiglio di direzione e approva il bilancio. Il consiglio di sorveglianza 'quasi paritetico' tra le due componenti capitale e lavoro, riconosce ai lavoratori un aumento del loro macro-potere e una loro partecipazione alla gestione dell'impresa. L'equilibrio tra macro-poteri della proprietà e dei lavoratori favorisce la corresponsabilità la quale assicura sul lungo periodo maggiore stabilità e migliori risultati.

Abbiamo quindi proposto - in analogia a Ashby - la legge del potere necessario. Per affrontare sistemi a complessità crescente abbiamo bisogno di disporre di sistemi a potere (macro e micro) crescente. Parafrasando Ashby potremmo dire: "Solo potere può governare complessità". 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. La complessità presenta infatti 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 era e non è sufficiente ad affrontare la complessità. Ecco quindi lo spunto per arrivare ad avanzare la legge del potere necessario. In figura una sintesi 'eroica' del confronto tra le due leggi.

detoni@uniud.it