

La culla della reciprocità

di ALBERTO FELICE DE TONI



Nella rubrica precedente abbiamo evidenziato come autonomia e cooperazione siano i due strumenti con cui le organizzazioni possono affrontare la crescente complessità. All'aumentare della complessità dobbiamo decentrare e fare appello all'intelligenza distribuita che è presente dentro ogni organizzazione e dobbiamo trovare soluzioni *ad hoc* figlie di una lettura del contesto locale.

Nella discussione classica tra accentramento e decentramento si fa sempre riferimento all'autonomia responsabile, nell'assunzione che spesso l'autonomia è fallita perché non responsabile o non responsabilizzata. Accade in un'interpretazione tutta verticale (vertice-base) o radiale (centro-periferia) delle relazioni organizzative, dove sono considerati assenti o trascurabili i legami e le interazioni orizzontali o circolari. Ma i motivi dei fallimenti di molte autonomie non stanno tanto nella mancanza di responsabilità, ad esempio finanziaria, delle unità autonome, quanto piuttosto nell'assenza di cooperazione tra unità decentrate.

La cooperazione tra unità autonome è fondamentale per il successo del decentramento. Il decentramento che consente autonomia senza garantire cooperazione è destinato al fallimento.

COOPERAZIONE TRA UNITÀ AUTONOME - IL MODELLO ORGANIZZATIVO È VINCENTE SE SUSCITA INTERDIPENDENZA E SI DÀ 'OBIETTIVI RICCHI' E PLURIMI. ALTRIMENTI IL DECENTRAMENTO GENERA SOLO AUTOSUFFICIENZA, ISOLAMENTO E CHIUSURA

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 e chiusura. E noi sappiamo dal secondo principio della termodinamica che 'chiusi si muore'.

RADICE DEL SIGNIFICATO

Il termine cooperazione si usa spesso come sinonimo di collaborazione e di coordinamento. Ma i significati etimologici sono molto diversi. Collaborazione deriva dal latino *co-laborare*, lavorare insieme, l'enfasi è sulla vicinanza delle azioni e delle relazioni tra vicini. Coordinazione deriva da *co-ordom* cioè la condivisione di un ordine, e presuppone l'esistenza di un ordine di sequenza o importanza nelle decisioni e azioni. Cooperazione deriva da *co-opera*, che implica la condivisione di un'opera; il riferimento è a un obiettivo comune, alla produzione di un risultato; comporta di prendere in considerazione le esigenze di altri per ottenere un prodotto collettivo. La cooperazione è una interazione generativa che consente l'emergere di nuove competenze utili ad affronta-

re nuove complessità. Collaborazione e coordinamento sono interazioni allocative, in quanto la prima riguarda azioni reciproche e di scambio, mentre la seconda assegnazione o esecuzione di un ordine.

La cooperazione non è solo un valore o un obiettivo, come il desiderio che le persone 'facciano squadra'. Si tratta di un processo sociale complesso, difficile da costruire e facile da distruggere. La vera sfida è creare le condizioni che promuovano la cooperazione.

I comportamenti delle persone si adattano sempre al contesto per raggiungere determinati obiettivi. 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.

Ma allora come si fa a creare un contesto favorevole alla cooperazione? Aumentando la reciprocità. Affinché le autonomie si mettano al servizio del collettivo, vanno

definiti i cosiddetti 'obiettivi ricchi' e va aumentata la loro interdipendenza. Il principale strumento manageriale per aumentare la reciprocità è la definizione di obiettivi ricchi, distinti in tre classi: collettivi di risultato (o di output), individuali di input (contributo di un individuo o di una unità agli obiettivi collettivi) e di collegamento (contributi a migliorare la prestazione di altri).

FAR NASCERE IL BISOGNO

Questi tre elementi rendono visibili le interdipendenze cosicché le persone possono riconoscere il bisogno di cooperare. Vanno sviluppate, inoltre, tre azioni chiave per intensificare le interdipendenze e rendere necessaria la cooperazione: eliminare i monopoli interni, rimuovere le risorse che alimentano un'inutile autosufficienza (non per tagliare costi, ma per accrescere capacità) e creare reti di interazione multipla (ad esempio comunità di pratica trasversali).

La culla della reciprocità dove far crescere la cooperazione delle diverse autonomie è un contesto di interdipendenze finalizzato a obiettivi plurimi. Una culla dove scaturisce una risposta organizzativa efficace alla complessità. La culla non è in vendita, bisogna costruirla.

detoni@uniud.it