

3.

## IL RUOLO DEI SOGGETTI ISTITUZIONALI

### L'UNIVERSITÀ

*Alberto Felice De Toni*

Se c'è una cosa che ho imparato in anni di studi sull'organizzazione e il governo dei sistemi complessi è che non esiste un potere "buono" o "cattivo" in assoluto. Il potere è uno strumento, ed è efficace solo quando è pluralistico e distribuito.

Così Alberto Felice De Toni sintetizza il cuore del suo pensiero sulla partecipazione, frutto di una lunga riflessione contenuta nel volume *La varietà necessaria del potere*, in cui propone una visione nuova del rapporto tra decisione, controllo e innovazione.

Professore emerito di Ingegneria economico-gestionale all'Università di Udine e sindaco civico del capoluogo friulano, è tra i più prolifici studiosi italiani di organizzazione aziendale, management della complessità e processi di innovazione. De Toni vede nella partecipazione non solo uno strumento normativo o contrattuale, ma un principio di funzionamento dei sistemi complessi.

I contesti organizzativi di oggi sono sempre più interconnessi, incerti e imprevedibili. In questo scenario, un potere accentrato è inefficace: non ha la “varietà” necessaria per governare la complessità [...] Quando le persone cooperano dentro un’organizzazione con responsabilità condivise, aumenta l’efficienza e quindi l’utile della società ma anche il benessere e la fiducia reciproca e si crea quello che io chiamo il “circolo della cooperazione”.

Quello che De Toni propone è un modello partecipativo adattivo, in cui il potere si articola su più livelli (micro e macro) in configurazioni organizzative che vanno dalla gerarchia all’auto-organizzazione. La partecipazione, in questa logica, diventa una leva evolutiva, capace di generare intelligenza collettiva e adattamento continuo.

Il conflitto capitale e lavoro è un fatto strutturale – spiega De Toni – lo vedo anche da sindaco nella pubblica amministrazione perché, quando faccio gli interessi dei cittadini si arrabbiano i lavoratori e viceversa. Bisogna cooperare a livello micro ma con corresponsabilità a livello macro.

La tesi che ne deriva è che le organizzazioni più efficaci sono quelle in grado di far coesistere e integrare queste forme: il potere dal basso (auto-organizzazione) e quello dall’alto (gerarchia), l’autonomia individuale e la direzione comune, la cooperazione e la corresponsabilità tra pari e l’orientamento sistemico. Le esperienze che De Toni passa in rassegna sono molto diverse tra loro – dalla *Mitbestimmung* al modello della Compagnia di Gesù, dall’organizzazione lean della Toyota alla governance partecipativa della Prudential

Insurance, fino al caso GDO di GrandeMart e al sistema delle università pubbliche italiane. Questi casi, osserva, dimostrano che la partecipazione funziona solo se è reale, cioè se include informazione, potere decisionale e responsabilità diffusa.

La cogestione tedesca assegna ai lavoratori una quota significativa nei consigli di sorveglianza (*Aufsichtsrat*), con veri poteri di controllo e indirizzo. La Toyota ha costruito il suo vantaggio competitivo grazie al coinvolgimento effettivo delle persone, non solo i dipendenti ma anche i fornitori, nei processi produttivi lean, in un contesto in cui il miglioramento è continuo e condiviso. E persino la Compagnia di Gesù, un'organizzazione millenaria, funziona secondo logiche partecipative basate su carisma e self-leadership.

Il caso della catena distributiva GrandeMart è un esempio di partecipazione a livello di micro-micro: valorizzare le singole persone e i team locali, lasciando spazio all'iniziativa, alla gestione autonoma di piccoli problemi, senza però introdurre meccanismi di coordinamento strategico. Negli atenei pubblici la partecipazione è invece a livello di macro-potere: è necessario trovare un equilibrio tra accademici, amministratori, studenti, enti territoriali e finanziatori che siedono nel consiglio di amministrazione e quindi contemperare autonomia universitaria e accountability pubblica.

Nelle conclusioni, De Toni sostiene che una governance davvero partecipata non è una concessione, ma una necessità strutturale per organizzazioni che vogliono sopravvivere nella complessità.

Dare potere a chi ha competenza e visione non indebolisce il vertice, lo rafforza. Serve un equilibrio dinamico tra direzione del vertice e partecipazione della base. Solo così un sistema mantiene la sua capacità di adattamento.

Con la consapevolezza che se il contributo delle persone che cooperano è troppo asimmetrico, non scatta la cooperazione perché manca equilibrio di potere. Per questo la sfida che aspetta le organizzazioni del nostro Paese è soprattutto culturale: «Abbiamo bisogno di diffondere una nuova articolazione del potere: più distribuita e più equilibrata. La partecipazione, se ben progettata, è lo strumento per costruirla» conclude De Toni.