

Autonomia e cooperazione: il mix per navigare nella complessità

Alberto Felice De Toni¹

Autonomia e cooperazione per navigare nella crescente 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 individui 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 fa 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.

¹ Alberto Felice De Toni è professore di Gestione dei Sistemi Complessi presso l'Università di Udine e Direttore Scientifico di CUOA Business School. È stato Magnifico Rettore, Presidente della Fondazione CRUI e Presidente della associazione Italiana di Ingegneria Gestionale.

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 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.

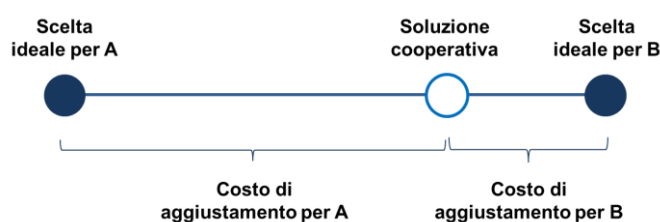


Figura 1 – I costi di una soluzione cooperativa.
(Fonte: Morieux e Tollman, 2015, p. 34)

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 redistribuire 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.

Il potere del centro non è sufficiente per risolvere la complessità. Servono periferie autonome, dotate di potere in equilibrio per cooperare. Per affrontare la complessità servono organizzazioni con intelligenza distribuita, inter-connessa, auto-motivata, auto-attivata e cooperativa.

Bibliografia

Crozier M., *The Bureaucratic Phenomenon*, 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*, Harvard Business Review Press, 2014, tr. it., *Smart simplicity. Sei regole per gestire la complessità senza diventare complicati*, Egea, 2015.