

Genesi e dinamiche del potere

di Andrea Granelli

L'AUTONOMIA È POTERE, la varietà conta e il leader è un equilibratore/equilibrista fra numerosi e articolati sistemi e manifestazioni del potere stesso. Il libro di Alberto Felice De Toni ed Eugenio Bastianon rilegge con la lente della teoria dei sistemi i meccanismi di creazione e conservazione del potere e ne svela genesi e dinamiche. E così facendo scopre le molteplici forme e manifestazioni del potere negli ambiti più disparati, mettendo in luce il suo isomorfismo.

Il cuore del ragionamento è la "legge della varietà necessaria" del pioniere della cibernetica William Ross Ashby: «Solo varietà può distruggere varietà». Gli autori, però, la estendono con una nuova legge denominata "legge del potere necessario". Un primo elemento che salta all'occhio è lo sguardo multidisciplinare della teoria dei sistemi. Ad esempio, Ashby è uno psichiatra, Atlan un medico e biofisico e von Bertalanffy un biologo. Questa vista più ampia consente di analizzare più ambiti e trovare analogie – o meglio omologie – che aiutano a comprendere meglio il fenomeno del potere e riconoscerlo quand'anche usa forme che lo dissimulano.

A tal fine gli autori utilizzano il concetto di isomorfismo. L'obiettivo non è teorico ma molto pratico: riuscire a maneggiare sistemi complessi; per farlo è necessario aumentare il più possibile la casistica – i fenomeni analizzati. La teoria dei sistemi vuole pertanto "isomorfizzare" tra loro settori tradizionalmente separati, per fare in modo che anche ambiti considerati eccessivamente distanti-in-quanto-diversi dalla politica e dal management possano comunque contribuire alla comprensione del potere e delle sue dinamiche. Trovare un isomorfismo fra due ambiti vuol dire infatti che esistono proprietà simili, ma non che le due realtà si assomigliano; sono quindi omologhi ma non analoghi. Potremmo semplificare dicendo che vi sono similitudini in-

teriori che si manifestano esteriormente in modo molto diverso. L'isomorfismo è quindi il *fil rouge* che consente di spiegare, «sulla base di una medesima logica, i fenomeni alla base del potere nei diversi ambienti dove il fenomeno si manifesta». La metafora con cui rileggere le aziende non è più la macchina ma l'organismo vivente: la biologia si sostituisce all'ingegneria e quindi i fattori scatenanti non sono più singole causalità, ma interi complessi causali tra loro interrelati. L'organismo, dunque, inteso come totalità autonoma e capace di auto-organizzarsi in vista del raggiungimento di uno stato finale di equilibrio dinamico.

Questa dilatazione dello sguardo e degli strumenti concettuali è autentico *food for thought* per i manager, sempre più costretti in un riduzionismo semplificato tipico della "scienza del management" di taglio anglosassone. E questa battaglia contro il riduzionismo intollerante alla complessità si esplicita non solo negli strumenti concettuali e nel linguaggio introdotto dagli autori, ma anche negli esempi. In particolare, è interessante la rilettura in chiave organizzativa e manageriale della Compagnia di Gesù e il suo modo di interpretare la *self-leadership* – l'equilibrio fra autonomia e gerarchia. I gesuiti sono infatti un ambito interessante e ricco per studiare il funzionamento dell'organizzazione e i meccanismi della leadership. I concetti aziendali di mission, vision e company derivano dalla loro storia plurisecolare e chiunque li veda all'opera nota la coesistenza di una gerarchia evidente ed esplicita (al cui vertice vi è un superiore generale; questo è il termine utilizzato internamente ... *nomen omen*) e di una incredibile autonomia personale, esplicitata dalle regole della Compagnia di Gesù e fondata sul discernimento individuale. Ogni leadership è prima di tutto una *self-leadership* che nasce da convinzioni e atteggiamenti personali.

Il fascino potente del fondatore dell'ordine, Ignazio di Loyola, non stava nelle sue caratteristiche di leader e nella sua presa di decisioni, bensì nel fatto che sapeva dischiudere negli altri il potenziale talento per la leadership, sapeva creare le condizioni per la loro fioritura. Un ulteriore importante aspetto del modello di leadership proposto dai gesuiti riguarda il rapporto del self-leader con la sconfitta o l'insuccesso: questi ultimi sono infatti riletti alla luce dell'utilità delle azioni del singolo per la comunità, per il gruppo, prima ancora che per il singolo stesso: il suo fallimento può essere infatti la base per il successo di altri che verranno dopo di lui.

Last but not least, un'ulteriore suggestione che viene dalla rilettura della storia dei Gesuiti: il rapporto fra costruzione e assimilazione del *purpose*. Nessuna missione, infatti, offrirà la giusta motivazione finché non diventerà autentica mente personale. Lo spiega con efficacia Chris Lowney, un ex gesuita oggi filantropo che è stato *managing director* di J.P. Morgan: «Quasi sicuramente, la missione di un'azienda infiammerà soltanto quelli che l'hanno elaborata, proprio perché il processo stesso di elaborarla l'ha resa personalmente importante per quanti vi sono stati personalmente coinvolti. I leader e i manager, pertanto, dovrebbero trovare il modo per far sì che tale missione diventi personale anche per i loro subordinati, che è poi la chiave per creare l'auto-motivazione». ▀



IL LIBRO

Alberto Felice De Toni ed Eugenio Bastianon, *La varietà necessaria del potere. Cooperazione e corresponsabilità come chiavi di successo delle organizzazioni*, Guerini e Associati 2025, 168 pagine, prezzo €17,58.