

## INTRODUZIONE ALLA LEADERSHIP COOPERATIVA

Consideriamo un gruppo di amici che girovagano per la città e giunta l'ora di cena decidono di recarsi in pizzeria. Nel momento di scegliere in quale locale recarsi non vi è coincidenza di opinioni circa la scelta. Ad un certo punto però due o tre di essi trovano casualmente un'intesa e ciò è sufficiente a far rapidamente aggregarsi tutti alla decisione, in altri termini a far evolvere rapidamente l'intero "sistema" in una precisa direzione. Ciò che colpisce è la rapidità con cui il sistema senza orientamento, concorda un preciso obiettivo.

Analogamente dopo un concerto ha dello straordinario la rapidità con cui avviene la sincronizzazione del battito delle mani per cui tutti i singoli battiti risuonano all'unisono alla stessa frequenza, e questo è un altro fenomeno collettivo che produce un solo effetto senza che esistesse precedentemente un "leader" ossia una fonte di influenza privilegiata.

Un esempio in ambito sociale di tali "instabilità dinamiche" è l'evoluzione dell'imbarazzo descritta da Goffman (1967): "Dal momento che al soggetto non piace sentirsi in imbarazzo le persone di tatto cercheranno di evitare di porlo in tale posizione. Inoltre essi spesso pretenderanno di non sapere che egli ha perso la sua compostezza. Tuttavia, come l'individuo agitato può non riuscire a nascondere il suo imbarazzo, anche coloro che si rendono conto di questo suo stato di sconcerto possono non riuscire a nascondere il fatto che se ne sono accorti...Sembra che esista un *punto critico* oltre il quale l'individuo agitato rinuncia a cercare di tenere nascosto o sminuire il suo sconcerto: egli si mette a piangere o ha un parossismo di risate, può avere una crisi isterica, cadere in uno stato di rabbia cieca, svenire, lanciarsi verso l'uscita più vicina o paralizzarsi come quando si è in uno stato di panico" (pag. 112 trad. it. 1988).

Questi fenomeni, procedono in senso contrario alle strutture vicino all'equilibrio termodinamico perché passano dal disordine all'ordine con diminuzione dell'entropia, in apparente contraddizione con il secondo principio della termodinamica. Tali comportamenti delle strutture nei gruppi di lavoro non sono "leader" dipendenti in senso classico, l'orientamento del

gruppo verso gli obiettivi non è deciso da un suo membro in virtù di uno speciale potere. Il gruppo stesso definisce e persegue gli obiettivi precisamente orientati quindi entro linee guida sulla base di una capacità del gruppo stesso di compiere una scelta. Tale leadership, è una risorsa di tipo relazionale, è un fenomeno emergente all'interno del gruppo che si sviluppa come fenomeno auto-organizzativo. Le proprietà generali emergenti non sono date solo dalla caratteristica degli elementi ma anche e soprattutto dalle relazioni che sviluppano.

Tale "proprietà emergenti del sistema" e "non delle variazioni al suo interno" (Bateson, 1979), che possiamo anche chiamare "parametro d'ordine del sistema", pur essendo immanenti al fenomeno, sono di tipo logico superiore, collegati con l'idea di cambiamento piuttosto che a quella di oggetto" (pag. 148). "Il passaggio da un tipo logico a quello immediatamente superiore è un passaggio dall'informazione su un evento all'informazione su una classe di eventi , o dalla considerazione della classe alla considerazione della classe di classi" (pag. 167).

Le strutture che si comportano in questo modo vengono chiamate strutture dissipative in quanto il loro mantenimento richiede una distanza critica dall'equilibrio, cioè un livello minimo di dissipazione (Prigogine, 1979). L'allontanamento dall'equilibrio avviene mediante flussi esterni di materia, energia o informazione. Attraverso tali scambi queste strutture possono raggiungere stati di equilibrio transitorio (Steady state) raggiungendo condizioni di elevata improbabilità. Un esempio sono i sistemi biologici che hanno raggiunto livelli sempre più elevati di entropia negativa aumentando così la complessità, cioè l'ordine del sistema (Von Bertalanffy, 1966).

Tali fenomeni collettivi sono fenomeni di autorganizzazione in cui la variabile aggregata si comporta *come se* le parti componenti si fossero "messe d'accordo" tra loro (Haken, 1983). Talvolta è solo un "come se", come ad esempio nel caso dell'imbarazzo descritto da Goffman, ma lo stesso processo può essere costruito e reso efficiente all'interno dei gruppi di lavoro.

Nei sistemi complessi portati lontano dall'equilibrio termodinamico flussi esterni di energia e di materia interagiscono fra loro in maniera non lineare ed esplorano, sperimentano, confrontano e vagliano possibili modi di comportamento della struttura, fra loro in competizione. Finchè all'aumentare dei flussi esterni matura il momento critico della scelta. E allora è sufficiente uno sforzo minimo per creare uno sbilanciamento, basta una fluttuazione ed è catastrofe; la simmetria si infrange ed un ben determinato modo collettivo di comportamento prevale dinamicamente su tutti gli altri. Si realizza quindi una mutazione di tipo Darwiniano, nel corso della quale la struttura si autoorganizza, stabilizzando il modo collettivo su cui era caduta la scelta. Sostenuto dalla cooperazione fra moduli strutturali interagenti, questo modo collettivo assolve i moduli strutturali medesimi, e, ingigantendosi a spese degli altri modi, emerge vittorioso dalla competizione intermodale, quale parametro d'ordine macroscopico, quale 'ordinatore' caratteristico del comportamento macroscopico della struttura"( Caglioti, 1994 pag. 25-26).

Tale fenomeni sul piano sociale li abbiamo osservati come effetto sulle masse di alcune leadership forti, con tutta la loro capacità di orientare in modo preciso e strategico il gruppo, con la loro capacità di aggregare e coinvolgere ma al tempo stesso con la loro pericolosità per il potere che acquisivano in seguito alla perdita di controllo del collettivo sui processi decisionali. Tale fenomeno può però essere alla base di un modo diverso di sviluppare leadership nei gruppi sociali, un modo che sia realmente partecipativo e al tempo stesso ci preservi dal rischio che pochi decisori acquisiscano stabilmente il potere di muovere il gruppo come insieme.

E' evidente nell'evoluzione dei sistemi sociali la necessità di una leadership intesa come fenomeno emergente del gruppo che, sorprendentemente in un certo senso, riesca a orientare con rapidità il gruppo all'azione. Tale leadership, perché sia efficace nel contribuire al successo del gruppo e riporti ai suoi membri i benefici, deve potersi evolvere attraverso un "parametro d'ordine" che chiamiamo "cooperatività". Quando la cooperatività è ricercata all'interno dei gruppi quale strumento per migliorare i risultati che perseguono

e insieme la qualità delle relazioni interne, si simulano i processi naturali che hanno consentito evolutivamente agli organismi di rispondere più competitivamente alle richieste ambientali senza un'univocamente pianificatrice (un Dio leader). Si pensi a come oggi una buona organizzazione aziendale migliori la risposta alle esigenze ambientali sempre mutevoli riorganizzando organi (funzioni aziendali) e relazioni tra organi (flussi di attività).

La cooperatività a sua volta necessita di un metodo efficace per prendere le decisioni, il metodo utilizzato viene definito: "metodo del consenso".

I gruppi che riescono a prendere decisioni efficaci integrando le diverse competenze, trasformandole in argomentazioni condivise e rese effettive nel processo di realizzazione li consideriamo gruppi che hanno sviluppato il vantaggio di una leadership cooperativa.

## BIBLIOGRAFIA

- Bateson, G. (1979). *Mind and Nature. A necessary unity*; Trad. tit. *Mente e natura*. Adelphi Edizioni, Milano (1988).
- Bertalanffy, L., von (1966). *Teoria del sistema e psichiatria*. In Arieti, S. (1970). *Manuale di psichiatria*, Torino, Boringhieri, 1970.
- Caglioti, G. (1994). *Simmetrie infrante*. Città Studi Edizioni, Milano.
- Goffman, E. (1967). *Interaction Ritual*. Garden City, Double day; trad. it. *Il rituale dell'interazione*. Il Mulino, Bologna 1988.
- Haken, H. (1983). *Sinergetica*. Boringhieri, Torino.
- Prigogine, I. (1979). *La nuova alleanza: uomo e natura in una scienza unificata*. Longanesi, Milano.