

MARIE-LAURE DURAND

IL RE DELUSO

Quant'è complicato
esercitare l'autorità!

Queriniana

Forse è arrivato il momento di ripensare in modo diverso i nostri rapporti di *governance* e di gerarchia. Molte organizzazioni sperimentano già nuovi modi di lavorare e di gestire l'attività o i progetti da realizzare insieme. Esse tentano di prendere sul serio la persona, di non scomporla o smussarla, né di domandarle di farsi piccola quando si associa per contribuire a un progetto. Ciò che sorprende maggiormente è che la ragion d'essere dell'organizzazione ha solo un'importanza ridotta in questa scelta. È possibile ripensare il modo di essere insieme e di esercitare l'autorità sia che ci si trovi in una fabbrica di prodotti industriali o in un'associazione che vuole cambiare il mondo o in una congregazione religiosa. Questi cambiamenti di *governance* costituiscono l'aspetto più innovatore che la nostra epoca ha trova-

to per tentare ancora una volta di far vivere delle comunità, vecchia parola da aggiornare ad ogni nuovo cambiamento antropologico. Questi nuovi metodi sono innanzitutto utili per prendere sul serio la realtà così com'è e non come si vorrebbe che fosse. L'impostazione è pragmatica ed è per questo che essa rinnova in profondità i nostri vecchi ideali.

La constatazione più evidente è che non si cambiano le persone. Lo sperimentiamo ogni giorno di più. Ieri, quando i rapporti gerarchici legittimavano la sottomissione della persona, senza che avesse voce in capitolo, questa constatazione poteva essere ignorata. La costrizione, la paura e la minaccia lasciavano spesso credere che tutti si adattavano facilmente e di buon grado e che una persona che si rassegnava era ovviamente d'accordo. Ma ora sappiamo che tutto questo è falso. Una persona può accettare di sottomettersi perché è l'unico mezzo per sopravvivere a una situazione che l'opprime e che non può cambiare. Se il sistema vi trova il suo vantaggio, strutturalmente, esso però contribuisce a far sì che delle persone si stacchino dalla loro vita o tradiscano se stesse

per corrispondere al posto che si lascia loro. Esse abbandonano allora ogni creatività e ogni desiderio profondo e sincero di migliorare le cose. Per delle buone ragioni noi siamo ormai meno propensi a questo genere di tradimento nei confronti di noi stessi. Al loro tempo, Emmanuel Mounier e i filosofi del personalismo avevano già individuato le trappole nelle quali è preferibile non cadere, «[...] perché l'uomo procede bene solo là dove è presente con tutto se stesso»². È arrivato il momento di una più forte integrazione di quello che siamo. I nostri contemporanei sono, nella maggior parte, già pronti a questo. Ma resta da pensare una *governance* capace di accompagnare queste donne e questi uomini d'accordo nel dare il meglio di se stessi se si sentono profondamente rispettati in quello che sono. Questo collegamento rappresenta una vera sfida. Questo mondo che cambia e che è portatore di nuove esigenze rappresenta al contempo un invito a considerare in modo diverso le nostre diver-

² E. MOUNIER, *Le personalisme*, PUF, Paris 2016, 61 [trad. it., *Il personalismo*, AVE, Roma 1964, 69].

genze e i nostri disaccordi. E questo vuol dire che comprendiamo meglio che non è auspicabile ignorare, presto e male, ciò che ci separa. Innanzitutto perché la resistenza può rivelare le fragilità e i difetti di fabbricazione delle nostre decisioni. E poi perché non è realistico domandare a qualcuno, immediatamente e senza nessun altro procedimento, di vedere la realtà come la vediamo noi. Fino ad oggi il mezzo più semplice trovato per quando le cose non vanno è quello di scartare le persone, non informandole più, oppure di assumerne altre, più adatte alla nostra visione, più vicine al nostro punto di vista e alle nostre preoccupazioni. Ed è ancor oggi la risposta più efficace che mettiamo in atto per lavorare insieme. Le nuove forme di *governance* riflettono su modi di fare gruppo meno traumatici, più giusti, che producono meno scarti. È possibile ritenere le nostre contraddizioni, i nostri rifiuti, le nostre divergenze, i nostri disaccordi come preziose occasioni per farci progredire e unirci insieme? Alcune organizzazioni lo pensano e inventano forme diverse per fare le cose insieme, riconfigurano la ripartizione delle re-

sponsabilità e il rapporto che ogni membro intrattiene con la sua funzione.

L'ho detto: questi passi in avanti testimoniano una coscienza più profonda delle persone che siamo diventate, ma anche di ciò che è la realtà. E in questo si rivelano più giusti, più rispettosi di quello che sappiamo da molto tempo. Intellettualmente comprendiamo che la realtà è complessa, che ognuno la percepisce con quello che è, con la sua storia, le sue griglie di lettura. La filosofia ha fatto questa constatazione già tanto tempo fa. Ognuno vede il mondo dal punto in cui si trova e ognuno l'interpreta per capirlo. Abbiamo tutti dei punti di vista sulla realtà a partire dal posto che occupiamo. Questa soggettività è preziosa. Innanzitutto perché vuol dire che prendiamo sul serio il nostro carattere singolare e unico. In tutta la storia dell'umanità nessuno occuperà mai il nostro posto. Noi non possiamo dunque venderlo o comprarne un altro, per un piatto di lenticchie, per esempio. E poi perché, se il mondo è davvero complesso, noi abbiamo bisogno di ognuno dei nostri punti di vista per arrivare a comprenderne qualcosa. La plura-

lità è il mezzo migliore per rendersi conto della realtà che ci interessa. Dietro tutte le questioni di organizzazione e di *governance*, è dunque della nostra esistenza e del nostro rapporto con il mondo che si tratta. È possibile concretizzare nel nostro modo di fare un sapere che fino al presente è troppo teorico. E questo proprio in momenti relazionali umanamente pericolosi come il potere, l'autorità, il processo decisionale o la gestione dei conflitti. La nostra fortuna oggi consiste nell'accettare di prendere sul serio le persone, la pluralità e il reale per costruire la vita delle nostre organizzazioni. Questo modo di procedere può essere doloroso, lungo e complicato.

Ripensare la *governance* non è un capriccio in più. È piuttosto un obbligo che si impone se si vuole finalmente prendere sul serio quello che in fondo intuiamo da tanto tempo. Mettere delle persone a servizio di un progetto implica che ci si metta a servizio delle persone che partecipano al progetto. Una cosa simile può arrivare dopo lunghi anni in cui si è fatto il contrario quando, allo scopo di far andare e funzionare i nostri pro-

getti o le nostre istituzioni, abbiamo impiegato o utilizzato delle persone al servizio di una autorità, di tecniche, di organigrammi o di protocolli. Oggi abbiamo l'opportunità di capovolgere questa logica e di domandarci come costruire delle organizzazioni e come farle vivere in modo che le persone vi si possano sviluppare ed arricchire sentendosi riconosciute e prese in considerazione.

Negli standard di *governance* ripensati in questo modo, ciò significa che l'organizzazione deve, nelle sue strutture, offrire a ciascuno i mezzi per comprendere, partecipare, decidere, innovare, creare e comunicare con altri, per dare e per fidarsi, per rendere ognuno partecipe e stabilire la cooperazione come qualcosa di normale e previsto. La *governance* non si basa più sulla buona volontà personale di un unico manager. Per essere effettiva deve tradursi in modi di fare, di organizzare, di concertarsi, di informare, di decidere che attraversano tutti i livelli e tutti i momenti dell'organizzazione. Essa richiede una conversione dei modi di vedere e di fare. Dal momento che non può essere realizzata senza le persone, deve contare su dispositivi

e metodi di lavoro diversi. Noi siamo anche le nostre abitudini di lavoro, le nostre sistemazioni degli uffici, i nostri organigrammi, i nostri titoli, i registri e gli schedari che compiliamo, i conteggi che forniamo. Tutti questi strumenti, tutti questi dispositivi sostengono un certo tipo di *governance*. Forse è arrivato il momento di riflettere sugli oggetti, sulle procedure e sulle mansioni che sarebbero al servizio dell'organizzazione che vorremmo realizzare.