



Complessità e leadership

ANTONIO COSTABILE

Citation: Antonio Costabile (2020) Complessità e leadership. *Società Mutamento Politica* 11(22): 257-259. doi: 10.13128/smp-12650

Copyright: ©2020 Antonio Costabile. This is an open access, peer-reviewed article published by Firenze University Press (<http://www.fupress.com/smp>) and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Data Availability Statement: All relevant data are within the paper and its Supporting Information files.

Competing Interests: The Author(s) declare(s) no conflict of interest.

In questo breve commento proverò a rileggere il saggio di cui discuteremo anche alla luce dell'attualità, collegando gli argomenti che in esso vengono affrontati, con apprezzabile lucidità scientifica e lungimiranza, ad alcune riflessioni dei nostri anni. Il testo della Cuturi affronta il tema della leadership in relazione alla questione riguardante la gestione della complessità nelle democrazie occidentali. Si tratta di un tema divenuto assolutamente centrale nel mondo globalizzato dei nostri anni, ma già rilevante alla fine degli anni Ottanta nel dibattito sulle trasformazioni delle democrazie occidentali. L'emergere di un nuovo modello di leadership è infatti analizzato rispetto alla categoria di complessità (e, implicitamente, a quella connessa di "riduzione della complessità", di derivazione luhmanniana).

L'autrice invita, innanzitutto, ad un utilizzo più rigoroso delle categorie sociologiche, al fine di cogliere ed interpretare la realtà empirica nel suo divenire e nelle sue trasformazioni. Infatti, inizialmente, pone l'attenzione su due concetti, quelli di crisi e di complessità, evidenziando come, nel dibattito scientifico, essi talvolta siano utilizzati in maniera generica, indeterminata, così da ridurre l'efficacia analitica in mancanza di specificazioni. Difatti, è facilmente osservabile che il concetto di crisi sia riferito in verità e principalmente a fenomeni di profonda trasformazione sociale e che il concetto di complessità finisca per segnalare le difficoltà di risposta a tali trasformazioni. In questa prospettiva, venendo alla politica, sono ricorrenti le espressioni riguardanti le crisi di governabilità, conseguenti ad un sovraccarico delle domande, da un lato, e ad una crisi di legittimazione delle autorità, dall'altro. Ciò ha suggerito l'utilizzo del concetto di complessità per mettere a fuoco la polarità tra il sovraccarico delle domande rivolte al sistema politico e il deficit di decisione. Sullo sfondo di questi ragionamenti dell'autrice, sicuramente si può cogliere l'eco degli studi sulla teoria delle crisi (Binder e altri 1971), particolarmente diffusa negli anni Ottanta parallelamente agli studi sulla cosiddetta "crisi fiscale dello stato" (O'Connor 1979), rivolti ad evidenziare i gravi problemi di distribuzione delle risorse che stavano emergendo nelle democrazie avanzate per il manifestarsi di uno scarto crescente tra le aspettative sociali di progressivo benessere, generate dai precedenti decenni di grande sviluppo economico e civile, e l'incapacità degli stati democratici di soddisfarle. Siamo parlando, in verità, di diversi aspetti, tendenze e fenomeni riconducibili ai processi economici, sociali e politici al cui interno è maturato quello che definiamo neoliberalismo (Moini 2020), che è emerso prepotentemente in

Occidente ben prima della caduta dell'impero sovietico e che, poi, si è diffuso ben oltre i confini originari.

Ritornando al commento sul nostro testo, vale la pena ricordare che, nella prospettiva sistemica, la complessità è «intesa come insopprimibile eccedenza di possibilità rispetto a quanto ciascun sistema è capace di percepire e di attualizzare, [ed] esige che i sistemi debbano operare come riduttori selettivi» (Zolo 2010: XIII). I sistemi sociali possono cogliere la complessità dell'ambiente attraverso le proprie operazioni di osservazione. Per stabilizzarsi e conservarsi sono chiamati a dare risposte alle tante sollecitazioni provenienti dall'esterno. Non potendo osservarle e accoglierle tutte, operano una selettività attraverso la propria interna complessità. Questo vale anche per il sistema della politica, la cui specializzazione in un ordine sociale differenziato comporta un notevole aumento di compiti per lo Stato, chiamato ad assumere decisioni vincolanti anche per tutti gli altri sistemi. La differenziazione, infatti, «produce numerose tensioni e una ricchezza di alternative tali che, in tutte le sfere della società, sempre più problemi devono essere risolti mediante decisioni» (Luhmann 2002: 50). È lo Stato moderno che rappresenta la centralizzazione del potere legittimo per decisioni vincolanti. Lo «Stato del benessere» comporta «la continua scoperta di nuovi problemi quali compiti politici (...) un'inclusione sempre crescente dei bisogni e degli interessi della popolazione nell'ambito dei possibili temi politici» (Luhmann 1987: 60, 61).

Come evidenziato dall'autrice, la crescente ampiezza ed eterogeneità dei compiti dello Stato, tipica dello sviluppo del welfare state, ha fatto sì che il sistema della politica si trovasse a «fronteggiare un contesto sociale articolato per problemi, differenziato e in alcuni casi dotato anche di organizzazioni degli interessi abbastanza coese all'interno e disaggregate per issues. (...) La politicizzazione degli interessi e delle domande sociali tende a ricondurre tutto nell'area del politico e pertanto delle funzioni statali». Il sistema della politica è pertanto chiamato ad una gestione di problematiche crescenti, attraverso le decisioni e le risposte offerte alla molteplicità di domande che riceve.

L'autrice poi offre una distinzione analitica delle trasformazioni della politica, da un lato, e dei mutamenti avvenuti nella base sociale, dall'altro. Su entrambi i lati, i cambiamenti sono l'esito dei processi di modernizzazione. In riferimento alla base sociale, vengono menzionati fenomeni quali la secolarizzazione, il confinamento dei valori nelle aree del privato, la separazione della legittimità dalla legalità, con un abbassamento del livello di legittimazione delle istituzioni e una svalutazione dell'autorità in base a criteri giuridico formali, la tendenza alla mobilitazione, la sostituzione dell'azione

prescrittiva con criteri di scelta individuali. Il consenso è frammentato, volatile, mette alla prova continuamente la classe politica, perde il suo fondamento d'identificazione con l'autorità, diventando più compromissorio e differenziato. Di tutto questo deve tener conto la politica nella sua funzione di produzione della legittimazione.

Dalla frammentazione del contesto sociale hanno origine domande difficilmente integrabili. A causa delle continue sollecitazioni, risulta particolarmente difficile assumere decisioni di lungo periodo. Nelle società differenziate i conflitti si moltiplicano e richiedono mediazioni continue da parte dello Stato. Oltre ad un problema di numerosità delle decisioni si pone un problema d'integrazione delle stesse, al fine di generare un consenso esteso. Nella fase di attuazione, poi, possono manifestarsi incoerenze e inadeguatezze delle decisioni, magari perché si rivelano particolaristiche o in contrasto con decisioni precedenti o, ancora, per la mancanza di strutture amministrative adeguate a tradurle in servizi.

Nella complessità, il nodo determinante riguarda, quindi, la connessione tra problemi e soluzioni. Come superare questo nodo e governare la complessità? In queste pagine e negli interrogativi che vengono avanzati non si può non apprezzare la capacità della Cuturi di leggere le assai difficili questioni che indaga con una lente analitica che le permette di coglierne le molteplici implicazioni, più volte contraddittorie, unitamente alle tendenze alla frammentazione della politica e della rappresentanza venute poi a maturazione nei primi decenni del Duemila.

Le risposte potrebbero essere date in termini di pianificazione centralizzata, in forme di autoritarismo oppure nella «riscoperta della leadership come gestione personalizzata e unitaria del potere» (Cuturi 1987, *supra*). Questa soluzione diffusasi nei sistemi democratici di vari paesi, tra i quali anche l'Italia, nelle amministrazioni locali e nei partiti, costituirebbe un «recupero sul piano delle capacità personali di quella dimensione di autorità che le istituzioni vanno perdendo» (*ibidem*). Si tratta di un processo di personalizzazione della leadership che focalizza l'attenzione sulle singole personalità e individua in soggetti specifici il recupero di capacità decisionali.

Lo sviluppo della leadership si inserisce così nei processi di personalizzazione della politica e del potere, infatti in esso si ritrovano sia elementi legati alla valorizzazione dell'immagine delle singole personalità sia aspetti di recupero di capacità decisionali.

La personalizzazione della leadership si configura, pertanto, come una modalità di riduzione della complessità in risposta alla ingovernabilità, alle difficoltà di gestione della cosa pubblica, all'accrescimento dei compiti dello Stato. Infatti, in termini funzionali, l'autri-

ce individua due funzioni principali: il recupero della legittimità nei confronti della base sociale e la ricostituzione di una capacità decisionale unitaria per quel che riguarda la gestione del potere. Complessità e riduzione della complessità stanno dunque alla base dell'emergente modello di leadership.

L'autrice riconsidera i modelli weberiani del capo carismatico, del capo plebiscitario ed i modelli di leader di derivazione schmittiana e riconosce che, nelle democrazie contemporanee, il nuovo modello di leadership non assume i tratti di eccezionalità e straordinarietà propri dell'autentico carisma secondo la lettura weberiana.

Emerge, invece, il modello di una leadership pragmatica che ha origine da esigenze funzionali, legate alle domande di governabilità quotidiana, ad un agire strategico di breve periodo. Quali sono i tratti caratteristici di questo modello? Tra i tratti caratteristici del nuovo stile di fare politica, in risposta al pluralismo di domande, vi sono il compromesso e la disponibilità alla contrattazione (secondo la logica di mercato) e forme di decisionismo attenuate. Si alternano rigidità e forme di apertura al dialogo, strategie offensive e difensive, al fine di mantenersi in equilibrio tra le forze contrapposte. Le capacità di intervento sono orientate al *problem solving*, rispondendo a richieste specifiche. Le decisioni sono di tipo incrementale e incidono solo marginalmente sugli assetti esistenti, secondo una strategia degli aggiustamenti reciproci (Lindblom-Woodhouse 1993), invece di delineare un' incisiva azione politica. Si tratta di un modello fragile, sia perché sottoposto ai controlli da parte della base sociale e della classe politica sia perché limitato dai vincoli temporali del mandato.

Il saggio termina con un insieme di domande da approfondire attraverso la ricerca.

A distanza di tempo, possiamo chiederci se il modello di leadership descritto si sia riprodotto ed, eventualmente, in quali aspetti sia cambiato. Innanzitutto, c'è da ricordare che la ricerca scientifica negli ultimi decenni ha messo in luce due facce del processo di personalizzazione della politica: quella riferita alla presidenzializzazione (Poguntke e Webb 2007), cioè alle tendenze alla concentrazione del potere sul piano dei capi di stato e di governo (centrale e locale); quella riferita ai capi dei partiti politici, ai metodi di selezione, raccolta del consenso, esercizio della leadership che li caratterizzano. Sicuramente, con riferimento al nostro testo, il bilancio della cosiddetta "stagione dei sindaci", iniziata in Italia nel 1993, i suoi risultati positivi nel primo periodo e le criticità emerse successivamente, confermano molte delle osservazioni e considerazioni avanzate allora dall'autrice. Questo è vero sia dal punto di vista della ricerca di un nuovo e più diretto rapporto tra governati e gover-

nanti, sia da quello dei benefici prodotti nei processi di governo quando, entro certi limiti, si determina un meccanismo di necessaria centralizzazione delle decisioni e di chiara identificazione delle responsabilità; ma è vero anche dal punto di vista della fragilità di questi modelli di leadership, se manca la necessaria coerenza tra il sistema di governo locale e quello nazionale (cioè se manca un organico processo di riforma istituzionale che ridefinisca i modelli di autorità e di governo in maniera convergente, tra livelli periferici e livelli centrali, inclusi i sistemi elettorali) e, più in generale, se dai processi di partecipazione e di rappresentanza politica non emergono nuovi valori e credenze capaci, dopo la caduta delle ideologie novecentesche, di costituire quel collante etico e culturale e quelle forme di organizzazione politica necessari per la coesione sociale e per la maturazione di nuove e autorevoli leadership. Pensando ancora ai nostri giorni, non si può trascurare, infine, che le nuove tecnologie della comunicazione proprie della società digitale (web, social media ecc.), ovviamente sconosciute all'autrice ma così influenti nella formazione delle guide politiche contemporanee, hanno reso l'intera problematica affrontata allora dalla Cuturi ancora più intricata e sollevano ulteriori interrogativi di ricerca, che tuttavia non potranno essere formulati e indagati senza avere ben presenti i quadri analitici individuati a suo tempo da colei che ha scritto questo pregevole testo.

NOTE BIBLIOGRAFICHE

- Binder L. e altri (1971), *Crisis and Sequences in Political Development*, Princeton, New York.
- Lindblom C. e Woodhouse E. (1993), *The Policy-making Process*, Prentice Hall, New Jersey.
- Luhmann N. (1987), *Teoria politica nello Stato del benessere*, Franco Angeli, Milano.
- Luhmann N. (2002), *I diritti fondamentali come istituzioni*, edizioni Dedalo, Bari.
- Moini G. (2020), *Il neoliberalismo*, Mondadori, Milano.
- O' Connor J. (1979), *La crisi fiscale dello Stato*, Einaudi, Torino.
- Poguntke T. e Webb P., edited by (2007), *The Presidentialization of Politics. A Comparative Study of Modern Democracies*, Oxford University Press, Oxford.
- Zolo D. (2010), *Complessità, potere, democrazia*, saggio introduttivo a Luhmann N. *Potere e complessità sociale*, il Saggiatore, Milano.