

Cambio di prospettiva



Alberto Felice De Toni

Ecologia dell'azione.

Nei sistemi complessi e caotici lo schema tradizionale della pianificazione e implementazione non basta: servono anche apprendimento e adattamento

È appena stato pubblicato un libro intrigante dal titolo “Allenarsi alla complessità. Schemi cognitivi per decidere e agire in un mondo non ordinato” scritto da Alessandro Cravera, esperto di scienze della complessità applicate al management. Ho il piacere di conoscerlo personalmente da molti anni e di apprezzarlo. La tesi centrale del libro è che a essere decisiva per il successo delle imprese è la capacità dei dirigenti di interpretare l'evoluzione del contesto. Per affrontare le sfide del futuro c'è dunque bisogno di persone che sappiano vedere in anticipo gli effetti delle proprie azioni e valutare i rischi e le opportunità future.

Per i sistemi complessi vige quello che Edgar Morin ha definito il “principio dell'ecologia dell'azione”, in base al quale ogni azione sfugge alla volontà del suo artefice nella misura in cui entra nel gioco delle inter-retro-azioni dell'ambiente nel quale interviene. Il principio dell'ecologia dell'azione rappresenta un cardine per la comprensione della complessità.

Lo schema classico manageriale ‘analisi-pianificazione-implementazione’ funziona in contesti semplici o complicati, non in ambiti complessi o caotici. I sistemi complessi sono sistemi dinamici, con risposte non lineari. Non possono essere controllati; possono essere perturbati, ovvero una qualsiasi azione ha un effetto sul sistema che potrebbe modificare l'evoluzione anche in maniera

inaspettata (in base al principio dell'ecologia dell'azione). Nei contesti complessi quindi non esiste una soluzione ottimale, ma solo soluzioni emergenti e contestuali.

Lo schema più adatto per governare i sistemi complessi è ‘azione-apprendimento-adattamento’, sulla base del principio *try and learn*. L'azione esplorativa ha conseguenze sul sistema. È importante osservare gli effetti dell'azione e riconoscere gli schemi di comportamento emergenti del fenomeno, per capire meglio e apprendere la sua propensione evolutiva e quindi riadattare la strategia di intervento con un'azione mirata successiva, in una logica di circolarità.

I sistemi caotici richiedono uno schema d'azione ancora differente. Nel loro caso manca la fase

di apprendimento. Non essendo caratterizzati da modelli di comportamento relativamente stabili e da alcun vincolo, la loro dinamica è totalmente imprevedibile. L'unica strategia adottabile è lo schema ‘azione-adattamento’. L'azione ha conseguenze sul sistema, ma non fa emergere nessun modello di comportamento, quindi non è possibile trarre alcuna lezione né apprendimento. La strategia risulta esclusivamente reattiva all'evolversi degli stati del sistema.

Una differenza chiave tra sistemi semplici e complicati da un lato e sistemi complessi e caotici dall'altro è che nei primi la strategia è ‘guidata’ dal risultato finale atteso (il *To Be State* desiderato in relazione al *As Is State attuale*), mentre nei secondi la strategia è ‘guidata’ dalle condizioni di partenza del sistema. Lo aveva già capito nel V-IV secolo a.C. Sun Tzu che - nel famoso trattato “L'arte della guerra” - sosteneva che è necessario valutare il potenziale della situazione per sfruttarlo a proprio favore. Valutare il contesto per sfruttarne il potenziale. Comprendere a fondo il reale per capirne l'evoluzione e trarne vantaggio. In uno slogan *'evaluation & exploitation'* versus il classico *'design & implemetation'*.

Per affrontare contesti complessi non bisogna solo esserne consapevoli e adottare lo schema citato ‘azione-apprendimento-adattamento’, ma bisogna sviluppare ridondanza cognitiva, ovvero sviluppare modelli mentali più ampi, adottando prospettive diverse. Come? Allenandosi con ‘attrezzi’ quali: apertura, curiosità, devianza, immaginazione. Il premio in palio è lusinghiero: un arricchimento cognitivo per navigare da ‘saggi’ nei mari della complessità.



La copertina del libro “Allenarsi alla complessità”