

La soluzione del dubbio

di ALBERTO FELICE DE TONI



Il dilemma della complessità è il titolo di un recente libro scritto a quattro mani da me con Giovanni De Zan. Il testo descrive come oggi imprenditori e manager sono quotidianamente chiamati ad affrontare la complessità dell'ambiente esterno in continua crescita. Se è vero che, come affermava Popper, "la consapevolezza non inizia con la cognizione o con la raccolta di dati o fatti, ma con i dilemmi", la domanda a cui le organizzazioni devono risolvere è il seguente: come far fronte alla crescente complessità esterna? Devono aumentare la propria complessità interna per contrastare quella esterna, come suggerisce la legge della 'varietà necessaria' di Ashby, oppure devono de-selezionare parte della complessità esterna per ridurla, secondo quanto suggerito da Luhmann? Il dilemma diventa quindi se aumentare la complessità interna o de-selezionare quella esterna?

Il libro che inizia con il dilemma sui modi per adattarsi alla complessità, finisce con le storie raccontate da viaggiatori che, casualmente, si incontrano nel "Castello dei destini incrociati" di Calvino, dando luogo a un fiorire di visioni soggettive e di mondi immaginari che le intrecciano tra loro.

Dai sistemi ai soggetti, potremmo dire. Ovvero: da dispositivi auto-referenti, dediti alla stabilità e dotati di capacità di controllo, a intelligen-

COME AFFRONTARE LA COMPLESSITÀ - NEL LIBRO SCRITTO A QUATTRO MANI CON DE ZAN CERCHIAMO DI AIUTARE IMPRENDITORI E MANAGER

ze creative, che esplorano il possibile e cercano di renderlo soggettivamente 'reale'. Tra i due poli - quello dell'ordine sistemico e quello delle esplorazioni soggettive - sta il lavoro analitico che gli autori sviluppano sul terreno dei problemi e delle soluzioni con cui le imprese cercano di orientarsi nel mondo confuso ed effervescente di oggi. In effetti, queste due forze - il potere ordinatore del sistema e l'energia costruttiva dei soggetti - sono parte integrante dell'esperienza di impresa e delle teorie di management che cercano di rappresentarla.

Nel Castello dei destini incrociati in cui si incontrano, senza preavviso, tanti e diversi percorsi, sono i tarocchi a creare la trama del loro intrecciarsi nel presente, dando luogo a configurazioni non dette e non prevedibili, che plasmano il racconto della vita non solo dei singoli ma del loro insieme, del loro organizzarsi secondo regole che permettono di ricombinare aspirazioni e programmi di azione, invece di negarsi e contraddirsi a vicenda.

Alla fine gli autori fanno propria questa rappresentazione del processo organizzativo, che mette insieme regole e vita, utilità e racconto. Tanto che, in conclusione, danno al lettore questo messaggio: "Ritorna alla tua vita e mescola la *capability* della tua organizza-



zione per costruire soluzioni ai tanti dilemmi, consapevole che il tuo cammino non è solitario, ma ti farà incrociare i destini di altre persone, così come nel castello dei destini incrociati". Ovvero per diventare forze attive in contesti ad alta complessità, le *capability* delle organizzazioni devono "incrociare i destini di altre persone", che si mettono in movimento, definendo i confini di un loro spazio di autonomia creatività e costruzione.

In effetti, l'arte di ricombinare potenza sistemica e creatività personale, usando questo doppio registro, è l'architettura che oggi sorregge la produzione dei nostri tempi. Una produzione che non potrebbe fare a meno dell'efficienza (agire organizzato) ma neanche dell'intraprendenza personale (immaginazione,

innovazione, rischio). Le due cose si tengono insieme, in tutti i linguaggi organizzativi che hanno preso forma nella modernità.

Non c'è una 'risposta giusta' al dilemma: le imprese che si trovano ad affrontarlo tutti i giorni devono trovare di volta in volta il giusto mix delle due 'ricette'. Ma non basta. In molti casi rimane infatti un gap tra la complessità interna e quella esterna, perché aumentare la prima è troppo costoso e ridurre selettivamente la seconda è troppo rischioso. Questo gap lascia uno spazio decisivo per l'azione di soggetti - intesi come persone, reti interpersonali o comunità di senso - che usano la loro intelligenza fluida per interpretare e governare la varietà, la variabilità e l'indeterminazione delle situazioni. Le persone fanno così da 'ponte' tra la complessità esterna da affrontare e l'organizzazione sistemica che non riesce a metabolizzarla. Sono le iniziative soggettive che cercano di sanare il gap: in questo la complessità che finora è stata nemica della generazione di valore ottenuta con l'uso della conoscenza riproducibile, può diventare da ora in avanti una risorsa amica: uno spazio di libertà che, mobilitando il lavoro creativo, esplora possibilità nuove di produzione e di vita.

detoni@uniud.it