

Navigare tra le contraddizioni

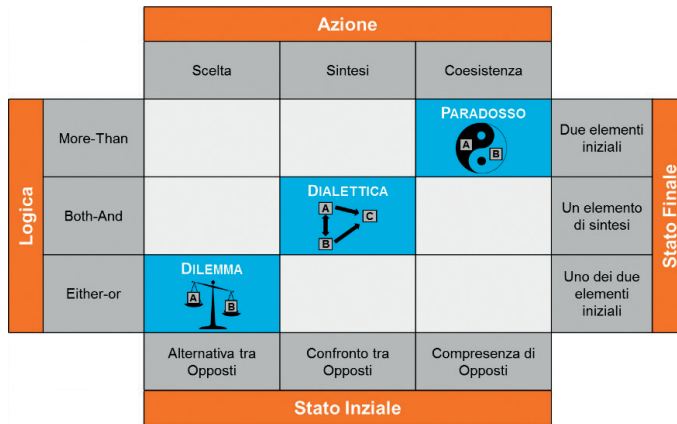
di ALBERTO FELICE DE TONI



Oggi giorno le organizzazioni si trovano ad operare in contesti caratterizzati da evidenti contraddizioni. Se indichiamo con A e B i due poli della tensione tipica di ogni contraddizione, le logiche con cui si possono affrontare le contraddizioni sono tre: 1. either-or: tratta i poli della tensione come fenomeni distinti che funzionano indipendentemente uno rispetto all'altro; 2. both-and: tratta i poli della tensione come inseparabili ed interdipendenti; 3. more-than: connette i poli della contraddizione, muovendosi poi al loro esterno o collocandoli in una nuova relazione. Le tre logiche proposte sono tipiche rispettivamente di altrettante classi di tensioni organizzative: il dilemma, la dialettica e il paradosso.

DILEMMA

Il dilemma fa riferimento a polarità disgiunte A e B che sono indipendenti e antagoniste. L'ipotetico decisore è chiamato a fare una scelta - in logica either/or - tra due opzioni che possono essere attrattive o non attrattive. Il decisore sviluppa un'analisi trade-off, pesa i pro e i contro e alla fine fa una scelta che è definitiva. Nel dilemma la scelta ha una natura intrinseca: risulta essere one-shot.



DIALETTICA

Nella dialettica gli opposti sono interdipendenti e soggetti a forze che li attraggono e li respingono a vicenda e che esistono in una interazione dinamica che li implica, con un focus sull'unità degli opposti - piuttosto che sulla scelta tra opposti - e sulle forze e i processi che li connettono. La rappresentazione è quella tipica del rapporto tra tesi e antitesi della dialettica hegeliana, la quale presuppone l'esistenza di una tesi A e di una antitesi B, le quali evolvono in una sintesi C, ovvero in una unione evolutiva degli opposti. La dialettica si configura come una dualità che partendo dalla contraddizione tra A e B fa un passo in avanti e indica l'unità finale degli opposti.

Nella dialettica i due poli sono continuamente connessi in una relazione di "tira e molla" come un elastico. Questa dinamica fa sì che le tensioni emergano ed evolvano, si

dissolvano o si riproducano.

La dialettica è un processo di risoluzione della tensione tramite l'integrazione di tesi e antitesi, contraddittorie, che evolvono in sintesi, connettendo i punti di incontro dei due poli. L'interazione tra tesi e antitesi può essere vista come una fonte di energia e creatività. La dialettica è in ultima analisi un fattore di cambiamento delle organizzazioni. Lo stesso cambiamento e lo sviluppo organizzativo può essere concepito come un contesto dialettico continuo tra forze divergenti e convergenti; le prime tendono a favorire la stabilità, mentre le seconde il cambiamento.

PARADOSSO

Il paradosso è tipico di contraddizioni che persistono simultaneamente e sinergicamente nel tempo, come invece non succede nel dilemma e nella dialettica. I paradossi rappresentano delle situazio-

POLI OPPOSTI - LE ORGANIZZAZIONI OPERANO IN CONTESTI MOLTO LONTANI TRA LORO. BISOGNA CAPIRE QUANDO CONVIENE FARE UNA SCELTA, TROVARE UNA SINTESI OPPURE SVILUPPARE UNA COESISTENZA

ni assurde ed irrazionali in cui è impossibile operare una scelta.

Le polarità A e B sono disgiunte, in opposizione e mutuamente esclusive se considerate in relazione una all'altra, ma sono anche interdipendenti, sinergiche e interrelate se considerate in un sistema più ampio. Ogni polo ha dei confini interni (in figura di colore nero) che creano distinzione e opposizione e richiamano logiche di soluzione del tipo either-or, ma i due poli insieme possiedono un comune confine esterno (di colore rosso) che costruisce una 'unità' complessiva; confine che promuove interazione e sinergia, ovvero lega e mantiene in connessione i poli originali, 'forzando' la nascita di dinamiche e relazioni che assicurano la persistenza nel tempo. I paradossi nelle organizzazioni spesso non sono un problema, ma una soluzione: per far fluire energia elettrica ci vuole differenza di potenziale, quella stessa tensione vitale che il paradosso garantisce.

LEAZIONI

Di fronte alle contraddizioni della nostra vita e delle nostre organizzazioni dobbiamo capire quale azioni attivare: una scelta tra opposti in alternativa, una sintesi di opposti che si confrontano, sviluppare la coesistenza di opposti compresenti.

detoni@uniud.it