

## Ecologia dell'azione

Scrivo questo breve contributo al libro che è stato immaginato come omaggio collettivo a Edgar Morin in occasione del suo 100° compleanno che sarà festeggiato l'8 luglio 2021. Un omaggio a un "umanista planetario", il cui pensiero vasto e molteplice continua a dare ispirazione e impulso a moltissime persone sul piano individuale, professionale e scientifico.

Ho scelto l'ecologia dell'azione come concetto da valorizzare del pensiero di Morin. La nozione, declinata dall'autore in due principi, viene sviluppata in un libro intitolato "Etica" pubblicato in Italia nel 2005, l'ultimo dei sei libri dedicati al Metodo, un'opera scritta tra il 1977 e il 2004.

Morin sostiene che spesso l'intenzione e le effettive conseguenze dell'atto morale sono in contraddizione. "L'ecologia dell'azione ci indica che ogni azione sfugge sempre più alla volontà del suo autore nella misura in cui entra nel gioco delle intro-retro-azioni dell'ambiente nel quale interviene. Così l'azione rischia non solo il fallimento ma anche la deviazione o il perversimento del suo senso" (pag. 29). La contraddizione e l'incertezza vengono quindi introdotti nell'etica generando il primo principio dell'ecologia dell'azione: "Gli effetti dell'azione dipendono non solo dalle intenzioni dell'attore, ma anche dalle condizioni proprie dell'ambiente nel quale essa si compie" (pag. 29). È impossibile conoscere e analizzare tutte le possibili intro-retro-azioni dell'ambiente e pertanto entra in gioco l'interazione complessa tra rischio e precauzione, una relazione di antagonismo che emerge ogni volta che compiamo un'azione in un ambiente incerto.

Il secondo principio dell'ecologia dell'azione è l'imprevedibilità a lungo termine. "Si possono pensare o supporre gli effetti a breve termine di un'azione, ma i suoi effetti a lungo termine sono imprevedibili. Ancora oggi non sapremmo misurare le conseguenze future della Rivoluzione francese o della Rivoluzione russa" (pag. 33).

Quando Morin tratta dell'ecologia dell'azione parte dal presupposto che viviamo in un mondo incerto e che l'avventura dell'umanità sia incerta proprio perché deriva dall'avventura incerta del cosmo, nato da un evento impensabile e che prosegue in un divenire di creazioni e distruzioni. L'azione, dice, è decisione, scelta ma è anche scommessa. E nel concetto di scommessa vi è la coscienza dell'incertezza e del rischio. Dal momento in cui un individuo intraprende un'azione, quale che sia, questa comincia a sfuggire alle sue intenzioni. L'azione entra in un universo di interazioni e, alla fine, è l'ambiente che se ne impossessa nel senso che essa può divenire contraria all'intenzione iniziale.

Con riferimento al management classico l'ecologia dell'azione rappresenta un'autentica discontinuità. Un libro che rappresenta una delle tappe miliari nella storia del management è il testo scritto dal prof. Robert N. Anthony nel 1965 intitolato "Planning and Control Systems". Il libro è considerato la "bibbia" del controllo direzionale. La definizione di piani, la loro implementazione e il controllo dei risultati sono - nell'immaginario collettivo - l'attività "core" di ogni manager.

Ma lo schema classico manageriale che ne consegue "analisi-pianificazione-implementazione" funziona in contesti semplici, non in contesti complessi. 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 modificarne l'evoluzione anche in maniera inaspettata, proprio in base all'ecologia dell'azione. Nei contesti complessi non esiste una soluzione ottimale, ma solo soluzioni emergenti, contestuali e contingenti.

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. Ne consegue che nei sistemi semplici la strategia è "guidata" dal risultato finale atteso (il "to be" desiderato in relazione al "as is" attuale), mentre nei sistemi complessi la strategia è "guidata" dalle condizioni di partenza del sistema.

In sintesi il primo principio dell'ecologia dell'azione (gli effetti dell'azione dipendono dall'attore e dall'ambiente) è alla base sia dello schema "azione-apprendimento-adattamento", sia della strategia

“guidata” dalle condizioni di partenza. Pertanto è un concetto chiave per il governo delle organizzazioni complesse ed è centrale nella rifondazione di un nuovo management che sappia affrontare la complessità.

Anche il secondo principio dell'ecologia dell'azione (l'imprevedibilità a lungo termine) apre scenari inediti. Al riguardo vi propongo una riflessione conclusiva basata su un brano tratto dal romanzo *Cecità* del 1995 di José Saramago, dove le parole dello scrittore sembrano indicare nell'imprevedibilità a lungo termine l'immortalità del nostro agire: “La colpa è mia, piangeva, ed era vero, non si poteva negare, ma è pur certo, se può servirle da consolazione, che se prima di ogni nostro atto ci mettessimo a prevederne tutte le conseguenze, a considerarle seriamente, anzitutto quelle immediate, poi le probabili, poi le possibili, poi le immaginabili, non arriveremmo neanche a muoverci dal punto in cui ci avrebbe fatto fermare il primo pensiero. I buoni e i cattivi risultati delle nostre parole e delle nostre azioni si vanno distribuendo, presumibilmente in modo alquanto uniforme ed equilibrato, in tutti i giorni del futuro, compresi quelli, infiniti, in cui non saremo più qui per poterlo confermare, per congratularci o chiedere perdono. D'altro canto, c'è chi dice sia questa l'immortalità di cui tanto si parla.”

Alberto Felice De Toni

Professore di Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università di Udine. È stato Magnifico Rettore e Presidente della Fondazione CRUI.