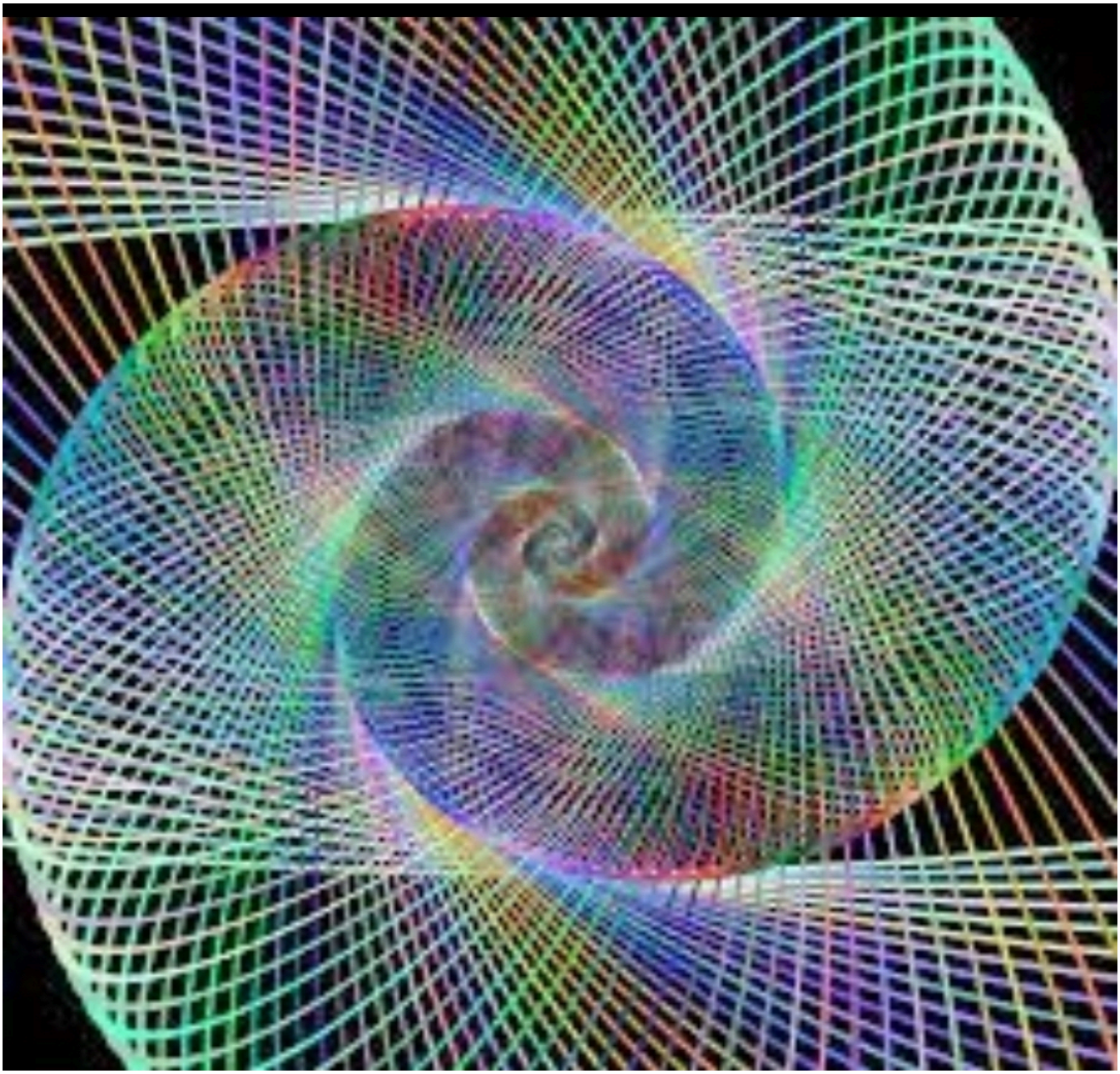


XXXI CONVEGNONAZIONALE COORDINAMENTO DEI RESPONSABILI AMMINISTRATIVI

Bologna, 12-14 ottobre 2022

VIVERE CON LA COMPLESSITA'

Intervento di Ines Fabbro, 14 ottobre 2022

Inizio facendo riferimento al discorso inaugurale dell'a.a. 2022-2023 tenuto dal Rettore di Bocconi, prof. Gianmario Verona, il 7 ottobre scorso. Tutta la premessa e altre parti della sua relazione vertono sul tema della complessità. Suggerisco di leggerlo perché non potrò entrare nel merito di alcuni concetti come il problem-framing per il problem-solving, l'importanza del tempo, la necessità di ridondanza di esperti e contributi transdisciplinari per prendere decisioni, ecc..

Mi limito a dire, per quanto riguarda il tema che mi è stato affidato, che per affrontare la transizione a situazioni molto più complesse rispetto al passato è necessario disporre di competenze e capability (capacitazioni) collettive, diversificate e almeno complesse quanto i problemi che ci pongono tali situazioni. (Principio della varietà necessaria tratto dalla legge di Ross Ashby, uno dei pionieri della cibernetica).

Riferendomi ai precedenti interventi dei giorni scorsi, ascoltando i quali ho sentito usare in modo indifferenziato i termini "complicato" e "complesso", ritengo utile chiarire che per la scienza della complessità essi hanno significato ben distinto. Bisogna rifarsi alla etimologia delle due parole: "complicato" da *cum plicum* (con le pieghe, che si possono spiegare) e "complesso" da *cum plexus* (abbracciato, riunito, intrecciato, con i nodi, se li disfiamo rompiamo la tela).

In secondo luogo, ho sentito ribadire più volte che il nostro *focus* deve essere sulla persona, mentre secondo la teoria della complessità, la nostra attenzione si sposta sulle relazioni e sulle situazioni. Ad esempio, il corpo umano è costituito da tanti organi e la salute e la vita stessa dipendono dalle loro connessioni.

Noi percepiamo quotidianamente da anni di aver a che fare con qualcosa di nuovo; che l'approccio tradizionale non sempre porta a risolvere i problemi; che i problemi anzi, talvolta, si ingarbugliano di più.

La complessità esiste, è sempre esistita, ma negli ultimi venti anni circa ha avuto una forte accelerazione. Ciò rende necessario riflettere maggiormente sull'interdipendenza del nostro lavoro con quello degli altri, sull'intreccio dei sistemi organizzativi tra loro e sull'impatto che ogni nostra azione ha rispetto al contesto in cui operiamo e anche fuori di esso.

Ci chiedono risultati certi, ma molti aspetti delle nostre attività hanno risultato incerto e non sempre sono misurabili.

Passiamo molto tempo a spiegare cosa facciamo (report, relazioni, …) e, non solo questo aggrava il peso di lavoro, ma iper-complica la nostra vita e lo sentiamo come un compito improduttivo. Raccontare le dinamiche che abbiamo vissuto o viviamo diventa sempre più difficile, tanti sono gli agenti e gli attori e le inter-retro-azioni che intervengono.

Una prima consapevolezza è che, nel nostro lavoro, come del resto nella vita, decidere o non decidere (cioè lasciar fare all'inerzia) ha comunque degli impatti. Una ulteriore consapevolezza è che, se decidiamo nel chiuso del nostro campo di azione, potremmo risolvere un problema e crearne altri a un diverso settore di attività o all'intera Organizzazione, anche senza volerlo.

L'università è un sistema vivente, connesso con altri sistemi interni ed esterni, articolato in tanti sistemi interconnessi tra loro e con il mondo esterno (ad es., nel mondo universitario gli stakeholder sono moltissimi, a partire dagli studenti, le politiche nazionali, europee, i territori, ecc.). Questi sistemi interagiscono e modificano costantemente le situazioni: **di questo si deve essere consapevoli.**

Da qui deriva l'esigenza di focalizzarsi sulle relazioni.

Ci sono tanti modelli di sistemi organizzativi. Ad esempio, a me convince la posizione che vede l'ente come un **sistema vivente, adattivo, nel quale ogni azione è "situata" in un contesto (approccio situazionale).**

In questo approccio non vengono a mancare la gerarchia e i ruoli formali, ma l'aspetto più rilevante è che i vari agenti (passivi) e attori (attivi) sono committenti, i quali, insieme a noi, fanno parte del contesto (Campo) e non possono considerarsi al di fuori di esso.

I vincoli di risorse/regole/ ecc. sono necessari per indirizzare la nostra azione, altrimenti ci disperderemmo. Ma dobbiamo anche temere l'iper-regolamentazione e la pretesa di uniformare tutto che proviene da una visione lineare, come se la realtà non fosse molteplice.

In questa fase sono attratta dagli studi di NONAKA e TAKUCHI (ultima pubblicazione: L'impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua, Ed. Guerini Next). Secondo questi autori, ideatori del sistema di conoscenza SOCI, i soggetti maggiormente creatori di conoscenza sono i manager intermedi. Lo stile manageriale, in questo modello, è il ***middle-top-down***: muove dal centro dell'Organizzazione. Il modello ***Top-down*** e quello ***botton-up***, secondo questi autori, sarebbero incapaci di alimentare l'interazione dinamica necessaria alla creazione di conoscenza organizzativa. Infatti, nel modello ***Top down***, il processo di creazione di conoscenza è una prerogativa dei vertici, e ai membri in posizione gerarchica inferiore compete l'implementazione, con scarsa se non assente autonomia decisionale; nel modello ***Botton-up***, piatto e orizzontale, l'eliminazione della gerarchia riduce la distanza tra il vertice e la base, per cui la conoscenza è creata e controllata dai dipendenti, che sono più autonomi. In organizzazioni complesse non sono modelli applicabili *tout court*.

L'esigenza di far coesistere gerarchia, autonomia decisionale e di organizzazione del lavoro, formazione della cultura organizzativa, consapevolezza che l'organizzazione formale è accompagnata da quella informale credo implichi approfondimenti che in questa sede non è possibile fare, ma che si debba necessariamente lavorare in tal senso e preparare le persone, con nuove modalità e contenuti formativi, alle sfide di quella che potremmo chiamare l'Università 4.0.

L'organizzazione spesso viene progettata e calata dall'alto. Avviene che nel corso dell'attuazione qualcosa non funzioni come si era stabilito.

Di chi è la colpa? E' UNA DOMANDA INAPPROPRIATA.

Infatti, se la volontà dell'Organizzazione è di essere efficiente ed efficace, non basta pianificare: **bisogna tenere conto che si parla di un'organizzazione vivente – fatta di persone – e quindi nell'attuazione pratica capitano** deviazioni rispetto alle aspettative e al progetto.

La domanda da porsi è quindi: Qual è l'organizzazione che concretamente sta emergendo?

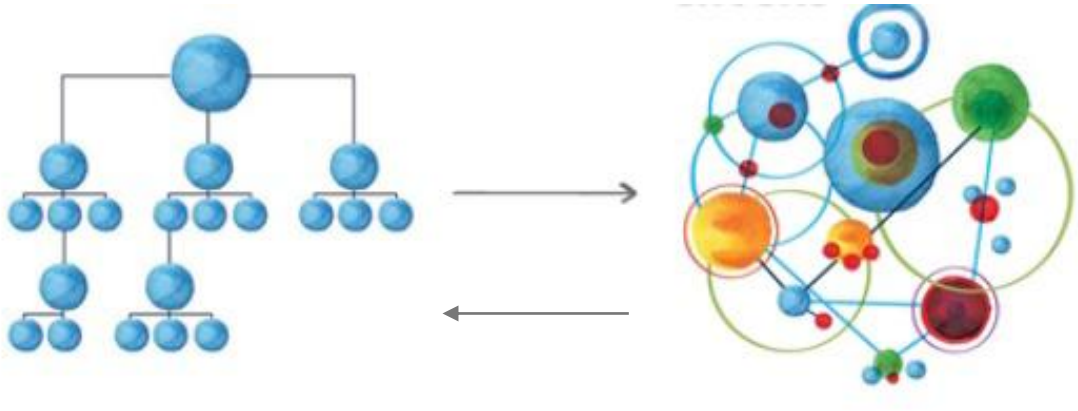
Poiché infatti l'organizzazione è un sistema vivente, dove operano e interagiscono relazioni e interconnessioni che non sono né completamente controllabili, né del tutto prevedibili, bisogna

aspettarsi che essa auto-generi delle soluzioni diverse da quelle progettate (N.B. non perché le persone rifiutino intenzionalmente la pianificazione adottata a livello di vertice, ma perché questo è il modo di funzionare connaturato ai sistemi viventi: il principio di auto-organizzazione).

Occorre quindi sapere che capiterà questo:

- **che ci saranno momenti di turbolenza;**
- **che alcune persone sono attrattori** e cioè diventano punti di riferimento, **nodi di una rete informale**, che agisce con processi diversi da quelli formali, soprattutto se sono stati progettati/previsti secondo logica lineare.

Di seguito l'immagine di un organigramma gerarchico come pianificato e, di fianco, l'immagine di un organigramma informale auto-generato.



L'organizzazione non è mai ferma, evolve continuamente. Esiste un'organizzazione formale che spesso non corrisponde, almeno in parte, a quella formale. E' utile avere consoscenza e consapevolezza dell'esistenza dell'organizzazione informale (vedi Alessandro Cravera "Allenarsi alla complessità. Schemi cognitivi per decidere e agire in un mondo non ordinato" Ed. SDA Bocconi, Egea).

Come si può fare, allora?

Pianificare/progettare, ma aspettarsi inter retro azioni, e non pensare che ci sono colpevoli; dovremo **apprendere facendo, per adattare l'organizzazione, in un processo continuo.**

Questo è lo schema: azione – osservazione – apprendimento – adattamento – azione – ecc.

Nell'immagine a destra si osservano i nodi corrispondenti agli **attrattori, come nodi aggregatori** costituiti da persone dotate di una leadership capace di cogliere la dinamica delle relazioni e di intervenire significativamente, di mostrare anche con l'esempio la via da seguire. Gli attrattori non corrispondono necessariamente ai ruoli dell'organizzazione progettata.

GERARCHIA E AUTORGANIZZAZIONE

In contesti complessi, non tutto è complesso.

Alcune attività sono semplici o complicate. Le attività complicate hanno bisogno di schemi, procedure, istruzioni per essere svolte al meglio. Si avvalgono in modo positivo delle *best practice* e delle conoscenze collettive consolidate.

Quando emerge la complessità gli attori di una organizzazione, se consapevoli del cambio di natura del problema e dei differenti vincoli/visioni/regole/ambiguità di ogni soggetto coinvolto, mettono in atto processi di auto-organizzazione e si assumono la responsabilità di arrivare a una soluzione condivisa**. In questo ambito si ricorre soprattutto alla propria autobiografia, nel senso che viene in aiuto tutto ciò che si è imparato nel corso della propria vita e nelle esperienze accumulate, cioè le capability (= capacitazioni).**

In particolare, quali sono le skills più rilevanti per l'auto-organizzazione?

Certamente le competenze tecniche sono necessarie, ma più di tutto è indispensabile aver allenato le **capacità relazionali**; avere presente che **ciascuna persona agisce e decide non solo con la razionalità, ma anche con la parte emotiva di sé**; le **capacità sociali**; la capacità di percepire (antenne!!!) **il contesto e il momento** in cui si opera; la **capacità di cogliere le possibilità offerte dalle ambiguità esistenti e/o da scoprire** (N.B: l'ambiguità, in accezione non moralistica; ad esempio: Edgar Morin, citando la filosofa Maria Zambrano, dice "Quando intraprendiamo il cammino, stiamo errando" per evidenziare l'ambiguità e incertezza delle situazioni complesse rispecchiata dall'ambiguità del termine "errare", usato nel duplice significato di "sbagliare" e di "vagare, andare, camminare verso una meta senza conoscerla).

Non è che non si rispettano le regole, abbiamo un grande bisogno di regole, ma non di iper-regolazione: le regole sono al servizio del risultato e non viceversa. Il nostro cervello va in cerca di "regolarità" ma abbiamo anche bisogno di senso.

Esempi e suggerimenti pratici per problemi complessi: regole e scelte

Esempio: costruire un edificio segue regole tecniche (complicato); ottenere tutte le approvazioni esterne e interne implica una lunga interlocuzione con diversi Soggetti, in cui si mettono in atto capacità di negoziazione, mediazione, creatività, empatia verso le ragioni altrui ma anche assertività e fermezza.

Esempio operativo: usare il metodo della conferenza di servizi *ex lege* n. 241/90 anche all'interno dell'organizzazione (questo strumento consente di coinvolgere e mettere in azione tutte le competenze e abilità necessarie; di trovare il linguaggio comune per capire gli uni i problemi degli altri; di arrivare a una consapevolezza collettiva e a una decisione condivisa).

Occorre trovare schemi comuni su cui lavorare, non disdegnare l'opinione di alcuno, perché a volte è illuminante; adottare l'autenticità nei rapporti (no sudditanza cognitiva), essere consapevoli che ciascuno ha bisogno di riconoscimento; essere consapevoli che la conoscenza non è niente se non sa tradursi in azione. La leadership saggia e generativa parte dal presupposto che: l'incertezza è inevitabile. Come manager, dobbiamo essere preparati a guidare la nostra squadra attraverso acque torbide, ma farlo richiede di entrare nella giusta mentalità.

Ecco otto consigli per aiutarci a cambiare la prospettiva:

1. accettare il disagio di non sapere. Passare da una mentalità *know-it-all* a una mentalità *learn-it-all*. Non è necessario avere tutte le risposte.
2. Distinguere tra questioni "complicate" e "complesse". Richiedono soluzioni diverse.

3. Non imputarsi sul perfezionismo. Puntare invece al progresso e aspettarsi errori, con la consapevolezza che abbiamo le capacità di adattare continuamente le azioni all'evoluzione del contesto. Attenzione: nella complessità alcuni impatti sono irreversibili e irreparabili (l'emergenza climatica rende irreversibile, ad esempio, lo scioglimento dei ghiacciai; altro esempio: la distruzione di gruppo che funziona bene è irreversibile).
4. Resistere all'*input* della semplificazione di tutto e a tutti i costi; avere l'ansia di giungere a conclusioni rapide. ("*Ogni cosa deve essere quanto più semplice possibile, ma non ancora più semplice*". Albert Einstein).
5. Assumere un approccio disciplinato per comprendere sia l'eventuale complessità della situazione, sia i nostri pregiudizi e *bias.*
6. Non lavorare sempre in solitudine. Connettersi con i colleghi che hanno il loro bagaglio di esperienze e prospettive cui attingere.
7. Ampliare lo *zoom*: assumere una visione sistemica delle questioni/situazioni in modo da far emergere ipotesi non esaminate prima e che altrimenti resterebbero invisibili.
8. Avere attenzione al fattore tempo come: momento opportuno per intervenire o ascoltare; elemento determinante per la tempestività delle decisioni; spendita del proprio tempo e di quello altrui (esempio: durata delle riunioni).

"*L'arte di un grande quadro non sta nelle singole idee né in una moltitudine di accorgimenti individuali per disporre tutti quei puntini di pigmento, bensì nella grande rete di relazioni tra le sue parti*". (Marvin Minsky, La società della mente, Adelphi, pag. 70).