

ENTRARE NEL FUTURO ATTRAVERSO L'APPROSSIMAZIONE

Ilaria Buccioni
Consulente
Studio Hr e
Docente di
Consulenza
Organizzativa
presso Univ. Degli
studi di Siena

Usare la parola *approssimazione* oggi pare quasi un sacrilegio, in un momento storico in cui ricerchiamo razionalità, definizione e determinatezza. La possibilità di dominare razionalmente la realtà, i contesti sociali ed organizzativi riducendoli ad una visione unitaria e non complessa, ci porta a credere che la crescita dell'economia e l'affinamento della tecnica siano sempre le soluzioni più efficaci per il soddisfacimento dei bisogni e per il progresso. Gli eventi sociali degli ultimi anni, nonché l'esperienza di vita che accompagna ognuno di noi anche dentro le organizzazioni, ha più volte sconfessato tutto questo. Minata l'aspettativa di trovate soluzioni per tutti i problemi sociali, per la gestione ottimale delle aziende, degli enti, svanisce la speranza di dominare il futuro, davanti ad una società sempre più frammentata ed ingovernabile.

Allora vale proprio la pena di provare a ripensare il modo di leggere il cambiamento organizzativo e la costruzione del futuro. In uno spazio di tutt'altro tipo, in apparenza, sono rimasta affascinata da una mostra di Gillo Dorles intitolata *La logica dell'approssimazione, nell'arte e nella vita* trovandovi molti spunti per interessanti ri-

flessioni per noi consulenti che lavoriamo dentro alle organizzazioni. L'arte in genere, ma in particolare l'architettura dal rigore razionalista del costruttivismo olandese e russo fino al Bauhaus tedesco, ha lasciato spazio ad un certo punto ad una crescente volontà d'imprecisione. Un'irrazionalità del processo artistico creativo capace di mettere in crisi ogni modello precostruito. Un percorso da abbinare necessariamente alla nozione di *intuizione* e soprattutto quella di *intenzionalità*, che danno un senso alla vita e da cui l'arte prende spunto: sovvertire l'ordine per arrivare a una evidente volontà di indeterminazione. Lo stesso Renzo Piano famoso per essere un urbanista estremamente rigoroso, negli alcuni grattacieli ideati a Berlino offre un esempio di contravvenzione delle sue stesse tendenze. Scienza e progetto hanno sempre lavorato nel segno dell'approssimazione; come scrive Alexandre Koyré, "tutte le macchi-

**ALLORA VALE PROPRIO LA PENA DI PROVARE A RIPENSARE IL
MODO DI LEGGERE IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E LA
COSTRUZIONE DEL FUTURO**



Ilaria Buccioni, Trainer e consulente senior, è docente di Teoria e Tecnica della Consulenza Organizzativa presso l'Università degli Studi di Siena. CEO dello Studio HR - Ricerca innovazione e Sviluppo Organizzativo e membro della rete di sviluppo sulla leadership orizzontale. Autrice di articoli e volumi su formazione e sviluppo organizzativo; tra i più recenti "Osare il futuro", Aracne ed.; "Mediare le conflittualità", ed. Francoangeli.

CHE COSA POTREBBE SIGNIFICARE PER UN'ORGANIZZAZIONE IMPARARE A STARE NELL'"APPROSSIMAZIONE"?

ne del XVI e XVII secolo, con le quali si è sviluppata la rivoluzione scientifica, sono state concepite e realizzate a occhio e croce". *La logica dell'approssimazione* consente, soprattutto oggi, l'evoluzione degli oggetti quotidiani, ma anche i nuovi linguaggi dell'arte. L'imperfezione mette la base per una futura, progressiva ricerca infinita della "perfezione": l'estetica delle cose da sempre è fondata su questo principio, in quanto rimette al centro il ruolo determinante della persona. Appena una tendenza espressiva si fossilizza in una categoria precisa interviene di nuovo questa straordinaria tensione verso il nuovo, contraria ad ogni forma di dogmatismo: *la persona con le scelte individuali e la volontà è protagonista del proprio agire*.

L'ARTE SFIDA LA SCIENZA DELLE ORGANIZZAZIONI

L'arte offre una sfida interessantissima alle scienze dell'organizzazione; consente una rilettura del nostro momento storico dove si ricercano configurazioni e strumenti organizzativi (dal costruttivismo alla lean; dalla pianificazione ai modelli organizzati...) che diano una forma definita alle cose.

Che cosa potrebbe significare per un'organizzazione imparare a stare nell'"approssimazione"?

Innanzitutto perdere un po' di certezze, la sicurezza dei fattori e degli eventi (per

quanto siano realmente controllabili!), in sostanza una minore capacità di controllo. Questo timore si può anche nascondere nella costruzione ossessiva di piani, programmi, progetti, delibere che tendono a fare "la massima" chiarezza sul futuro, con l'illusione di poter controllare, ordinare, eliminare problemi ed incertezze. Perdere il controllo sul determinismo e accogliere l'ignoto... Ma non è quello che già facciamo, impossibilitati a costruire mattone per mattone un futuro preciso e organizzato? Forse *ce la stiamo* un po' raccontando sulla possibilità di "gestire" (*to manage*), mentre la realtà ci sollecita a stare in un flusso.

Sembra legittimo quindi insinuare il dubbio che non tutto sia riconducibile dentro le cornici di senso e di articolazione. Questo riportare tutto dentro un quadro preciso, attraverso soluzioni, idee definitive, progetti inquadrati, linee chiuse, attraverso il nostro modo di "gestire", "dominare" gli eventi e le situazioni, può attenuare la nostra ansia causata da insicurezza e incertezza, ma essere poco funzionale a leggere, scoprire, stare dentro la complessità che contraddistingue sempre più la nostra società e le nostre organizzazioni. Il tentativo di ridurre tale complessità "tenendo tutto sotto controllo", creando strumenti per "dominare" il futuro o per esaltare il "roseo" passato, ci illude di poterlo fare costruendo regole, assetti "definitivi", progetti chiusi e completi. La realtà in cui siamo immersi è tutt'altra; ha bisogno di confini molto ampi o inesistenti, di spazi di ripensamento, di dubbi e verifiche, di



"Teri e oggi" - Gillo Dorfles

"tornare sopra", di passi a ritroso per poi ricominciare. Si pone quindi il problema di come ci stiamo attrezzando per imparare a stare nell'incertezza che caratterizza il nostro momento storico e che genera anche paura ed inquietudine in quanto ci sottrae la possibilità di controllo e dominio. Se questo è vero a livello macro-sociale, lo stesso tipo di processo si riscontra nelle organizzazioni, dove persiste l'attesa/pretesa di gestire, pianificare, controllare i processi organizzativi, gli eventi verso obiettivi prestabiliti. Si può addirittura affermare che in alcuni casi più si avverte l'incertezza, più si attivano processi di controllo e di dominio degli eventi, nel vano tentativo di "raddrizzarli". Ogni situazione distonica rispetto ai programmi, che — arrivi dall'interno o dall'esterno — è vissuta come un intralcio al "ripianare", "raddrizzare"; un forte impedimento a costruire il lavoro, il progetto aziendale, dell'ente, del proprio servizio. Si osserva così un forte attaccamento, da parte di ogni livello professionale, al proprio modo di intendere il lavoro, al modo di pensare/sentire i rapporti con i colleghi. Questo attaccamento non consente di sviluppare un pensiero riflessivo sugli interrogativi che il presente ci pone ed impone... Una riflessione sul funzionamento di un'organizzazione che non è — e non è lo mai stata, anche se ci siamo illusi che lo fosse — coerente, lineare, razionale, crea un po' di ansia e destabilizzazione rispetto ad una complessità che fa un po' girare la testa, perché pretende uno spostamento continuo di pensieri e punti di vista. Si punta quindi, tendenzialmente, a "buone idee" per costruire grandi progetti e riorganizzazioni, piuttosto che cogliere anche le idee buone, ma piccole o parziali, che permettono di costruire il "tangram" dell'organizzazione. I bambini ci insegnano tutto questo nel loro processo di crescita. Tutto sembra acquisito, ma ad un certo punto "tornano indietro"; a noi genitori ricominciare dal passo precedente per accompagnarli verso l'acquisizione di nuove competenze, abilità, libertà. Lo

stesso accade nelle organizzazioni. I punti di vista sono in continuo movimento e ci chiedono di leggere il passato ed il presente decostruendo la visione lineare del tempo a cui tendiamo e che ci dà sicurezza.

La costruzione del futuro organizzativo passa quindi, principalmente, dal concedersi un momento di pausa per accudire l'azienda, l'ente dall'interno e consentire la riflessione su un punto essenziale: il rapporto con emozioni quali l'incertezza, il timore, l'ansia che vanno nominate, riconosciute per poterle sfruttare come emozioni che non paralizzano, ma stimolano la creatività, dando spinte generative. Dobbiamo comunque ricordare che un'emozione è uno stato relativamente complesso e coinvolge episodi del passato e del presente che riguardano il pensiero, i sentimenti e le trasformazioni fisiche, correlati in modo dinamico a formare la mappa narrativa di parte della vita di una persona, insieme con la disposizione a sperimentare nuovi episodi emozionali, ad agire sull'impulso dell'emozione e ad esprimere quell'emozione. L'esperienza emozionale somiglia al dipanarsi degli avvenimenti storici più che a una sequenza di eventi naturali perché la storia, come l'esperienza emotiva, è permeata della nostra interpretazione di noi stessi come parte del processo, che influenziamo e da cui siamo condizionati (Collingwood 1946). In altri termini: il processo dello sviluppo e consolidamento non giunge mai a conclusione. Questo influenza i nostri processi di pensiero e li rende non definitivi. La vita stessa quindi ci istiga a sovvertire la richiesta di senso definito e di strategia organizzata per imparare a stare dentro a spazi dove l'integrazione tra *testa, cuore, mani* (pensieri, emozioni, volontà) diventa il nodo sostanziale.

Che cosa può significare in pratica? Non aver paura di condividere quanto accade dentro e fuori di noi, ma anche, come dice Latour, di "disinventare la modernità" abbandonando l'illusione di poter dominare razionalmente gli eventi e la realtà, riappropriandoci della capacità di "pensare e riflettere" anche all'interno delle organizzazioni, in un processo che sblocchi il futuro e che non riproponga il passato come mera coazione a ripetere. Si tratta

Renzo Piano -
"PricewaterhouseCoopers"



di costruire un pensiero che ci aiuti ad entrare in reale contatto con le diverse storie presenti nei contesti organizzativi; che ci sostenga nel "maneggiare" il timore e l'ansia, il senso di inadeguatezza per costruire ipotesi e suggestioni per affrontare l'incertezza del futuro. Accelerare il cambiamento richiede, pertanto, alle organizzazioni non solo di imparare, ma anche di disimparare, di ripensare come e, perfino, perché svolgono alcune attività. Ci sono accordi taciti che diamo per scontati; dobbiamo riconoscere che abbiamo bisogno di disimparare pratiche e cornici mentali delle quali neppure ci rendiamo conto, ma che modellano la nostra intera prospettiva. Per far ciò gli argomenti razionali non sono sufficienti; è necessario un aggancio emotivo per convincerci. Le storie possono essere strumenti molto efficaci per raggiungere questo livello; in particolare le biografie,

contesti organizzativi la conoscenza è infatti frequentemente definita come "la capacità di generare azioni efficaci" (Nonaka 1994, Senge 1996) così la conoscenza di per sé non è d'interesse diretto delle organizzazioni, ma lo diventa tramite la sua applicazione a specifici compiti o al comportamento in generale. L'essenza del condividere la conoscenza è duplice; offre un'esperienza semplificata e un surrogato dell'esperienza grazie al quale l'ascoltatore può acquisire una comprensione della situazione, dei concetti principali della situazione, mentre lo fa colui che la racconta. Analogamente Nonaka (1997) sostiene che "in un'epoca in cui l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte sicura per il vantaggio competitivo è la conoscenza". Il semplice possesso di conoscenza non assicura tuttavia l'ottenimento dei vantaggi che da essa potrebbero derivare. A questo fine è necessario che la conoscenza venga adeguatamente maneggiata e dunque è necessaria un'intenzionalità volta alla valorizzazione della stessa. Non serve possedere conoscenza se non si è in grado di utilizzarla adeguatamente. Le biografie personali diventano così una parte importante dell'apprendimen-

**SI PONE QUINDI IL PROBLEMA DI COME CI STIAMO
ATTREZZANDO PER IMPARARE A STARE NELL'INCERTEZZA
CHE CARATTERIZZA IL NOSTRO MOMENTO STORICO E CHE
GENERA ANCHE PAURA ED INQUIETUDINE IN QUANTO CI
SOTTRAE LA POSSIBILITÀ DI CONTROLLO E DOMINIO**

che generano connessioni emozionali. Esse infatti hanno la capacità di catturare le nostre emozioni, perché raccontano l'irregolarità delle nostre vite e ci spostano su un diverso livello rispetto a quanto siamo abituati o a quanto ci aspettiamo. Le storie individuali suggeriscono che non possiamo stare nel pieno controllo della nostra vita, ma allo stesso tempo offrono un modo di comprendere, di rispondere al nostro avvenire. La risposta emozionale rende la *conoscenza* più accessibile e recuperabile per le situazioni future. Senge parla di centralità della conoscenza come risorsa principale per le organizzazioni, come la sola fonte di un vantaggio competitivo stabile e sostenibile. Questo si verifica, in particolare, relativamente alla sua creazione e diffusione all'interno delle imprese e tra organizzazioni diverse, se coniugata alla capacità di trasferirla in attività che producono valore per l'impresa (Montironi e Parmeggiani, 1999). Nei

contesti organizzativi mentre producono conoscenza situata favoriscono la consapevolezza di valori e norme o dettagli di soluzioni possibili per problemi complessi, ma contestualizzati. Il numero di variabili e di perturbazioni fa crescere l'articolazione dei problemi aumentando il numero delle possibili risposte, ma anche e soprattutto il numero delle possibili domande rispetto alla criticità analizzata. *La domanda* funge da intermediario per stare dentro all'indeterminazione, al senso di incertezza. La domanda diventa strumento non solo di esplorazione, ma di vera e propria relazione con la realtà riallineando pensieri, vissuti e azione; creando uno spazio interno in cui la volontà viene nuovamente riorientata verso una direzione: quella della conoscenza. Quando si crea questo allineamento la convivenza con l'incertezza diventa più possibile e l'indeterminazione si trasforma da antagonista ad alleato nella costruzione di un cammino.

Così l'approssimazione diventa parte integrante dell'agire organizzativo mettendo nuovamente al centro *la persona che con la sua storia, le scelte individuali e la volontarietà, la rende nuovamente protagonista del proprio fare.* ■