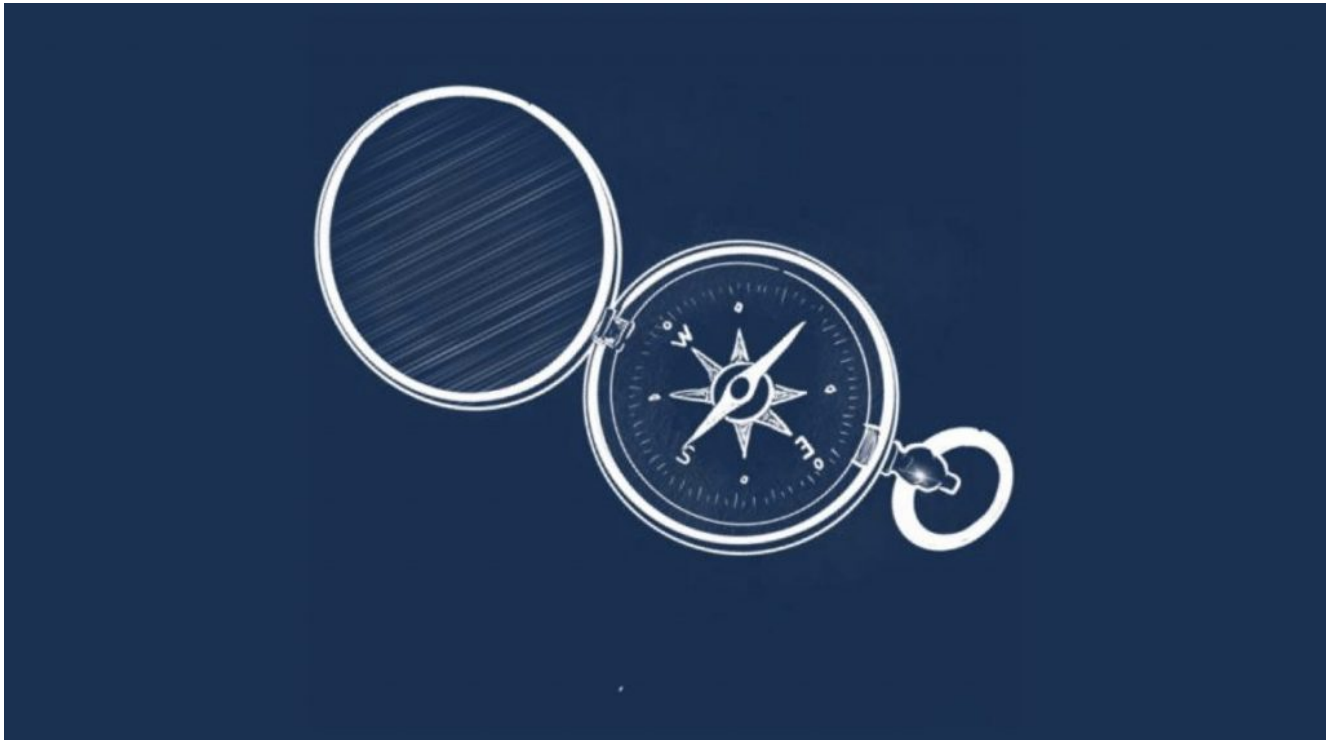


TRIVIOQUADRIVIO: “È ORA DI LEGALIZZARE LA COMPLESSITÀ”



*Intervista di **Giorgia Grandoni** a **Leonardo Previ** – Presidente di **Trivioquadrivio**, Sustainability Manager di Starching – sulla campagna [LEGALISE COMPLEXITY](#) e sul il podcast gratuito di 10 episodi nato per raccontare i vantaggi della complessità legalizzata.*

Come nasce questo affascinante progetto sulla legalizzazione della complessità?

Come spesso accade in questi casi, da un’istanza, un’urgenza: siamo esausti di una classe dirigente che rifiuta questa caratteristica così diffusa nell’epoca nella quale viviamo che è la complessità. Da una parte, c’è la consapevolezza, da parte nostra, che la complessità è diffusa, onnipresente e dunque impossibile da schivare, e dall’altra parte c’è la constatazione, la presa d’atto, che chi ha dei ruoli di responsabilità agisce molto frequentemente come se la complessità, invece, non fosse parte dell’equazione. Come se al posto della complessità ci fosse quella che appunto noi

chiamiamo "complicazione". Il podcast nasce quindi dall'idea di rendere il più evidente possibile che quando si affrontano difficoltà con gli strumenti non adatti si è destinati a continuare a convivere con quella stessa difficoltà. L'esempio che facciamo spesso è proprio questo. Noi frequentiamo molte imprese, frequentiamo decisori, leader, dirigenti davvero bravi con la propria cassetta degli attrezzi a fronteggiare problemi complicati, magari problemi anche particolarmente articolati. Ma quando si trovano a dover fronteggiare un sistema complesso ecco che le loro chiavi inglesi girano a vuoto. Di qui è nata l'idea di costruire un percorso in 10 episodi che raccontasse le basi teoriche di questo movimento che noi chiamiamo di diffusa "criminalizzazione della complessità" e che poi desse anche qualche spunto per capire come legalizzare la complessità, come tornare a non averne paura. Per molto tempo noi umani non abbiamo affatto avuto paura della complessità, che è stata a lungo parte della nostra cultura. Ecco, noi nel podcast suggeriamo di adottare alcuni stratagemmi, alcuni atteggiamenti che ci possono aiutare in primo luogo a non averne paura, perché la paura non è mai una buona compagna di strada quando si tratta di assumere decisioni delicate; e in secondo luogo una volta liberatici dalla paura, capire come possiamo fare per ottenere il risultato che noi riteniamo più ambito: abitare la complessità.

Chi sono i "criminalizzatori della complessità"?

Tutti coloro che a partire dal secondo dopoguerra hanno, a volte consapevolmente, a volte inconsapevolmente, adottato strumenti adatti a tentare di gestire un mondo complicato. Gli strumenti dell'analisi, gli strumenti della statistica, gli strumenti della valutazione quantitativa. Nella categoria dei decisori noi inseriamo dirigenti d'azienda, ma anche i dirigenti della pubblica amministrazione, i dirigenti scolastici, e tutti coloro che dentro ambiti organizzativi molto più intimi e persino privati come le famiglie, si

comportano assumendo decisioni come se tutto ciò che non è quantificabile, non avesse dignità di esistenza. Questi sono i criminalizzatori della complessità perché da una parte, hanno imparato e dall'altra hanno insegnato – quindi sono stati in qualche modo loro stesse le prime vittime di un sistema educativo che ha messo “fuori legge” la complessità – un'attitudine molto diffusa, molto pervicace che ha cercato di negare la presenza della complessità nei sistemi organizzativi. I principali responsabili di questa criminalizzazione della complessità sono proprio i decisori. Coloro che maneggiano il potere, e che possono stabilire per esempio quali criteri adottare per misurare la validità di una prestazione professionale o di una prestazione formativa o di un sistema di apprendimento. Coloro che possono decidere da che parte occorre guardare per stabilire se si è fatto o meno un buon lavoro. Questi sono i criminalizzatori della complessità. Nel podcast li chiamiamo, semplificando, burocrati oppure luogo-comunisti.

Cosa si intende per “decomplessificazione”?

È una parola che abbiamo rubato a un antropologo, Francesco Remotti, e che identifica un aspetto molto molto importante di legalize complexity. Remotti dice: “la complessità è dappertutto non la possiamo scartare, ma a volte è talmente elevata che dobbiamo cercare con delicatezza e con cognizione di causa di semplificarla”. I processi di decomplessificazione sono quelli a cui noi stiamo assistendo in questi mesi di fronte all'emergenza sanitaria. Questa è un'emergenza ampia che chiama in causa campi molto distanti tra di loro. È una emergenza che ci irretisce tutti, che ingarbuglia lo scenario. Che collega le decisioni politiche collegate a quelle economiche e queste ultime a quelle sanitarie. Ecco, tutta questa serie di intrighi, dice Remotti, quando si ingarbugliano troppo, occorre vengano un po' semplificati. Remotti usa un'immagine che ci ha ispirato e che usiamo molto spesso: decomplessificare significa passare dagli intrighi

agli intrecci. Mentre gli intrighi sono territori nei quali non si capisce bene che cosa succede, e si espongono facilmente al caos, gli intrecci sono come i tappeti: ci offrono un pavimento più solido sul quale noi possiamo camminare per cercare di fronteggiare le situazioni complesse.

Proprio in relazione a quello che mi ha appena detto volevo proporle una riflessione: nell'ultimo libro del professor Luca Poma, "Apri la tua mente", la crisi viene descritta come "Un repentino e inaspettato aumento del grado di entropia in un dato sistema". Tanto più aumenta l'entropia, tanto più cresce il caos, in un sistema che se paragonato a un'organizzazione complessa corrisponde ad un numero di informazioni impossibili da processare, e quindi a uno stato di crisi. Allo stesso modo, la totale assenza di entropia in un sistema, e quindi di complessità, potrebbe essere paragonata a una "morte" dell'organizzazione dove non esistono azioni, intenzioni, movimenti, comunicazione. È quindi quanto mai opportuno oggi per chi si occupa di crisi e di comunicazione imparare a "leggere la complessità" garantendo in questo modo un grado di entropia per quanto possibile basso e conseguentemente una maggiore accessibilità alle informazioni disponibili e una valutazione di possibili scenari. Lei cosa ne pensa?

Credo che, come abbiamo raccontato nel podcast, attraverso strumenti nuovi ai quali magari si può accedere aprendo appunto la propria mente, o se volessimo utilizzare un'immagine metaforica, attraverso l'utilizzo di occhiali diversi rispetto a quelli a cui siamo abituati, possiamo senz'altro capire meglio quali sono le informazioni di cui in quel preciso momento abbiamo bisogno. Nel podcast facciamo spesso riferimento ai pericoli della comunicazione e al valore delle relazioni. Questo è naturalmente un vecchio argomento dei migliori tra i relatori pubblici: c'è una insistita sopravvalutazione del valore della comunicazione e c'è una diffusa sottovalutazione del valore delle relazioni. La complessità è di fatto un sistema di relazioni, un sistema

estremamente articolato nel quale è piuttosto difficile riconoscere legami diretti, un sistema per lo più dominato da legami indiretti. Chi è capace di riconoscere il valore delle relazioni si può districare con maggiore maestria all'interno di questo sistema.

Oggi ci troviamo di fronte all'evidenza che con le sole capacità di analisi di computazione è impossibile decifrare e comprendere la complessa realtà che ci circonda. Le volevo chiedere, appunto, quali sono invece le abilità umane che occorre sviluppare secondo lei?

Legalize complexity insiste su una nuova parola che abbiamo inventato qualche tempo fa e di cui ci serviamo spesso che fa riferimento proprio a 3 capacità salienti: la parola è ASANABI, una parola composta da un acronimo delle iniziali di ascoltare, anticipare, abilitare. Queste sono a nostro avviso le 3 capacità chiave di chi intende abitare la complessità. La capacità di ascolto, un ascolto molto particolare quello che vuole ascoltare l'altro con l'obiettivo di cambiare il proprio punto di vista. Anticipare, come la capacità di riuscire, grazie alle abilità acquisite attraverso l'ascolto, ad anticipare le istanze dei nostri interlocutori e riconoscerle ancor prima che queste vengano notificate: quali sono i territori in cui i nostri interlocutori potrebbero venirsi a trovare? E infine abilitare, abilitare forse è l'elemento più importante di legalize complexity. Io credo, sono convinto da lungo tempo che i decisori debbano trasformarsi in abilitatori. La capacità principale del leader complesso è la capacità di abilitare le risorse di cui sono portatori tutti i collaboratori che circondano il leader, ma anche abilitare tutte le risorse che il territorio della complessità nel quale il leader si muove, offre. Ecco questo tema, dell'ascolto, dell'anticipo e dell'abilitazione è il nostro corrispettivo della "aprire la mente", credo quindi che – tornando a quanto abbiamo accennato prima – il Professor Poma potrebbe ritrovarsi in questo in questo acronimo, in questo ASANABI,

perché credo ci siano molte cose in comune con i discorsi che lui fa sulla entropia, sui sistemi, sull'ordine e sul caos.

Il nono episodio del podcast si concentra sul tema della misurazione e già nei primi minuti viene proposta un'interessante riflessione sulla differenza tra le dimensioni di impatto e di risultato. Le chiedo innanzitutto di spiegare brevemente ai lettori la differenza tra questi due indicatori, e poi vorrei chiederle: perché secondo lei essi vengono troppo spesso sovrapposti, perché è invece importante osservare con attenzione l'esatta dimensione dell'impatto?

La nostra cultura è innamorata dei risultati e noi abbiamo un sistema premiante nelle organizzazioni d'impresa che è ancorato, sostanzialmente, agli obiettivi. Il nome di questo sistema è Management by objectives. Gestiamo a partire dagli obiettivi. L'impatto è un concetto che eccede il risultato ottenuto. Ogni azione umana genera un impatto che è destinato ad andare oltre i risultati che immediatamente si possono cogliere. La figurazione, che più ci aiuta comprenderlo meglio, è proprio il sasso lanciato nello stagno: io ho l'obiettivo di lanciare il sasso, raggiungo lo stagno ma non mi accorgo, se mi concentro soltanto sui miei raggiungimenti immediati, che il mio gesto genera molti cerchi nell'acqua. Quei cerchi sono gli impatti generati dai miei gesti, a volte gli impatti generati dalle mie intenzioni e questi cerchi finiscono per raggiungere e bagnare delle sponde che io non mi accorgo nemmeno esistano, perché magari mi sono già voltato dopo avere lanciato il mio sasso, e mi sono disposto ad altri ottenimenti e cercherò di raggiungere nuovi obiettivi. Noi abbiamo ottimi strumenti per misurare i risultati, ma pessimi strumenti per misurare gli impatti. Per questo dobbiamo dotarci di un'attrezzatura che ci consente di valorizzare la complessità delle intenzioni umane e leggere il più possibile, valutare e dov'è possibile misurare, gli impatti che l'azione umana genera.

Secondo lei quali azioni quindi occorrono per imparare ad

abitare meglio la complessità?

Noi abbiamo offerto un decalogo, 10 attività, e chi abbia voglia di divertirsi a riconoscere 10 passi per abitare la complessità vi trova molti riferimenti. Ecco, io direi che se dovessi provare a dare un'idea di questa articolata serie di suggerimenti che noi diamo all'interno dei podcast, insisterei su un tema, forse il tema più semplice, ma ahimè il tema più abusato, che è il tema delle conversazioni. Abitare la complessità significa diventare maestri di conversazione, è ritornare ad essere capace di conversare con l'eleganza, con disponibilità, con il tempismo necessario ad offrire ai propri interlocutori l'opportunità di divenire contributori, di offrire un contributo significativo alla conversazione stessa. Noi abbiamo purtroppo disimparato a conversare. C'era un vecchio libro di Norbert Elias che raccontava bene il valore delle conversazioni nelle società di corte. Ecco, rispetto ai cortigiani, noi siamo diventati molto più volgari, abbiamo compromesso le capacità di ascolto e ci siamo scordati che comunicare non vuol dire necessariamente conversare. Per conversare ci sono alcune caratteristiche che appaiono difficili da frequentare, a volte contraddittorie: un limitato numero di persone, una disponibilità all'ascolto ampia e naturalmente la condivisione di un sistema di codici di riferimento. Quindi conversare significa comprendere quali sono i vocabolari a cui si riferiscono i nostri interlocutori ed essere capaci di abitarli, di tradurli, di frequentarli e quando questo non è possibile di sospendere la valutazione e sospendere il giudizio. Troppo di frequente noi finiamo per disabitare la complessità perché frettolosamente etichettiamo le valutazioni degli altri come irricevibili mentre dovremmo fare un po' più attenzione e cercare di metterci in conversazione traducendo tutti i codici che non ci sono familiari.

Nel podcast si parla della figura del "impactholder" che in questo nuovo paradigma prende il posto dello "stakeholder".

Questa sostituzione “implica il principio che un progetto è ritenuto buono non soltanto se negozia con coloro che detengono un interesse riconosciuto rispetto agli esiti attesi del progetto stesso, diviene buono il solo progetto proposto da un progettista capace di conversare con tutti coloro che lo sappiano o meno e lo vogliano o meno, stanno per essere investiti dall’onda lunga del progetto”. Questa distinzione è totalmente assimilabile alle nuove e moderne mappature degli stakeholder – sulle quali ha lavorato il team di ricerca del prof. Poma già nel 2008 – in cui partendo dall’assunto in cui “tutti sono stakeholder” non esistono pubblici “influenti” ma solo un diverso grado di interconnessione con l’organizzazione (e tra di loro). Questa riflessione coerentemente con l’applicazione della logica ad insiemi sfumati (che caratterizza i diversi pubblici, anche quelli di minore prossimità) rende l’organizzazione complessa responsabile per tutti loro e consapevole dell’impatto che ogni azione può avere nell’ecosistema. Cosa ne pensa?

Penso che questa concezione del significato del termine stakeholder sia molto vicina alla nostra idea di impactholder. La ragione per cui abbiamo coniato questo termine è che dentro il termine stakeholder lavora una idea di attività, di responsabilità, di immediatezza, to hold and stake, che evoca una certa consapevolezza. Nel definire qualcuno stakeholder, noi stiamo attribuendo a questo qualcuno la capacità di to hold, di sostenere, di possedere, di gestire in qualche modo un interesse. La concezione di stakeholder che lei ha evocato è più ampia, quindi per me è decisamente più interessante. Quello che ci piaceva del concetto di impactholder è che spesso esistono stakeholder privi della consapevolezza dell’impatto che stanno per subire e dunque una buona misurazione di impatto deve raggiungere tutti quegli stakeholder che stanno per essere raggiunti da un impatto. Questo è un punto molto importante. È irrilevante come li chiamiamo. È importante che li coinvolgiamo. Quindi direi che c’è una convergenza molto ampia tra il concetto di stakeholder

che lei offre e il nostro concetto di impact holder.

C'è qualcosa che le sarebbe piaciuto raccontarmi che non le ho domandato?

Questi sono 10 episodi da una ventina di minuti ciascuno, e nello scrivere i testi che ho successivamente registrato, con molto rammarico ho dovuto escludere molti temi. Oggi un aspetto che mi piacerebbe ricordare è che per abitare la complessità, come racconto nell'ultimo episodio, dobbiamo recuperare due valori molto importanti che credo siano rilevanti anche nelle relazioni pubbliche. Il primo elemento è la capacità di divertirsi: e con questo parlo di scanzonatura, dobbiamo tornare ad essere scanzonati, a non prenderci troppo sul serio; il che non significa affatto non fare le cose come si deve, bisogna fare le cose per bene ma con scanzonatura. Il secondo elemento, che sembra contraddittorio forse, rispetto chi si occupa di relazioni pubbliche e che spesso sembra votato ad un certo grado di visibilità, è quello della discrezione. Dobbiamo imparare a risultare più discreti perché al contrario abitare la complessità diventerebbe impossibile, verremo sopraffatti da essa. Al contrario, grazie a una personale discrezione potremmo cercare di abitarla. Quindi: divertiti e discreti. Ma di questo parliamo una prossima una volta...