

GIOVANNI COSTA

PREFAZIONE<sup>1</sup>

Parafrasando un noto adagio secondo il quale il miglior saggio sull'etica è un'etica intimamente praticata, si potrebbe affermare che il miglior saggio sulla complessità è una complessità risolta. Però sarebbe semplicistico. Il saggio di De Toni e De Zan che ho il piacere di presentare è indubbiamente molto buono ma non risolve alcuna complessità. Se ne immerge invece con consapevole e talora persino compiaciuta partecipazione, senza cercare scorciatoie o impraticabili ricette.

Gli autori partono dal dilemma con cui si confronta chi vuole gestire la crescente complessità: aumentare la complessità interna (Ashby) o "ridurre" quella esterna (Luhman). La tentazione è di ripescare le parole Lawrence Peter Berra: quando arrivi a un bivio, imboccalo! Indicazione paradossale, certo. Ma non priva nel mondo della complessità di una cinica saggezza.

In tema di complessità, ho sempre trovato molto utile la distinzione tra complesso e complicato, ripresa anche da De Toni e De Zan a pagina 74. Distinzione che incontrai per prima volta in Hervé Sérieyx<sup>2</sup> il quale la spiegava con un esempio: un Boeing 747 è *complicato*, un piatto di spaghetti è *complesso*. Un aereo è composto di decine di migliaia di parti il cui assemblaggio richiede diverse competenze. Ma tutto il processo è analizzabile e scomponibile. E' possibile riprodurre esattamente tale processo e garantirsi così che l'aereo voli. Il mondo del complicato è prevedibile, gestibile e controllabile. Per contro un piatto di spaghetti è *complesso*. Quando vi affondate la forchetta per quanto tentiate di riprodurre lo stesso gesto per arrotolare la pasta sarà praticamente impossibile arrivare allo stesso risultato in forma e quantità. Negli spaghetti c'è una logica di caos non prevedibile.

Poiché viviamo in un mondo complesso quanto un piatto di spaghetti, le organizzazioni per affrontarlo devono aumentare il loro grado di complessità interna, suggerisce Ashby. Peccato che questo tentativo, se meccanicamente inteso, si traduca nel creare spesso organizzazioni complicate. Per definizione incapaci di affrontare e risolvere la complessità. Serve invece un'organizzazione con un *grado di complessità adeguato* e in grado di esprimere la potenza

---

<sup>1</sup> A.F. De Toni, G. De Zan, *Il dilemma della complessità*, Marsilio editori, Venezia, 2015, pp. 9-14

<sup>2</sup> Sérieyx H., *Le big bang des organisations*, Calmann-Levy, Paris, 1993.

sistemica e di mobilitare l'intelligenza e l'autonomia degli attori. Che in estrema sintesi mi sembra la conclusione cui arrivano De Toni e De Zan al termine della loro esplorazione sul concetto di complessità e sugli strumenti per gestirla.

Sul fronte esterno, per raggiungere un livello di complessità *adeguato* agli occhi degli attori non significa ridurla meccanicamente. Significa inserirla in un *frame* entro il quale gli attori organizzativi possano dispiegare comportamenti adattivi, interattivi e creativi basati sulla loro autonomia, sulla loro intelligenza e sulla loro capacità di giudizio.

Sul fronte interno, in una prospettiva manageriale, bisogna partire dai task delle diverse parti di un'organizzazione. Analizzando il dettaglio dei processi da governare, si può distinguere tra *attività di trasformazione* e *attività d'interazione*<sup>3</sup>. Le attività di trasformazione sono quelle più tradizionali legate al "fare" e non presentano particolari problemi (se non quelli derivanti dall'essere complicate secondo la definizione di Sérieyx) poiché utilizzano routine sempre più spesso governate dalla tecnologia e possono facilmente essere automatizzate o addirittura esternalizzate. I problemi (ma anche le opportunità) nascono con le attività d'interazione. Queste si possono suddividere tra *interazioni transazionali* e *interazioni tacite*.

Nelle interazioni transazionali l'attore deve essere in grado di decodificare situazioni sempre diverse, utilizzando procedure spesso automatizzate, per riconoscerle e per selezionare le soluzioni più appropriate che sfruttano la conoscenza accumulata dall'esperienza e depositata nelle routine memorizzate dall'organizzazione e dalle sue "macchine".

Le interazioni tacite sono più difficili da gestire, producono più valore e richiedono attori in grado di affrontare situazioni ambigue nelle quali non possono essere usate procedure o algoritmi, mentre devono disporre di capacità di giudizio ed esercitare discrezionalità per produrre una soluzione innovativa, *taylor made*.

In questo caso, l'attività è sottoposta a una continua morfogenesi governata dall'interazione con situazioni oggettive e soggettive che non si ripresentano mai uguali alle precedenti. Il massimo dell'interazione tacita si ha nelle decisioni strategiche e politiche nelle quali *si gioca* e contemporaneamente si costruiscono le *regole del gioco*. Le maggiori carenze e i maggiori problemi si riscontrano, infatti, nel *policy making*, per il quale il decisore non sempre trova adeguati supporti in una struttura direzionale che è stata attrezzata, come spesso accade, più per eseguire che per esplorare e costruire. Ma l'interazione tacita può apparire anche nella produzione di beni e servizi non standardizzati e con un grado elevato di personalizzazione il cui deliberato sviluppo potrebbe essere la

---

<sup>3</sup> Beardsley S.C, Johnson B.C., Manyika J.M., "Competitive advantage from better interactions", *McKinsey Quarterly* 2, 2006.

soluzione dei problemi creati dalla concorrenza dei Paesi a minor costo del lavoro e dalla crescente automazione.

“I lavori che si basano sui rapporti interpersonali e richiedono una capacità di giudizio resteranno, quelli meccanici sono destinati a sparire”<sup>4</sup> Dalla ricerca McKinsey sopra citata emerge che nei Paesi più sviluppati i job che sopravvivono alla distruzione (non sempre) creatrice dell’automazione sono quelli con contenuti d’interazione in particolare d’interazione tacita. Negli Stati Uniti, negli ultimi anni, le occupazioni con un prevalente contenuto *d’interazioni tacite* sono aumentate due volte e mezza più velocemente di quelle con prevalente contenuto *d’interazioni transazionali* e tre volte più velocemente dell’intera occupazione nazionale<sup>5</sup>.

*Exploitation or exploration?*<sup>6</sup> Sono due prospettive strategiche e operative completamente diverse che richiedono soluzioni organizzative, atteggiamenti mentali, competenze e *capabilities organizzative* non sempre conciliabili. L’organizzazione necessaria per produrre la centomillesima macchina (*exploitation*) non è la stessa che serve a concepire la prima (*exploration*). La scuola che consegna i saperi consolidati di ieri (*exploitation*) non è la stessa che crea i saperi innovativi di domani (*exploration*). La conduzione di un impianto è diversa dalla sua progettazione e dalla sua manutenzione. Delocalizzare in termini di *exploitation* significa usare i differenziali retributivi e normativi per conseguire vantaggi di costo. Farlo in termini di *exploration* significa cercare nuovi mercati, creare nuove combinazioni prodotto-processo, ibridare risorse e culture, stringere alleanze per conseguire vantaggi di differenziazione.

L’*exploitation* è concettualmente più vicina alla rendita, l’*exploration* al profitto. Ma con gradi di rischio e d’incertezza maggiori, con i quali non tutti riescono a convivere. In termini di competenze, imprenditori e manager orientati all’*exploitation* sono rigidi, tradizionalisti, dispongono di *capabilities* di trasformazione (produzione), sono terrorizzati dalla diversità e dai cambiamenti: per sfuggire alla complessità affogano nella complicazione. Quelli orientati all’*exploration* sono curiosi, aperti alle novità e alla diversità, dispongono di *capabilities* di marketing, sensibilità estetica e amano i cambiamenti: sono più attrezzati per affrontare e risolvere la complessità.

A tutti i livelli, internazionale e locale, c’è una tendenza alla specializzazione in uno dei due orientamenti. Da un lato, le nazioni, le imprese e i lavoratori che praticano la ricerca e l’innovazione, creano i prototipi, gestiscono le interazioni tacite, attivano il cambiamento. Dall’altro, le regioni e le imprese, i lavoratori che poi le sfruttano, specializzandosi in attività di trasformazione, in interazioni

---

<sup>4</sup> Frey C.B., Osborne M.A. 2013, *The Future of Employment: How susceptible are Jobs to Computerisation?* Martin, Oxford, 2013.

<sup>5</sup> Beardsley S.C., Johnson B.C., Manyika J.M.,*cit.*

<sup>6</sup> March J.C., “*Exploration and exploitation in organizational learning*” *Organization Science*, 2, 1991

transazionali e sono avversi al cambiamento. Questo modello di specializzazione non ha un grande futuro. Un po' tutti dovranno diventare ambidestri, per riuscire a fare sia l'*exploitation* perché è la cosa che per ora sanno fare bene, sia l'*exploration* perché è la cosa necessaria se vogliono continuare a fare la prima e farla meglio. Questi cambiamenti non s'improvvisano. Vanno preparati lavorando sui giovani e sulla loro formazione. La compressione dei tempi d'apprendimento e la precoce professionalizzazione sono adatte ai territori conosciuti dell'*exploitation*, ma non creano quella riserva di risorse necessarie per inoltrarsi in campi nuovi e soprattutto non instillano il giusto significato del cambiamento.

Il massimo di complessità non riducibile si riscontra infatti nei processi di cambiamento. Questi vengono normalmente analizzati in termini di strategie deliberate e della loro implementazione, con le relative considerazioni sulla resistenza al cambiamento e sui facilitatori utilizzabili. Minore attenzione viene dedicata ai *significati del cambiamento*. Ci si occupa più di cosa cambiare, meno del come e perché cambiare. E si giustificano i fallimenti con la complessità del cambiamento.

Ciò che genera un diverso atteggiamento nei riguardi del cambiamento e dei rischi associati è il significato che si attribuisce al cambiare. Ci sono due categorie di attori. La prima subisce il cambiamento e lo vive come un evento straordinario, che dipende da forze esterne e che richiede strumenti particolari per farvi fronte o resistervi. La seconda provoca il cambiamento e su questo costruisce rendimenti differenziali sui competitori interni ed esterni.

Quando il tempo diventa una variabile critica di successo cambia la modalità di approccio alla complessità. La complessità addensata in un intervallo temporale delimitato e in un luogo ristretto altera la relazione spazio temporale e il concetto stesso di velocità. In termini aziendali De Toni e De Zan la definiscono a pagina 106 come "Capacità di individuare in anticipo minacce e opportunità e di agire rapidamente riconoscendo il tempo come una autentica variabile competitiva".

Ci sono settori come la moda, dove la competizione sul tempo è importante, ma i ritmi delle collezioni stagionali hanno un'immutabilità più solida delle stagioni meteorologiche. Nonostante l'irruzione di competitori come Zara o H&M, in Italia sono ancora poche le aziende che riescono a proporre più collezioni o a cambiare le stesse collezioni entro una stessa stagione. Quelle che ci riescono stanno sconvolgendo le regole competitive e contrastano bene la concorrenza di chi produce in Oriente e sconta, per ora, tempi più lunghi. Passare da un sistema spinto dalla produzione a uno tirato dal mercato distrugge tutte le rendite legate alle competenze degli attori tradizionali del ciclo della moda, che infatti cercano di opporsi. L'operazione riesce facilmente solo a nuovi attori attirati dalla possibilità di acquisire rendimenti differenziali basati sulla velocità.

Sono molti gli strumenti organizzativi, puntualmente analizzati da De Toni e De Zan anche attraverso una ricognizione su alcuni significativi casi aziendali, che

possono essere usati per ridurre e gestire la complessità: disaccoppiamento spazio-temporale, modularizzazione, sviluppo di *capabilities organizzative* e così via.

Uno strumento, il cui ruolo giustamente non viene troppo enfatizzato da De Toni e De Zan, con cui si è pensato di gestire la complessità è lo sviluppo di sistemi informativi integrati (Erp) che in teoria hanno la funzione di rendere le informazioni disponibili per tutti consentendo alle diverse funzioni aziendali di dialogare direttamente e al vertice strategico di operare sintesi e riduzione della complessità esterna oltre a esercitare controllo sulla complessità interna. Trasmigrare dai vecchi sistemi frammentati ai nuovi integrati è un'operazione difficile, che si scontra non solo con problemi tecnici ma soprattutto con i diversi *significati* attribuiti a questo cambiamento<sup>7</sup>.

Con la trasparenza informativa cadono le rendite legate all'opacità dell'organizzazione. Il responsabile della produzione perde il proprio potere nei riguardi del commerciale e viceversa, mentre il vertice aziendale è tentato di aumentare il proprio potere di controllo (regole, procedure, supervisione diretta con uno sviluppo di sistemi operativi complicati e non necessariamente in grado di risolvere la complessità) piuttosto che attivare l'autonomia dei collaboratori. Ma non è questo il senso del cambiamento.

Si stima che in una buona parte delle aziende le informazioni generate dal sistema integrato vengano utilizzate per meno del 50%. Ciò significa che a fronte della complessità esterna e interna si rischia di creare una ridondanza informativa eccedente la capacità di gestirla e di valorizzarla. Il che provocherebbe veri e propri ingorghi informativi generando complicazioni non idonee a dominare la complessità esterna.

L'informazione totale magari in tempo reale equivale a nessuna informazione. De Toni e De Zan citano a pagina 108 il racconto di Borges che narra del *Collegio dei Cartografi* che fecero una Mappa dell'impero che aveva l'immensità dell'impero e coincideva perfettamente con esso. La risorsa scarsa non sono le informazioni ma i significati. E questi si generano selezionando e non moltiplicando le informazioni, ordinandole attraverso capacità di giudizio discrezionale in un frame interpretativo. Le organizzazioni aziendali sembrano affette da una sorta di bulimia informativa, che richiede al sistema una grande quantità di dati che però non vengono metabolizzati, né tradotti in valore per l'utente interno e per i clienti.

Di bulimia informativa e regolatoria sembrano affette anche le authority, soprattutto quelle che sovrintendono settori particolari come banche e

---

<sup>7</sup> Gianecchini M., Furlan A., "ERP e cambiamento organizzativo", *Relazione al workshop "Il change management nelle imprese e nelle pubbliche amministrazioni"* Liuc-Studi organizzativi, Castellanza, 5 e 6 giugno 2006.

assicurazioni, senza peraltro conseguire successi significativi come dimostrano crisi e scandali ricorrenti. Tutto è cadenzato da flussi di informazione e di regole che generano complicazioni nella governance, nel prodotto-servizio, nei rapporti con i clienti senza risolvere alcuna complessità.

Significativa una recente affermazione di Mario Greco, amministratore delegato di Generali, tra le maggiori e più antiche compagnie di assicurazioni: "...dobbiamo rafforzare il brand e dargli un'*identità* che lo faccia percepire come *semplice* e *intelligente*. Le assicurazioni sono una cosa complicata. Il primo che riesce a rendere le cose semplici vince. Noi vogliamo farlo"<sup>8</sup>.

Da un lato Greco sottolinea l'importanza di creare il frame per gli operatori interni e per i clienti. E attribuisce questo ruolo di generatore di significati e di identità al brand, strumento di sintesi per eccellenza. Da un altro lato dà un'indicazione operativa su come orientare l'innovazione di prodotto-servizio all'insegna della semplicità.

Nel 2004 la Philips lanciò un manifesto della semplificazione, istituendo una posizione aziendale (affidata a un manager italiano, Andrea Ragnetti) responsabile di rendere più semplici i prodotti e i processi interni.<sup>9</sup> Anche il Governo italiano ha creato un *Ministro per la Semplificazione*. Non è certo che queste posizioni dedicate siano la soluzione organizzativa più idonea a implementare la scelta strategica di semplificare ma sono sicuramente un indicatore di una maggiore consapevolezza della necessità di affrontare la complessità con strumenti diversi di quelli usati finora (vedi Capitolo 5).

Riprendendo le tesi di fondo di questo saggio, solo mobilitando l'autonomia, l'intelligenza e la responsabilità di tutti gli attori si può sfruttare la potenza dei sistemi tecnici di gestire una grande quantità di variabili interconnesse e nel contempo di risolvere la complessità non riducibile attivando la dialettica attore sistema. In questa dialettica risiede la fonte e la soluzione delle ricorrenti crisi dei sistemi complessi. Non sempre la riduzione della complessità su basi soggettive è *il rimedio*. Senza una adeguata interazione con i sistemi può diventare *il problema*. Si pensi alle derive populistiche emergenti nei sistemi politici occidentali o a quelle fondamentaliste nel Medio e Lontano Oriente.

---

<sup>8</sup> *Repubblica Affari & Finanza*, 1/6/2015

<sup>9</sup> *Simplifying Philips*, *The Economist*, 10/6/2004