

# Introduzione

«Questa età dell'ansia, in gran parte, è figlia del cercare di fare oggi un lavoro con strumenti e concetti di ieri.»

Marshall McLuhan

Oggi giorno viviamo in un mondo complesso ma senza aver ben compreso cosa significhi. I nostri modelli educativi, le nostre organizzazioni, le competenze che coltiviamo e le strategie che adottiamo non sono adatti ad affrontare una realtà interconnessa e interdipendente come quella attuale.

Nel suo recente libro *Il principio di indeterminazione*, Edoardo Boncinelli afferma che ciascuno di noi sa, fin da ragazzo, che il mondo, soprattutto quello vivente, è complesso. Ma se la scienza fosse partita dall'analisi della sua complessità globale non sarebbe approdata a nulla. Ha quindi dovuto per molto tempo far finta che l'universo fosse semplice per poter acquisire una buona conoscenza delle leggi universali che lo regolano. E solo da non molto tempo si è potuti passare allo studio scientifico degli aspetti più complessi<sup>1</sup>.

Questo è vero per la scienza, o perlomeno per la gran parte della scienza. Non lo è per quanto concerne il modo in cui individualmente e collettivamente affrontiamo ogni giorno la complessità della nostra realtà. Continuiamo a considerare il mondo da un punto di vista ingegneristico. Ogni cosa ha una misura e ogni obiettivo una strategia ottimale per raggiungerlo. Restiamo convinti che una corretta analisi consenta di comprendere gli scenari, prevederne l'evoluzione e definire un corso d'azione che permetta di ottenere i risultati attesi. Quando questo non avviene imputiamo la causa a un errore nella fase di studio e di definizione della strategia.

Oggi questa convinzione non solo è sbagliata, ma anche pericolosa. Dobbiamo iniziare a vedere il mondo come un sistema complesso dove

---

<sup>1</sup> E. Boncinelli, *Il principio di indeterminazione*, Bologna, il Mulino, 2020.

ogni aspetto, ogni variabile, ogni azione è correlata e interdipendente e nessuno di noi è in grado di conoscere ogni connessione. Internet è un sistema complesso; l'umanità è un sistema complesso; le nostre economie e organizzazioni sono sistemi complessi dentro sistemi complessi.

In questi ultimi anni abbiamo fatto enormi passi avanti dal punto di vista tecnologico. L'intelligenza artificiale e i cosiddetti big data stanno aprendo orizzonti inimmaginabili fino a poco tempo fa. A questa crescita esponenziale delle tecnologie non è corrisposto un adeguato sviluppo delle competenze e delle strategie più efficaci a vivere in una realtà complessa.

Continuiamo a concentrarci sulle cose anziché sulle relazioni tra le cose. Studiamo il particolare e dimentichiamo la sua connessione strutturale con l'ecosistema di cui fa parte. Cerchiamo di prevedere il futuro anziché prepararci per futuri diversi. Puntiamo all'efficienza e all'ottimizzazione, anziché alla ridondanza e all'esplorazione. Ci fidiamo dei piani dettagliati anziché delle strategie emergenti. Accumuliamo conoscenze ma non educiamo al loro efficace utilizzo. Puntiamo a raggiungere target e obiettivi incuranti dei costi a essi correlati. Ci concentriamo nel disegnare il futuro, ma non prestiamo attenzione a come le azioni nel presente plasmino il domani. Ci sforziamo di controllare ogni cosa, perdendo la reale capacità di governare il sistema.

Vivere in una realtà interconnessa richiede competenze, strategie, paradigmi e schemi cognitivi nuovi. Dobbiamo sapere distinguere un sistema o un fenomeno ordinato (semplice e complesso) da uno non ordinato (complesso e caotico), riconoscere gli schemi d'azione più funzionali a questi, coltivare una visione sistemica della realtà e sviluppare competenze che consentano di affrontare con efficacia la complessità della nostra quotidianità.

Viviamo in un contesto non lineare, imprevedibile, ambiguo e ricco di paradossi e *trade-off*. Ogni nostra decisione e azione entra in connessione con le altre e può potenzialmente riconfigurare il sistema entro cui agiamo. Senza una diffusa educazione alla complessità rischiamo che l'incoscienza e la miopia delle nostre scelte individuali, anche apparentemente innocue e banali, possano determinare l'insorgere di conseguenze non solo locali – a noi vicine – ma anche globali.

Questo libro intende dare un contributo alla costruzione di una cultura e un'educazione alla complessità. Non solo per manager, politici e amministratori. Ma per chiunque voglia vivere più consapevolmente questa realtà così diversa dal passato.

Il Capitolo 1 è dedicato a comprendere la complessità del nostro mondo e a evidenziare come gran parte della scienza abbia già abbracciato, come sottolineava Boncinelli, questo nuovo paradigma.

Il Capitolo 2 entra nel merito delle strategie e degli approcci più funzionali ad affrontare sistemi e fenomeni ordinati e non ordinati. In questo capitolo, cerco di illustrare come la complessità abbia modificato il concetto classico di strategia e di leadership e mi soffermo sulla differenza tra controllare e governare un sistema complesso.

Il Capitolo 3 approfondisce il tema del pensiero complesso. Che cosa significa pensare bene e pensare male? Che cosa significa prendere una buona decisione in una situazione di alta complessità? Come posso prepararmi ad affrontare l'ignoto? Sono alcune delle domande a cui si cerca di dare una risposta.

I Capitoli 4 e 5 sono dedicati alla presentazione delle nuove competenze che dovremo sviluppare per affrontare la complessità e l'evoluzione della leadership. Verrà criticato piuttosto duramente quanto comunemente si pensi dei leader odierni, per proporre una visione alternativa e, a mio giudizio, più utile e coerente con il mondo di oggi.

Questo lavoro è frutto di oltre venticinque anni di studio, ricerca e formazione sulla scienza della complessità in ambito organizzativo e nello sviluppo della leadership. Le posizioni qui espresse sono in gran parte basate su solide ricerche scientifiche. Ho indicato in nota tutti i riferimenti agli studi utilizzati per esporre le mie argomentazioni. Alcune sezioni sono frutto di un pensiero e un'elaborazione personale e come tali possono essere messe in discussione. In questo caso il confronto e il dialogo saranno di aiuto per confermarle, rivederle e migliorarle. Chi arriverà al termine del libro riconoscerà l'importanza dello sviluppo della ridondanza cognitiva per governare la complessità. Il confronto e il dibattito che potranno aprirsi su alcune parti di questo scritto contribuiranno, coerentemente, allo sviluppo della ridondanza cognitiva dell'autore.