



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

Ambiguità e VUCA: abitare l'imprevedibilità del business

Se incontri un bivio, imboccalo (Jorge Luis Borges)

Dov'è il pericolo, cresce anche ciò che salva (Friedrich Hölderlin)

Io mi contraddico, sono ampio, contengo moltitudini (Walt Whitman)

La complessità, novità e mutevolezza in cui le aziende operano – e soprattutto opereranno – non richiede commenti. Un fatto evidente già oggi è che mette in crisi i modelli manageriali consolidati, molto razionali e basati su una pretesa di controllo e predittività dell'ambiente – sia esterno (il mercato, la concorrenza, i fornitori, il sistema di regolazione) che interno (i dipendenti).

Ma purtroppo – al crescere delle nostre capacità tecnologiche – non è cresciuto il nostro “dominio” (sia dal punto di vista pratico che conoscitivo) dell'ambiente che ci circonda. Questa consapevolezza si è originata proprio all'interno del nucleo duro della scienza – biologia, fisica, chimica – e si è progressivamente esteso a molte altre discipline (come per esempio la psicoanalisi, e le scienze economiche, come la varietà (e importanza) dei nomi di molti dei protagonisti di questo nuovo pensiero critico testimoniano: Darwin, Freud, Heisenberg, Monod, Einstein, Gödel, Simon, Kahneman. Gli economisti – prendendo a prestito un'espressione usata nell'ambiente militare americano – incominciano a descrivere il contesto in cui ci muoviamo come caratterizzato da VUCA – *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*.

La sfida del VUCA di operare in un ambiente imprevedibile, complesso, ambiguo e soprattutto mai sperimentato prima. In particolare l'ambiguità non va ignorata/eliminata ma utilizzata perché è ricchissima di informazioni. Ha osservato il filosofo Gustave Thibon che uno dei segni della mediocrità di spirito è vedere contraddizioni laddove ci sono soltanto contrasti, e cioè una tensione feconda tra poli diversi e complementari fra loro. Friedrich Nietzsche – in *Così parlò Zarathustra* – ha notato con straordinaria profondità poetica che «bisogna avere un caos dentro di sé, per generare una stella danzante».

Le aziende hanno naturalmente creato metodi e strumenti per contrastare queste criticità: flessibilità (per imbrigliare la volatilità), statistica (per contrastare l'incertezza), approccio sistemico (per ridurre la complessità). Ma l'ambiguità si ostina a non essere controllabile, riducibile. Anzi crea disagio e riappare dove meno la si aspetta. Ma è un dato di sistema e – se ben compresa – è fonte di ricchezza informativa. Ma gestire – anzi alimentarsi – di ambiguità non è più un tema di strumenti e metodi: è un tema di mentalità e attitudine.

I grandi sapienti di ogni epoca – pur rappresentando – hanno sempre accettato che una parte del mondo non fosse conoscibile, che l'uomo non fosse la misura di tutte le cose. Ciò non era in nessun modo un freno alla ricerca. Ne è un esempio – fra i tanti – il motto della Compagnia di Gesù: «*Lavora come se il successo dipendesse dai tuoi sforzi, ma abbi fede come se tutto dipendesse da Dio*».

La trama nascosta ha sempre attratto l'uomo. Una metafora potente è quella dell'arazzo rovesciato, la figura che si vede è incomprensibile quando viene guardata dal retro, ma non significa che la trama sia assente; è quell'intreccio caotico di fili consente la rappresentazione dell'immagine nel lato corretto. Come ha infatti osservato Eraclito: Connessione inevidente è superiore all'evidente: la metafora dell'arazzo rovesciato è a questo proposito emblematica.

Che fare ?

L'obiettivo è dunque saper **trasformare la contraddizione in contrasto, l'ambiguità in ambivalenza** o – detto in modo più semplice – non provare a eliminare l'ambiguità, ma conviverci, attraversarla, abitarla. Facile a dirsi ...ma che si può fare ? Non si tratta tanto di usare formule ma piuttosto di preparaci ad affrontare senza disorientarci un contesto sempre più ambiguo e ad abitare l'ambiguità ... Come dice il design thinker Roger Martin: " The business leader of the 21st century will no longer be measured by how much uncertainty he or she can eliminate but how much uncertainty he or she can tolerate".

Certamente ci sono alcune persone più dotate di altre per vivere ed eccellere in questi contesti complessi, poco definiti e talvolta addirittura opachi. Per esempio le menti cosiddette bisociative. secondo Arthur Koestler l'associazione creativa avviene tramite la cosiddetta **bisociazione**, che è una sorta di assurdità coerente, un po' come le "figure impossibili" che sono assurde e coerenti allo stesso tempo. Altri studiosi parlano di "menti opponibili" o di pensiero "bifronte" o "gianico", derivando il termine dalla divinità che guardava in due direzioni grazie ai suoi volti opposti; i prodotti artistici e scientifici si determinerebbero quindi nella combinazione consapevole di termini antitetici e apparentemente paradossali.

Ma questa attitudine si può – anzi si deve – coltivare. Allora qualche consiglio – risultato del combinato disposto della mia articolata esperienza professionale e delle mie numerose letture – che ho applicato nel mio ambito professionale (e nella mia vita):

- **Coltivare una sensibilità psicoanalitica** – che con la pratica diventa un vero e proprio "sesto senso". Lo sguardo psicoanalitico è a suo agio nel decodificare e trovare sintesi nei messaggi contraddittori, nei contesti ambigui, negli indizi frammentari. Basti pensare alla famosa espressione paradossale – "sii spontaneo!" – usata da Gregory Bateson per sbloccare situazioni patologiche e avviare un percorso di cura.
- **Dedicare tempo significativo alla buona lettura (e all'arte)**, perché ci insegna come convivere con il mistero. Solo l'artista può esplorare l'ineffabile senza offrirci una risposta, perché a volte non c'è risposta. John Keats chiamò quest'impulso romantico *negative capability* (capacità negativa). Disse che certi poeti, come Shakespeare, sono capaci «di essere nell'incertezza, nel mistero, nel dubbio senza l'impazienza di correre dietro ai fatti e alla ragione».
- **Sviluppare una propensione al rischio e saper trarre beneficio dai fallimenti**. Affrontare in maniera consapevole (e non incosciente) un rischio richiede di accettare l'imprevedibilità e l'ambiguità e soprattutto deve mettere in conto il fallimento, che diventa naturale, quasi consustanziale al rischio. Inoltre un'esperienza di fallimento costringe a sostenere eventi straordinari, e ad affrontare imprevisti ed eventi avversi in modo nuovo. Abraham Zaleznik, in un famoso articolo su Harvard Business Review del 1977 (*Managers and Leaders. Are They Different ?*) più volte ripubblicato, ha osservato che il fallimento porta il vero leader a estraniarsi dall'ambiente circostante e quindi a «volgersi verso la sua interiorità per riemergere con un senso della propria identità che nulla ha a che vedere con quanto vi era prima». Questa riemersione è una vera e propria rigenerazione – anzi rinascita; per questo motivo Zaleznik ha introdotto – per i leader che hanno vissuto questa potente esperienza (ad esempio Steve Jobs) l'espressione "*twice-born*", nato due volte.

La psicoanalisi studia l'uomo, i suoi comportamenti e i meccanismi interiori che li determinano. Filippo Gentiloni l'ha definita "scienza della profondità dell'io". È dunque una conoscenza indispensabile per i manager – che sono innanzitutto gestori di risorse umane. Alcune teorie – pensiamo ad esempio a quelli riconducibili a Carl Gustav Jung, affermano che la conoscenza ambivalente degli uguali consente la comprensione della polarità. La teoria degli archetipi – ad esempio – identifica coppie di opposti (ad es. *animus* e *anima*, *puer* et *senex*, ...), che sono la segreta identità di due facce che sono in realtà una sola pur con piccole differenze di lineamenti. Tanto è vero che – quando si supera il limite – spesso una entità diventa il suo opposto: la luce illumina, ma può anche accecare (da cui l'espressione alchemica "sole nero").

Sull'importanza della cultura e della lettura dei classici ci sarebbe da dire moltissimo. Una per tutte una riflessione del grande critico letterario Harold Bloom fatta per i manager su *Harvard Business Review* (*A Reading List for Bill Gates - and You. A Conversation with Literary Critic Harold Bloom*, 2001): «La letteratura ha una grande verità da insegnare riguardo al cambiamento. Il cambiamento nasce sempre dall'inatteso: pertanto, leggere la grande letteratura fantastica ci prepara alla sorpresa, anzi ci dà una certa confidenza che rende l'imprevisto addirittura gradito, poiché ci consente di esplorare nuovi territori». Anche le parole – pensiamo agli ossimori come per esempio convergenze parallele o festina lente svelano ambiguità ricche di suggestioni. L'ambiguità – o meglio la polisemia (i molteplici significati) è sempre presente nelle parole antiche e fondative. Recita un salmo: «Una parola ha detto Dio, due ne ho udite».

In questo percorso che ci obbliga a uscire dalla nostra "comfort zone" e affrontare temi nuovi, dove la conoscenza pregressa è di scarso aiuto può essere utile (ri)attingere alla saggezza degli antichi, che consideravano l'ambiguità connaturale al proprio mondo. L'antica sapienza è un tesoro straordinario e ricchissimo che può essere una grande fonte ispirativa del manager. E non c'è solo l'arte della guerra di Sun-tzu o la regola di San Benedetto ... Prendiamo ad esempio Eraclito ("Connessione inevidente è superiore all'evidente", "Il Conflitto (*polemos*) è padre di tutte le cose") o Pindaro ("diventa ciò che sei!"), oppure Maometto ("La più eccellente jihad è quella per conquistare se stessi"), oppure ancora la saggezza Yddish ("Vuoi far ridere Dio? Raccontagli i tuoi progetti") o quella orientale ("Nell'acqua troppo pura non vive nessun pesce", *Ts'ai Ken T'an*). Questa conoscenza aforistica, frammentaria – può attivare nuovi *insight*, suggerirci correlazioni prima non apparenti, ... il suo formidabile potere risiede nella sua dirompente essenzialità.

Ma soprattutto, la cosa più importante è comunque la voglia di futuro e di sfide e di confidenza in noi stessi e nelle nostre capacità. Come ha osservato il grande scienziato del MIT e padre della linguistica computazionale Noam Chomsky: «Quando affrontiamo un mistero possiamo solo abbandonarci allo stupore e alla meraviglia. Non conoscendo per il momento neppure i contorni di una spiegazione».

In un mondo incerto non possiamo pianificare ogni cosa in anticipo ... possiamo attraversare un ponte solo quando ci arriviamo, non prima.