

Il contributo dell'epistemologia della complessità alla pedagogia del lavoro. Riflessioni, tematiche, possibili sviluppi

Stefano Polenta

*Professore Associato - Università degli Studi di Macerata
stefano.polenta@unimc.it*

1. Premessa

L'epistemologia della complessità offre alla pedagogia del lavoro la possibilità di tematizzare in modo nuovo concetti come quelli di innovazione, benessere, persona e organizzazione. Il contributo ne offrirà una sintetica esplorazione, prendendo in esame la capacità dei sistemi complessi di "autoorganizzarsi" e di generare un "tutto che è più della somma delle parti" (tralasciando, per motivi di spazio, il tema dell'innovazione al bordo fra ordine e caos).

2. "Complessità" e pedagogia del lavoro

Sin dal suo sorgere, la prospettiva della complessità si è presentata come metodologia universale applicabile ai diversi livelli di realtà, come "teoria generale dei sistemi", per dirla con Ludwig von Bertalanffy. L'economia e il management non ne potevano rimanere esclusi ma, nonostante gli studi pionieristici di Brian Arthur e John Holland del Santa Fe Institute risalenti agli anni '80 dello scorso secolo, l'incontro è ancora tutto da costruire.

L'interesse degli economisti è stato attirato dal concetto di "autoorganizzazione". A differenza di come avverrebbe nella "classica" organizzazione verticistica, che stabilisce a monte comportamenti e assetti organizzativi, l'autoorganizzazione si sviluppa *bottom-up* quando si permette ai lavoratori di interagire in modo "non-lineare", ovvero lasciando che sia il libero gioco interattivo fra tutte le componenti del sistema a generare quelle che vengono definite "proprietà emergenti" o "proprietà del tutto". In tale prospettiva, centrale è la rete dinamica fra tutte le componenti del sistema che è capace di generare un "tutto" che è "più" della "somma delle parti". Il management non deve vincolare i comportamenti, che annullano i gradi di libertà dei lavoratori, irrigidendo il sistema, ma definire le regole di interazione e lasciare che siano le dinamiche non lineari a permettere l'emergere di comportamenti adattivi complessi (De Toni, Bernardi, 2008). Regole semplici e agenti competenti possono far produrre qualcosa di innovativo. Il comportamento più adeguato "emerge" dalla "competizione" e "cooperazione" fra gli "agenti", tenendo conto "dei vincoli e delle possibilità" *ad intra* (dinamiche di potere interne

all'impresa, modalità relazionali, regole dell'ambiente di lavoro, ecc.) e *ad extra* (opportunità e strade impercorribili nell'ambiente in cui agisce l'impresa). Per tale ragione il manager deve “fornire ai collaboratori tutti gli strumenti che consentano loro di diventare dei veri e propri imprenditori interni” (De Toni, 2010, p. 88) innescando la “danza” della complessità.

La logica delle *non-cognitive skills*, enfatizzando le caratteristiche personali del lavoratore e la sua capacità di relazionarsi, va in questa direzione, ovvero di un soggetto “propositivo” in grado esercitare la propria *agency*, ma anche di negoziarla con altri.

Tali prospettive vanno viste positivamente perché assegnano al lavoratore un ruolo più “attivo”: la sua carriera professionale non è solo un adeguarsi a direttive che vengono dall'alto, ma un contribuire attivamente all'evoluzione dell'azienda, formandosi al contempo egli stesso. La prospettiva della complessità è, infatti, co-evolutiva, co-costruttiva, intrinsecamente collaborativa: affinché il “di più” della somma delle parti emerga c'è bisogno di una dinamica di gruppo. Il lavoratore non è solo un terminale di *input* e *output*, ma qualcuno che entra a far parte di un “tutto”, influenzandolo ed essendone a sua volta influenzato, in una co-determinazione reciproca. Il tema del *decision making* distribuito è un risvolto delle considerazioni appena espresse.

3. Competizione *versus* cooperazione

Occorre a questo punto evidenziare – in sede di critica pedagogica – come l'enfasi unilaterale sulla competizione a scapito della cooperazione promossa dall'attuale capitalismo avanzato tenda privilegiare l'idea che la complessità sia una sorta di scontro darwiniano fra agenti. Questo tipo di mentalità è fortemente presente nella cultura d'impresa. Basti pensare al nome della rivista della Fondazione COTEC, *Innovazione e competitività*, o al classico testo *Competizione e conoscenza* di Friedrich von Hayek. Non manca occasione, anche a livello culturale e educativo, di invocare la parola “competitività” come sinonimo di crescita e sviluppo. Legare prioritariamente l'innovazione alla competizione è, però, devastante da un punto di vista educativo, perché svalorza la dimensione della cooperazione. Le “proprietà emergenti” dei sistemi complessi vanno intese, invece, come il frutto della competizione e della cooperazione. Spiega Morin (1974): “il rapporto tra individui, come il rapporto tra individuo e gruppo, è regolato da un doppio principio di cooperazione-solidarietà da una parte, e di competizione-antagonismo dall'altra”. Con la precisazione, a nostro parere, che è la cooperazione a dover prevalere sulla competizione, altrimenti i sistemi umani si disgregano. L'aggressività è funzionale all'evoluzione di un sistema solo se questo è il grado di “contenerla” e elaborarla. Se così avviene, i singoli e i gruppi sentono di poter rivendicare “assertivamente” i propri interessi/scopi. Il sistema-impresa se ne avvantaggia aumentando le possibili strategie a cui attingere per adattarsi alla realtà, a patto, però, che esista una cultura della mediazione che permetta di comporre le divergenze

mettendole al servizio degli scopi dell'impresa. Abbiamo bisogno, cioè, di una cultura del conflitto "sano", dove la divergenza è consentita perché può essere negoziata.

4. Il "clima" aziendale come principio formativo implicito

A tale proposito, occorre sottolineare che un'azienda è pervasa da una cultura, da una tradizione, da un modo di interpretare il mondo, da un'"atmosfera" che si respira al suo interno. Possiamo spiegare questa dimensione facendo riferimento al concetto di "campo" (Weiss, 1973, pp. 31-33) per indicare quella peculiare qualità collettiva che caratterizza un sistema e che si riverbera sulle parti, influenzandone il comportamento e garantendone una coesione non meccanica, ma organica e "vivente". In questo modo "ogni parte 'risponde' a qualsiasi [...] turbamento dell'equilibrio collettivo come se anch'essa 'sapesse' esattamente come meglio mantenere l'integrità dell'intero sistema" (*ivi*, p. 19). Lewin (1938) aveva osservato come un gruppo democratico è pervaso da un "clima" che "spinge" le nuove persone che entrano nel gruppo a comportarsi democraticamente. La "cultura" che si respira in un'organizzazione, allora, fa sentire i suoi effetti ("di campo") sui lavoratori, orientandoli e sostenendoli nei propri percorsi lavorativi, agendo quindi come una sorta di principio formativo implicito. I collaboratori, cioè, non sono agenti "ciechi", che procedono per prove ed errori, ma, in quanto "parti del loro tutto", "respirano" la cultura dell'impresa percependone la direzionalità, sentendo di "appartenere" a un progetto al quale poter dare il loro contributo ed essendone, correlativamente, sostenuti e aiutati. La "mission" si riverbera nelle diverse aree funzionali, che così riescono a orientare meglio il loro lavoro a quanto è utile all'azienda. Quando si parla di "benessere" lavorativo ci si riferisce in gran parte a queste dinamiche. La cultura aziendale, se sentita provenire dal contributo di tutti, è fonte di nutrimento e di fiducia e sostiene implicitamente anche quei percorsi negoziali che sono in grado di modulare le conflittualità e la competizione. Scrive De Toni:

Le resistenze non saranno mai superate se all'organizzazione mancherà un'anima, una comune ispirazione, un "dream", una passione che coinvolga tutti i collaboratori nel gusto della scoperta, della ricerca, nella costruzione del nuovo, nella soddisfazione di creare qualcosa di proprio, di distintivo, nel dare significato alla propria storia, al proprio progetto di vita, a un progetto di società più giusta e solidale (2010, p. 94).

Creare una cultura d'impresa è il modo per far valere le istanze della leadership in maniera non autoritaria, ma distribuita, che non comporta un'abdicare dalla leadership, delegandola ai processi autoorganizzativi, che genererebbe solo caos e conflittualità, se non dinamiche regressive nell'organizzazione (Kernberg, 1999). Per Olson e Eoyang (2001), "l'auto-organizzazione [...] non è un *laissez-faire* ma-

nagement. Significa impegnarsi nel guidare l'evoluzione dei comportamenti e delle interazioni invece che specificare i comportamenti effettivi". Nella prospettiva che stiamo avanzando, pertanto, è importante far sì che la "mission" si incarni in un "tessuto" relazionale, o di campo, tale da essere percepibile ad ogni livello dell'azienda, con il duplice vantaggio di "far sentire parte di" e di orientare il comportamento.

Questa prospettiva ci permette di vedere in modo nuovo la formazione, che deve puntare a far crescere il lavoratore in quanto tale, nella consapevolezza che questi metterà poi a disposizione tutta la sua "personalità" all'interno dei processi interattivi "non lineari" fra intelligenze. Peraltro, è noto il meccanismo dell'ex-attamento, introdotto da Stephen J. Gould e Elisabeth S. Vrba, ovvero il riutilizzo di strutture già maturate dagli esseri viventi per funzioni che originariamente non avevano. Noti esempi – come quello di Steve Jobs che, grazie al riuso delle competenze maturate durante un corso intensivo di calligrafia, ha escogitato la cifra distintiva dei prodotti Apple coniugando la funzionalità dei personal computer con uno stile armonioso e elegante – indicano come le competenze arricchiscono innanzitutto la persona perché, poi, l'uso che ne potrà fare è creativamente imprevedibile.

Riferimenti bibliografici

- De Toni A.F., Bernardi E. (2008). *Il pianeta degli agenti. Teoria e simulazione ad agenti per cogliere l'economia complessa*. Torino: UTET.
- De Toni A.F. (2010). Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l'auto-organizzazione. *Sinergie*, 81/10, 77-96.
- Kernberg O.F. (1999). *Le relazioni nei gruppi*. Milano: Raffaello Cortina.
- Lewin K., Lippitt R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary. *Sociometry*, 3/4, 292-300.
- Morin E. (1974). *Il Paradigma Perduto. Che cos'è la natura umana?* Milano: Bompiani.
- Olson E.E., Eoyang G.H. (2001). *Facilitating Organization Change. Lessons from Complexity Science*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Weiss P.A. (1973). *The Science of Life: the Living System – a System for living*. New York: Futura Publishing.