

# Plasmare i processi di trasformazione organizzativa grazie all'agilità creativa

Testo di riflessione

Gestire l'ambiguità e la contraddittorietà

Dagmar Frick-Isplitzer

La tolleranza dell'ambiguità fa parte di quelle future skill che nel 21° secolo stanno assumendo sempre maggiore importanza. Cos'è l'ambiguità e perché al giorno d'oggi è importante possedere competenze in materia di ambiguità? Quali sono le tecniche chiave e cosa hanno in comune l'ambiguità e l'agilità creativa? Molte persone percepiscono il mondo di oggi come veloce, dinamico, caotico e complesso. Quasi nessuno capisce bene cosa stia succedendo. Ciononostante, non ci resta che venirci a capo, e questo malgrado la marea di

## Come utilizzare questo testo di riflessione

Questo testo di riflessione contiene diverse informazioni utili su come gestire l'ambiguità e la contraddittorietà ed è pensato per l'autoapprendimento e come diario di ricerca personale. I seguenti cinque simboli indicano un'interruzione nel testo e ti invitano a fermarti per un momento, riflettere o intraprendere un'azione:



**Prenditi del tempo per riflettere.**



**Prendi nota delle associazioni iniziali.**



**Confrontati con gli altri in modo rispettoso.**



**Ascolta gli altri con attenzione.**



**Rileggi con attenzione.**

Inoltre, su ogni pagina ci sono una colonna a margine e un riquadro nella parte inferiore, entrambi colorati. Nelle colonne a margine puoi annotare parole chiave, suggerimenti, domande e idee, mentre nel riquadro inferiore puoi riassumere tutto a parole tue e annotare ciò che reputi essenziale.

Cominciamo! Buon divertimento!

### **Cos'hanno in comune l'ambiguità e l'agilità creativa?**

L'agilità creativa è una competenza fondamentale per poter prendere decisioni e agire in situazioni imprevedibili. Le organizzazioni e le aziende sviluppano costantemente nuovi prodotti e servizi per essere competitive e avere successo. Questo richiede creatività, agilità e ambiguità. Il Prof. Dr. Ulf-Daniel Ehlers, ricercatore educativo e professore di gestione dell'istruzione e di apprendimento permanente, mindful leader ed esperto di arte della comunicazione, in un periodo in cui le trasformazioni organizzative sono indispensabili considera la tolleranza dell'ambiguità come future skill fondamentale, insieme al sensemaking e al design thinking, alle capacità comunicative, decisionali, progettuali, di riflessione e di innovazione, come anche alle competenze digitali (Ehlers 2020a/b). Da un lato, la tolleranza dell'ambiguità consiste nella capacità di riconoscere e comprendere la plurivocità, l'eterogeneità e l'insicurezza. Dall'altro, significa gestire queste ultime in modo produttivo e riuscire ad agire adeguatamente in base alla situazione, anche in presenza di ruoli conflittuali (ibid.). L'agilità creativa è un approccio multiprospettico che lavora con strategie, pratiche e tecniche adeguate provenienti dagli ambiti dell'arte, della comunicazione e dello sviluppo organizzativo, soprattutto in situazioni ambigue e di insicurezza.

### **Perché la tolleranza dell'ambiguità è importante per un'organizzazione, per la società?**

Nelle organizzazioni con strutture piatte, e in particolare in una democrazia, è necessario tollerare interessi diversi nonché giungere a compromessi, sovente a seguito di un processo di negoziazione lungo e laborioso. Per avvicinarsi al proprio interlocutore e non imporre la propria volontà a un'altra persona, deve esserci un margine di plurivocità nel quale le opinioni possano maturare e cambiare. Più sono le persone in grado di tollerare l'ambiguità, più è probabile che si fidino e collaborino tra di loro (FeldmanHall 2018). È importante stabilire il proprio punto di vista e allo stesso tempo rimanere aperti a nuove prospettive, riflettere su di esse, esaminarle e, se necessario, tenerne conto durante le proprie azioni. In un'atmosfera che favorisce l'ambiguità, le società possono tingersi di vari colori. Questo si traduce in opere ricche di ambiguità, che a loro volta forniscono materiale contraddittorio su cui discutere. Adottare costantemente nuovi punti di vista e parlarne mantiene le persone vitali e giovani.



#### **Rifletti sulle seguenti domande:**

- Affronto le plurivocità con trovo o di buongrado? Perché?
- Dietro una certa reticenza si nasconde forse una mancanza di chiarezza o una richiesta realmente eccessiva?
- Percepisco la varietà (nei miei processi di lavoro) come una minaccia, un ostacolo o un arricchimento?
- Quali schemi e meccanismi posso identificare per proteggere me o i miei processi di collaborazione da una semplificazione eccessiva?

### **Quali meccanismi e modelli esistono nelle organizzazioni per gestire la varietà, le contraddizioni e i cambiamenti?**

Le organizzazioni mutano continuamente, ma di solito in un modo diverso da quello

che hanno in mente le persone coinvolte. Questo rappresenta una sfida. Il pensiero razionale orientato al raggiungimento dello scopo non funziona più ed è troppo semplicistico: esso trasmette l'illusione della pianificabilità, della riduzione dell'ansia e della spensieratezza, perché il top management si occupa di tutto. La speranza che le prospettive future della propria organizzazione diventino più chiare e meno irrazionali rispetto alla situazione attuale risulta spesso essere falsa. Dirigenti e dipendenti credono di essere al sicuro, ma si tratta di una conclusione sbagliata.

 **Discuti della seguente domanda con un/a collega:**

- Come possiamo uscire da una situazione irrazionale e contraddittoria senza ritrovarci nuovamente in una situazione simile?

La crescente complessità, la dinamica e i ritmi frenetici possono sopraffarci. Alcune persone percepiscono tutto ciò come un'imposizione e ricercano semplicità, chiarezza, formule e una direzione di marcia univoca. Sarebbe facile cedere all'impulso, ma quanto ci porterebbe lontano? Che cosa accadrebbe se invece resistessimo, non semplificassimo ogni cosa e non dessimo risposte univoche? E se accettassimo semplicemente una situazione, una condizione e i fattori che la influenzano nella loro complessità, dipendenza e imprevedibilità e non volessimo che sparissero? La realtà, in un modo o nell'altro, ci raggiungerà comunque. Per questo motivo, è importante evitare di negare, volgere gli occhi altrove, liquidare e inserire il pilota automatico del «business as usual». Integrare la varietà è l'opzione più arricchente. Non dobbiamo limitarci intellettualmente, non dobbiamo fermarci al di sotto delle nostre possibilità e competenze. Per questo, è consigliabile:

1. Tollerare la situazione con tutte le sue contraddizioni e i suoi dissidi personali, accettando l'inquietudine e i travagli interiori.
2. Reagire in modo appropriato, prendendo decisioni e agendo in base alla situazione.
3. Sfruttare in modo costruttivo equivocità e contraddittorietà.

### **Come si presentano ambiguità e contraddittorietà all'interno delle organizzazioni?**

Da un lato, nel comportamento.

#### **Due esempi:**

- La direttrice fa frequentare alla sua dipendente un corso di formazione modulare. Tuttavia, la dipendente è spesso assente perché gli orari del corso corrispondono ai turni del lavoro.
- Il capo sottolinea la libertà di manifestare un'opinione e interrompe ripetutamente i suoi interlocutori.

In entrambi i casi, i dirigenti ignorano o negano la loro contraddittorietà, riflessa in messaggi incoerenti che lasciano i dipendenti perplessi e frustrati.

Dall'altra parte, esistono condizioni critiche o situazioni complesse e plurivoche, per le quali una soluzione rapida e facile non sarebbe efficace. Tali circostanze sono caratterizzate da una forte ambiguità.

**Ad esempio:** ordinanza sul telelavoro durante la COVID-19. Come può un/a dirigente controllare se i suoi dipendenti stiano effettivamente lavorando?

È fondamentale prestare particolare attenzione quando un/a dirigente comunica intenzionalmente con i propri collaboratori in modo plurivoco e vago. Tale comportamento genera nei dipendenti sentimenti di disorientamento, frustrazione e impotenza.

Tutti questi termini – plurivocità, vaghezza, contraddittorietà – descrivono l'**ambiguità**. La parola deriva dal latino *ambiguitas* = doppio senso. Ambiguo significa contrastante, equivoco, contraddittorio in sé.

Soffermiamoci per un momento sulle definizioni dei termini:

#### **Differenza dall'ambivalenza**

Ambivalenza: dal lat. *ambi* «da due parti» e *valentia* «forza, vigore». L'ambivalenza è legata alla sfera affettivo-emotiva (vita emotiva e umore), mentre l'ambiguità a quella cognitivo-razionale (elaborazione di ciò che viene percepito).

#### **Differenza dal rischio**

Rischio: conosciamo la probabilità che un evento si verifichi. Esistono dei parametri per valutare la situazione.

Ad esempio: in autostrada si può restare bloccati in colonna.

Ambiguità: non conosciamo le opportunità e i rischi.

Ad esempio: attraversando una giungla o un luogo selvaggio non sappiamo se ci siano sentieri o strade dove si schiudono degli abissi.

Secondo gli studi, non vi è alcuna relazione causale diretta tra i termini: le persone disposte ad assumersi dei rischi sono ben lungi dall'essere in grado di gestire la plurivocità, mentre quelle che hanno un'elevata capacità di fronteggiare situazioni indefinite non significa necessariamente che vogliono correre dei rischi.

#### **Differenza fra tolleranza dell'insicurezza e tolleranza dell'ambiguità**

La tolleranza dell'insicurezza si riferisce a situazioni incerte: l'incertezza sorge quando le informazioni sullo sviluppo futuro di una determinata situazione sono troppo scarse o sbagliate e le persone coinvolte non sanno come affrontarla in modo adeguato. Le persone con una bassa tolleranza dell'insicurezza possono percepire tali condizioni come una minaccia e cercano quindi di evitarle, al contrario di chi ha un'alta tolleranza dell'insicurezza. Per questi ultimi, le condizioni con esito incerto hanno un'influenza positiva sul pensiero e le azioni, in quanto rappresentano una sfida che può stimolare e migliorare le prestazioni.

La tolleranza dell'ambiguità ha un significato più specifico rispetto a quella dell'insicurezza: le situazioni ambigue implicano solitamente alternative ben note, ma che

sono in contraddizione tra loro, le cui informazioni sono incompatibili e dove gli opposti logici si scontrano. In questo caso si tratta, in primo luogo, della capacità di riconoscere le informazioni contraddittorie e, in un secondo tempo, di tollerare le azioni contraddittorie necessarie.

Non è facile reggere uno stato di contraddittorietà, perché gli esseri umani sono naturalmente limitati nella loro tolleranza dell'ambiguità e fanno di tutto per stabilire uno stato di univocità. A lungo andare, diventa impegnativo gestire la plurivocità, ma è possibile e fattibile.

### **Cosa significa concretamente tolleranza dell'ambiguità?**

La tolleranza dell'ambiguità si riferisce al grado di capacità umana di tollerare la plurivocità e le contraddizioni e, nel migliore dei casi, di affrontarle positivamente, avanzando in situazioni incerte e non strutturate o facendo fronte ad aspettative, ruoli, opinioni e pareri diversi.

Else Frenkel-Brunswik introdusse il termine «tolleranza dell'ambiguità» nel 1949, osservando i bambini negli asili nido. La scoperta aveva una sua storia: la psicoanalista e psicologa austro-americana era di origine ebraica. La sua famiglia fuggì a Vienna nel 1914 e negli Stati Uniti nel 1938. Ciò le permise di sfuggire ai nazional-socialisti e alla categorizzazione di ebrea univoca. Il periodo trascorso in Europa la influenzò profondamente. Insieme a Theodor Adorno, condusse ricerche e pubblicò studi sulla personalità autoritaria e i nemici della democrazia. I termini di **tolleranza e intolleranza dell'ambiguità** vennero presto utilizzati per indicare un tratto stabile della personalità che cambia solo leggermente nel corso della vita di una persona. Si tratta di una grandezza emotivo-cognitiva misurabile. Frenkel-Brunswik osservò la relazione genitore-figlio e scoprì che i bambini non sempre amano i loro genitori: esistono situazioni in cui i bambini vogliono meno bene ai genitori, in cui sono delusi o arrabbiati con loro. Nel corso della vita impariamo a vedere le caratteristiche positive e negative dei genitori e dei partner. Sperimentiamo sentimenti di amore e di odio verso la stessa persona e impariamo ad ammetterli, accettarli e a ridurre la paura della perdita. Lo stesso vale per gli oggetti e indica la coesistenza di sentimenti contraddittori verso la stessa persona o lo stesso oggetto (ad esempio: la pelliccia).



- Parla con la tua migliore amica o il tuo migliore amico della tolleranza dell'ambiguità e delle vostre esperienze in merito.

## **Come si presentano la tolleranza e l'intolleranza dell'ambiguità nella vita quotidiana?**

Si manifestano, ad esempio, nei confronti di persone straniere, con effetti che variano da un individuo all'altro: alcuni vedono lo straniero come una deviazione dalla norma, altri come un concorrente sul mercato del lavoro o delle abitazioni e se ne tengono a distanza. Altri ancora sono interessati alle culture e alle lingue straniere, e si avvicinano quindi apertamente a queste persone per conversare con loro.

Nota: Il filosofo polacco Zygmunt Bauman classifica lo straniero in una categoria più complessa rispetto al nemico. Il nemico e l'amico possono essere classificati in modo chiaro, mentre lo straniero non è né un nemico né un amico.

L'intolleranza dell'ambiguità descrive il rifiuto dell'ignoto. La varietà può fare paura, irritare ed essere percepita come una minaccia. Questo porta a temere, evitare o rifiutare l'ambiguità, avendo come effetto gesti difensivi.

La tolleranza dell'ambiguità, invece, rappresenta la curiosità verso l'ignoto: la varietà può arricchire dal punto di vista intellettuale ed estetico, favorendo l'accettazione dell'ambiguità. A seconda delle caratteristiche personali, il contatto con l'ignoto può essere sperimentato come interessante e minaccioso allo stesso tempo.

Le risposte facili a situazioni complesse non ammettono la presenza di ambiguità, ma alimentano il pensiero dicotomico, le ideologie o i pensieri radicali, promuovendo così l'intolleranza dell'ambiguità. Questo può trasformarsi in una spirale pericolosa, come ci ha recentemente insegnato la pandemia di coronavirus.



- **Ascolta attentamente quando discuti di argomenti «caldi» nella tua cerchia di amici.**

L'intolleranza dell'ambiguità è un fenomeno umano e talvolta opportunistico, ma non patologico. Coloro che agiscono secondo concetti di bene e male ne traggono un vantaggio personale, in quanto evitano la tensione generata dalla plurivocità. Non sono costretti a tollerarla. Ciò significa che non sono in grado di assaporare appieno la vita in tutte le sue sfaccettature. Questo è il prezzo che pagano tutti.

### **Cosa succede quando la tolleranza dell'ambiguità viene meno?**

- Diminuisce la disponibilità a impegnarsi in nuovi processi mentali.
- Ciò che è equivoco, vago e inclassificabile perde significato.
- Aumenta l'incapacità di tollerare opinioni e sentimenti contrastanti.
- Si accentuano l'impazienza e l'aggressività.
- Viene svalutato tutto ciò che non sembra univoco, che ha confini difficili da individuare e tutto ciò che non può essere tradotto in cifre. Al contrario, godono di un elevato grado di credibilità fatti e cifre. In casi estremi, l'ambiguità viene negata, dichiarata inesistente, oppure non le viene data alcuna importanza. Si diventa indifferenti a essa (Bauer 2018).
- Cresce la sfiducia nei confronti delle autorità e degli esperti.

## Desiderio di semplicità nella vita quotidiana

I menu di alcuni ristoranti occupano una sola pagina: cinque antipasti, sette piatti principali, tre dessert. Tutto qui. Con un'offerta limitata, di solito si sceglie con più rapidità. È più facile non solo per i clienti, ma anche per la cucina. Lo stesso avviene con i produttori alimentari: Häagen-Dazs produce con successo il suo gelato «Five», che contiene solo cinque ingredienti.

Riduzione dell'assortimento di prodotti nei supermercati: perché offrire 25 tipi diversi di yogurt? Meno è meglio. Di solito, le persone vogliono mantenere le cose e le circostanze il più semplici possibile. Troppe opzioni ci fanno sentire sopraffatti. Ecco perché sentiamo l'esigenza di semplificare e di ridurre, anche se non sempre questo è un bene.



### Rifletti:

- Di quali parametri hai bisogno per poter fare una buona scelta?

«Oh, per me è troppo complesso!» Il termine **complessità** è diventato di moda. Ma cosa significa esattamente complessità e in che modo si differenzia dalla **complicatazza**?

Complicato significa arduo, impegnativo, faticoso (contrario: semplice).

Semplice o arduo si riferiscono alle esigenze e alla difficoltà di un compito.

Complesso significa difficile, sfaccettato, intricato, oscuro, caotico, confuso, prolisso (contrario: facile).



### Prendi nota:

- Cosa potresti semplificare nella tua vita?
- Dove sono i limiti?

## Le situazioni complicate possono essere semplificate, ma quelle complesse devono rimanere tali.

Semplificare, ridurre, tralasciare, fare a meno, riordinare: tutto questo funziona bene con cose, compiti e circostanze complicate. Molti esperimenti scientifici funzionano secondo il processo di esclusione: alcuni elementi vengono omessi per riconoscere e determinare il loro influsso ed effetto. Tuttavia, alcune cose, argomenti e condizioni dovrebbero poter restare complessi nella loro varietà e plurivocità, perché altrimenti non potrebbero essere compresi appieno. La semplificazione tralascerebbe infatti aspetti e grandezze d'influenza importanti, impedendo così una visione d'insieme. La complessità può essere gestita solo dall'interno: la biologia e la cibernetica ci insegnano che gli organismi possono affrontare la complessità esterna solo se conoscono e accettano anche quella interna. Questo principio può essere esteso a persone, organizzazioni, società e stati.

**Ad esempio:** più l'insegnante prepara il materiale in modo rigido e dettagliato, più gli studenti sono inclini a impegnarsi meno e a studiare con superficialità. Inoltre, maggiore è il controllo, minore è la complessità. Quanto maggiori sono le imposizioni dall'esterno, tanto più si riduce la capacità di organizzarsi autonomamente e si inibisce l'assunzione di responsabilità. Quanto maggiori invece sono le spinte dall'interno, tanto più nel sistema le forze agiscono in modo spontaneo.

### **Un primo riassunto**

- La varietà e la complessità possono essere plasmate solo dall'interno.
- Le persone si evolvono se la complessità aumenta, non se diminuisce.
- Troppo controllo porta alla semplificazione.

### **Cosa possiamo fare per non disperare di fronte all'ambiguità e alla complessità?**

La vaghezza, l'incertezza e quindi l'indecisione e la sensazione di sovraccarico non possono mai essere eliminate del tutto. Fanno parte della nostra vita. Anche noi umani siamo esseri polari e quindi plurivoci, caratterizzati dalla dualità e dagli opposti. La dualità è anche un modo per affrontare l'ambiguità, in quanto è insita nel nostro essere. Pertanto, il desiderio di armonia, concordia e unità è giustificabile e comprensibile. Per questo scopo è utile applicare i principi artistici. ► [Vedi anche il testo di riflessione «Strategie basate su un approccio artistico e interventi artistici».](#) Oscillare tra caos e ordine, distanza e vicinanza, complessità e facilità: continuare a muoversi e scandagliare le situazioni è un bene. Bloccarsi non lo è.

### **Il caos regna sovrano, ma va fatto ordine**

Il caos è complesso e deve essere assolutamente consentito nella fase di ideazione. Esso affina il senso delle possibilità, aiuta a essere aperti e a estendere le antenne della percezione. Parliamo di **deep diving e deep listening**: questi termini nascono dalla mia conversazione con la scrittrice altoatesina Maria C. Hilber, che descrive come un'immersione profonda e un ascolto interiore quando si tratta di analizzare e comprendere un (nuovo) argomento.

Il nostro cervello cerca congruenze, corrispondenze e lo fa filtrando: filtrare significa semplificare, riducendo la complessità per un determinato periodo di tempo. Si pone la domanda: come faccio a sfruttare al meglio il momento presente? Il filtraggio è un processo naturale del cervello che ci permette di individuare nel caos le azioni utili e di compiere il passo successivo. Si consiglia quindi di rimettere ordine di tanto in tanto e soprattutto di mantenere l'ordine durante la fase di implementazione. Questo aiuta a concentrarsi e a lavorare in modo efficiente e orientato agli obiettivi.

Oscillare tra caos e ordine, apertura e chiusura rende più semplice capire la complessità e l'ambiguità, mentre rimanere in uno dei due stati difficilmente permetterà di ampliare le proprie conoscenze, impedendo alle persone di crescere. Servono l'equilibrio e il movimento del transito da uno stato all'altro e di nuovo indietro, momenti di riflessione, chiarezza interiore e comprensione olistica, la sensazione di sicurezza e fiducia nell'agire in condizioni di incertezza. Essenziali sono il prossimo tassello che uso, il passo successivo che percorro. È così che vado avanti.



## **Contromisura: concentrarsi su ciò che non si vede.**

Questo vale sia per gli individui, sia per le organizzazioni.



### **Condividi le tue esperienze con un/a buon/a amico/a:**

- Cosa non vediamo o non vogliamo vedere?
- Dove vediamo qualcosa, ma distogliamo lo sguardo?
- Cosa non affrontiamo? Perché no?
- Dove è necessario disporre di ambienti protetti in cui gli errori rappresentano solo dei tentativi legati a esperienze diverse? Dove servono quali nuovi modi di comunicare? ► Vedi anche il testo di riflessione «Comunicazione, linguaggio e storytelling».

Non cominciare dalle estremità, ma agire in modo mirato.

Niklas Luhmann ci mette in guardia: non è possibile cambiare tutto contemporaneamente all'interno di un'organizzazione.

Quando si comunica con altre persone è importante accettare le opinioni e i punti di vista altrui, nonché tollerare la plurivocità, senza sentirsi a disagio o reagire in modo aggressivo.



### **Condividi le tue idee con un membro della direzione nel tuo contesto organizzativo:**

- Secondo te, un/a dirigente può gestire l'azienda tollerando l'ambiguità? In caso affermativo, che caratteristiche avrebbe questo stile di direzione?

## **Decidere in presenza di incertezza e contraddizioni**

**Ad esempio:** mi trovo al buffet di un club all-inclusive nei Caraibi e non conosco la maggior parte dei piatti. Devo scegliere cosa e quanto voglio assaggiare, nonché la combinazione del piatto. Ciò che ho preso potrebbe non piacermi, oppure potrebbe essere difficilmente digeribile e causarmi dolori di stomaco e altri disturbi. Il tutto è accompagnato da un forte maltempo e dalla pandemia di coronavirus. Qui si riuniscono diversi fattori di incertezza.

In una situazione del tutto inedita e non chiara, con ampie ripercussioni e una rilevanza difficile da comprendere, e quando le conseguenze delle misure adottate sono incerte, le decisioni dovrebbero essere adeguate all'ambiguità della situazione. In altre parole: le decisioni logiche fondate su basi solide non sono decisioni difficili. Le vere decisioni sono sempre incerte. Nella conduzione aziendale quotidiana, si tratta di prendere decisioni proprio quando non è chiaro quale sia quella giusta.

Vale la pena considerare i seguenti aspetti e metterli in pratica a seconda della situazione:

- Affiancare nuove menti agli organi decisionali.
- Incoraggiare la varietà e quindi le altre opinioni per avere un quadro più ampio

possibile della situazione.

- Prendersi il tempo per ascoltare tutte le opinioni e non giungere ad accordi affrettati, nonostante le pressioni.
- Trovare la domanda che si cela dietro la domanda. Qual è il vero motivo alla base della domanda? Di cosa dobbiamo davvero parlare? Quali sono le questioni accessorie e cosa dobbiamo decidere concretamente?
- Adattare le decisioni prese in vista di nuovi cambiamenti che non possono essere controllati (se necessario con scelte e fasi intermedie).
- Sostenere le decisioni sbagliate e, se possibile, correggerle.
- Nel caso di situazioni di crisi inedite e ambigue, l'aiuto degli esperti è limitato: anche per loro la situazione è nuova. Quale raccomandazione ti sembra più giusta?



### Rifletti:

- Fino a che punto posso prendere decisioni in condizioni di insicurezza, ad esempio sulla base di informazioni e conoscenze insufficienti?
- Cosa dire della mia apertura e disponibilità a effettuare correzioni di rotta?
- In che misura mi assumo la responsabilità per me stesso/a, per il mio team, per la mia organizzazione in situazioni imprevedibili?

### **Quali sono le esperienze e le conoscenze più importanti per le persone, i team e le organizzazioni nel prendere decisioni in situazioni di crisi?**

Ogni essere umano desidera e cerca la sicurezza. Non esiste una formula, né tantomeno una ricetta per agire nel modo giusto. Bisogna essere pronti a rivedere le decisioni prese e a lasciar andare le proprie opinioni. Il pensiero di gruppo può portare a punti di vista e modi di pensare simili fra tutti i partecipanti. Chi è di un'altra opinione viene messo a tacere. Esiste quindi il rischio di creare delle camere di risonanza. Come possiamo contrastare la nostra incapacità di vedere? Le opinioni scomode, i punti di vista controversi e gli spunti di riflessione divergenti dovrebbero essere ascoltati e discussi con franchezza. Inoltre, non devono essere sminuite le persone che la pensano diversamente. Bisognerebbe risolvere insieme i conflitti e le controversie – invece di impedirli – per acquisire nuove conoscenze e arrivare a delle soluzioni. La mancanza di trasparenza riguardo ai processi decisionali e alle alternative rifiutate porta a escludere dalle decisioni chi ha un'opinione diversa. In situazioni ambigue e insicure, è utile considerare la comunicazione delle decisioni e dei processi decisionali come più importante della decisione stessa, perché le divisioni indeboliscono l'organizzazione. Più una crisi dura a lungo, più si rivela urgente ascoltare le persone che esprimono una critica o un'opposizione.

### **Allontanarsi da giusto o sbagliato**

I criteri di «giusto» e «sbagliato» incoraggiano il pensiero dicotomico e il giudizio per categorie. Ci si sente riportati ai tempi della scuola e con questo tornano la paura del fallimento e della valutazione. In termini di tolleranza dell'ambiguità, ci si potrebbe chiedere: la decisione è stata coerente? La comunicazione era efficace? Se qualcosa è coerente ed efficace, le persone agiscono. Da cosa possiamo notarlo? Osser-

vando situazioni concrete, adottando misure, comunicando chiaramente, guardando con attenzione se l'energia scorre e se il tutto si muove in una direzione sensata.



### **Condividi le tue idee con un/a buon/a collega:**

- Qual è la nostra cultura dell'errore?
- Come possiamo assumerci la responsabilità delle decisioni prese di comune accordo in condizioni di insicurezza?
- In che modo comunichiamo tra di noi? Quali sono le regole della comunicazione nella nostra azienda? ► Vedi anche il testo di riflessione «Comunicazione, linguaggio e storytelling».
- In quale circostanza e in che modo mi rendo impopolare in azienda?
- Dove e in che misura siamo tolleranti? Quando e perché non lo siamo?
- Cosa dovremmo cambiare della nostra cultura aziendale? Cosa si può aggiungere? Cosa possiamo tralasciare?
- Come intendiamo prendere decisioni in futuro?
- Dove sono le ambiguità? Come le descriveremmo? Come le affrontiamo?
- Dove neghiamo la realtà? Quali aspetti ignoriamo?
- Di quali tipi di personalità abbiamo bisogno nella nostra azienda? (Considerazione dei test di personalità insieme ai profili di competenza, ad esempio l'indicatore di Myers-Briggs, l'Enneagramma, il profilo HBDI®). Importante: abbiamo bisogno di personalità diverse perché rappresentano la varietà delle abilità e delle competenze, dei modi di pensare e di lavorare (non solo colterici, animali alfa, e così via).

### **Come accettiamo e risolviamo i conflitti nell'interazione umana?**

Quando molte persone si riuniscono, nascono varietà di opinioni, ma anche conflitti. Risulta molto utile incoraggiare le persone a lasciare spazio e a tollerare questi ultimi (Sprenger 2020). È importante assicurarsi che il termine conflitto abbia una connotazione positiva: i conflitti non ci lasciano indifferenti. Ci confrontiamo su un argomento: il confronto genera energia e questo non lascia le persone indifferenti. Il motto «Non mi interessa» non ci porta da nessuna parte.

**Esempio Coronavirus/COVID-19 nel 2021/2022:** i sostenitori e gli oppositori delle vaccinazioni difendono la propria posizione, si chiudono a riccio e si impuntano. Arriva un momento in cui entrambe le parti sono stanche di arrivare sempre allo stesso punto e di arenarsi.

La tolleranza dell'ambiguità accoglie il conflitto non rimanendo sulle proprie posizioni, ma aprendosi al proprio avversario. Ma come funziona?



### **Parla delle seguenti domande con una persona di fiducia:**

- Scegli una tematica conflittuale di attualità che ti interessa. Qual è il problema alla base di questo argomento? (personale – familiare – regionale – globale)
- Se il problema sparisse, cosa accadrebbe?

- Qual è il nocciolo del problema, dell'argomento?
- In quali punti ci ritroviamo nonostante le divergenze?
- Dove e come troviamo le affinità, dove le differenze? Come potremmo nominarle e descriverle?

### **Possiamo imparare la tolleranza dell'ambiguità?**

Sì. La tolleranza dell'ambiguità non è una capacità innata, ma deve essere appresa. I fattori decisivi sono gli stimoli e le prime esperienze relazionali, positive e negative. Da qui nasce la tendenza ad amare e odiare le persone allo stesso tempo (Jaeggi 1993). È importante imparare a tollerare le ambivalenze di affetto e di rifiuto e a considerare i diversi tratti di una persona come un arricchimento. La tolleranza dell'ambiguità è un tratto di personalità stabile e quindi difficile da modificare. Il processo di apprendimento richiede soprattutto forza di volontà e pazienza.

### **Perché è utile apprendere la tolleranza dell'ambiguità**

Evitare le tensioni e sopprimere le contraddizioni ostacola la crescita personale e costa energia. Tenersi sulla difensiva toglie forza ed energia. Essere consapevoli che le contrapposizioni non costituiscono solo una minaccia, ma che possono anche contribuire al proprio sviluppo, favorisce la disponibilità a vivere tollerando l'ambiguità. Ciò che caratterizza una persona «creagile» è la capacità di gestire la plurivocità e di confrontarsi con essa nelle diverse situazioni. (Creagile è un neologismo composto da creativo e agile.)

### **Come possiamo imparare e allenare l'ambiguità**

- Creare un ambiente di apprendimento che rifletta il mondo del lavoro frenetico, complesso e flessibile.
- Avere il coraggio di mettere in discussione realtà stabilite e fatti presunti.
- Trasmettere l'apprendimento esperienziale durante i progetti.
- Scoprire schemi di linguaggio e di comunicazione dispregiativi e adattarli in modo costruttivo alle situazioni ambigue.
- Rendere visibile e tangibile l'ambiguità come caratteristica dell'organizzazione, sfruttando la varietà per orientarsi in un ambiente dinamico, prendere decisioni e intervenire in modo concreto.
- Entrare in contatto con discipline basate sulla tolleranza dell'ambiguità: musica, arti visive e dello spettacolo, letteratura. Per definizione, le arti non sono univoche, ma si muovono in diverse dimensioni caratterizzate da plurivocità. ► [Vedi anche il testo di riflessione «Strategie basate su un approccio artistico e interventi artistici».](#)
- L'arte può aiutare a tollerare contraddizioni e incertezze irrisolvibili, presenti negli altri e in sé stessi. In questo modo, possiamo sviluppare una cultura emotiva differenziata (Bauer 2018).

### **Quali tecniche chiave esistono per affrontare l'ambiguità, la contraddittorietà e la complessità e per aumentare la tolleranza dell'ambiguità nelle organizzazioni?**

- Riconoscere e mettere in discussione con coraggio le realtà e le abitudini, come le strutture, le routine e le convenzioni radicate e ormai obsolete.

- Limitare o rimuovere la varietà e la plurivocità (attenzione!)
- Trasformare le contraddizioni e i paradossi, utilizzarli in modo produttivo e integrarli in maniera sensata.
- Cambiare le regole del gioco. Trasformare la complessità.

### **Vivere l'ambiguità in modo «creagile»**

Essere disposti a sviluppare la propria tolleranza dell'ambiguità significa, da un lato, comportarsi al meglio nei diversi ambiti della vita in cui i fenomeni di varietà e diversità mettono in discussione il proprio orientamento – in altre parole, essere aperti, decisi e risoluti. Significa inoltre immedesimarsi negli altri. In questo modo si sviluppa la capacità di percepire e accettare prospettive divergenti e di adottarle in modo empatico. L'ambiguità creagile implica anche la capacità di controllare le proprie emozioni: percepire i propri sentimenti e saperli controllare consapevolmente per non reagire cadendo nel rifiuto e nella limitazione in situazioni inevitabili di imprevedibilità e disorientamento. Si tratta di un presupposto fondamentale per forzare un approccio aperto ai fenomeni dell'inconsueto. Infine, si tratta di mettere alla prova la propria apertura mentale all'interpretazione: l'arte, il pensiero artistico e la recitazione offrono la possibilità di sperimentare in modo giocoso la gestione di plurivocità, paradossi e contraddittorietà e quindi di fare esperienze che possono essere applicate al contesto privato e organizzativo. (Schnurr 2021: 46)

**Il futuro inizia ora!**

**Il futuro è «creagile»!**

**Il futuro sei tu!**

**Il futuro siamo noi!**

**Adesso!**

## **Bibliografia**

Bauer, Thomas (2018). Die Vereindeutigung der Welt: Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt. Ditzingen: Reclam.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020a). Future Skills: Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. 1a edizione. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020b). Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: Springer.

Enneastar (2022) sito web (in tedesco, inglese e francese), <https://www.enneastar.ch> (consultato il 24/05/2022).

Herrmann (2022) sito web (in tedesco), <https://hbdi.de> (consultato il 24/05/2022).

Jaeggi, Eva e Angelika Faas (1993). Denkverbote gibt es nicht! Psychologie und Gesellschaftskritik, 17(3/4), 141-162. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-soar-249533>

16 Personalities (2022) sito web (in inglese), <https://www.16personalities.com> (consultato il 24/05/2022).

Vives, Marc-Lluís und FeldmanHall, Oriel (2018). Tolerance to ambiguous uncertainty predicts prosocial behavior. Nature Communications, 9(1), 1-9.

Schnurr, Ansgar, Dengel, Sabine, Hagenberg, Julia, Kelch, Linda (a cura di) (2021). Mehrdeutigkeit gestalten. Ambiguität und die Bildung demokratischer Haltungen in Kunst und Pädagogik. Bielefeld: transcript.

Sprenger, Reinhard (2020). Die Magie des Konflikts: Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt. München: Deutsche Verlags-Anstalt.

**Autori, progettazione del testo, redazione:**

Dagmar Frick-Islitzer, titolare di Kubus Kulturvermittlung,  
direzione del progetto Erasmus+ «Agilità creativa» (2021-2023)

**Progettazione del testo, co-redazione:**

Hannah Hitz, Samira Imhof, Adina Steimer, studentesse del corso di laurea in Comunicazione presso l'Università di Scienze Applicate Zurigo nell'ambito del seminario di progettazione «Agilità creativa» (primavera 2022)

**Traduzione tedesco-italiano:**

Mirco Bernasconi, Christina Capizzi, Gabriele Gelormino, Giulia Gobbo, Céline Grob e Arianna Roth, studenti del Master in Linguistica applicata con indirizzo Traduzione professionale dell'Università di Scienze Applicate Zurigo (ZHAW), nell'ambito del modulo «Traduzione settoriale e transcreazione», sotto la supervisione di Hellmut Riediger, docente di italiano (primavera 2023)

**Coordinamento della progettazione, della redazione e della produzione del testo:**

Birgitta Borghoff, docente presso l'Università di Scienze Applicate Zurigo, responsabile del seminario di progettazione «Agilità creativa» (primavera 2022), direzione della ricerca di accompagnamento per il progetto Erasmus+ «Agilità creativa» (2021-2023)