

Decidere in situazioni complesse

Quale aiuto ci può dare il metodo delle costellazioni sistemiche per prendere buone decisioni?

Vorrei affrontare questa domanda sotto tre punti di vista:

- Descrivendo alcune caratteristiche dei processi decisionali;
- Riflettendo sul funzionamento delle costellazioni sistemiche partendo dalla teoria di Daniel Kahneman;
- Per illustrare la necessità di integrare le costellazioni sistemiche con altri approcci.

Una decisione emerge all'interno di un sistema sociale come frutto della comunicazione e delle interazioni tra vari attori. Possiamo distinguere vari fattori e fasi che caratterizzano il processo decisionale, quali:

- Il coinvolgimento delle persone interessate
- La strutturazione degli episodi di comunicazione
- Il chiarimento delle premesse e del contesto delle decisioni
- La focalizzazione sullo scopo essenziale
- La valutazione dei bisogni, delle risorse disponibili, delle opportunità e dei rischi sostenibili
- Lo sviluppo di un consenso sui criteri fondamentali
- La formalizzazione della decisione
- L'impegno per l'attuazione.

La gestione più o meno consapevole e accorta di questi vari aspetti incide sulla qualità del processo decisionale e determina tra l'altro:

- Se le decisioni vengono prese in tempo o sono continuamente rimandate.
- Se gli accordi sono attuati da tutti con impegno oppure ostacolati e ritardati.
- Se si trovano nuove soluzioni oppure ci si aggrappa a vecchi concetti e ricette.
- Se diverse idee e punti di vista sono combinati in modo costruttivo oppure le posizioni degli avversari sono trascurate o soppresse.
- Se si arriva ad una soluzione sostenibile che considera anche gli effetti sull'ambiente in un orizzonte temporale di medio/lungo periodo o ci si concentra sui benefici a breve termine.
- Se l'attenzione è rivolta sui bisogni e benefici dei clienti e stakeholder oppure si concentra sugli interessi del singolo individuo o della singola organizzazione.
- Se la soluzione concordata è realistica ed efficace perché prende in considerazione le risorse e opportunità disponibili o si rimane aggrappati a ideologie e obiettivi irrealistici.

Considerando la complessità del tema mi pare evidente che una singola costellazione sistemica non può fare miracoli. Eppure, se inserita nel momento e modo appropriato può dare un contributo prezioso.

Secondo Daniel Kahneman e altri studiosi possiamo immaginare il funzionamento della mente umana come interazione di due sistemi che Kahneman chiama semplicemente Sistema 1 e Sistema 2.

Il primo è intuitivo, fulmineo, usa la memoria associativa ed è necessario per reagire. È la belva che scatta immediatamente, talvolta compiendo magie per la precisione istantanea, altre volte deragliando rovinosamente. Il secondo è quello più lento, pesante e pigro, si mette in moto stimolato dal corpo, dall'aumento del battito cardiaco, dalla sudorazione e dalla dilatazione delle pupille, altrimenti sonnecchia e lascia fare alla belva. Ma quando l'inerzia viene superata, entra in gioco a guidare l'impulsività, ragiona,

razionalizza, schematizza e spesso corregge o evita i deragliamenti.

Ma non è razionale, in senso stretto di perfettamente consistente e logico, è solo ragionevole. Anche lui fatica, pasticcia con le informazioni, si fissa, guarda solo da una parte, le nuvole o i piedi, infine spesso viene trascinato da una deriva e finisce nelle secche.

Il Sistema 2 è ciò che pensiamo di essere e spesso ciò che vogliamo sia capito di noi. Ma non è così: della sua deriva non sappiamo quasi nulla e del Sistema 1, la belva, fingiamo di non sapere, troppo veloce, non si capisce bene cosa faccia e chi sia.

E qui risiede a mio avviso la forza del metodo delle costellazioni sistemiche:

mettendo in scena l'immagine della situazione che vogliamo analizzare e risolvere riusciamo a prendere coscienza, ovvero rendere accessibile al Sistema 2, una parte delle dinamiche nascoste del Sistema 1, che potremmo anche chiamare "sapere implicito". Nella costellazione sistemica possiamo plasmare o governare, fino a un certo punto, l'interazione tra i due sistemi rendendola più ragionevole, forse potremmo dire: più intelligente.

La tecnica della costellazione sistemica ci obbliga a scegliere una determinata prospettiva dalla quale osserviamo una situazione e un numero limitato di fattori che riteniamo essenziali per una buona soluzione. Per fare queste scelte, dobbiamo utilizzare tutti gli strumenti e modelli teorici che abbiamo a disposizione e che provengono da varie discipline quali l'Economia Aziendale, la Psicologia, la Sociologia, la Bionica, la Filosofia, ecc.

È nell'integrazione con altre strumenti e approcci che il metodo delle costellazioni sistemiche dispiega tutta la sua efficacia. E perché no, la sua magia.