

# Intelligence, Alberto Felice De Toni al Master dell'Università della Calabria



L'intelligence può essere considerata come una risposta sistemica alla complessità?". Con questo interrogativo è iniziata la lezione di Alberto Felice De Toni, Presidente della **Fondazione C.R.U.I.** (Conferenza Nazionale dei Rettori delle università italiane) e già Rettore dell'Università di Udine, tenuta, in video conferenza, al Master in Intelligence dell'**Università della Calabria, diretto da Mario Caligiuri.**

*La complessità è sempre esistita, ma adesso ne siamo più consapevoli*

Secondo De Toni ci sono quattro strumenti per affrontare la complessità: un metodo strutturato; quello organizzativo; lo strumento manageriale; ed, infine, quello basato sul personale. Il docente ha ricordato che ci sono due scuole di management: una classica, che si sofferma sull'organizzazione; l'altra più soffice che lavora sul contesto sulle persone. De Toni ha introdotto il tema fondamentale del potere, ricordando il pensiero di Foucault, "il potere è fondato sulle relazioni tra persone, tra persone e istituzioni" e quello di Crozier che punta sul modello organizzativo, sulla società burocratica che

considera una società bloccata: non a caso **Crozier** è stato uno dei teorici della sociologia dell'organizzazione. "Il potere da cosa deriva? – ha continuato **De Toni** – Dipende dalla relazione tra i soggetti legata ad una situazione".

*Il potere ha due livelli: il micro potere che è basato sugli addetti e quindi richiede cooperazione; e il macro potere che è basato sull'organizzazione e quindi richiede corresponsabilità*

A questo proposito, il docente ha fatto l'esempio della gestione dell'industria tedesca (gestione duale) che mette insieme la proprietà e il laboratorio attraverso lo strumento del Consiglio di Sorveglianza.

*Il potere è l'altra faccia della complessità, perché, se si vuole risolvere la complessità, dobbiamo dare potere a chi è in grado di risolverla: quindi, vanno ricercati nuovi principi di potere, tenendo conto che più potere può portare a più equilibrio, cioè ad una maggiore cooperazione e, quindi, più potere alle persone*

Un'organizzazione, infatti, funziona bene se aumenta il livello di potere delle persone sia a livello micro (di cooperazione) e sia a livello macro (di corresponsabilità). C'è un circolo virtuoso sia per il micro potere che per il macro potere. De Toni ha ricordato il lato oscuro del potere citando Machiavelli: "il governante deve essere insieme volpe e leone, basato sull'astuzia e sulla forza". Il pensiero di Machiavelli si basa sul pessimismo della natura umana.

"Il potere – ha proseguito il docente – è basato sulla fiducia o sulla diffidenza? La fiducia è il lato noto che richiede corresponsabilità e cooperazione e, conseguentemente, una strategia di alleanza. La diffidenza è il lato oscuro che si basa sull'astuzia e sulla forza ed esige la strategia della competizione e della disuguaglianza".

*De Toni ha parlato dell'approccio sistemico, partendo dalla complessità del reale ed ha fatto un interessantissimo confronto tra pensiero occidentale e pensiero orientale.*

Il pensiero occidentale è quello greco, quello aristotelico, è il pensiero scientifico, logico; il pensiero orientale è quello basato sulla coesistenza, sul bianco e il nero, sullo "Yin e Yang". "Ogni sistema di pensiero – ha proseguito il docente – ha un suo sistema di linguaggio. Il linguaggio è la chiave per comprendere la realtà. Il linguaggio occidentale è basato sul greco e sul latino, e si basa sui concetti; mentre quello cinese è basato sulla relazione". Ha ricordato l'importanza del concetto di sincronicità, dove tutto è connesso con tutto, perché tutto decresce con tutto. Ed ha anche citato Ermete Trismegisto (è un personaggio leggendario di età preclassica, venerato come maestro di sapienza; a lui è attribuita la fondazione della corrente filosofica nota come ermetismo) che nelle sue celebri tavole smeraldine ha detto "bisogna puntare più in alto, cioè più in basso": quindi l'alto e il basso sono interconnessi.

La storia, secondo il pensiero occidentale, è una successione di eventi, mentre, per quello orientale, è un processo. De Toni ha anche parlato dell'"arte della guerra" che, secondo **Clausewitz** (generale, scrittore e teorico militare prussiano) è un successo neurologico, mentre, secondo Sun Tzu (generale e filosofo cinese) è un successo facile e, il successo maggiore per un generale è quello di vincere senza combattere, perché si conoscono le intenzioni dell'avversario e quindi bisogna aspettare, magari sul greto di un fiume per vedere passare il cadavere del nemico.

*Il docente ha proseguito precisando che per il mondo occidentale bisogna puntare sull'azione, mentre quello orientale si concentra sulla trasformazione: quindi, da un lato vediamo la pianificazione, dall'altro l'orientamento; da un lato l'organizzazione puntuale deliberata, dall'altro*

*invece la gestione di quello che accade, quindi convivere con l'emergenza*

L'ultima risposta è modulare a quella organizzativa, a quella sistemica che è basata sui talenti, sui gap della complessità, perché aumentare la complessità interna è costosa, quella esterna è rischiosa. Chi è che colma il gap? Le persone che riescono a confrontarsi con la varietà, la variabilità, l'interdisciplinarietà, l'incertezza della complessità. Però non devono essere persone qualsiasi, ma devono essere persone innovative, creative che abbiano un pensiero divergente, un pensiero contrario (direbbero alcuni studi americani). Quindi, il mondo della complessità comporta più libertà e più opportunità, ma vanno saputi gestire, quindi tenendo conto della curva della complessità, tenendo conto dei talenti delle persone. De Toni ha concluso la sua lezione parlando del romanzo "Le città invisibili" di **Italo Calvino**, in particolare quando: "Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra. Ma qual è la pietra che sostiene il ponte? – chiede Kublai Kan. Il ponte non è sostenuto da questa o da quella pietra – risponde Marco – ma dalla linea dell'arco che esse formano. Kublai Kan rimase silenzioso, riflettendo. Poi soggiunse: Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che mi importa. Polo risponde: Senza pietre non c'è arco".

Quindi, come ci invita a fare l'Intelligence, dobbiamo unire i punti in modo tale da evitare di spiegare la realtà dopo che è già successa.