



Professore ordinario di Organizzazione e Gestione  
delle risorse umane all'Università LIUC – Cattaneo  
di Castellanza e Direttore di Sviluppo & Organizzazione

# Conoscere Luhmann per ridare senso alle organizzazioni

**Gli studi organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'economia e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.**

Niklas Luhmann (1927-1998) è stato un grande sociologo dell'organizzazione e, più in generale, dei sistemi sociali, i cui contributi sono poco conosciuti nel mondo del management. Forse perché era tedesco e non americano, certamente per la complessità delle sue numerose e non facilmente leggibili pubblicazioni, anche quando tradotte in inglese e in italiano.

È utile, quindi, la recente pubblicazione della versione italiana di *The Radical Luhmann* di Hans-George Moeller (*Per comprendere Luhmann. Una necessità per le classi dirigenti*, IPOC, Milano, 2016).

Luciano Martinoli (nell'introduzione) e Francesco Zanotti (nel saggio pubblicato in Appendice: *Oltre Luhmann... per costruire un nuovo sviluppo*) ne danno una chiave di lettura attuale e orientata al futuro.

In questa rubrica Zanotti e Martinoli rispondono al commento critico del Direttore di Sviluppo & Organizzazione.

**Per andare oltre Luhmann: sì al rilancio di una progettualità imprenditoriale; no a proposte di metodo troppo specifiche**

di Gianfranco Reborà



Il contributo di Luhmann alle scienze sociali (e per estensione a quelle organizzative e manageriali) è fondamentalmente critico e dissacrante; Moeller osserva che Freud aveva stilato una famosa lista dei tre insulti al narcisismo umano: “La dimostrazione di Copernico che la terra non era al centro dell’universo (insulto cosmologico), la scoperta di Darwin che l’uomo non era il coronamento

della creazione (l’insulto biologico) e le sue stesse scoperte riguardanti gli insignificanti poteri dell’Io confrontati con gli impulsi e le forze incontrollate come la libido (l’insulto psicologico)”. Luhmann ci mette di fronte al “quarto insulto alla vanità umana”, che potrebbe essere chiamato insulto sociologico: “La società umana non può governare se stessa; proprio come non possiamo controllare l’universo, i nostri corpi o le nostre menti, siamo anche incapaci di plasmare il mondo sociale che abitiamo secondo i nostri ideali, desideri o intenzioni”.

I sistemi sono entità che si auto-generano e auto-riproducono (auto-poietiche).

Queste entità costituiscono se stesse nell’ambiente differenziandosi reciprocamente. Ma c’è separazione tra i sistemi di diverso ordine e tra i processi che ne consentono l’auto-riproduzione: ad esempio, tra i sistemi biologici, quelli psichici e quelli sociali. Se si ragiona al livello dei sistemi sociali (di cui fanno parte le organizzazioni), la differenziazione funzionale genera una molteplicità di ordini che non



rispondono a una precisa gerarchia.

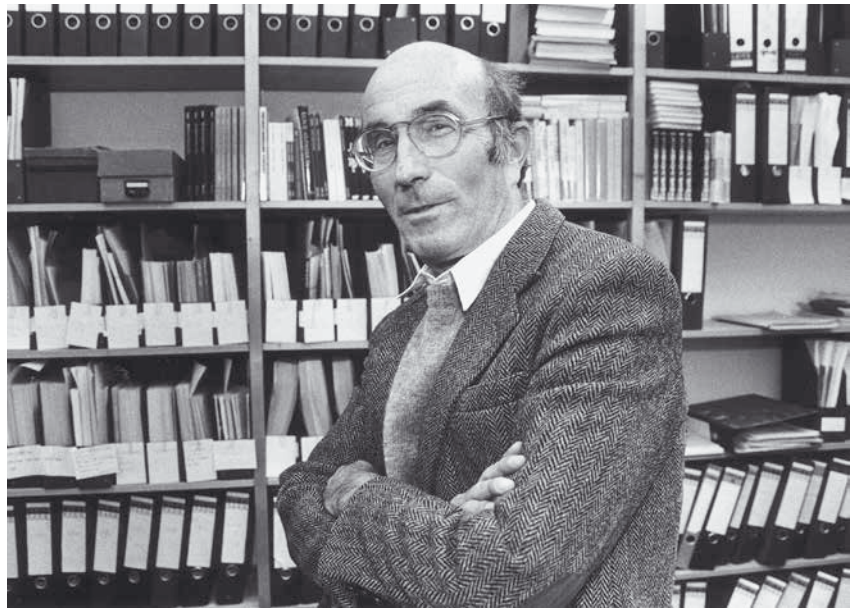
La società non è riconducibile a un principio unitario o a una chiave generale di razionalità; perché si basa piuttosto sulle differenze tra i diversi sistemi e con l'ambiente non sociale; così l'economia, la politica, la tecnologia sono sistemi differenziati indipendenti e autonomi; ciascun sistema al più governa se stesso, non è in grado di orientare gli altri sistemi, al più può indurre qualche perturbazione, "irritare" altri sistemi in quanto "ambiente" rispetto a essi.

Così, l'economia "è operazionalmente chiusa e governa se stessa". La politica "può irritare l'economia, cioè causare alcune risonanze economiche alle decisioni politiche", ma "non può governarla" (p. 41).

Accettare l'insulto sociologico porta a riconoscere non la nostra impotenza totale, ma "la relativa inutilità dell'interventismo filosofico e ideologico". Si accetta la condizione umana di esposizione a un ambiente incontrollabile.

La consapevolezza teorica consiglia quindi un atteggiamento di calma e deferenza: "*Nec spe nec metu*", né speranza né paura; questo antico motto latino ispira una comprensione auto-ironica, "il cui potere consiste nel rendere sensato e aver senso nel mondo, piuttosto che nel cambiare deliberatamente il mondo in qualcosa di completamente diverso" (p. 144).

Moeller ritiene che la teoria dei sistemi sociali di Luhmann offra i più avanzati modelli per comprendere come funziona la società contemporanea fino a "delineare anche con sorprendente precisione gli sviluppi economici che portarono più tardi alle grandi crisi finan-



*Niklas Luhmann (1927-1998)*

ziarie del 2008-2009"; non predisse la crisi come tale, ma "riuscì a dare conto del contesto sociale che la rese possibile".

In questo senso Luhmann coglie la "nuova centralità dei mercati finanziari internazionali, la corrispondente marginalizzazione della produzione, del lavoro, del commercio... il sistema economico ha spostato le sue basi di sicurezza da proprietà e debitori affidabili (come Stati o grandi aziende) alla speculazione stessa".<sup>1</sup>

A questo livello di complessità ("alcuni lo chiamano caos", ironizza lo stesso Luhmann), cambiamenti di ampia portata divengono "inattesi e imprevedibili", dipendenze e interdipendenze divengono maggiormente connesse, e vengono meno la garanzie (cosmologiche?) che gli sviluppi strutturali dei diversi sistemi siano compatibili gli uni con gli altri.

Quando si indebolisce il tradizionale accoppiamento dell'economia con infrastrutture, mezzi di produ-

zione, lavoro, sistema del diritto e politica, le condizioni di ciò che oggi chiamiamo crisi sono state poste; estrema ricchezza per alcuni e povertà per altri fanno parte di uno scenario che non ha senso però spiegare con categorie tradizionali, come "sfruttamento", o morali, come "avidità".

Il mondo sociale consiste di molte relazioni complesse sistema-ambiente che "non danno spazio o possibilità d'uso per qualsivoglia progettista intelligente" (Moeller).

Martinoli e Zanotti tuttavia non si accontentano degli atteggiamenti che il radicalismo di Luhmann sembrerebbe suggerire, di modestia, ironia ed equanimità.

Zanotti ritiene che, parlando di sistemi differenziati nei quali l'uomo non ha un ruolo specifico, Luhmann offra la migliore spiegazione della perdita di significato anche di imprese, organizzazioni, attori sociali e politici e dell'intera visione del mondo della società industriale. Si pone però un'ulteriore

<sup>1</sup> Luhmann N. (1997), *Globalization or World Society? How to Conceive of Modern Society*, International Review of Sociology, 7.



domanda: “Come può l’uomo costruire una società dalla quale poi viene espulso?”.

Quella di Luhmann sarebbe una vista dall’alto, come guardare un paesaggio da un mezzo volante. Si vedono i sistemi funzionalmente differenziati, si vede che stanno perdendo di senso proprio perché sono sistemi funzionalmente differenziati, ma non si riescono a vedere le persone. E allora sembra che siano scomparse dalla scena. Per reintrodurre le persone nei sistemi, Zanotti prefigura il passaggio dal concetto di sistemi sociali a quello di sistemi umani, grazie al ricorso a risorse cognitive provenienti da un diverso mondo teorico, quello della fisica quantistica; il tentativo è di sviluppare una teoria più ampia, della quale quella di Luhmann è un caso particolare.

Tutto questo può sembrare un po’ criptico; il punto essenziale però mi sembra consistere nell’idea di un diverso approccio al problema dell’identità di un oggetto/sistema che nel paradigma della fisica quantistica è definibile in termini di “infinite potenzialità di essere”; così, l’identità profonda di una persona si esprimerebbe sotto la guida di un atteggiamento relazionale complesso che può essere proattivo e, in qualche modo, “imprenditoriale”. Questo è il passaggio essenziale anche per ragionare sull’economia.

Zanotti richiama l’esperienza degli imprenditori italiani del dopoguerra: “La nascita, l’emergere dei sistemi umani necessita di modalità di governo che hanno attuato a quei tempi gli imprenditori” (p. 189).

Il problema è che da quel momento le attività di governo imprenditoriale si sono affievolite e, conseguentemente, le imprese si sono perse nel tempo. Sono andate via

via perdendo di senso. E, di conseguenza, “si è andata spegnendo quella capacità di generare valore che si manifesta in una continua crescita della sua capacità di generare cassa... l’impresa imprenditoriale è diventata impresa manageriale, o luhmaniana”.

Questo sarebbe avvenuto perché si è bloccato l’arricchimento dei sistemi cognitivi degli imprenditori e dei loro dipendenti; l’imprenditore ha perso la sua caratteristica fondamentale di costruttore di mondi, si è ridimensionato nel reagire agli stimoli esterni ed è diventato un manager.

Il manager si è chiamato fuori dall’autopoiesi realizzativa dei suoi dipendenti; si sono formati sottosistemi organizzativi operativamente autonomi, dotati quindi di loro specifiche autopoiesi nel cui ambito si inseriscono le scelte comportamentali dei dipendenti.

Le attività di governo vengono indirizzate alla dimensione formale pensando di influenzare valori e comportamenti; ma si ignora che i sistemi umani non sopportano un’azione di governo direttiva perché sono autonomi; così facendo, non si guida ma si irrita solo quel sistema di sistemi autopoietici che costituiscono l’organizzazione.

Formazione, change management, responsabilità sociale sono ‘danze della pioggia’ che possono rassicurare i decisori formali, ma non hanno probabilità di incidere.

Mancano proposte di futuro stimolanti rivolte ai gruppi umani; mancano risorse cognitive utili ai gruppi di riferimento (che sono interi territori) affinché possano partecipare a completare questa proposta vivendola. Invece il tentativo di convincere persone e territori con proposte sostanzialmente chiuse genera irritazione e un dialogo tra sordi. La sfida è quindi oggi quella

di attivare processi di progettualità imprenditoriale.

Fin qui l’analisi si rivela interessante.

La successiva proposta è di metodo e si impenna in quattro fasi:

- arricchire il patrimonio di risorse cognitive;
- riconoscere e costruire il gruppo progettuale;
- sviluppare un’attività progettuale;
- impostare un’attività celebrativa.

In questa parte finale il lettore che ha seguito la complessità del ragionamento resta però inevitabilmente deluso, trovandosi di fronte a uno dei tanti possibili schemi/modelli a più stadi che il mercato della consulenza manageriale offre in grande abbondanza.

Rilanciare la progettualità imprenditoriale prospettando proposte di futuro credibili per dipendenti e comunità costituisce un’idea forza di grande interesse; tuttavia, se prendiamo seriamente Luhmann dobbiamo evitare di ‘chiudere’ il discorso su proposte metodologiche troppo specifiche.

### La replica di Francesco Zanotti

(Senior Partner CSE-Crescendo, Presidente Associazione per l’Expo della Conoscenza, Co-Editor in Chief dell’International Journal of Public and Private Management).

Condivido con il Prof. Reborca che nessuna proposta metodologica può reclamare nessuna definitività. Mi sento, però, di sostenere che quello che ho avanzato costituisce un vero e proprio breakthrough rispetto al presente.

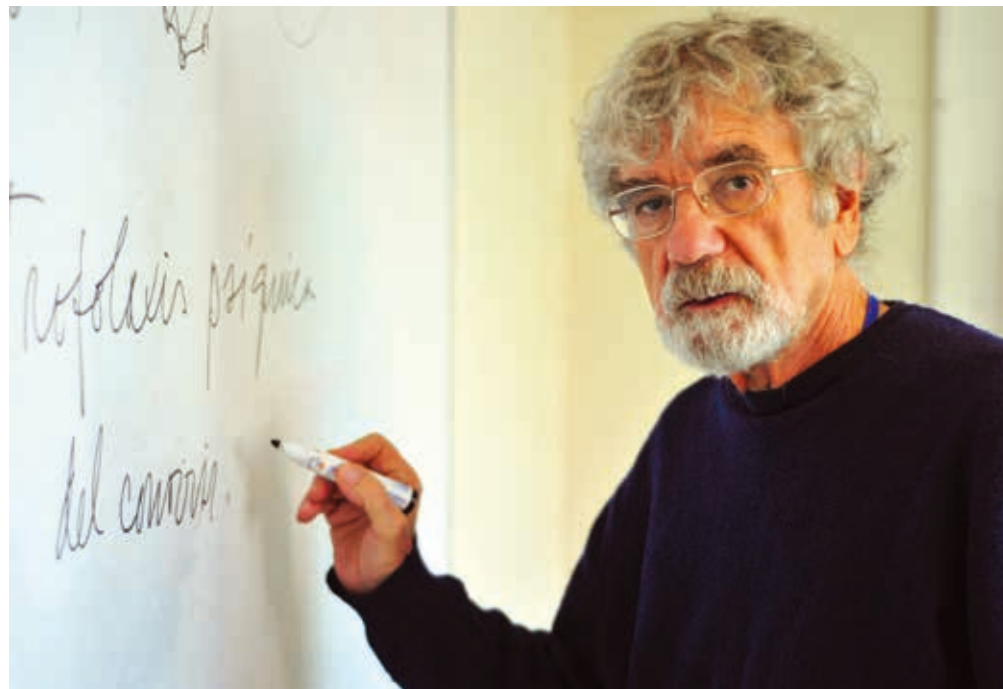
Innanzitutto, nasce dalla ‘scoperta’ che ciò che caratterizza i sistemi umani (dall’essere umano ai piccoli gruppi organizzativi, dalle imprese



nel loro complesso fino a stakeholder e istituzioni) non è il loro funzionamento, ma il processo di autoevoluzione. Ora, a me sembra che nessuna teoria manageriale si fondi su una descrizione delle dinamiche di autoevoluzione dei sistemi umani. Inoltre, le attuali metodologie manageriali cercano sostanzialmente di migliorare dall'esterno il funzionamento dei sistemi umani e non governare i processi di autoevoluzione. Detto diversamente, i sistemi umani vengono considerati "sistemi classici" che se ne stanno 'buoni' fino a che qualcuno non li modifica o li fa funzionare. Ma, così non è.

Un esempio: il problema del cambiamento. Oggi il cambiamento viene progettato fuori dall'operatività concreta dell'organizzazione e, poi, il progetto di cambiamento viene applicato all'organizzazione. Questo modo di procedere, sostanzialmente ingegneristico, ha senso solo se, mentre qualcuno progetta, l'organizzazione non evolve per conto suo tanto da essere, alla fine del processo progettuale, molto diversa da quella che lo ha ispirato. Ma questo non accade e si finisce per applicare un cambiamento pensato per una organizzazione che non c'è più.

Le cose stanno, però, ancora peggio. Non solo il progettare il cambiamento avviene fuori dall'operatività dell'organizzazione, ma anche la sua implementazione avviene in enclave antropologiche artificiali come i cantieri di cambiamento o i processi formativi. Si spera che i risultati ottenuti possano venire riversati nell'organizzazione che, così, funzionerà meglio. Ma questo prendere pezzi di organizzazione, aggiustarli e poi rimetterli a posto sperando che l'organizzazione complessiva funzioni meglio, ha senso solo se



*Humberto Maturana, biologo e filosofo cileno che ha sviluppato con Francisco Varela il concetto di autopoiesi*

l'organizzazione è una macchina e non un sistema caratterizzato da autonoma capacità di evoluzione. Lo stesso discorso vale anche per i progetti di cambiamento strategico o per le attività di dialogo con gli stakeholder: il progettare è sempre fatto senza tenere conto che, mentre si progetta in qualche enclave riservata, l'oggetto della progettazione (l'organizzazione, il mercato, il sociale) evolve per i fatti suoi.

La mia proposta metodologica nasce per rompere ogni artificialità gestionale. In breve, essa propone che i progetti di cambiamento, sia strategico sia organizzativo, debbano essere costruiti socialmente.

In pratica, innanzitutto, il management deve fornire all'organizzazione nuove risorse cognitive perché questo progettare non sia cacofonico. Ciò significa che il management si caratterizza per il sistema di risorse cognitive di cui dispone e non per qualche altra strana e magica caratteristica.

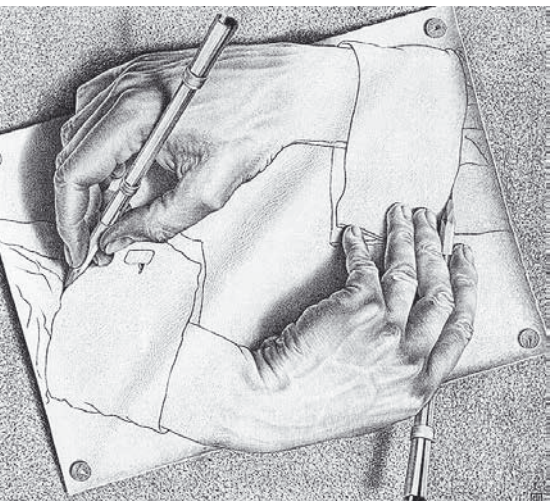
Dopo aver distribuito risorse cognitive, deve stimolare progettualità in ogni angolo dell'organizzazione e, poi, deve sintetizzarne i risultati. Il progetto complessivo di cambiamento strategico-organizzativo dovrà essere una sorpresa emozionante sia per il management sia per tutti i membri dell'organizzazione, che vedranno in quel progetto il modo migliore per auto realizzarsi. Ovviamente la progettualità dovrà essere un'attività continua dell'organizzazione, che in questo modo realizzerà l'ideale di cambiamento continuo auto progettato e realizzato ogni giorno. Credo che sia utile concludere specificando alcune altre cose. La progettualità è un processo cognitivo molto diverso dalla decisione. Una progettazione sociale stimolata continuamente da nuove risorse cognitive elimina ogni difficoltà di execution o ogni resistenza al cambiamento. Ed è il vero modo di valorizzare tutte le persone e non solo i cosiddetti talenti.



## La reazione di Luciano Martinoli

(Partner CSE Crescendo, Vice presidente associazione Expo della Conoscenza).

L'autopoiesi presa in prestito dal pensiero di Maturana e Varela nella biologia, con il conseguente approccio sistema/ambiente e la chiusura operativa dei sistemi, sono fortemente interconnessi tra loro e centrali per la comprensione della proposta di Luhmann.



I sistemi che “si fanno da soli”, senza un intervento esterno come invece accade per quelli allopoietici (automobili, computer, macchine in generale), non godono di questa proprietà solo in un momento iniziale, ma ne sono caratterizzati per tutta la loro esistenza. I sistemi allopoietici, una volta costruiti (dall'uomo), rimangono tali, la loro ‘identità’ è definita dall'esterno ‘by design’. Inapplicabile dunque tale approccio a quelli autopoietici, i quali, in continuo accoppiamento strutturale con l'ambiente che genera reciproca perturbazione, si ‘fanno’ di continuo, in un percorso contingente, dunque non finalizzati *ex ante*, e il cui onere è interamente a carico del sistema stesso.

La chiusura operativa dunque è

condizione assolutamente necessaria per consentire l'autopoiesi e la continua, ed evolutivamente cangiante, costruzione dell'identità. Se tali sistemi fossero aperti riguardo le loro operazioni interne, che ne costituiscono l'identità stessa, qualcun altro dall'esterno potrebbe interferire con il loro ‘farsi’ e cambiarlo causalmente entrando in contraddizione con la loro caratteristica di essere autopoietici. Inoltre, tale chiusura operativa impedisce, ed è molto importante sottolinearlo, che interventi causali esterni possano produrre la loro efficacia.

L'introduzione della dimensione ‘sociale’ nel millenario dibattito sul rapporto mente-corpo (dibattito filosofico e scientifico che è progredito nel frattempo in nuove direzioni), con l'approccio sistema/ambiente applicato anche a questa novella triade, è un ulteriore radicale contributo di Luhmann. I tre reami sistemici interagiscono (sono in accoppiamento strutturale) non attraverso nessi causali, ma in virtù di reciproche perturbazioni. In particolare, il “rendere sensato e aver senso nel mondo” sintetizza la relazione privilegiata, ma non esclusiva, che i sistemi psichici e quelli sociali hanno condividendo i media dei linguaggi e il senso.

Ci troviamo allora davanti a due importanti conseguenze sulla teoria, e conseguentemente la pratica, dei sistemi sociali tutti. La prima è che le attività di governo, o qualsiasi pretesa di intervento, su un sistema sociale vanno ridefinite proprio nella direzione di rendere sensato e avere senso nell'ambiente di quel sistema. Parole come cambiamento, comando, controllo, gestione, ecc. risultano totalmente inapplicabili e prive di significato.

La seconda è che, coerentemente con la teoria descrittiva di

Luhmann, se abbiamo una possibilità di intervento, senza ambizioni in uno specifico e predeterminato risultato, esso è proprio nella fornitura di nuovi linguaggi e nuovo senso affinché il sistema, così perturbato, ‘evolva’ in una nuova autopoiesi. È l'evoluzione del rendere sensato e avere senso che deve essere accompagnata, stimolata, resa parte dell'autopoiesi del sistema: l'unica opzione, secondo Luhmann, per interagire con un sistema sociale. Quella proposta nell'appendice è allora una precisa e sofisticata direzione metodologica che parte proprio dal prendere seriamente Luhmann. Sarebbe allora più utile auspicare un dibattito su questo terreno che considerarlo un banale ‘schema di consulenza manageriale’.

## Nota conclusiva

di Gianfranco Reborà

Mi pare che condividiamo l'importanza dell'impegno nella ricerca di senso per quanto si fa a livello delle imprese e delle diverse organizzazioni, con ironia e disincanto rispetto a come evolvono i più ampi sistemi.

Nuove risorse cognitive e partecipazione diffusa alla progettualità sono vettori significativi per un'evoluzione che porti anche ad avere senso nel mondo.

Lo sviluppo delle scienze sociali nel corso del Novecento ha peraltro generato una ricchezza di contenuti che potrebbe essere maggiormente recepita dalla prassi; e anche la fisica quantistica si presta a ispirare modelli comportamentali innovativi.

Servirà sicuramente ampliare il dibattito su queste prospettive, se sapremo tutti evitare di dare enfasi eccessiva a specifici modelli concettuali, linguaggi o metodi.