



ISSN: 2038-3282

**Publicato il: Ottobre 2018**

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da [www.qtimes.it](http://www.qtimes.it)

Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

**Praise of ambiguity<sup>1</sup>**  
**Elogio dell'ambiguità**

*di Fabrizio Dafano*

Accademia dei Professionisti (Legge 4/2013)

Università degli Studi Roma Tre

[fdafano@yahoo.it](mailto:fdafano@yahoo.it)

**Abstract**

The relationship between the individual and the organization in the productive sphere express a very high level of complexity, in many respects superior to that relating to the multidimensional relationship between the individual and society. In fact, the impact that the work organization, with its structures and its formal mechanisms of coordination and control, exerts on the individual a decisive impact with respect to his needs to confirm his abilities and its evolutionary potential. An approach that is predominantly if not exclusively linked to the organizational science of an engineering nature, deprives the analysis of its densities and its riches. Instead, the proposed reflections are intended to enhance the adoption of multi-faceted interpretative keys that are more closely related to the sciences of the spirit, in an attempt to discern a plot that, however feeble,

---

<sup>1</sup> Il presente articolo è tratto dal testo “La possibile libertà dell’uomo organizzato” di Fabrizio Dafano, attualmente in fase di editing, con pubblicazione prevista in autunno 2019. Il saggio è articolato su tre sezioni: 1) Esplorazioni; 2) Riflessioni; 3) Provocazioni; in quest’ultima sezione è inserito il brano proposto. Si rinvia per un più ampio ragionamento sul tema in oggetto al mio precedente lavoro “Elogio dell’anomalia”, in Individuo e organizzazione (2014), Aracne, Roma, p. 141 e ss.

allows a plausible description of the individual's story in one of the most significant areas of its existence.

**Key words:** Individual, Organization, Moral sciences, Ambiguity, Imperfection.

### Abstract

I rapporti tra individuo e organizzazione in ambito produttivo esprimono un livello elevatissimo di complessità, per molti aspetti superiore a quello relativo al multidimensionale rapporto tra individuo e società. L'impatto che l'organizzazione di lavoro, con le sue strutture e i suoi meccanismi formali di coordinamento e controllo, esercita, infatti, sull'individuo un impatto determinante rispetto alle sue esigenze di conferma delle proprie capacità e alle sue potenzialità evolutive. Un approccio prevalentemente se non esclusivamente legato alla scienza dell'organizzazione di stampo ingegneristico, deprime l'analisi delle sue densità e delle sue ricchezze. Le riflessioni proposte intendono, invece, valorizzare l'adozione di chiavi d'interpretazioni multiformi e maggiormente limitrofe alle scienze dello spirito, nel tentativo di scorgere una trama che, per quanto flebile, consenta di descrivere in modo plausibile la vicenda dell'individuo in uno degli ambiti maggiormente significativi della sua esistenza.

**Parole chiave:** Individuo, Organizzazione, Scienze morali, Ambiguità, Imperfezione.

*Tutte le scienze sono imperfette, comprese le scienze esatte tanto esaltate*<sup>2</sup>. L'asserzione di Husserl è affascinante, ancor più a fronte delle argomentazioni a sostegno. *Da un lato esse sono incomplete perché offrono un orizzonte infinito di problemi aperti che non appagheranno mai definitivamente lo sforzo conoscitivo umano; d'altro lato esse presentano molte manchevolezze nella dottrina già costituita, poiché ci è dato scorgere qua e là residui di oscurità e di incompletezza nell'ordinamento sistematico di dimostrazioni e teorie*<sup>3</sup>.

Lo stesso *corpus* di considerazioni, noi pensiamo, debba valere per lo studio delle organizzazioni di lavoro, soprattutto se esse siano poste all'interno di un'imprescindibile prospettiva costituita dalle complesse dinamiche derivanti dai rapporti tra individuo e organizzazione.

L'approccio scientifico alle organizzazioni di lavoro tende e aspira, infatti, a definire le organizzazioni come "oggetti", certi e stabili nella struttura e quantitativamente misurabili nei processi e nei risultati. In realtà, lo studio dell'organizzazione come entità complessa e non esclusivamente come "natura morta", esprime la sua congenita e benefica imperfezione. Un'imperfezione congenita poiché le organizzazioni sono intrinsecamente imperfette e non possono essere assoggettate a un unico modello che ne cristallizzi la forma e il funzionamento: ogni giorno si richiedono assestamenti e modifiche, come in tutti i sistemi aperti. Un'imperfezione benefica poiché il *mare magnum* delle interazioni tra le persone, oltre ad avere una rilevanza organizzativa determinante, ne assicura il movimento vitale; come ricorda Simon al riguardo: *Sarebbe probabilmente giusto dire che nessuna organizzazione formale opera con efficienza senza una sua organizzazione informale che ad essa si accompagna*<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Husserl E., (1958) La filosofia come scienza rigorosa, Paravia, Torino, p. 3/4

<sup>3</sup> ibidem

<sup>4</sup> Simon H. A., (2001) Il comportamento amministrativo, Il Mulino, Bologna, p. 232

Così come le scienze esatte di cui parla Husserl, pertanto, anche la scienza dell'organizzazione – se intende essere tale e non ridursi a una mera e sterile dogmatica dei processi organizzativi – offre un *orizzonte infinito di problemi aperti*.

D'altronde, un'analogia concezione era già stata espressa da David Hume nella sua *Ricerca sull'intelletto umano* del 1758. In quell'opera, il filosofo di Edimburgo, nella Sezione Settima dal titolo *Dell'idea di connessione necessaria*, afferma: *Il grande vantaggio delle scienze matematiche sulle morali consiste in ciò, che le idee delle prime, essendo bene avvertibili, sono sempre chiare e*

*determinate*<sup>5</sup>, *la più piccola distinzione fra esse si può percepire immediatamente e gli stessi termini esprimono sempre le stesse idee, senza ambiguità o variazioni [...] Ma i più delicati sentimenti della mente, le operazioni dell'intelletto, i vari movimenti delle passioni, per quanto realmente in se stessi distinti, ci sfuggono facilmente, quando la considerazione li prende in esame [...] l'ambiguità si introduce gradatamente nei nostri ragionamenti [...]*<sup>6</sup>.

Un'ambiguità nociva per chi aspiri alla totale determinatezza della realtà circostante, confondendo così, peraltro, in termini organizzativi, la perfezione con il funzionamento.

Un'ambiguità, viceversa, necessaria e vantaggiosa per chi intenda cogliere il senso delle cose che sfuggono agli schematismi riduzionistici, accettando così, attivamente, l'imperfezione del funzionamento.

Hume prosegue, infatti, la sua analisi evidenziando vantaggi e svantaggi conseguenti ai due differenti approcci: *[...] a considerare queste scienze [vale a dire le scienze esatte e le scienze morali] in una luce appropriata, i loro vantaggi ed i loro svantaggi quasi si compensano a vicenda e si riducono gli uni e gli altri ad uno stato di uguaglianza. Se la mente con maggiore facilità ritiene le idee della geometria in modo chiaro e determinato deve però portarsi attraverso una molto più lunga e più intricata catena di ragionamento, e paragonare idee molto più distanti l'una dall'altra, per conseguire le verità involute di questa scienza [...]*<sup>7</sup>.

L'espressione *verità involute* richiama lo stato di ambiguità che l'individuo è inevitabilmente costretto a sperimentare a causa dell'impossibilità di ridurre, non solo ad equazione ma anche a mero sillogismo, gli elementi espressi dallo svolgersi irriducibile degli eventi sprigionati dalla molteplicità prismatica delle interazioni umane, come micro esplosioni di scintille, ravvivate da un lieve soffio, destinate a spegnersi subito dopo. *E se le idee morali [prosegue Hume, riferendosi tanto alle elaborazioni spontanee della mente, quanto alle intuizioni che riguardano atteggiamenti e comportamenti, considerati rispetto a principi e sistemi di valori] tendono a cadere nell'oscurità e nella confusione, quando non siano trattate con estrema cura, le inferenze*<sup>8</sup> *sono sempre molto più brevi in queste ricerche, e i passi intermedi che conducono alla conclusione sono molto minori di numero che nelle scienze che trattano della quantità e del numero. L'ostacolo principale, dunque, al nostro avanzamento nelle scienze morali o metafisiche è l'oscurità delle idee e l'ambiguità dei*

---

<sup>5</sup> Opportuno appare qui il richiamo al primo precetto del metodo cartesiano: «...non accettare mai per vera alcuna risposta che io non riconoscessi come tale con evidenza, ovvero nell'evitare accuratamente la precipitazione e la prevenzione, senza accogliere nei miei giudizi niente che non si presentasse al mio spirito in maniera così chiara e distinta da non avere alcun motivo per dubitarne.» Tratto da Cartesio, (2007) Discorso sul metodo, Feltrinelli, Milano, p. 75.

<sup>6</sup> Hume D., (2018) *Ricerca sull'intelletto umano*, Laterza, Roma - Bari, p. 94

<sup>7</sup> ibidem

<sup>8</sup> *Ogni forma di ragionamento con cui si dimostri il logico conseguire di una verità da un'altra* (Treccani)

*termini; la principale difficoltà nelle matematiche è la lunghezza delle inferenze e l'estensione di pensiero che si richiedono per formare qualsiasi conclusione*<sup>9</sup>.

Oscurità, confusione, ambiguità, collocate in una prospettiva di comprensione di realtà eterogenee e complesse, quali risultano essere le organizzazioni di lavoro, si trasformano da elementi limitanti e ostativi al processo di conoscenza a fattori coadiuvanti tale processo.

Lo studio dell'organizzazione non può, infatti, essere relegato alla misurazione dei suoi aspetti sistemici e strutturali: si tratta di elementi importanti ma non esaustivi. Considerare esclusivamente tali parametri è anzi fuorviante e allontana, tanto lo studioso quanto il gestore, dalla *verità* dell'organizzazione.

Una delle ragioni per cui le organizzazioni stentano ad evolvere in senso socio-esistenziale, cioè quali luoghi dove l'uomo è autenticamente immerso ed è chiamato a cogliere le possibilità di auto realizzarsi, è legata al fatto che la concezione alla base del funzionamento e dello sviluppo organizzativo non è fondata sulla sua ambiguità necessaria, intesa come *verità* (esattamente la stessa *verità* che è nel mondo) o, espresso in termini socio-pedagogici, come consapevolezza dell'età adulta, bensì sulla "religione" dei processi e delle procedure di lavoro e – sempre più - sulla falsa opinione che il funzionamento sia legato a pratiche d'intrattenimento e socializzazione "forzata", finalizzate a rendere piacevole la vita organizzativa, contrabbandando tale feticismo dello svago come felicità dell'anima.

Come sono insensati, improvvidi e perniciosi tutti quegli ipocriti richiami al benessere e alla felicità che l'organizzazione è pronta ad elargire alle risorse umane! Non sono certo le palestre, i giochi di società, i venerdì informali e gli eventi ludici a modificare il corso di un'esistenza priva di sostanziale soddisfazione, che può derivare, invece, esclusivamente dal proprio sensato impegno professionale, all'interno di una collettività produttiva cui si avverte l'orgoglio di appartenere. Sia chiaro, non sono disprezzabili iniziative e attività tese a rendere gradevole la quotidianità di un'organizzazione, ma, sia altrettanto chiaro, il paradigma di riferimento non è la "carezza" (o le molte "strategiche carezze") che si riceve dal capo e che il capo a sua volta riceve dai suoi superiori. Non è certo questo evento a decretare la felicità o l'infelicità di un individuo nella sua dimensione organizzativa, bensì la quantità e la qualità del suo contributo in chiave socio-produttiva. Paradossalmente, anche nel caso in cui non venisse apprezzato da chi di dovere, il contributo, se onesto e frutto di capacità acquisite nel tempo, avrebbe comunque un suo valore intrinseco.

Dobbiamo ammetterlo, l'evoluzione e il benessere di un individuo nella sua dimensione organizzativa non passano attraverso il rinforzo della componente edonistica dell'uomo; l'uomo sa essere molto di più di quanto semplicisticamente le organizzazioni di lavoro siano orientate a pensare e, conseguentemente, pianificare e gestire.

L'uomo è le sue contraddizioni, i suoi oscuri moti dell'animo e contemporaneamente le sue aspirazioni e le sue grandezze, il suo miserabile opportunismo e la sua imprevedibile generosità, la sua ignobile indifferenza e la sua portentosa capacità di impegno.

L'uomo è ambiguità. Solo una concezione della natura umana che includa questa illimitata complessità può ragionevolmente candidarsi a fondare una conoscenza valida delle realtà organizzative create dall'uomo. Le scienze esatte, l'approccio quantitativo, il riduzionismo ontologico non rendono giustizia alla metafisica dell'ambiguità.

---

<sup>9</sup> *ivi*, 95

La natura umana non si manifesta attraverso processi e procedure, per quanto tecnologicamente avanzate, né è riconducibile *tout court* all'interno di schemi o di grafici, ma si rivela, piuttosto, attraverso forme espressive scève da categorie.

Abbiamo bisogno di una prospettiva più ampia che solo le scienze dello spirito possono garantirci: lo studio dell'organizzazione non può prescindere dallo studio dell'uomo.

**Riferimenti bibliografici:**

Cartesio, (2007). *Discorso sul metodo*, Milano: Feltrinelli.

Dafano F., (2014). *Individuo e organizzazione: suggestioni e chiave d'interpretazione*, Roma: Aracne.

Hume D., (2018). *Ricerca sull'intelletto umano*, Roma – Bari: Laterza.

Husserl E., (1958). *La filosofia come scienza rigorosa*, Torino: Paravia.

Simon H. A., (2001). *Il comportamento amministrativo*, Bologna: Il Mulino