

Decálogo para dirigir en una sociedad compleja

Daniel Innerarity, profesor de Filosofía en la Universidad de Zaragoza y XXI Premio Espasa de Ensayo

1. RESPETAR LA COMPLEJIDAD

Los sistemas complejos se resisten a ser comprendidos y dirigidos de acuerdo con un planteamiento simplificador. La primera responsabilidad de cualquier organización, su principal prueba de inteligencia, consiste en estar a la altura de la complejidad, contingencia e intransparencia que ha de gestionar.

2. ORGANIZAR SIN JERARQUIZAR NI CENTRALIZAR

Hoy nos encontramos precisamente ante un agotamiento de la jerarquía como principio ordenador de las sociedades. El manejo de la elevada complejidad plantea numerosos problemas que vencen a cualquier estrategia jerarquizadora. Una intervención agudizada hasta el detalle supondría ineludiblemente una pérdida de visión general de las cosas, que tan necesaria resulta para las tareas de dirección.

3. GOBERNAR LA COOPERACIÓN

La tarea fundamental de la dirección en la sociedad del conocimiento es la coordinación y mediación en los sistemas que son tan complejos, expertos y dinámicos que excluyen un control central autoritario. La dirección se convierte en especialista de una prestación que resulta extremadamente precaria en los sistemas complejos: moderar el conjunto, la compatibilidad y composibilidad de los elementos funcionales autónomos.

4. SUPERVISAR Y HACERSE SUPERFLUO

Quien dirige ejerce una actividad que cabe poner bajo el rótulo genérico de "supervisión". La función del supervisor no es sustituir, sino ayudar a ver lo que aisladamente no se puede ver. Supervisión no es control sino "empowering". Las estrategias de cambio tratan de modificar la situación de una persona o de un sistema cuyas lógicas no pueden ser completamente comprendidas ni modificadas desde fuera.

5. GESTIONAR EL DESORDEN

Cada vez se otorga una mayor importancia al desorden y al disentimiento, una vez aprendido que las sociedades y las organizaciones no se pueden disciplinar salvo en una medida reducida. La estabilidad se consigue a fuerza de arreglárselas con la inestabilidad. El buen orden está más cerca del caos que del orden. De ahí que en las organizaciones se haya de permitir siempre cierto desorden, aunque sólo sea porque un poco de confusión implica flexibilidad y autonomía.

6. PREPARARSE PARA LA EXCEPCIÓN

El orden implica por tanto una domesticación parcial del desorden, lo que exige cierta tolerancia frente a la excepción. Hay una desviación de las reglas que resulta conveniente para la consecución de lo que precisamente esas reglas pretenden, del mismo modo que hay una falsificación del sentido de las reglas por parte de su aplicación literal.



7. GOBERNAR EL CONOCIMIENTO

Se podría sintetizar el carácter de la época que nos ha tocado vivir diciendo que el gran desafío de la humanidad ya no es dominar la naturaleza, sino hacer avanzar juntos información y organización. El gran enemigo que hay que combatir no es la miseria ni el miedo, sino la ignorancia.

8. COMBATIR EL EXCESO DE INFORMACIÓN

La principal dificultad a la que se enfrentan las organizaciones en una sociedad del conocimiento no es, dicho paradójicamente, la de obtener conocimiento, sino la de librarse de él, por así decirlo, combatir el exceso de información. La mera acumulación de datos sin una ordenación coherente y sin relevancia práctica no constituye ningún saber de utilidad. La plusvalía es hoy menos información. Se buscan síntesis, visiones generales, núcleos del asunto.

9. APRENDER A DESAPRENDER

Una de las maneras de referirse a las nuevas exigencias que la sociedad del conocimiento plantea a las organizaciones se formula como capacidad de innovar, lo que equivale a desaprender, pues no hay innovación sin abandonar lo sabido. Quien pretenda a toda costa no equivocarse, ya se ha equivocado.

10. PROTEGERSE DE UNO MISMO

Toda verdadera inteligencia se constituye tras haber pasado la experiencia incómoda de descubrir lo habilidosos que somos en el arte de tener siempre razón. La corrección de esta deformación inherente a cualquier posición podría formularse del siguiente modo: una organización aprende cuando asegura su supervivencia en la medida en que es capaz por sí misma de descubrir y corregir las consecuencias destructivas de su propio modo de operar.