

Ubiliber, *Fiumi 02*

HOLONOMICS SIMON ROBINSON E MARIA MORAES ROBINSON

Il pianeta e le persone al centro dell'economia

Traduzione di Andrea Libero Carbone

Ubiliber,

In memoria di Henri Bortoft
1938 - 2012

Titolo originale: *Holonomics*
© 2014 Simon Robinson and Maria Moraes Robinson
First published by Floris Books, Edinburgh
All rights reserved

Publicato da Ubiliber, Roma
© 2022 Unione Buddhista Italiana
Tutti i diritti riservati

Nessuna parte di questo libro può essere utilizzata o riprodotta
in alcun modo senza autorizzazione scritta, tranne in caso
di brevi citazioni comprese in articoli e recensioni.

ISBN 9791280340146

ubiliber.it

Sommario

Una dichiarazione di interezza di Satish Kumar	7
Prefazione	11
Parte prima	
La dinamica del vedere: la transizione verso il pensiero olonomico	17
1. Il pensiero olonomico	19
2. Conoscere	35
3. Vedere	49
4. Il modo di osservare di Goethe	67
Parte seconda	
La dinamica della natura: dalla biologia al business	101
5. Sistemi viventi	103
6. I principi della vita	147
Parte terza	
La dinamica del business: <i>From Economics to Holonomics</i>	167
7. Olonomia applicata: dalla biologia al business	169
8. Mindfulness e consapevolezza nel business	199
Postfazione all'edizione italiana di Myriam Ines Giangiacomo	215
Note	221
Elenco delle figure e crediti	235
Ringraziamenti	243
Biografia degli autori	247

Questo libro è una dichiarazione di interezza. *Holonomics* presenta un sistema completo di vita, lavoro e interazione.

Nel mondo moderno siamo abituati a pensare per compartimenti stagni e divisioni. Le università di tutto il mondo sono notoriamente organizzate in dipartimenti. La facoltà di Scienze non ha nessun legame con quella di Studi Umanistici. La facoltà di Teologia non ha niente a che vedere con quella di Economia. Lo studio della letteratura o della poesia è separato dallo studio della politica. E nel corso di economia non ci si interessa affatto all'ecologia. Sul piano sociale questo porta a una totale disconnessione e disorientamento.

In *Holonomics* Simon e Maria Robinson offrono un grande contributo alla guarigione da questa malattia della divisione e della separazione. Gli autori mostrano che ogni disciplina è collegata a ogni altra.

Simon e Maria sono stati studenti dello Schumacher College. Sono felice di poter dire che il beneficio che ha tratto il college dalla profondità della loro ricerca sulla conoscenza olistica e dalla loro esperienza nel mondo del business è pari a quello che loro hanno tratto dalla radicalità dell'approccio allo studio del college.

Crediamo non solo che l'economia e l'ecologia siano due facce della stessa medaglia e che le scienze siano perfettamente in armonia con le arti, l'etica e gli affari, ma anche che non ci debba essere divisione tra lo studio e la vita: teoria e pratica dovrebbero essere un *continuum*. Il nostro stesso corpo è un perfetto esempio di questa interezza. Nel nostro corpo si trovano riunite tutte le facoltà di un'università. Con il cervello pensiamo, analizziamo e valutiamo; con il cuore sentiamo, ab-

biamo intuizioni e apprezziamo il valore delle cose; con le mani agiamo, creiamo e produciamo. Con i sensi impariamo a vedere, parlare, ascoltare, gustare e toccare. Intelletto, intuizione e azione sono tutti elementi costitutivi della nostra esistenza. Se questo sono io – tutto me stesso e tutto il mio essere –, perché nel corso dei miei studi dovrei essere compartimentato?

Questo è il motivo per cui allo Schumacher College gli studenti praticano il giardinaggio, la cucina, la meditazione, le arti e i mestieri mentre conducono i loro studi per il diploma sia all'aperto sia in aula.

Questo approccio olistico all'apprendimento e alla vita è antico come le colline e fresco come la rugiada del mattino. Impariamo dalla saggezza di antichi maestri come Spinoza e Goethe e da nuovi maestri come James Lovelock, Ilya Prigogine e Henri Bortoft. Simon e Maria sintetizzano tutti questi approcci e mostrano come i pensieri e le teorie della complessità, del caos e dell'emergenza siano fondamentali per l'economia, gli affari e la vita.

8 I giorni della compartimentazione stanno per finire. Siamo all'alba di una nuova era in cui dobbiamo cercare l'unità nella diversità, il quadro d'insieme nelle singole parti, il macrocosmo nel microcosmo, la grande visione nei piccoli dettagli e l'olonomia nell'economia.

Possiamo entrare in questa nuova era di interezza praticando la visione profonda, espandendo la nostra coscienza e trasformando le nostre percezioni. Questo libro è uno strumento pratico per realizzare questa metamorfosi, un manuale per passare da un modello economico lineare a un sistema ciclico.

Mi rallegro che siano stati due studenti dello Schumacher College a elaborare una comprensione e una spiegazione così complete di una nuova visione del mondo, o di un nuovo paradigma che nel nostro tempo è più che mai necessario. Quando il mondo si trova di fronte a dilemmi e dicotomie, per evitare il disordine e costruire un futuro sostenibile e soddisfacente, pieno di possibilità creative, abbiamo bisogno dell'olonomia.

Questo libro riporta molti esempi, casi di studio e applicazioni pratiche di progetti che dimostrano che la collaborazione può prevalere sulla competizione, la felicità può essere raggiunta senza mirare all'accumulazione di ricchezze materiali, e la saggezza buddhista è centrale per il nostro tempo come lo era duemilacinquecento anni fa.

Questo libro è un manifesto per una vita consapevole. Aiuterà il lettore a passare da una condizione del business statica a una dinamica.

Satish Kumar
Fondatore dello Schumacher College
Redattore capo di “Resurgence & Ecologist”

L'introduzione di una nuova idea si accompagna spesso alla constatazione che non possiamo risolvere i problemi attuali con lo stesso livello di coscienza che li ha creati. L'appello all'azione che ne consegue si traduce spesso nell'esortazione a un cambiamento di paradigma e talvolta in un richiamo a un mutamento della *forma mentis*. Sono cose molto facili a dirsi, ma è difficile comprenderle davvero, ed è ancora più difficile metterle in pratica.

L'olonomia, in sé e per sé, non è un'idea nuova: è un modo nuovo di vedere le cose che coglie l'interezza dei sistemi economici. Questo modo di vedere non è un'asserzione dogmatica ma una concezione creativa dell'economia, che riesce a comprendere il profondo intreccio di relazioni che caratterizza l'ecosistema del nostro pianeta. Di qui la nostra ridefinizione del termine "olonomia", che può essere inteso come la combinazione delle parole "intero" ed "economia". Se guardiamo all'etimologia greca di queste parole, troviamo tre componenti: ὅλος (*hólos*, "tutto, intero, completo, totale"), οἶκος (*óikos*, "casa") e νόμος (*nómos*, "costume" o "legge"). L'economia può essere intesa come la conoscenza delle leggi e dei costumi della casa (*óikos* + *nómos*). Non possiamo avere una visione limitata della nostra casa, perché è un pianeta vivente con risorse finite. La nostra concezione dell'economia deve abbracciare una comprensione dell'interezza della natura e dei sistemi economici in tutta la loro complessità, e l'unico modo possibile per farlo è adottare un pensiero olonomico.

Holonomics introduce il lettore a un modo dinamico di vedere e pensare i sistemi. È un modo di vedere che espande il funzionamento della coscienza da una visione analitica a una intuitiva: una modalità che non solo è in grado di comprendere le parti di un sistema ma, a un

livello di percezione più profondo e intuitivo, è anche in grado di cogliere le relazioni e i processi nell'ambito di quel sistema, e di farlo non dalla prospettiva di un tutto superiore alle parti, ma secondo un'ottica in grado di accedere al tutto attraverso il modo in cui esso si presenta nelle parti (l'intuizione, nel senso in cui usiamo questo termine, non va confusa con il sesto senso come nel linguaggio quotidiano, ma va intesa come un livello di cognizione superiore a quello della mente intellettuale).

Questo modo della coscienza vede ogni parte di un sistema come espressione del tutto, dove il tutto può esserlo solo grazie alle parti, e le parti possono esserlo solo grazie al tutto. È una modalità di coscienza che, pur riconoscendo l'importanza della dimensione analitico-logico-simbolica della mente, abbraccia pienamente l'intuizione, l'emozione e la percezione per permetterci di cogliere e comprendere i sistemi nella loro totalità.

12

Questo modo della coscienza è noto alla filosofia occidentale da Platone in poi, per quanto diverso sia il modo in cui viene elaborato negli scritti scientifici di Johann Wolfgang von Goethe, nella scuola di filosofia fenomenologica fondata da Edmund Husserl e nell'ermeneutica filosofica di Hans-Georg Gadamer e Ludwig Wittgenstein. Il defunto fisico e filosofo Henri Bortoft ha chiamato "dinamica del vedere" il modo di vedere le cose che risulta da questo ampliamento della consapevolezza.

Henri ha approfondito la dinamica del vedere in collaborazione con il matematico e biologo visionario Brian Goodwin, con Satish Kumar, attivista per la pace e l'ambiente, con l'ecologista Stephan Harding, e grazie all'ispirazione di numerosi pensatori e scienziati di spicco come James Lovelock, Fritjof Capra e Rupert Sheldrake, traducendo questa idea in un originale programma di master chiamato Scienze Olistiche, lanciato nel 1998 allo Schumacher College, Devon (Gran Bretagna).

Le scienze olistiche si basavano sulla filosofia della "interezza" di Henri, sulla teoria di Gaia, sulla scienza della complessità e sulla teoria del caos, e prevedeva corsi complementari di economia, ecologia e sostenibilità che permettevano agli studenti di esplorare una scienza non solo delle quantità, ma anche delle qualità. Entrambi gli autori di questo libro sono ex allievi dello Schumacher College: Simon si è diplomato in Scienze Olistiche nel 2010 e Maria ha frequentato il corso

L'economia della felicità. In *Holonomics* abbiamo cercato di cogliere l'essenza della scienza olistica e la filosofia dello Schumacher College per introdurre il lettore a un modo di vedere dinamico, un modo che gli permetta davvero di comprendere il mondo e la realtà in una nuova luce, percependo nuove relazioni nei sistemi di cui fa parte, e sperimentando così nuove intuizioni e soluzioni ai molti problemi economici, di business, sociali ed ecologici intricati e complessi che oggi abbiamo di fronte a livello globale.

Il titolo provvisorio scelto inizialmente da Henri per il libro che stava ultimando era *The Dynamics of Being*. Solo all'ultimo momento ha avuto l'ispirazione di chiamarlo *Taking Appearance Seriously*, titolo che è un gioco di parole filosofico incentrato sul termine "apparenza", che può essere letto come espressione di un attributo (l'aspetto esteriore di un oggetto) o di un'azione (l'apparizione di qualcosa). Abbiamo chiamato le tre parti di *Holonomics* La dinamica del vedere, La dinamica della natura e La dinamica del business in onore delle profonde intuizioni di Henri; sono scritte come un percorso che guida il lettore a una comprensione e a un'esperienza personali delle dinamiche dell'essere. Proviamo un tale affetto per Henri, come molti dei suoi studenti, dei colleghi e degli amici che lo hanno conosciuto, che ci siamo presi la libertà di riferirci a lui con il suo nome, invece del più formale Bortoft, una rottura delle convenzioni che il lettore vorrà perdonarci.

La prima parte di questo libro è dedicata alla dinamica del vedere. Questi quattro capitoli introducono il lettore al lavoro di Henri, scomparso nel 2012, pochi mesi dopo la pubblicazione di *Taking Appearance Seriously: The Dynamic Way of Seeing in Goethe and European Thought*. Quest'ultimo libro si basa sulle sue opere precedenti, *Goethe's Scientific Consciousness* (1986) e *The Wholeness of Nature: Goethe's Way of Science* (1996).

Simon Robinson è stato allievo di Henri allo Schumacher College nel 2009. È stato un insegnante davvero notevole, un filosofo che ha dedicato la vita allo studio dell'autenticità e dell'interesse e che, per prendere in prestito le parole del nostro compagno di studi Ben, «ha portato le parole in luoghi dove credevo non potessero arrivare». Henri aveva un senso dell'umorismo deliziosamente sottile, e lo metteva a frutto nel suo insegnamento lasciando il più delle volte gli studenti incantati o perplessi, turbati e spiazzati. I suoi insegnamenti non riguar-

davano tanto la trasmissione di nozioni da aggiungere comodamente al proprio bagaglio di conoscenze, quanto piuttosto un cambiamento nella coscienza dello studente. Non è affatto una cosa semplice da cogliere di primo acchito, specie per chi si è formato nel paradigma scientifico meccanicistico occidentale secondo una concezione cartesiana della realtà.

I frutti di questo percorso, però, per chi prova un desiderio genuino di sperimentare la dinamica del vedere, non sono affatto trascurabili. Le più grandi risorse delle aziende in quest'era postindustriale dell'economia della conoscenza sono l'intelligenza della forza lavoro e il vantaggio competitivo che deriva dalla creatività non solo della leadership, ma anche dell'intera organizzazione. *Holonomics*, attraverso la dinamica del vedere, permetterà al lettore di capire i nuovi ed entusiasmanti modelli di business emergenti di una nuova economia, attraverso quella che uno dei nostri studenti ha descritto come “una finestra completamente nuova sul mondo”.

14

Nella seconda parte di *Holonomics* esaminiamo la scienza della complessità, la teoria del caos e il pensiero sistemico, partendo dalle reazioni chimiche non lineari e dalle amebe per finire con un'analisi della teoria di Gaia, la nostra biosfera intesa nel suo insieme. Esploriamo i concetti di emergenza, biforcazione, autorganizzazione e i cicli di feedback secondo la prospettiva che Philip Franses, docente di Complessità allo Schumacher College, definisce “scienza della transizione”. Philip e Satish Kumar divulgano la scienza olistica attraverso un percorso di studi che loro chiamano Processo e Pellegrinaggio (*Process and Pilgrimage*). Per comprendere davvero le profonde intuizioni della scienza della complessità e della teoria quantistica, dobbiamo lasciar andare il nostro modo cartesiano di vedere la realtà. Pellegrinaggio è al contempo un viaggio interiore e uno esteriore: Franses e Kumar guidano i loro studenti in viaggi di trasformazione, che permettono di abbandonare le rigidità e le fissità del pensiero e di diventare fluidi e flessibili facendo evolvere la propria coscienza, come nella costante evoluzione della vita.

Una delle intuizioni fondamentali della seconda parte è che grazie al modo di vedere dinamico si può evitare al pensiero sistemico di cadere nella trappola che Henri chiamava “asserzione dogmatica”. Per poter percepire degli autentici interi – sistemi interi – abbiamo bisogno di

qualcosa di più della nostra coscienza analitica. Quando descriviamo i sistemi secondo questo modo della coscienza, tentiamo di riunire artificialmente le parti di un certo sistema, in modo fallace, immaginando che il tutto sia superiore alla somma delle parti. Come direbbe Henri, costringiamo le parti a stare *insieme*. Ma nei sistemi organici le parti hanno un'esistenza e un significato solo grazie alla loro relazione con il tutto, un tutto di cui si può fare esperienza solo per come si presenta nelle parti. Abbiamo quindi bisogno di una modalità intuitiva superiore della coscienza, che ci permetta di sperimentare l'*appartenenza* delle parti a quello che ora percepiamo come un tutto autentico.

Quando sviluppiamo dei modelli di sistema, dobbiamo evitare le asserzioni dogmatiche in cui siamo convinti di detenere la verità, e adottare una modalità di coscienza più fluida e dinamica, in cui i modelli siano intesi come "concezioni costruttivistiche". Questi modelli non sono la verità, ma hanno un livello di verità sufficiente per poter far progredire il pensiero e la comprensione. La scienza è intesa allora come una "scienza della transizione", perché lo scienziato non è più un osservatore esterno che fa riferimento a modelli astratti, ma si trasforma dall'interno grazie a un'esperienza genuina dei fenomeni che sta studiando.

15

Dopo aver esplorato la nozione di una più ampia visione ologomica, la terza parte si dedica al business e all'economia, esplorando le possibili applicazioni pratiche di questa nuova modalità di coscienza e visione. I casi di studio che citiamo – il bilancio ambientale per profitti e perdite di PUMA SE, la metodologia della Balanced Scorecard di Robert Kaplan e David Norton, la struttura caordica di Visa Inc., il sistema ameboide di gestione di Kyocera, l'organizzazione reticolare di Gore Associates, la struttura agile di Genie Internet, la visione dinamica di Toyota e l'ecosistema aziendale di DPaschoal – rappresentano tutti aspetti chiave del pensiero ologomico e illustrano in che modo un cambiamento nella nostra modalità di coscienza possa avere un impatto diretto sui risultati finanziari, facilitando al contempo la transizione verso una sostenibilità autentica e a lungo termine.

Concludiamo la terza parte con un'esplorazione della leadership consapevole e dell'importanza dei valori umani, ponendoci la domanda: "La felicità è un sogno impossibile?". Dopo aver esaminato il pensiero meccanicistico, che si concentra sugli oggetti, e il pensiero siste-

mico, che si concentra sulle relazioni, arriviamo a una comprensione completa del pensiero ologomico, dove può essere colta l'interezza dei sistemi ed emerge il senso profondo.

In definitiva, quindi, quello che chiediamo al lettore è di aprirsi a una ristrutturazione della propria coscienza che gli permetta di vedere un sistema complesso nella sua interezza. Il nostro obiettivo è aiutarlo a vedere sia le dimensioni *intrinseche* sia quelle *estrinseche* dei sistemi complessi. Quando si è in grado di vedere l'autentico tutto e i processi, le dinamiche e il significato dei sistemi viventi, si raggiunge una comprensione più profonda del mondo, in cui l'economia non è più separata dall'ecologia. È un nuovo mondo di ologonomia: un'economia in cui le persone e il pianeta contano davvero.

PARTE PRIMA

LA DINAMICA DEL VEDERE:
LA TRANSIZIONE VERSO IL PENSIERO OLONOMICO

Che cos'è l'olonomia?

Ti ricordi il tuo primo cellulare? Nokia lanciò il suo 2110 nel 1993, riscuotendo un grande successo. Sebbene fosse un semplice telefono con la possibilità di inviare messaggi di testo e nessun collegamento a internet, è un classico del design, con il suo display grafico (anche se solo testuale), la forma ovale e i menu interattivi armoniosamente e intuitivamente integrati negli innovativi tasti soft. All'epoca era impensabile che Nokia potesse essere scalzata dalla sua posizione dominante, ma Apple ci è riuscita con il suo iPhone, che ora produce più entrate dell'intera gamma di prodotti Microsoft.¹

19

Per quanto sul piano funzionale fosse semplice rispetto ai telefoni di oggi, si può dire che il Nokia 2110 fosse un oggetto complicato perché richiedeva un livello di competenze tecniche adeguate per essere compreso. Anche se l'ultimo ventennio ha visto un enorme progresso tecnologico, l'iPhone di Apple può ancora essere considerato un oggetto complicato, perché anche in questo caso si tratta di un dispositivo tecnologico che, sebbene richieda una più ampia gamma di conoscenze specialistiche, può comunque essere pienamente compreso.

Ora pensa a una pianta. Se ne hai una a portata di mano, guardala bene. Nel caso di alcune piante si può prelevare un piccolo pezzo, per esempio un gambo o una foglia, da cui, se lo si pianta da qualche parte, crescerà un'intera nuova pianta. Ma se dal tuo telefono prelevi un pezzo di circuito, esso smetterà di funzionare. C'è qualcosa di fondamentale diverso nell'organizzazione di una pianta, per cui il tutto è contenuto nelle parti. Il pensiero che ci ha portato dal 2110 all'iPhone non è lo stesso tipo di pensiero di cui abbiamo bisogno per capire una pianta

vivente complessa, dinamica e organica. Molti, nel mondo del business, si stanno rendendo conto che gli stessi principi organizzativi necessari per comprendere la pianta si possono applicare alle organizzazioni, che sono anch'esse sistemi dinamici viventi complessi e non solo strutture gerarchiche fisse. Per capire davvero un sistema organico abbiamo bisogno di un "pensiero olonomico".

Il termine "olonomico" fu introdotto per la prima volta nel 1894 dal fisico tedesco Heinrich Rudolf Hertz (1857-1894).² Deriva dalle parole greche ὅλος, che significa "tutto, intero", e νόμος, che significa "legge". Il nostro termine "olonomia" si ispira alla parola *holon*, coniata da Arthur Koestler nel suo *Il fantasma dentro la macchina* (1967). Quello che intendiamo per olonomia è una concezione dell'economia secondo una prospettiva orientata alla comprensione di sistemi completi, che vivono, agiscono e interagiscono.

20 Per aiutarci a capire che cosa intende per *holon*, Koestler si rifà ai due orologiai protagonisti di una storia raccontata da Herbert Simon, uno dei padri fondatori sia dell'intelligenza artificiale sia della scienza della complessità.³ Entrambi gli orologiai producevano orologi costituiti da un migliaio di pezzi, e anche se i prodotti di entrambi erano molto richiesti, uno dei due orologiai fu costretto a chiudere bottega, mentre l'altro riuscì a prosperare. La differenza fondamentale era il modo in cui producevano i loro orologi. Uno li costruiva pezzo per pezzo, e ogni volta che veniva interrotto o faceva un errore doveva ricominciare tutto da capo. L'altro, invece, creava sottoinsiemi di dieci parti, che potevano poi essere riuniti in sottoinsiemi più grandi prima che venissero infine assemblati. Le interruzioni o gli errori avevano quindi conseguenze molto limitate. Se utilizzasse il metodo dell'orologiaio fallito, la vita non avrebbe abbastanza tempo per evolvere, argomenta Koestler, mentre forme di vita complesse possono evolversi da forme più semplici che si aggregano via via in maniera gerarchica.

La vita organica è organizzata in maniera gerarchica, come anche la vita sociale. Ma se osserviamo che cos'è una parte in una gerarchia, vediamo che il suo statuto è ambiguo. Oltre a essere una parte di un tutto più grande, nel qual caso pensiamo alla parte come se fosse in qualche modo incompleta, una parte è anche un tutto a sé stante. Proprio come il nostro corpo è un sistema intero composto da cellule, così anche le cellule sono sistemi interi in sé. Per aiutarci a pensare a questi sub-in-

teri, Koestler si richiama all'immagine di Giano, il dio romano bifronte, che poteva guardare allo stesso tempo in direzioni opposte. È per questo che ha coniato il termine *holon* per indicare le parti che si comportano “parzialmente come interi e interamente come parti”.⁴

Koestler distingue una molteplicità di gerarchie operanti nelle società umane: gerarchie autoritarie “di controllo”, gerarchie “geografiche”, gerarchie “distributive” e gerarchie “di famiglia-clan-casta”. Ci confrontiamo con le gerarchie in ogni ambito della nostra vita, e non avremmo difficoltà a individuarne più di una. L'obiettivo di Koestler era mettere a confronto una gerarchia con una “olarchia di oloni”. A suo avviso il comportamentismo (una scuola di pensiero radicale in psicologia) era troppo atomistico, e la psicologia della *Gestalt* erroneamente concepiva gli interi come degli assoluti. Entrambe le scuole di pensiero non riuscivano a prendere in considerazione le strutture intermedie tra le parti e gli interi. Anche se non è molto usato, il termine *holon* introdotto da Koestler è un perfetto ausilio per la nostra trattazione dei sistemi e delle relazioni tra interi e parti.

Il termine “olonomia” ha quattro accezioni. La prima, che abbiamo già ricordato, riguarda la fisica e in particolare la meccanica classica, e si riferisce ai sistemi meccanici (sistemi olonomici). La seconda appartiene al lessico tecnico della matematica (base olonomica), mentre la terza (formulata come “olonomicità”) viene dalla robotica, e si riferisce ai gradi di libertà di un robot o di un oggetto controllabile come un'automobile.

L'ultima accezione del termine si collega alla teoria olonomica del cervello, generalmente attribuita a Karl Pribram e David Bohm. Qui “olonomico” rinvia più che altro all'ologramma, perché questa teoria del cervello, come quella delle particelle subatomiche, è stata influenzata e ispirata dalla riflessione sul principio olografico, in cui ogni parte di un ologramma contiene il tutto.

Anche nel mondo del business capita occasionalmente di imbattersi in termini derivati da *holos*: un esempio è Holacracy, una tecnologia sociale per strutturare, governare e gestire un'organizzazione sviluppata da HolacracyOne. In *Beyond Business Process Reengineering: Towards the Holonic Enterprise*, Patrick McHugh, Giorgio Merli e William Wheeler adottano la terminologia di Koestler nella loro descrizione delle reti oloniche, definite come “un insieme di aziende che agi-

sce in modo integrato e organico”.⁵ Le reti oloniche sono organizzazioni di business virtuali composte da un certo numero di partner uguali – *holon* – che collaborano tutti con competenze chiave uniche. La teoria è che le “reti oloniche”, essendo non-gerarchiche, autoregolatrici, capaci di autoapprendimento, evolutive e aperte, permettono ai sistemi aziendali di “de-inventarsi e reinventarsi continuamente affrontando mercati sempre più ambigui”.⁶

Abbiamo deciso di intitolare il nostro libro *Holonomics* in riferimento a ciò che definiamo “pensiero olonomico”, cioè un modo profondo di pensare i modelli mentali, i modelli di sistemi, i modelli aziendali ed economici. Il pensiero strategico del business è tutto incentrato sul proposito di elaborare nuovi modelli di business. Molto di questo nuovo pensiero è influenzato da paradigmi e strutture che sono ancora basati su una visione del mondo tayloristica, lineare e newtoniana. Una nuova visione del mondo, che trae ispirazione dalla scienza della complessità, rimette oggi in discussione il presupposto secondo cui ciò che ha funzionato in passato continuerà a funzionare nel mondo moderno iperconnesso e complesso in cui viviamo, mettendo in rilievo che siamo di fronte a un punto di svolta nella società, in cui si rende necessaria una nuova forma di pensiero. Molti nuovi esempi di business si basano sui modelli organizzativi organici e dinamici che si trovano in natura, ed è per questo che, prima di poter esaminare questi nuovi tipi di business, dobbiamo innanzitutto esaminare i modelli sistemici e il pensiero sistemico.

22

Mentre la scienza intesa come disciplina sta andando incontro a profonde trasformazioni, basate su modi di pensare radicalmente nuovi, il mondo del business mostra una certa lentezza a adattarsi e a mettere a frutto le nuove scienze. La ragione riguarda i presupposti. Prima di poter acquisire nuovi modi di pensare, dobbiamo comprendere i limiti e le trappole della nostra mentalità attuale, e questo rende necessario un riesame dei modelli mentali su cui si basa la nostra visione del mondo. Se l'introduzione di nuove idee non si accompagna a una comprensione sia della natura sistemica delle organizzazioni sia della mentalità attuale, i nuovi paradigmi o le nuove strutture saranno imbrigliati nei vecchi modi di pensare e non potranno avere successo.

Nella prima parte di questo libro ci concentreremo sul concetto di “interezza” e sulla relazione tra le parti e il tutto. La teoria dei sistemi ha cercato di offrire metodologie e quadri di riferimento per affrontare

tale questione, a partire dall'approccio cibernetico sperimentato nella prima parte del XX secolo, che ha poi dato esito al tentativo di comprendere la nozione di "controllo". Questo approccio è gradualmente sfociato in quello che oggi è noto come "pensiero sistemico". È importante, tuttavia, sottolineare che questa espressione – pensiero sistemico – copre una gamma estremamente diversificata di teorie, quadri di riferimento e visioni del mondo, e in quanto tale andrebbe vista solo come un termine di carattere generale.

Complessità nel business

Nel 2010 IBM ha pubblicato uno studio intitolato *Capitalizing on Complexity*, basato su interviste con più di 1500 amministratori delegati di aziende di tutto il mondo.⁷ Ne emergevano in particolare quattro punti chiave:

- la complessità era destinata ad aumentare, e più della metà degli AD aveva dubbi sulla propria capacità di gestirla;
- la creatività era considerata la qualità di leadership più importante;
- le organizzazioni di maggior successo avevano co-creato prodotti e servizi con i propri clienti, e avevano integrato i clienti nei processi principali;
- aveva ottenuto i migliori risultati chi aveva gestito la complessità per conto delle proprie organizzazioni, dei clienti e dei partner.

23

È interessante notare il "gap di complessità" rilevato da IBM. Mentre il 79% degli AD si aspettava un alto grado di complessità nei successivi cinque anni, solo il 49% si sentiva preparato a gestirlo. IBM identificava come aziende di spicco quelle maggiormente in grado di gestire la complessità. I tre fattori principali che avevano portato al successo di queste aziende in un ambiente complesso erano stati:

- incarnare una leadership creativa,
- reinventare le relazioni con i clienti,
- costruire agilità operativa.

Anche un recente studio di KPMG, che ha esaminato la complessità nel business, è giunto a conclusioni simili, stabilendo che oggi per gli

AD e le aziende il problema centrale è costituito dalla complessità.⁸ In questo studio è stato chiesto ai leader aziendali come avevano cercato di gestire la complessità negli ultimi due anni e come si aspettavano di affrontare la complessità in futuro. In entrambi i casi, le tre strategie più diffuse sono state:

- migliorare la gestione delle informazioni,
- riorganizzare del tutto o in parte il business,
- cambiare significativamente l'approccio alle risorse umane.

Per molti versi questo dato non sorprende. Il mondo è passato dall'era industriale a quella dell'informazione, e gran parte della complessità deriva dal maggior coinvolgimento delle persone nei processi di business rispetto alla pura produzione. Quando si lavora con gli *executive* delle aziende è sempre interessante porre domande come: "Cos'è la complessità?" e: "Cosa le viene in mente quando pensa alla parola 'complessità'?" Agli studenti di MBA (Master in Business Administration) e post-diploma dei nostri corsi sul pensiero ologonomico alla Sustentare Business School di Joinville, in Brasile, chiediamo sempre di compilare un questionario pre-corso per sondare la loro comprensione concettuale della complessità, e le loro risposte sono sempre altamente rivelatrici.

24

- La complessità può essere intesa come una situazione che coinvolge molte variabili per raggiungere un obiettivo comune.
- Complessità per me significa che dobbiamo mettere in pratica la nostra creatività nel risolvere i problemi; la semplificazione dei processi che ottimizzerà il risultato dell'organizzazione. Le parole con cui metto in relazione la complessità sono: burocrazia, lentezza, problemi.
- Complessità ha una definizione molto ampia, secondo me. La complessità è un insieme di fattori che rendono un obiettivo, indipendentemente dalla sua natura, estremamente impegnativo. In parole povere, complessità per me significa una cosa difficile che però alla fine può essere molto piacevole. Parole associate alla complessità: paura, difficoltà, sfida, opportunità.
- Definisco la complessità come qualcosa di complicato, che implica un livello superiore di conoscenza per essere meglio compresa. Per me questa parola si riferisce alla difficoltà di assimilare una data attività, quindi associo la complessità alla difficoltà.

- Definisco la complessità come qualcosa che richiede un grande sforzo per essere compreso o interpretato. Non vedo la complessità sotto una cattiva luce. Al contrario, penso che essa si riferisca a qualcosa che non è diviso in piccole parti. Ogni struttura o problematica complessa segue elementi logici e separati, in cui dobbiamo identificare la logica che la semplificherà notevolmente.

Nelle risposte ricorrono tipicamente queste parole e queste formule, che i nostri studenti collegano alla complessità:

- qualcosa di complicato,
- molte parti,
- molte relazioni,
- molte persone coinvolte,
- una relazione sconosciuta tra causa ed effetto,
- imprevedibile,
- caotica.

In generale, la maggior parte delle risposte rinvia a elementi potenzialmente negativi, per cui i problemi complessi sono visti come complicati e difficili. Quello che abbiamo osservato tra le persone del mondo del business è che raramente tengono conto della teoria scientifica della complessità che, quando viene studiata, porta a una comprensione molto diversa delle domande sopra citate. Nella concezione scientifica della complessità cominciamo a capire che spesso i sistemi complessi rivelano resilienza e stabilità, e che attraverso relazioni dinamiche e non lineari tra le parti del sistema essi possono manifestare un comportamento caotico a un dato livello, ma anche un comportamento ordinato a un livello superiore. Sono concetti che possono suonare strani a chi non si è mai soffermato sui sistemi complessi, e naturalmente saranno esaminati più a fondo nella seconda parte del libro.

David Baccharini, professore associato di Project Management alla Curtin University, definisce la complessità progettuale come “costituita da una molteplicità di parti diverse e interrelate che possono essere rese operative in termini di differenziazione e interdipendenza”.⁹ In questa definizione, con “differenziazione” si intende il numero di elementi diversi, per esempio compiti, specialisti e componenti, mentre l’“interdipendenza” (o connettività) si riferisce al grado di interrelazione