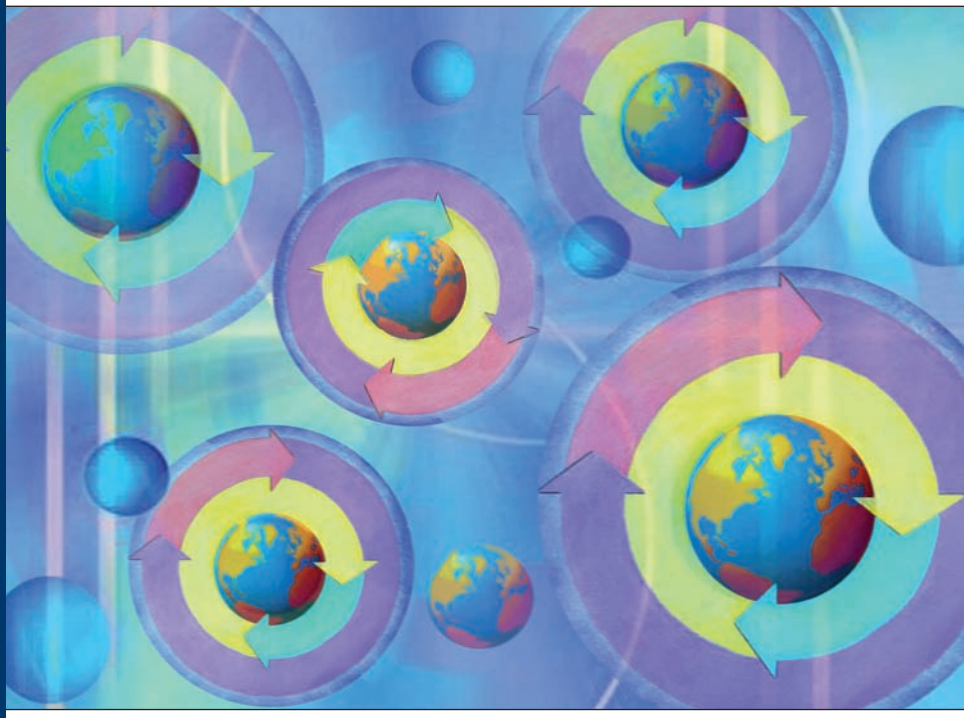
associazione italiana formatori

L. Barausse, G. Benedetti, A. Cacciani, A. Cafiero, L. Comello, M. Da Cortà Fumei, A.F. De Toni, M. Piazza, B. Poggio

# FORMARE ALLE DIFFERENZE NELLA COMPLESSITÀ

## Generi e alterità nei contesti multiculturali

a cura di **Margherita Da Cortà Fumei**
con un contributo di **Edoardo Crisafulli**



Le competenze della formazione

FrancoAngeli

L. Barausse, G. Benedetti, A. Cacciani,
A. Cafiero, L. Comello, M. Da Cortà Fumei,
A.F. De Toni, M. Piazza, B. Poggio

# FORMARE ALLE DIFFERENZE NELLA COMPLESSITÀ

## Generi e alterità nei contesti multiculturali

a cura di **Margherita Da Cortà Fumei**
con un contributo di **Edoardo Crisafulli**

**FrancoAngeli**

# Indice


**Introduzione**, di *Margherita Da Cortà Fumei* pag. 9
1. Perché un libro su differenze e formazione nella complessità » 9
2. Il filo della riflessione e del testo » 12

**1. Gli scenari e i paradigmi. Differenze di genere e alterità nella società multiculturale e globale**, di *Margherita Da Cortà Fumei* » 17
1. Differenze culturali e di genere nella nuova Babele » 17
2. Il ruolo della formazione » 18
3. Il rapporto con l'"alterità" » 19
4. I metodi e le pratiche formative » 21
5. Le differenze tra generi come palestra emotiva e cognitiva » 23
6. Concepire le differenze in un universo plurale » 27
7. Differenze nelle organizzazioni » 28
8. Riferimenti bibliografici » 30

**2. Differenze nelle organizzazioni: di cultura, di genere**, di *Barbara Poggio* » 31
1. I processi di differenziazione nella società contemporanea » 31
2. Differenze di genere nel lavoro e nelle organizzazioni » 33
3. Quali modelli di intervento? » 36
4. Gestire la diversità in una prospettiva culturale » 38
5. Riferimenti bibliografici » 39

**3. Donne nelle organizzazioni: la differenza di genere è una ricchezza?**, di *Marina Piazza* » 41
1. Squilibri storici » 41
2. Implicazioni nella gestione delle persone » 45
3. Che cosa fare delle differenze » 46

4. Necessità di nuove competenze pag. 49
5. Lavorare sull'ordine simbolico delle organizzazioni » 50
6. Riferimenti bibliografici » 52

**4. Differenze di generazione nelle organizzazioni**, di *Antonietta Cacciani* » 54
1. Introduzione » 54
2. Caratteristiche e stereotipi legati alle generazioni: la generazione over 50 » 55
3. Caratteristiche e stereotipi legati alle generazioni: la generazione under 30 » 57
4. Gruppi professionali multigenerazionali » 58
5. Implicazioni sulle politiche formative legate alle diverse generazioni al lavoro » 61
6. Considerazioni di sintesi » 63
7. Riferimenti bibliografici » 65

**5. Differenze e formazione: per introdurre il tema della diversità nella formazione**, di *Luisa Barausse* » 66
1. Diversità e discriminazione » 66
2. Griglie di lettura delle differenze culturali e di genere » 69
3. Fatica, costi, convenienza della diversità » 70
4. Sviluppare una strategia di management della diversità » 73
5. Riferimenti bibliografici » 77

**6. Gestire le differenze: approcci e opportunità della formazione per valorizzare le differenze**, di *Alessandro Cafiero* » 78
1. Il valore della questione » 78
2. Gli aspetti da garantire » 79
3. I fattori di rischio » 83
4. Le aree di attenzione » 85
5. Conclusioni » 87
6. Riferimenti bibliografici » 90

**7. Competenze del formatore. Metodi e pratiche per gestire differenze e cambiamento**, di *Margherita Da Cortà Fumei* » 91
1. Quali competenze per il formatore e per le persone in formazione » 91
2. Il compito della formazione » 92
3. Metodi esperti e tecniche partecipative » 93
4. Il percorso formativo » 95

5. I metodi di narrazione autobiografica e di analisi delle pratiche professionali pag. 101
6. Conclusioni » 103
7. Riferimenti bibliografici » 103

**8. Esempi di formazione e ricerca in aziende** » 105
1. *Diversity management* in una struttura alberghiera, di *Alessandro Cafiero* » 105
2. "Lavorare su di sé per incontrare l'Altro", di *Margherita Da Cortà Fumei* » 109
3. Un "laboratorio emotivo", di *Giulia Benedetti* » 118
4. Indicazioni di politiche e metodologie formative per la formazione continua, di *Luisa Barausse* » 122

**9. Nuovi itinerari del complesso: capire la complessità per gestire l'alterità**, di *Alberto F. De Toni e Luca Comello* » 126
1. Complessità e organizzazioni » 126
2. L'apertura » 127
3. La flessibilità » 129
4. L'equilibrio dinamico tra continuità e discontinuità » 131
5. Il viaggio non finisce mai… » 133
6. Riferimenti bibliografici » 133

## Appendice

**Il politicamente corretto, tra alterità e diversità**, di *Edoardo Crisafulli* » 137
1. Il *politically correct* e il multiculturalismo » 137
2. Quali lezioni si possono trarre dal *politically correct*? » 145
3. Dalla teoria alla prassi » 149
4. Per una nuova filosofia post-liberale e post-marxista » 153
5. Verso un nuovo concetto di tolleranza? » 158

**Gli autori** » 163

# 9. Nuovi itinerari del complesso: capire la complessità per gestire l'alterità

di *Alberto F. De Toni* e *Luca Comello*

## 1. Complessità e organizzazioni

Accennate solamente il termine "complessità" a un manager e, spesso, avrete in cambio una reazione infastidita o, ancor peggio, impaurita. Nel linguaggio comune, complessità è, infatti, sinonimo di difficoltà. Nella teoria organizzativa, è stata considerata alla stregua di complicatezza. Internamente all'azienda rappresenta il numero di sottosistemi identificabili e può essere considerata secondo tre classi: verticale, indica il numero di livelli nella gerarchia; orizzontale, indica il numero di unità attraverso l'organizzazione; spaziale, si riferisce al numero di luoghi geografici. Esternamente, rappresenta le variabili di sovra sistema con cui l'impresa ha contemporaneamente a che fare. Ma un vero e proprio cambiamento di paradigma nel management ha ormai avuto luogo grazie alla nascita e alla diffusione di quel corpo multidisciplinare di conoscenze che passa sotto il nome di "teoria della complessità".

Questa, prima di essere argomento di primario interesse tra gli scienziati di tutto il mondo, rappresenta un tentativo di risposta al senso di inadeguatezza che percepiamo man mano che procediamo nell'avventura della conoscenza. Infatti, più approfondiamo il nostro sapere, utilizzando gli strumenti della scienza classica deterministà dominata dal pensiero analitico, quelli che ci sono stati insegnati a scuola, più sentiamo che non ci stiamo avvicinando al vero senso delle cose. Forse perché stiamo semplificando troppo.

Si badi bene: semplificare è fondamentale per tutti noi. Permette in qualche modo di prevedere in larga misura molti fenomeni che avvengono nella regione lineare dello spazio. E lo sviluppo della scienza a partire da Newton ha portato a dominarne molti ed è stato alla base della rivoluzione industriale. Fondamentale. Ma il successo può portare anche degenerazioni.

Secondo Edgar Morin (Morin, 1990), noi viviamo sotto il dominio dei principi di disgiunzione, riduzione e astrazione. Il primo porta a separare i problemi in parti, il secondo a ridurli a situazioni note, il terzo ad astrarli dalla realtà. La loro somma dà luogo al paradigma di semplificazione. Noi viviamo sotto il paradigma di semplificazione, che porta a una intelligenza cieca.

Adottando questo modo di pensare, le organizzazioni vengono considerate e conseguentemente gestite come sistemi semplici in ambienti semplici. Il famoso detto per cui il mitico modello T della Ford poteva essere di qualsiasi colore purché nero, la dice lunga sulle capacità di quel modello industriale, che va sotto il binomio taylorismo-fordismo, di affrontare e risolvere la complessità esterna ed interna. La fiducia nella razionalità e nelle opportunità offerte dalla tecnologia è altissima, l'organizzazione è vista come il sistema regolatore di un grande ingranaggio dove le persone operano in modo meccanico e prevedibile, i lavoratori sono completamente sostituibili, attività progettuali ed esecutive sono completamente separate. Questa concezione è la diretta conseguenza della forte influenza della scienza newtoniana e dell'economia di Adam Smith, una sorta di forma soft della fisica. Come una macchina, l'organizzazione è progettata dall'alto. Agli ingranaggi della macchina non resta che eseguire i compiti per cui sono stati progettati. Regole prescritte, controllo formalizzato, strutture di autorità gerarchica hanno lo scopo di semplificare le operazioni dell'organizzazione e portare a risposte semplici e ben definite.

Ma oggi che le regioni lineari sono sempre meno e si ha a che fare con discontinuità di ogni tipo, è necessario ammettere che il modello classico è necessario, ma non sufficiente. Perfetto, per i rami di continuità. Ma inadatto, per i punti di cambiamento repentino e, soprattutto, imprevedibile. Un nuovo orientamento va affermandosi: le energie devono concentrarsi sulla flessibilità, ovvero sulla capacità di mantenere aperte le proprie opzioni. In questo scenario, l'ipotesi di fondo è che il futuro è imprevedibile piuttosto che prevedibile.

Questo fondamentale cambio di prospettiva porta a considerare le organizzazioni non più come sistemi semplici in ambienti semplici, ma come sistemi complessi in ambienti complessi. La complessità è pertanto presente sia internamente che esternamente, nell'ambiente, nel mercato, nei clienti, nella concorrenza. Gli strumenti e i concetti provenienti dalla teoria della complessità e da altre discipline emergenti possono offrire nuove leggi, da intendersi non in senso normativo, ma come linee guida per uomini e organizzazioni. Ne identifichiamo di seguito tre: apertura, flessibilità strategica ed equilibrio dinamico tra continuità e discontinuità (De Toni e Comello, 2005).

## 2. L'apertura

La *legge dell'apertura* ha i suoi fondamenti teorici nel principio dell'auto-organizzazione. I sistemi complessi adattativi scambiano energia, mate-

ria ed informazione con l'esterno ed è proprio l'apertura che rende possibile l'evoluzione: al contrario dei sistemi isolati che aumentano nel tempo la loro entropia, i sistemi aperti mostrano anche una tendenza all'organizzazione (neghentropia) (Prigogine e Stengers, 1979). Questi flussi vitali rappresentano il carburante per l'auto-organizzazione, descritta da Olson e Eoyang (2001, p.10) come "[...] la tendenza di un sistema aperto a generare nuove strutture e forme partendo da dinamiche interne. Il disegno organizzativo non è imposto dall'alto o dall'esterno, ma emerge dalle interazioni degli agenti nel sistema".

Le specie viventi sono esempi classici di auto-organizzazione: possono essere organizzate in milioni di generi di animali e piante attraverso gli stadi dell'evoluzione biologica, a partire dal molto semplice fino ad arrivare al complesso. Anche gli Stati nazionali possono essere considerati come emergenti da un processo di integrazione di elementi differenziati come villaggi, cittadine, città, contee. Nell'universo, poi, le particelle elementari formano gli atomi, le molecole, gli elementi e i composti. Su scala cosmica le nuvole gassose condensano per dare luogo alle stelle, che poi portano alle galassie, ai gruppi di galassie, ecc. Il cervello umano può essere visto come un sistema integrato di elementi differenziati – i neuroni – che da soli non hanno coscienza. La coscienza è dunque una proprietà emergente.

Alcuni casi affascinano particolarmente gli studiosi di organizzazione e management, in quanto evidenziano che spesso i sistemi naturali sono molto efficaci pur in assenza di una gerarchia. Ad esempio, uno stormo non ha un capo, ma agisce in modo armonioso perché ogni singolo uccello segue un insieme di regole di base. Le formiche si comportano in modo analogo, dando luogo ai formicai: emergono da interazioni dinamiche *bottom-up*, non sono prodotti da una pianificazione *top-down*.

Gli aspetti più promettenti per le organizzazioni possono essere sintetizzati nel concetto di apertura: verso l'esterno, condizione necessaria alla vita, ed internamente, ai contributi provenienti da tutti i collaboratori. I concetti di apertura e di auto-organizzazione orientano verso il superamento della concezione classica, dell'impresa fordista isolata e fortemente gerarchizzata.

La legge dell'apertura rappresenta per le organizzazioni il passaggio dalla metafora del castello a quella della rete (Butera, 1990; Amietta, 1991), da una cultura del possesso ad una cultura del presidio: la concezione di avere tutte le attività integrate in un'unica impresa completamente verticalizzata si è via via trasformata in quella di usare le attività messe a disposizione all'interno di un network di relazioni. Le reti sono sempre esistite (Kelly, 1998, p. 2), ma oggi c'è una nuova e radicata cultura: "le reti, migliorate e moltiplicate dalla tecnologia, sono entrate così profondamente nelle nostre vite che il concetto stesso di network è diventato la metafora principale attorno alla quale il nostro pensiero e la nostra economia sono organizzate".



L'idea dell'impresa *all inclusive*, che si sviluppava cioè essenzialmente per linee interne, ha gradualmente lasciato il posto a forme d'impresa meno integrate, più piatte, e con confini molto più sfumati, nelle quali anche la struttura gerarchica del potere decisionale è andata riducendosi.

Nell'impresa rete contano ancora i meccanismi di coordinamento formale (ruoli, processi, procedure, regole scritte), ma assumono sempre maggiore importanza quelli informali, il tacito, la fiducia, la reputazione. In quest'ottica, le persone – i collaboratori interni e tutti gli esterni che, con tutte le loro differenze e specificità, a qualsiasi titolo, interagiscono con l'impresa – rappresentano vere e proprie risorse neghentropiche in grado di generare connessioni e conoscenza e arricchire il numero di opzioni a disposizione per restare in maniera sostenibile sul mercato.

L'apertura va declinata verso tutti gli attori potenzialmente rilevanti per l'innovazione: collaboratori innanzitutto, e poi fornitori, altre imprese, comunità professionali, sistema creditizio e finanziario, centri di ricerca e università, pubblica amministrazione, associazioni di categoria e sindacati, istituzioni socio-culturali, altri enti, ecc. E, soprattutto, verso i consumatori, che molto spesso sono i primi innovatori. C'è bisogno di passare a una leadership complessa, che delega pur nell'ambito di alcune semplici regole di base, allo scopo di fare emergere l'intelligenza distribuita, ovvero le capacità (intellettuali, operative, innovative, emozionali) degli esseri umani in rete.

## 3. La flessibilità

Il futuro è lo spazio delle possibilità, dove tutto può accadere, ma non tutto si realizza. Come la biblioteca di Babele, straripante di tutti i libri che potranno essere scritti dall'umanità. Per varie ragioni non tutti verranno scritti, alcuni resteranno solo nel novero delle possibilità. Quali leggeremo? Non lo sappiamo, perché l'evoluzione avviene in "paesaggi gommosi", che si modificano ad ogni nostro passo e ad ogni movimento degli altri elementi (Kauffman, 1993). Qui, prevedere e costruire strategie statiche è molto pericoloso. È necessario tenere in considerazione i segnali deboli; l'ottimizzazione è spesso solo un'illusione: strategie e direzioni cambiano.

Tutto questo è molto diverso, molto meno rassicurante rispetto al determinismo della scienza classica che regala illusioni di prevedibilità. Conoscendo le condizioni iniziali e le leggi che regolano i fenomeni, è possibile in linea teorica tracciarne perfettamente l'evoluzione. Questa non è la realtà, è come il mondo artificiale creato dall'invenzione di Morel, ipotetica macchina frutto della fantasia dello scrittore argentino Adolfo Bioy Casares che fa sì che tutto si ripeta uguale a se stesso per sempre. La realtà è molto diversa, molto meno rassicurante, quindi, anche per le imprese.

La competizione si è spostata sul piano dei segnali deboli alla base della percezione del futuro. Si combatte per acquisire una conoscenza più approfondita rispetto ai concorrenti, riguardo alle tendenze e alle discontinuità di tutti i tipi – tecnologiche, geopolitiche, demografiche, normative, degli stili di vita, ecc. –, che potrebbero essere sfruttate per modificare i confini di un settore o per creare un nuovo spazio di azione. L'obiettivo, in definitiva, è di riuscire a concepire benefici completamente nuovi per i clienti o mezzi radicalmente diversi di trasferire tali benefici. Si dovrà "competere per immaginare il futuro" (Hamel e Prahalad, 1994), in quanto ciò consente di muoversi in anticipo, il prima possibile.

Muoversi in anticipo, però, non è sufficiente. Bisogna aver creato le condizioni affinché il movimento possa avvenire, al momento giusto e nella direzione richiesta. Quando il futuro diventa presente, spesso inaspettatamente, spesso in maniera diversa dal previsto, le organizzazioni devono essere in grado di cogliere l'attimo e ri-orientare rapidamente le loro strategie. Proprio come sistemi complessi adattativi, sempre pronti a co-evolvere con l'ambiente.

La seconda legge è quindi la *legge della flessibilità*. La flessibilità costituisce una caratterizzazione che ispira l'organizzazione delle imprese nella nostra epoca: strutture e processi devono essere adatti a convivere in uno scenario sempre più turbolento, incerto, instabile, imprevedibile, nel quale la programmazione di medio-lungo periodo risulta difficoltosa, ed è invece necessario mutare pelle velocemente per rispondere a condizioni esterne in perenne mutamento. Le competenze interne consentono di sviluppare alternative d'azione che rappresentano le risultanti, ovvero i comportamenti strategici visibili.

Flessibilità strategica significa dunque porsi nelle condizioni di ampliare lo spazio delle possibilità e successivamente essere rapidi nella variazione delle priorità competitive o del business (De Toni e Comello, 2005). Significa, quindi, investire risorse per la sostenibilità di lungo periodo, magari a discapito dei risultati a breve termine. Investire per essere pronti a fronteggiare l'inaspettato può non servire quando l'inaspettato non si verifica, ma è di inestimabile valore nel territorio imprevedibile della complessità. Una decisione manageriale è ottima, dal punto di vista della complessità, non quando produce un immediato output positivo, bensì quando è consapevole di tutte le possibili ripercussioni intenzionali e inintenzionali della soluzione prospettata sul sistema azienda e sul sistema competitivo. Tale consapevolezza non assicura il risultato, ma diminuisce la possibilità di essere sorpresi da eventi imprevisti che impattano sulla vita stessa dell'organizzazione (Cravera, 2008).

Le organizzazioni tradizionali dovrebbero apprendere dalle High Reliability Organizations (HRO) – centrali nucleari, centri di controllo del traffico aereo, dipartimenti ospedalieri di emergenza, team per la negoziazione di ostaggi – che per loro natura devono essere prontissime a fronteggiare eventi inattesi. Le HRO investono risorse nel monitoraggio e, in maniera controintuitiva, specialmente nelle prime fasi, quando l'inaspettato si manifesta solo attraverso segnali deboli, non rispondono in maniera proporzionale a quanto captato. Non c'è corrispondenza quantitativa tra segnale e risposta: a segnale debole non corrisponde risposta debole, bensì, a segnale debole, risposta forte. Questo atto controintuitivo è la chiave per gestire l'inaspettato (Weick e Sutcliffe, 2001). Chi resta aperto al tesoro delle possibilità, vince.



## 4. L'equilibrio dinamico tra continuità e discontinuità

Una terza implicazione di fondamentale importanza riguarda il valore da attribuire al caos. Il management tradizionale ha ridotto la complessità, ricercando ordine, razionalità, controllo. Oggi sappiamo che tutto ciò che è vivo è lontano da ordine, razionalità, controllo. L'equilibrio si trova solo nelle cose morte. I sistemi complessi adattativi si muovono invece sempre al limite tra l'ordine immutabile e statico e il disordine potenzialmente pericoloso del caos. Per questo stato liquido, poco definibile perché mai fermo, Chris Langton, dell'Istituto di Santa Fe, ha coniato il nome di "orlo del caos".

Si tratta dell'unica regione in cui la vita può avere luogo: troppo ordine porta alla fossilizzazione, troppo disordine alla disintegrazione. Secondo Bernice Cohen (1997, p. 69): "All'orlo del caos, i confini del cambiamento fluttuano continuamente tra uno stagnante status quo e l'anarchia della perpetua distruzione". È quindi un posto rischioso da visitare. Non è ordine e non è disordine. È tra ordine e disordine. Un luogo di creazione, ma anche di distruzione, ammesso che si possa ancora differenziare chiaramente e contrapporre gli opposti, che nella complessità si confondono e convivono.

Accettare il principio dell'orlo del caos ha forti implicazioni dal punto di vista culturale. Innanzitutto significa riconsiderare il concetto di disordine rispetto all'ordine. Il disordine non ha quella valenza negativa a cui la scienza classica ci ha abituato. Invece, una certa quota di disordine è fondamentale perché è alla base della creazione e si trova ovunque: in tutti i sistemi viventi, nella nostra mente, nelle organizzazioni, nella storia.

E poi significa passare dalla cultura dell'*or* alla cultura dell'*and*[1], dove ordine e caos, creazione e distruzione, vita e morte sono compresenti, e anzi non possono esistere gli uni senza gli altri, come non c'è notte senza giorno e viceversa. Le cose, cioè, non si escludono, non si elidono, non si neutra-

1. Si veda in proposito, tra gli altri: Amietta P.L., "Formazione e management: semigrammatica per il cambiamento", in *Informazione*, anno II, 42, marzo-aprile 1990.

lizzano a vicenda, ma si aggiungono, coesistono, convivono, si sommano, si integrano, si completano, si richiamano, si equilibrano tra loro. Come sosteneva Eraclito nei Frammenti (540-480 a.C.), bisogna "[unire] ciò che è completo e ciò che non lo è, ciò che è concorde e ciò che è discorde, ciò che è in armonia e ciò che è in contrasto".

La *legge dell'equilibrio dinamico tra continuità e discontinuità* vuole sottolineare l'importanza anche del disordine, tradizionalmente considerato dalla letteratura manageriale come elemento negativo da eliminare a discapito del puro ordine. Sia la continuità sia la discontinuità vanno perseguite, e casomai l'aspetto fondamentale è integrarle.

Elogio della continuità per le imprese e, quindi, elogio del fordismo: tendenza decisiva al miglioramento continuo, ricerca di routine, di efficienza, del fare sempre le stesse cose sempre meglio. La continuità è raggiunta mediante l'instaurarsi di relazioni con tutti i possibili attori rilevanti per l'eccellenza operativa. Ma oggi è necessario anche generare l'improbabile, immaginando futuri possibili alternativi. Quindi elogio della discontinuità: tendenza all'innovazione radicale, ricerca di novità, di efficacia, di fare cose totalmente nuove. Si possono ottenere questi risultati ad esempio investendo in ricerca e sviluppo, tollerando limitate inefficienze che favoriscano la creatività, ecc. Tali costi sono ricompensati dai guadagni generati da innovazioni radicali di prodotti, servizi, processi e modelli organizzativo-gestionali.

La complessità, quindi, invita a dimenticare la convinzione che il successo nasca solo da stabilità e ordine: la vita e l'innovazione si generano tra sistemi formali forieri di ordine e sistemi informali forieri di disordine. In una situazione di ordine perfetto prevale di gran lunga il sistema formale, costituito da mansioni, ruoli, struttura e procedure e sistemi di controllo definiti. Ma il destino di un'impresa perfettamente ordinata è la morte per fossilizzazione: troppo ordine. In una situazione di disordine caotico è il sistema informale ad essere molto forte, caratterizzato da diversità, propensione al rischio e cambiamento e non controbilanciato da un valido sistema formale. Anche qui si va incontro alla morte, in questo caso per disintegrazione: troppo disordine. All'orlo del caos invece vi è il giusto equilibrio, per quanto sempre dinamico, tra sistemi formali e informali, ordine e disordine (Greiner L. E., 1972). A un sistema informale in cui spiccano diversità, propensione al rischio e cambiamento, si affianca un sistema formale caratterizzato da struttura e procedure e sistemi di controllo definiti.

Un'impresa all'orlo del caos è pronta a creare il futuro e ad adattarsi ai cambiamenti, quindi, in ultima istanza, vive. Per raggiungere questo stato in cui sono possibili evoluzione e sviluppo, è necessario seguire un percorso efficiente oppure un percorso creativo. Organizzazioni troppo orientate all'eccellenza operativa dovrebbero immettere un po' di discontinuità, puntando di più sull'innovazione (percorso creativo). Viceversa, organizzazioni troppo orientate alla distruzione creativa dovrebbero immettere un po' di continuità, puntando di più sull'eccellenza (percorso efficiente).

In realtà molte aziende, soprattutto nel nostro contesto, sono chiamate a seguire il percorso creativo. Intrise di management scientifico, taylorismo-fordismo, hanno basato la loro crescita sulla ricerca di efficienza ed eccellenza operativa. Per la sostenibilità futura è necessario investire in discontinuità. Arie De Geus, già manager della Royal Dutch Shell, ha studiato per anni le organizzazioni che sopravvivono da più tempo e ne ha concluso che la capacità di sopravvivenza è legata al lasciare che accadano spontaneamente cose ai margini, al di fuori del core business, senza schiacciarle con decisioni centralizzate. È da queste periferie che può emergere la sostenibilità futura. È il delicato e dinamico equilibrio tra ricerca della continuità e della discontinuità che rende viva un'impresa.

## 5. Il viaggio non finisce mai...

Le tre leggi delle organizzazioni complesse rappresentano linee guida per manager e imprenditori chiamati a competere in ambienti sempre più mutevoli, dinamici, imprevedibili. Sottolineano l'importanza di un orientamento al lungo termine: investimenti in apertura, flessibilità ed equilibrio dinamico sono investimenti in sostenibilità futura.

Alla domanda chiave "quali direzioni intraprendere" provocatoriamente rispondiamo "tutte le potenziali". Oggi, il cammino si fa andando, non esistono direzioni certe. Il viaggio non finisce mai, ogni arrivo è una nuova partenza: sull'orlo del caos, in equilibrio dinamico fra continuità e discontinuità, non c'è mai un vero approdo (De Toni e Comello, 2007).

E a ben guardare, è anche questo un messaggio che la teoria della complessità suggerisce: la vera ricchezza risiede nel viaggio, non nella meta. É nel viaggio che si sperimenta, si apprende, si gettano solide fondamenta, si costruisce. Quindi, ci si può solo mettere in marcia, in rete e alla continua ricerca dell'attimo creativo, che va colto come l'esito conseguente di una propensione naturale delle cose dopo avere orientato il processo di evoluzione del contesto.

## 6. Riferimenti bibliografici


Amietta P.L., "Formazione e management: semi-grammatica per il cambiamento", in *Informazione*, anno II, 42, marzo-aprile 1990.

Amietta P.L., *La creatività come necessità. Il nuovo manager tra creazione, complessità e carisma,* Etas, Milano, 1991.

Butera F., *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, FrancoAngeli, Milano, 1990.

Cohen B., *The Edge of Chaos. Financial Booms, Bubbles, Crashes and Chaos*, John Wiley and Sons, New York, 1997.
Cravera A., *Competere nella complessità. Il management tra ordine e caos*, Etas, Milano, 2008.
De Toni A.F. e Comello L., *Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, Utet, Torino, 2005.
De Toni A.F. e Comello L., *Viaggio nella complessità*, Marsilio, Venezia, 2007.
Grainer L.E., "Evoluzione e mutamenti nelle aziende che si espandono", *Quaderni di formazione Pirelli*, aprile 1975, tratto da *HBR*, luglio-agosto 1972.
Hamel G. e Prahalad, C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
Kauffman S.A., *The Origins of Order. Self-organization and Selection in Evolution*, Oxford University Press, New York, 1993.
Kelly K., *New Rules for the New Economy. 10 Ways the Network Economy is Changing Everything*, Fourth Estate, London, 1998.
Morin E., *Introduction à la pensée complexe,* ESF, Paris, 1990; trad. it. *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, 1993.
Olson E.E. e Eoyang G.H., *Facilitating Organization Change. Lessons from Complexity Science*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001.
Prigogine I. e Stengers I., *La Nouvelle Alliance. Mètamorphose de la science*, Gallimard, Paris, 1979.
Weick K.E. e Sutcliffe K.M., *Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.