



LA COMPLESSITÀ

Dalle suggestioni del caos fino alle soluzioni per la moderna complessità: le scoperte in evoluzione dei giganti del pensiero razionale

Gino Baldi Ph.D

In generale i mercati evolvono in modi imprevedibili e mutano in breve tempo per poi magari ritornare sui loro passi. Tutto ciò è stato intuito tra i primissimi dallo studioso Henry Mintzberg nella sua pubblicazione del 1994 *"The rise and fall of strategic planning"*. Questo però non significa che tutte le organizzazioni di successo abbisognino necessariamente di modelli adattivi, proattivi agili o anche delle Smart Learning Organization. Nel mondo delle **"complessità dell'economia, non possono esserci ricette "stabilite"** che prescindano da una valutazione puntuale distaccata delle vicende aziendali. Nella storia del pensiero razionale alcuni studiosi hanno tentato di definire proprio cosa sia la "complessità" al suo stato di natura o quella indotta artificialmente nelle organizzazioni, dallo stesso comportamento umano. Il Prologo del *"De Rerum Naturae"* di Lucrezio è incentrato sul **caos**, e lo propone **fonte primigenia e creatrice della realtà**. Dopo circa duemila anni uno scrittore e critico letterario, Claudio Magris, nel suo *"Utopia e Disincanto"*, descrive come lo sforzo umano di "irregimentare la realtà complessa e caotica in modelli matematici" sia commovente... e quasi poetico, nel suo spirito propulsivo a conoscere, nella essenzialità. Proprio in questi ambiti interconnessi ritroviamo le singolari creazioni della matematica applicata già dalla fine dell'800, a opera di un fisico matematico di origini marchigiane: Vito Volterra. Fin dai primordi della sua produzione scientifica, ancora studente alla Normale di Pisa, diede un contributo fondamentale partendo dalla disciplina pura ed astratta, per cui ancora oggi è citato nei sacri testi fondamentali. In tale prospettiva Volterra è stato tra i primissimi ad affrontare il **concetto della "non linearità"**, un aspetto comune a molti fenomeni naturali, in fisica ma anche in biologia ed economia. Negli anni della sua maturità, egli elaborò una **teoria modellando le interazioni tra specie biologiche conviventi nel medesimo ecosistema**. Fu tra i fondatori della "biomatematica" con le sue equazioni differenziali non lineari, note come modello *preda-predatore*. Il problema storico che ispirò tale studio era la comprensione di alcune statistiche, inerenti al pescato dell'Adriatico nei primi vent'anni del '900, riguardanti anche i mari che lambiscono il litorale marchigiano. Il suo modello portò alla conclusione che ragioni endogene a un biosistema, (es. lotta per la sopravvivenza) possono giustificare le fluttuazioni nel tempo del numero delle popolazioni di prede e di predatori con le loro oscillazioni periodiche. ▶

Quella delle interazioni è una questione importante, anche ai fini della comprensione di fenomeni psicologici, sociali ed economici ...
Ci siamo concentrati su come ogni componente dello stormo riesca a comunicare per muoversi in modo coerente, producendo un'unica entità collettiva e multipla.

Giorgio Parisi

► In tutto questo è possibile leggere, con un minimo di audacia, delle analogie negli studi di Giorgio Parisi, premio Nobel per la Fisica, conferito con le motivazioni: "... per la scoperta dell'interazione tra disordine e fluttuazioni nei sistemi fisici da scala atomica a scala planetaria". Egli ha dato contributi alla comprensione dei **sistemi complessi**, con approccio adottabile anche nelle **scienze umane** come l'**economia**. Tali sistemi sono generalmente **caotici**, (ricordo Lucrezio) considerando i **differenti ecosistemi che lo compongono** e che possono instaurare **legami inaspettati**, come prospettato da Parisi studiando, tra l'altro, il meccanismo alla base del **volo degli storni** (per rimanere sull'aneddotica, bio-matematica di Volterra). La **realtà profonda** è che in essa **esiste un "Ordine"**, ma **sovente non siamo nelle condizioni cognitive per interpretarlo**. La Teoria dello scienziato ci conduce gradualmente proprio a questo. Un Nobel che ha premiato la capacità di **individuare** in generale una **norma matematica, nel caos**.

Il modo in cui organizziamo le nostre aziende, conta. Così come anche il modo in cui mettiamo a dormire i nostri figli, come scegliamo e prepariamo il nostro cibo, come gestiamo la spazzatura che produciamo, e ogni altra azione che facciamo nel nostro stare al mondo. Ognuna di queste cose ha un **impatto complesso** intorno a noi, un'onda di **conseguenze** che si propaga silenziosa a molti livelli. E ciascuna di queste cose emerge dalla **relazione tra chi siamo e il mondo in cui viviamo**.

C'è molta discussione ultimamente su modi migliori di **organizzare il lavoro**. Ed è una conversazione che porta del **valore**. Allo stesso tempo, però, è una narrativa inquinata da una vecchia visione del mondo, che si è sviluppata per secoli in Occidente attorno all'ego, alla competizione, e ad una comprensione della vita basata sulla **separazione in parti**. E infatti, vediamo soltanto cambiare i nomi delle unità in cui oggi proviamo a dividere le nostre aziende. Le chiamiamo **"cerchie"** o **"squad"**, nella speranza che magicamente realizzino delle organizzazioni migliori, più agili. Magari anche più umane. Purtroppo, però, l'attenzione resta focalizzata sul livello superficiale della **struttura**.

Affrontare le complessità con cura, ascolto ed umiltà

Stelio Verzera
Cocoon Pro

La **vita genera struttura** come espressione emergente di dinamiche profonde. Così fa la Natura tutta, e anche i sistemi umani, come le nostre aziende. Imporre qualsiasi cambiamento strutturale ad una organizzazione non ne cambierà i risultati, se il cambiamento stesso non emerge dalla maturazione di una **diversa visione del mondo**. Le persone troveranno semplicemente un **modo per continuare a mantenere la loro espressione naturale** all'interno delle nuove descrizioni organizzative. D'altra parte, quando invece questo profondo cambiamento si verifica e produce naturalmente frutti diversi nel modo in cui si lavora, allora sì, il modo in cui ci organizziamo conta davvero.

Facile oggi lamentare la pressione di questi tempi incerti. La **difficoltà nel pianificare** è oggettiva, oggi più che mai. Il **"rischio"** è difficile da gestire. Eppure, potremmo chiederci, dopo il lavoro svolto in tutto il mondo per tre decenni nel comprendere la complessità, l'incertezza e i sistemi adattivi complessi, se stiamo guardando nella giusta direzione. Il rischio e la paura sono davvero ciò su cui ha senso concentrarsi? Ha senso continuare a cercare istruzioni su cosa fare e rassicurazioni sugli esiti? Tutte le "soluzioni" e i "modelli" pronti all'uso, venduti nello show-business del management *prêt-à-porter*, presumono che il **contesto** non abbia importanza, che l'**identità** non abbia importanza.

Riguardano tutti la **certezza** sì, ma la certezza di fallire. Riguardano la certezza di **cedere alla paura, contenere la novità e uccidere la bellezza creativa** che ogni sistema umano porta dentro. Immaginiamo di poterci svegliare ogni mattina sapendo esattamente tutto ciò che accadrà. Ogni giorno. È una vita che vorremmo vivere? Niente sorprese? Nessun deragliamento? Nessuna scoperta? Nessuna speranza? Non credo. Ci troviamo in un momento storico senza precedenti. È tempo di abbracciare una verità fondamentale. L'ascesa di una società migliore non riguarda l'organizzazione. Si tratta bensì di **tornare a stare al mondo con profonda cura e umiltà**. Si tratta di **imparare ad ascoltare e a vedere** in risonanza con la vita. E **agire** di conseguenza.

Una **migliore organizzazione delle nostre aziende** è solo una delle conseguenze necessarie.

Complessità responsabilità amore

Tonino Dominici
Presidente Boxmarche

Stiamo vivendo un periodo particolarmente complesso sotto il profilo economico, sociale e relazionale. In fisica, per "sistema complesso" si intende un sistema dinamico, in continuo cambiamento (turbolenza, caos) a multicomponenti, che si identifica in due concetti chiave: l'autorganizzazione e il comportamento emergente (cioè un andamento del fenomeno non prevedibile e non desumibile dalla sommatoria delle componenti che ne formano la struttura). Quello che avviene in "fisica" non sembra essere molto lontano a quello che accade nel "sistema impresa". Tutti noi nelle nostre aziende, nel nostro business, nella nostra vita sociale, dobbiamo tutti i giorni fare i conti con un sistema caratterizzato da imprevedibilità, instabilità, cambiamenti repentini del contesto esterno e interno. Un altro aspetto della complessità è quello che fa riferimento alle caratteristiche della globalizzazione, quali minori vincoli protezionistici e normativi, l'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione, la rapidità degli scambi commerciali e finanziari. Tutto ciò considerato, l'effetto più evidente è l'interdipendenza, sempre più forte tra piani diversi della realtà sociale, economico-finanziaria e politica.

"Può il batter d'ali di una farfalla in Brasile provocare un tornado in Texas?"

The Butterfly Effect
Edward Norton Lorenz

L'affermazione di Lorenz del 1972, sembra quanto mai attuale! Resilienza e opportunità. Noi, che facciamo il mestiere più bello del mondo, abbiamo la responsabilità di affrontare le sfide con il coraggio e la resilienza per trasformare le crisi in opportunità di benessere per tutti. Per risolvere, dunque, situazioni complesse piene di nodi e di intrecci dobbiamo, a mio avviso, cambiare la nostra cultura organizzativa. Creare organizzazioni di persone nuove che sappiano usare metodi risolutivi di problemi adeguati al contesto. L'approccio, dunque, dovrà essere obbligatoriamente sistemico con l'impiego di donne e uomini che lavorano e agiscono in team, in partnership, in un sistema appunto, poiché la soluzione del problema è "contenuto nel suo insieme". Abbiamo bisogno di unire le conoscenze, scambiare dati e informazioni e soprattutto costruire, sviluppare relazioni interpersonali durature nel tempo. Nel libro "In un volo di storni" il fisico Giorgio Parisi, premio Nobel per la fisica 2021, analizza le meraviglie dei sistemi complessi e riflette sui comportamenti che gli esseri viventi mettono in atto per adattarsi alla complessità delle situazioni. Gli stormi di uccelli ad esempio, applicano delle semplici regole per gestire la complessità. Il loro comportamento d'insieme nasce dalla somma di comportamenti dei singoli senza un preventivo accordo e senza un leader riconosciuto che possa guidarli.

Ogni uccello vola nella stessa direzione dei suoi vicini, stando attento a non urtarli, è consapevole solo di chi gli sta più vicino e non ha nessuna cognizione della struttura globale del gruppo.

Ogni individuo ha la tendenza ad allinearsi ed ha un limite cognitivo che gli consente di entrare in relazione e recepire segnali da un massimo di altri sette uccelli. Questo numero di connessioni è importante, perché, come emerge dalla teoria della complessità, troppe poche connessioni porterebbero il sistema a essere fermo e rigido (uno stormo che non riesce a cambiare direzione), mentre troppe lo renderebbero caotico e anarchico (non uno stormo ma un insieme disordinato di uccelli). E, quindi, lo stormo reagisce agli attacchi in modo compatto, rapido e istantaneo...

Per trasformare situazioni di crisi in opportunità occorre cambiare il modo di vedere e quindi di comportarsi nei confronti della complessità. E tutto ciò, ancora una volta, dipende dalla nostra responsabilità di esseri umani.



È illuminante a questo proposito il pensiero di Ernesto Illy tratto da una intervista del 2012, che riporto integralmente: "La complessità è la madre della libertà e automaticamente è la madre della responsabilità e anche la madre della creatività, perché è dall'incontro di cose che appartengono a domini molto diversi che nasce l'idea creativa e innovativa; è però anche la madre dell'incertezza Tutti questi fenomeni hanno come conseguenza un fatto fondamentale, che se la natura è complessa e quindi imprevedibile, esiste un modo per diminuire questa imprevedibilità e mettere ordine nel caos? Sì, esiste e dipende dalle nostre decisioni di esseri umani, ...è un "attrattore", un "collante" che mette ordine alla complessità delle interazioni umane: è l'amore! Se gli uomini sono capaci di amarsi, questo attrattore rende il mondo infinitamente meno complesso molto più prevedibile e diventa quello che da il senso della serenità e del piacere di vivere." (cfr1)

Abbiamo il dovere e la responsabilità di rendere le nostre aziende "comunità più forti e sicure", inclusive che si aprono verso l'interattività, l'integrazione, la condivisione di buone pratiche. È tempo del coraggio, dunque, non rassegniamoci all'inerzia e ineluttabilità degli eventi con le nostre fabbriche arrese al silenzio. Siamo da sempre ricchi di talento, uniamolo alla nostra passione per costruire un futuro e benessere per tutti.

Per aspera ad astra!

(cfr1) Estratto dell'intervista a Ernesto Illy nel documentario "Riflessi del sé", Produzione Dof Consulting

Governare il cambiamento con la leadership adattiva

Diego Bossoletti
Procurement & Supply Chain - Boxmarche

Lo scorso febbraio, alcuni di noi della Box Marche, insieme agli amici della Paradisi di Jesi e ai consulenti Colombi e Marcatili, hanno fatto visita all'Adriano Olivetti Leadership Institute di Ivrea, in Piemonte, spinti dalla curiosità di apprendere di più sulla gestione dell'esercizio della leadership all'interno di imprese e organizzazioni. Stefano Zordan, divulgatore e co-fondatore dello stesso nel Settembre 2020, ci ha accolti e guidati in questo percorso formativo all'interno dell'edificio dell'ex Centro Servizi Sociali Olivetti (luogo



considerato ideale per ospitare le attività del neonato istituto dato il suo alto valore simbolico e la sua collocazione nel cuore del sito UNESCO Ivrea Città Industriale del XX Secolo). Attraverso corsi, seminari ed eventi, si supportano cittadini, aziende, università e realtà del terzo settore nei processi di adattamento al cambiamento, differenti per ognuno ma simili nelle dinamiche e nelle modalità di gestione. L'approccio della leadership adattiva è stato sviluppato all'Università di Harvard dai professori Heifetz e Linsky che presero spunto dalla teoria darwiniana dell'evoluzione biologica, in

cui l'adattamento alle mutate condizioni dell'ambiente è un mix di **conservazione** e di **rinnovamento**. Allo stesso modo, esercitare la leadership significa **portare un gruppo a prendere coscienza delle perdite imposte dal cambiamento**. Ad esempio, pensando alla propria quotidianità, in cuor proprio ciascuno sa che cosa ha veramente paura di perdere: per qualcuno potrebbe essere uno status socio-economico mentre per un altro, a livello meno concreto ma non meno importante, la serenità o la salute. Ciascuno di noi quindi, nel suo piccolo, può esercitarsi ad essere un leader o può scegliere quando esserlo. Occorre quindi **Ripensare** alla leadership perché questa è intesa come un esercizio,



una pratica, e non come un tratto della personalità; **Analizzare** per mappare lo status quo, identificare i comportamenti di default e i gap tra realtà e aspirazioni; **Pianificare** interventi efficaci sul sistema per navigare scenari complessi con agilità; **Mobilizzare** per coinvolgere gli stakeholder per superare la loro resistenza alle perdite imposte dal cambiamento. Un fattore cruciale è dato dalla **presa di coscienza che il cambiamento è inevitabile, dinamico e a volte anche imprevedibile**; è l'**atteggiamento** con il quale lo viviamo che determina il successo nell'affrontare queste sfide adattive, sfide ben più complesse dei "semplici" problemi di natura tecnica (e per i quali è necessaria una risposta tecnica, appunto, e non adattiva).



Next

idee & packaging

forNext

Per suggerimenti, idee, interventi scrivere a: next@boxmarche.it

Informativa ai sensi dell'Art. 13 GDPR - Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (UE/2016/679). Per inviarti Next la BoxMarche, dispone del tuo nome, indirizzo, eventuale ruolo aziendale. I tuoi dati sono trattati con procedure idonee a garantirne la sicurezza e la riservatezza. L'invio rivista avviene tramite FLAMINI TIPO-LITO di Ancona. Nel caso in cui non voglia ricevere la rivista sei pregato di comunicarlo alla Box Marche S.p.A. L'informativa completa si trova sul sito www.boxmarche.it o rivolgendosi alla Box Marche S.p.A e-mail: info@boxmarche.it, tel.071797891.

We are Family

Intervista a Stefano Lavizzari Head of People Miscusi

- Oggi i sistemi complessi evolvono in modo discontinuo e imprevedibile e occorre saper rispondere al verificarsi di condizioni improbabili, azionando velocemente un'alternativa. Di fronte a questo scenario, avete improntato specifiche strategie di 'adattamento' per contrastare la variabilità dei mercati?

Quello che cerchiamo sempre di fare, più che la strategia adattiva, è fissare dei punti saldi sui nostri **valori**. La nostra **mission** è un qualcosa che non si può cambiare un giorno con l'altro. È sostanzialmente "spreading mediterranean lifestyle and making people happy", cioè condividere questa fortuna che abbiamo di essere italiani e rendere le persone felici. Per noi è importante avere sempre dei riferimenti molto forti ed evidenti nell'organizzazione e intorno, invece, essere **flessibili**. Per questo, a loro volta, le persone intorno all'organizzazione debbono essere flessibili. Io credo che sotto "l'ombrello dei valori" ci stiano le persone, ma non è detto che bisogna per forza includere tutti. Se a una persona non interessa **prenderci cura del suo vicino**, non può far parte della nostra Famiglia. Da parte nostra, se vogliamo essere veramente Miscusi, dobbiamo avere dei **valori che sono condivisi ma che non cambiano** a seconda del vento o del momento storico.

Quando noi diciamo "**we are family**", è perché vogliamo **prenderci cura dei collaboratori**, ed è per questo che, nel momento in cui è iniziata la pandemia, abbiamo pagato in anticipo gli stipendi. Se non l'avessimo fatto, saremmo stati una qualsiasi altra catena di ristorazione presente in Italia o in Europa, ma non Miscusi. Tutto ciò si porta dietro sicuramente una responsabilità per noi, ma anche un punto di differenziazione sul medio-lungo periodo per le persone che vogliono fare questo mestiere.

- Le dinamiche sempre più instabili degli ultimi decenni hanno reso necessario darsi di strumenti di analisi diversi da quelli utilizzati in epoche precedenti, dove un ordine apparentemente lineare sembrava governare i sistemi economici. Qual è stata la chiave di lettura con cui avete affrontato un mercato così difficile, puntando tutto su un prodotto più che tradizionale come la pasta?

La **pasta** è una bella **metafora** perché tendenzialmente non ci dobbiamo inventare niente di particolare. Gli italiani sono bravi in cucina e il prodotto è eccezionale. Farina, acqua, pomodoro... Tutto quello che la nostra bellissima penisola ci dà e che ci fa star bene. La pasta è un piatto che si mangia ovunque, da sempre, e con il tempo abbiamo capito anche il **vantaggio di seguire le tradizioni**. Questo è il punto da cui siamo partiti. La nostra è una modalità nuova, veloce, che permette di far provare 400 carbonare in due ore **senza perdere la qualità della materia prima**. È il grande aspetto **innovativo** di Miscusi che, attraverso delle cucine molto semplici ma efficaci, permette di restituire tutto questo ai nostri avventori. Grazie a una **misurazione costante** di quello che succede nel ristorante, raggiungiamo la soddisfazione del nostro ospite, anche per questo abbiamo approfondito la collaborazione con Boxmarche. Il nostro prodotto è molto particolare e ci serviva il **giusto partner** per poterlo poi consegnare con le piattaforme di delivery. Il vassoio **Halopack**, in cartoncino riciclato, ha soddisfatto prima di tutto noi e anche tutti i nostri clienti, sempre più attenti non solo al gusto ma anche all'**ambiente**.



- Si parla, con sempre maggior frequenza, di organizzazioni adattive o agili, modelli che possano affrontare la variabilità in modo efficace e competitivo. In questo senso come si pone la struttura organizzativa di Miscusi, che ha peraltro goduto di una crescita esponenziale negli ultimi anni?

Una **start-up**, o una scale-up, alterna fasi di grande espansione ad altre di contrazione. Naturalmente si ha un'idea di quello che potrebbe succedere, però poi la reazione non è sempre perfetta. Per affrontare queste fasi ci deve essere un **grande allineamento**, che non parte da "massimi sistemi", ma passa dai feedback. In Italia si è sempre pensato al "posto fisso", al fatto che le persone debbano nascere e morire professionalmente nello stesso posto di lavoro. Ora che il mondo non è così e non sarà mai più così, quello che deve fare l'**azienda è favorire lo scambio equo di feedback**. Significa ricevere feedback dall'alto verso il basso e viceversa, alla pari. Perché, che si tratti di un aumento o di un licenziamento, non ci dovrebbero mai essere sorprese. Questo, secondo me, è il messaggio migliore che si può dare alle persone. Che la vita lavorativa deve essere vissuta se dà godimento, se dà **soddisfazione**. Forse il più grande obiettivo che abbiamo è far sì che i nostri collaboratori siano sempre **soddisfatti di venire al lavoro la mattina**. Parte tutto da una scelta quotidiana di confronto in maniera **trasparente e onesta** per poi decidere insieme cosa fare. Questa è la nostra filosofia, che richiede un grande impiego di tempo ed energie, ma che favorisce un clima aziendale estremamente "familiare".

- In un mercato iper-competitivo come quello attuale, Miscusi riserva una grande attenzione a valori come la sostenibilità ambientale, l'attenzione alla comunità e alle persone, tanto da aver intrapreso il percorso della certificazione B-Corp. È un'ulteriore chiave di lettura delle complessità che governano il mondo dell'economia o è semplicemente un modo etico di leggere il presente e il futuro?

Innanzitutto, mi fa molto piacere che la mia società sia **B-Corp**, perché è una certificazione a livello globale, che mette tante aziende diverse sullo **stesso piano di valori**. Nel momento in cui devi prendere una decisione ti guardi indietro e ti chiedi "**cosa farebbe una B-Corp?**". Magari il successo di breve periodo può essere anche ottenuto non pensando al pianeta, alle persone, alle comunità e ai partner. Però è un successo effimero. È come se ci fosse un triangolo che tiene in equilibrio tutte queste forze. Si può anche "tirare il collo" al fornitore, chiedendogli ulteriori sconti, però a un certo punto o il fornitore abbassa la qualità, o fallisce. Quindi questo triangolo si spacca, si rompe questa **connessione**. Stessa cosa con il dipendente, con il quartiere dove lavori e con la comunità di riferimento. **È importante mantenere l'equilibrio nelle cose**. Per questo la certificazione B-Corp è per noi l'inizio di una seconda fase della vita del nostro brand, che sta sviluppando numerosi nuovi progetti, ma con lo stesso approccio di sempre, basato sui **valori della sostenibilità, convivialità, inclusività e rispetto della diversità**.



VIVIAMO OUTSIDE THE BOX

17 SETTEMBRE 2022
PRESENTAZIONE
LIVING COMPANY
REPORT 2021



BOXMARCHE
idee&packaging dal 1969