

# L'evoluzione applicata all'azienda

## La lezione d'innovazione di Darwin

*Un'azienda fortemente ancora al passato può innovare con successo?  
Servono spirito d'iniziativa e nuove competenze per trovare la via*

di Laura Palombi\*, Paolo Demolli\*\*

“Come evolvono” le scienze, le organizzazioni, i comportamenti, le idee, ecc.? Qual è il percorso di uno scienziato, di un manager, di un ricercatore per arrivare alla formulazione di una nuova teoria, a una scoperta scientifica, alla definizione di una nuova strategia di mercato, al nuovo disegno di un'organizzazione o di una nuova professione?

Questi problemi hanno rappresentato la costante ricerca di Franco Rebuffo nelle riflessioni epistemologiche, nella consulenza strategica e organizzativa e negli studi economici.

In questa sua ricerca non poteva non confrontarsi con il pensiero del padre dell'evoluzionismo. Così, in occasione del 200esimo centenario

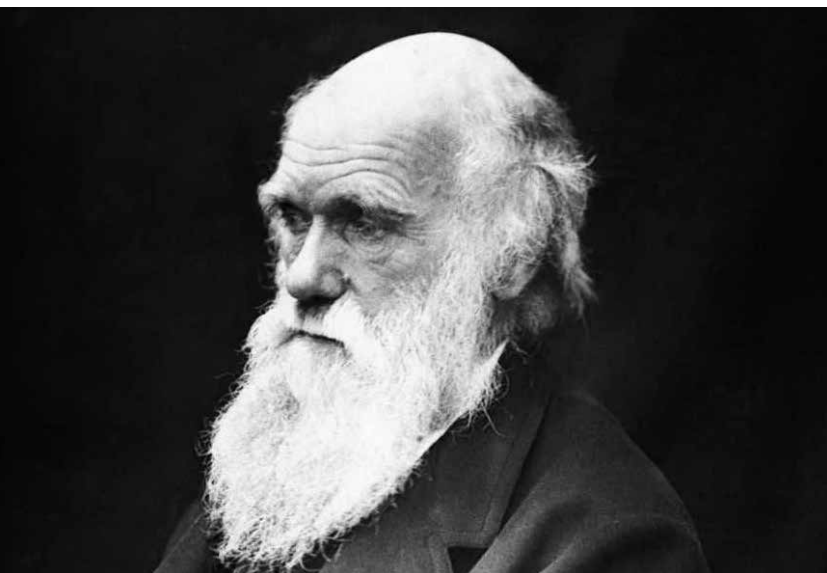
rio della nascita di Charles Darwin, Rebuffo ha scritto un ampio saggio dal titolo *Il programma sconosciuto di Darwin: comprendere lo sviluppo co-costruttivo dell'intera biosfera*<sup>1</sup>.

Il Darwin di Rebuffo, come afferma nell'introduzione di questo saggio, “è uno scienziato costruttivista; la sua teoria viene costruita mediante schemi evolutivi che devono rendere conto di emergenze non lineari, dell'instabilità e dell'indistinguibilità di strutture che ‘si fondono le une nelle altre’. Perdere i contatti con questi temi significa non comprendere il cuore della teoria darwiniana: i suoi schemi evolutivi nei loro caratteri antropici e dissipativi e il suo progetto che deve vedersela direttamente con i sistemi instabili, dotati di una complessità irriducibile a qualsiasi standard unitario”.

### ■ Nuova visione sui pensieri di Darwin

Quindi, nel padre dell'evoluzionismo, Rebuffo individua un approccio epistemologico estremamente originale e del tutto differente dalla lettura che ne è stata proposta nella vulgata darwiniana e nei successivi sviluppi dell'intera biologia evolutiva. Rebuffo legge in Darwin la consapevole formulazione di un programma scientifico di inusitata ampiezza e di sorprendente modernità, di cui l'evoluzionismo rappresenta, in un certo senso, una lettura riduttiva.

L'orizzonte complessivo di questo programma di ricerca si configura, secondo la stessa formulazione di Darwin ripresa da Rebuffo, come “una storia orizzontale della Terra”: una ricognizione, alla luce della distribuzione disposizionale delle



Charles Darwin (1809-1882)

\* Consulente

\*\* Docente di Filosofia

<sup>1</sup> Il saggio è stato pubblicato sulla rivista di filosofia *Paradosso*, 2/2012 e lo si può consultare integralmente su [www.francorebuffo.com](http://www.francorebuffo.com). È qui proposto il Capitolo 3, nel quale vengono messi in evidenza gli aspetti del programma darwiniano che ancora oggi risultano originali nelle scienze evolutive e nelle stesse scienze del management.

forme auto-organizzative, dei percorsi evolutivi che rendono possibile la coesistenza di innumerevoli specie viventi nel nostro mondo, ovvero la base di una “biologia generale dello sviluppo dell’intera biosfera”.

Rebuffo, rileggendo le osservazioni darwiniane sui fenomeni di speciazione (soprattutto quella simpatica, quando cioè differenti specie si evolvono da un ceppo comune in assenza di barriere ambientali), segnala come lo stesso Darwin mette in evidenza che da una varietà spontanea di comportamenti intenzionali di individui di una stessa specie (per esempio nella ricerca del cibo) emerge, in un continuum evolutivo, la diversificazione di specie differenti tanto da fargli affermare che “i comportamenti talvolta precedono le strutture”.

Allora, l’evoluzione, nel pensiero darwiniano, si presenta come il complesso intreccio di più *filum*: speciazione, selezione, organizzazione in strutture ordinate, incidenza di fattori contingenti esogeni e livelli di adattività si condizionano reciprocamente, senza che sia possibile definire una consequenzialità causale univoca tra i fattori appartenenti a ciascuno di questi ordini di fenomeni. Per spiegare l’origine e l’evoluzione delle specie, sottolinea Rebuffo, lo stesso Darwin introduce l’idea di schemi antropici e schemi dissipativi, vale a dire di collezioni aperte di specifiche azioni evolutive, quindi di potenzialità.

## ■ L’azione precede la conoscenza

Proprio in questa direzione, tutto il pensiero e tutta l’esperienza nella consulenza strategica e organizzativa di Rebuffo sono state segnate da una vision dell’innovazione ispirata ai principi messi in evidenza nello stesso Darwin.

Quando ci si propone di facilitare la nascita di un nuovo modello organizzativo, di una ‘nuova specie’ di professional o di manager dotata di nuove caratteristiche ‘adattate’ al cambiamento del contesto, Rebuffo, come il Darwin da lui riletto, ci dice che non le si può costruire mediante una sequenza di passi lineari (“Se A, allora B”) a partire dai suoi tratti originari.

Occorre, invece, agire una rete di azioni generative (gli schemi antropici e dissipativi di Darwin) che aiutino manager e professional a dare senso all’insieme delle interazioni tra mondo esterno – costituito dal ruolo che ricoprono nella struttura organizzativa di appartenenza, dalla cultura e dalle caratteristiche che essa possiede, dal mercato e dal contesto socio-economico sottostante – e la cultura, le conoscenze, le sensibilità, le volontà individuali (mondo della mente).

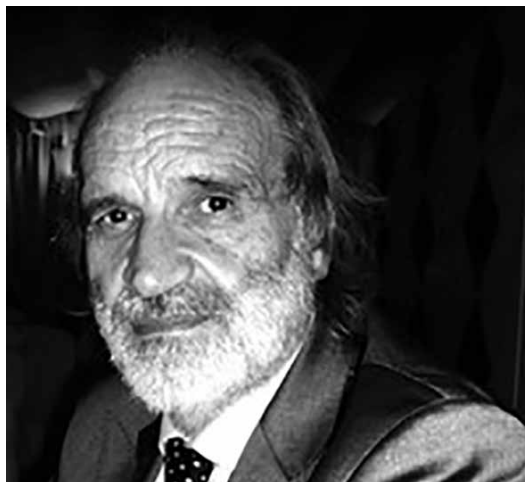
In Rebuffo, la conseguenza di questa vision è, come amava dire con uno slogan, che “l’azione

## FRANCO REBUFFO

Franco Rebuffo (1943-2016), è stato un epistemologo con un grande impegno nelle scienze della cognizione e teorie della complessità. È stato Direttore di *Sistemi&Impresa* dal 1990 al 2008.

Era nato a Bargagli sulle montagne liguri e aveva vissuto a Genova fino ai primi Anni 70. Dopo aver frequentato il Liceo Cassini e aver frequentato la Facoltà di Biologia, si trasferì a Milano dove si laureò in Filosofia presso l’Università Statale con Mario Dal Prà con una tesi di ricerca, poi pubblicata, su “Hegel e la matematica del suo tempo”.

Successivamente era entrato, per caso, nel mondo della consulenza, venendo chiamato ad affiancare aziende del settore del polipropilene per risolvere problemi di instabilità sulle linee di produzione.



precede la conoscenza”, perché solo l’azione, come un rasoio di Occam, è in grado di superare situazioni di indecidibilità, che la complessità sempre pone.

In questo senso gli interventi organizzativi, i piani di sviluppo di nuovi mercati, i piani formativi o di empowerment debbono reggersi su schemi assimilabili a quelli darwiniani: strutture capaci di fornire mappe per decifrare il mondo e per posizionarsi – in assenza di esperienze pregresse – su contesti inediti (paesaggi di fitness).

Quindi, la cosiddetta execution non può essere interpretata restrittivamente come semplice *ancilla* della fase ideativa o come semplice realizzazione di un compito; al contrario, è proprio nell’execution che occorre mettere a punto strategie innovative e adattive, praticamente in tutti i livelli dell’organizzazione.

Da qui la priorità e la pervasività che dovrebbe avere la cultura dell’execution e quindi dell’innovazione.