



*Cristiano Ciappei*

**Il realismo strategico  
nel governo d'impresa**

**materiali per  
una pragmatica del valore**

# IL GOVERNO IMPRENDITORIALE



*Piano dell'opera*

---

IL GOVERNO IMPRENDITORIALE

*Ciascun volume è composto da più tomi, sono disponibili:*

- I. GLI ASPETTI FILOSOFICI E ISTITUZIONALI DEL GOVERNO IMPRENDITORIALE
  - I.1. Cristiano Ciappei, *Il governo imprenditoriale tra filosofia dell'azione e tecnica economica*, 2003
  - I.2. Cristiano Ciappei, *Corporate government: gli assetti istituzionali di governo delle imprese*, 2004<sup>2</sup>
- II. GLI ASPETTI POLITICI DEL GOVERNO IMPRENDITORIALE
  - II.1. Cristiano Ciappei, *La governance politica di impresa: consenso, identità, interessi e potere nel governo imprenditoriale*, 2003
  - II.2. Cristiano Ciappei, Silvia Capacci, *Innovazione di prodotto: competere tra creatività e prestazioni*, 2004
- IV. GLI ASPETTI STRATEGICI DEL GOVERNO IMPRENDITORIALE
  - IV.1. Cristiano Ciappei, *Il realismo strategico nel governo d'impresa. Materiali per una pragmatica del valore*, 2005

*Di prossima pubblicazione:*

- III. GLI ASPETTI ETICI DEL GOVERNO IMPRENDITORIALE
- V. GLI ASPETTI ORGANIZZATIVI DEL GOVERNO IMPRENDITORIALE
- VI. L'INTERPRETAZIONE NEL GOVERNO IMPRENDITORIALE
- VII. LA PROGETTAZIONE NEL GOVERNO IMPRENDITORIALE
- VIII. LA IMPLEMENTAZIONE NEL GOVERNO IMPRENDITORIALE
- IX. L'APPRENDIMENTO E L'INNOVAZIONE NEL GOVERNO IMPRENDITORIALE
- X. LA MOTIVAZIONE NEL GOVERNO IMPRENDITORIALE
- XI. LA COMUNICAZIONE IMPRENDITORIALE
- XII. LA VALUTAZIONE NEL GOVERNO IMPRENDITORIALE
- XIII. IL GOVERNO IMPRENDITORIALE IN VARI TIPI DI IMPRESE
- XIV. IL GOVERNO IMPRENDITORIALE NEI SERVIZI E NEGLI INTERVENTI PUBBLICI
- XV. GLI ASPETTI NON IMPRENDITORIALI NEL GOVERNO DI IMPRESA

IL GOVERNO IMPRENDITORIALE  
— Volume 4 —  
GLI ASPETTI STRATEGICI DEL GOVERNO IMPRENDITORIALE

PARTE 1

IL REALISMO STRATEGICO NEL GOVERNO D'IMPRESA  
MATERIALI PER UNA PRAGMATICA DEL VALORE

Cristiano Ciappei

FIRENZE UNIVERSITY PRESS  
2005

Il governo imprenditoriale / Cristiano Ciappei. – Firenze : Firenze University press, 2002- .  
4.1: gli aspetti strategici del governo imprenditoriale: IL REALISMO STRATEGICO NEL GOVERNO D'IMPRESA: materiali per una pragmatica del valore. / Cristiano Ciappei.  
<http://digital.casalini.it/888453304X>  
Stampa a richiesta disponibile su <http://epress.unifi.it>

ISBN 88-8453-304-X (online)  
ISBN 88-8453-305-8 (print)  
658.401 (ed. 20)  
Imprese - Gestione

Grafica copertina: Fulvio Guatelli  
Impaginazione: Alberto Pizarro Fernández

© 2005 Firenze University Press

Università degli Studi di Firenze  
Firenze University Press  
Borgo Albizi, 28, 50122 Firenze, Italy  
<http://epress.unifi.it/>

*Printed in Italy*

Alla  
“Sede della Sapienza”



## INDICE

INTRODUZIONE	13
CAPITOLO PRIMO	
IL REALISMO STRATEGICO	37
1. Dal realismo politico al realismo strategico	37
1.1 Il realismo politico	37
1.2 Il realismo normativo	57
1.3 Il neorealismo	58
1.4 Il realismo liberale di Aron	59
1.5 Il realismo strategico	60
2. I contributi militari agli studi strategici	64
2.1 Gli studi strategici classici	65
2.2 Le scuole strategiche classiche	72
2.3 I grandi strategisti: Sun Tzu e Clausewitz	74
2.4 Gli studi strategici contemporanei	81
2.5 Le scuole strategiche nucleari	86
2.6 Le strategie contemporanee: strategie nucleari e di dissuasione	87
2.7 La strategia militare e la strategia d'impresa	92
3. I contributi aziendali agli studi strategici	93
3.1 I principali approcci al concetto di strategia negli studi di impresa	93
3.2 I precursori del pensiero strategico	94
3.3 L'approccio razionalista alla strategia	99
3.4 L'approccio dello sviluppo del business	104



3.5	La teoria della contingenza: Hoffer	109
3.6	L'approccio competitivo	111
3.7	L'approccio politico-comportamentale	122
3.8	L'approccio risorse e competenze: Hamel e Prahalad	128
3.9	L'approccio imprenditoriale	131
3.10	L'approccio istituzionale	135
4.	I contributi economici agli studi strategici	161
4.1	La teoria dei giochi	161
4.2	Le finalità e le modalità d'azione	161
4.3	Gli strumenti e le soluzioni	162
4.4	Equilibri forti e deboli	166
4.5	Il dilemma del prigioniero	168
4.6	Esistenza degli equilibri di Nash, strategie miste, selezione e raffinamenti di equilibri	169
4.7	I giochi cooperativi	171
4.8	Alcuni modelli economico-strategici	171
4.9	Limiti della teoria dei giochi	172

## CAPITOLO SECONDO

	LA SAGGEZZA E IL METODO DELLA PRAGMATICA DEL VALORE	175
1.	Un approccio sapienziale alla generazione del valore	175
2.	Una proposta di teoria dell'agire imprenditoriale	177
2.1	Le dimensioni dell'agente e dell'agire	180
2.2	L'agire distinto in governo e azione	193
2.3	La saggezza come contenuto essenziale dell'agire	193
2.4	Il metodo del governo dell'agire: l'agire distinto in governo e azione	201
3.	La governance ed il government	206
3.1	La distinzione tra governo, government e governance	206
3.2	Le forme di governo d'impresa	209
4.	La politica nel governo d'impresa	210
4.1	L'impresa come "arena politica"	211
4.2	Il governo del consenso politico	211

4.3 Il governo dell'identità	213
4.4 Il governo del potere politico-sociale	216
5. L'etica nel governo imprenditoriale	221
6. L'organizzazione nell'agire imprenditoriale	223
6.1 L'organizzazione	223
7. La strategia nel governo dell'azione ed il potere	225
CAPITOLO TERZO	
UNA RICOSTRUZIONE DEFINITORIA DI STRATEGIA	227
1. Uno snodo delle teorie sulla strategia	227
2. Il rischio tra determinazione della ricerca del successo e indeterminazione degli esiti	230
2.1 L'indeterminabilità dell'agire e le determinazioni del suo governo	237
3. Una proposta concettuale articolata in tre definizioni	241
3.1 Una sintattica della strategia	242
3.2 Una semantica della strategia	258
3.3 La definizione pragmatica di strategia	261
4. La via tra Sapienza, Tao e Ragione	263
4.1 La Sapienza	263
4.2 Il Tao	263
4.3 La Ragione	264
5. Una tassonomia del concetto di strategia	264
6. La strategia come via categoriale/contingente dell'agire	270
6.1 La strategia come via contingente interpretata/intenzionata dell'azione	271
6.2 La strategia come via categoriale descritta/valutata dell'azione	272
7. La strategia tra piano e potenziale	276
7.1 La logica strategica come logica piano	277
7.2 La logica strategica come logica di potenziale	289
8. La strategia come rotta nel mare e la strategia come corso del fiume	300

## CAPITOLO QUARTO

## GLI INTERESSI

307

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Il governo degli interessi   | 307 |
| 1.1 Il conflitto tra gli interessi in gioco                                 | 308 |
| 1.2 La formazione di coalizioni e lo scambio volontario fra attori politici | 310 |
| 2. La teoria degli stakeholder  | 312 |
| 3. Il processo di governo degli interessi                                   | 315 |
| 3.1 Le istanze  | 315 |
| 3.2 Il sostegno   | 317 |
| 3.3 Le risposte   | 318 |
| 3.4 Le reazioni   | 318 |
| 3.5 Il sovraccarico   | 319 |
| 4. La negoziazione nel governo degli interessi                              | 322 |
| 4.1 Le tipologie di relazioni negoziali                                     | 323 |
| 4.2 Il processo negoziale   | 325 |
| 4.3 La professionalità e gli stili negoziali                                | 327 |
| 5. L'articolazione degli interessi  | 329 |

## CAPITOLO QUINTO

## LA CONVENIENZA STRATEGICA

331

- |  |     |
|--|-----|
| 1. L'etica e la strategia nella convenienza              | 332 |
| 1.1 La convenienza come principio di ordine              | 333 |
| 1.2 I fini e i valori nell'apprezzamento del conveniente | 333 |
| 1.3 La strategia tra prassi e poiesi della convenienza   | 334 |
| 1.4 La convenienza politica, economica e psicologica     | 334 |
| 1.5 La convenienza e la prudenza come forme di saggezza  | 335 |
| 1.6 La convenienza e gli interessi                       | 337 |
| 1.7 Unicità dell'agire globale                           | 338 |
| 1.8 I caratteri della convenienza strategica             | 338 |
| 1.9 La valutazione mezzi/fini                            | 340 |

2. Il potenziale	343
2.1 Il potenziale come superamento della logica di potenza tipico della visione interna	343
2.2 Il potenziale nell'approccio orientale alla strategia	345
2.3 L'innescò del potenziale	347
2.4 L'accumulo del potenziale	348
2.5 Lo scatto e la minimizzazione dell'attrito	349
3. L'occasione	350
3.1 L'occasione come specificazione dei fini alle circostanze	351
3.2 L'occorrente dell'occorrenza	351
3.3 Gli impulsi e i rischi connessi all'occasione	352
3.4 L'occasione nella visione occidentale dell'agire	352
3.5 L'occasione nella visione cinese dell'agire	353
4. L'opportunità	356
4.1 L'opportunismo	357
4.2 Il carattere relazionale del tradimento	365
4.3 L'opportunismo in etica	366
4.4 L'opportunismo in economia	369
4.5 L'opportunismo nella contrattazione	372
CAPITOLO SESTO	
LO STRATAGEMMA	379
1. Lo stratagemma tra oriente e occidente	381
1.1 Dalla fessurazione alla catastrofe	383
1.2 L'innescò dello stratagemma	384
1.3 L'effetto dello stratagemma	385
2. L'intuizione e la logica della scoperta nell'architettare stratagemmi	385
3. L'astuzia nello stratagemma occidentale	400
3.1 Lo stratagemma tra occasione e interpretazione	401
3.2 Lo stratagemma e l'opportunismo	402
3.3 Lo stratagemma e la forza	403
3.4 Lo stratagemma e la seduzione	405

4. I trentasei stratagemmi nella tradizione orientale (Von Senger, 1990 e Cleary, 1991)	406
5. L'effettività	410
5.1 Il problema pragmatico della viabilità	411
5.2 L'effettività viene aumentata intervenendo a monte e cogliendo a valle	412
5.3 L'azione efficace rischia la rigidità	412
5.4 L'effettività e l'efficienza	413
5.5 L'effettività coniuga efficacia ed efficienza rendendole simbiotiche	414
5.6 L'effettività evita di suscitare antagonismi	415
5.7 L'intervento a monte è più profondo e duraturo	415
5.8 L'effettività richiede propensione e disposizione	417
5.9 L'agire per l'effettività a monte e a valle	417
5.10 L'effettività e la strategia come prodromo	418
5.11 L'effettività strategica non è tecnica	419
5.12 L'effettività come lo scorrere dell'acqua	420
5.13 L'effettività nella variazione	422
5.14 L'invocazione dell'effettività	422
6. La manipolazione	424
6.1 L'uso strategico dell'interazione	424
6.2 L'inganno	428
7. L'agire senza azione.	431
7.1 L'agire attraverso la totale astensione dall'azione	433
7.2 I tre principi della non azione	436
7.3 Il vuoto nello svolgimento dell'effetto	439

## CAPITOLO SETTIMO

IL PIANO	447
1. I caratteri del piano	447
1.1 La facilitazione del piano	448
1.2 La riduzione di complessità	448

1.3	La trasformazione della finalità in comando	450
1.4	Le origini greche del piano	450
1.5	Il piano di impresa	453
1.6	L'esplicitazione e la formalizzazione delle ipotesi del piano	456
1.7	L'articolazione temporale degli obiettivi e delle scelte e l'articolazione della responsabilità	457
1.8	La verifica di fattibilità e di convenienza	458
1.9	I criteri guida per la compilazione del piano	459
2.	La determinazione delle preferenze in obiettivi	461
2.1	Gli obiettivi	464
3.	La razionalità	469
3.1	La logica dell'azione: un possibile inquadramento dei diversi paradigmi di governo	469
3.2	Le razionalità nella convenienza	483
3.3	La razionalità economica forte classica	486
3.4	La razionalità limitata	487
3.5	La razionalità transazionale	493
4.	La pianificazione	500
4.1	La pianificazione strategica	502
4.2	Una ricostruzione del modello sincretico	505
4.3	I momenti logici della pianificazione	507
4.4	I contributi della pianificazione formale alla formazione della strategia d'impresa.	508
4.5	Il declino della pianificazione formale: verso un nuovo rapporto strategia/pianificazione	512
4.6	La pianificazione come simulazione	513
	BIBLIOGRAFIA	515



## INTRODUZIONE

Il realismo è riferito nel titolo al governo di impresa. Qui il termine “impresa” indica non solo un quasi sinonimo di azienda, ma anche di azione ardua, difficile nell’accertarsi, faticosa nel percorrersi, incerta nel compiersi. L’una e l’altra soggette alle alterne vicende della vita. Non tutte le azioni sono ardue, anche se tutte sembrano soggette alla possibilità di non compiersi. Nella guerra, nell’amore, nell’iniziativa economica, nella politica, nel gioco e nei contesti ad alta intensità di azione, si evidenzia come il compiersi dell’impresa non sia da considerarsi quasi scontato, a meno di non evidenziare ipocritamente solo l’intenzione di partecipare e non quella di vincere.

Il realismo strategico, affrontato con l’approccio, qui detto sapienziale, suggerisce un atteggiamento proattivo nei confronti della propria esistenza e del contesto sociale di riferimento, che si caratterizza per l’immergersi nel reale, nell’accettare le sue sfide, nel giocare con le sue regole per “prenderlo” dal di dentro, come suggerisce l’etimologia del termine. Ma al contempo, chi vive l’imprenditorialità riesce ad emergere liberandosi dai condizionamenti del contingente e del quotidiano per sfidare se stesso e il mondo in una gara al miglioramento, alla scoperta di sempre nuove potenzialità, al raggiungimento di nuove mete. Una gara che si traduce in una vita intensa ed emozionante e che, se illuminata anche da uno spirito etico, arricchisce, prima del portafoglio, il vissuto di chi la intraprende e delle persone che hanno la fortuna di incontrare un tale agente: collaboratori o competitori che siano.

### 1. *Il carattere sapienziale del realismo strategico*

Tutto ciò evidenzia la necessità di un approccio a tutto tondo sulle problematiche di governo imprenditoriale, un approccio che richiede una teoria



generale dell'agire e del suo governo, un approccio in cui un ruolo guida viene assunto dalla sapienza e dalla saggezza e, per questo, viene detto sapienziale. Un approccio non normativo, ma esortativo; non descrittivo, ma interpretativo; non positivistico, ma realista.

In primo luogo, questo approccio sapienziale non è normativo perché non indica norme tecniche per risolvere problemi. Ma è esortativo perché *esistenziale* e quindi suggerisce, sprona l'agente a interrogarsi prima di tutto e fondamentalmente sulla sua interiorità e perché auspica che l'agente trovi in se stesso la soluzione ai suoi reali problemi, eliminando quelli falsi e reimpostando quelli mal posti.

Governare un'azione ardua, un'impresa, vuol dire prima di tutto governare la propria interiorità. Il punto di partenza della sapienza è sempre il motto "conosci te stesso". Come nelle arti marziali orientali vi sono discipline interne (Haikido, Tai Chi, Kendo, ecc.) e discipline esterne (Karate, ecc.), anche negli approcci al governo vi sono teorie che danno più importanza a ciò che l'agente ha a disposizione e al suo contesto di riferimento e altre che centrano l'attenzione su cosa il soggetto è e al suo relazionarsi interiormente col mondo. L'idea qui proposta è che per avere un certo successo esistenziale nel governare l'agire, che è fin dall'origine un interagire con altri, è necessario partire dalla parte più intima della propria personalità, dalle proprie convinzioni e motivazioni più profonde e latenti, dai valori di riferimento. Per cambiare il contesto che ci circonda è necessario cominciare da se stessi.

Di fronte a un qualsiasi problema, la prima domanda da porsi è: sono io il problema? La seconda: come vedo io il problema, è un ulteriore problema? O anche: potrei vedere il problema da un'altra prospettiva? La terza: quanta parte del problema è dovuta a mie proiezioni e quante sono le reali contingenze del contesto? Solo dopo aver dato risposte a questo *problem finding* interiore è possibile ipotizzare vie e organizzare risorse per risolverlo anche esteriormente con una creatività, originalità e appropriatezza che, altrimenti, sarebbero state inesprese.

La ricerca di strategie rapide, ma superficiali, di soluzione, o di potenza, o ricchezza solo esterna è indice di insicurezza nell'affrontare la radice del problema. L'approccio esterno al governo può al più coprire i sintomi dei veri problemi che si riproporranno, magari sotto altre forme, fino a quando non si affronteranno ad un livello appropriato: interiorità dell'agente. Interiorità che è la forza di gravità della sua esistenza, ma anche l'attrattore dei problemi, dei

successi e dei fallimenti. I fallimenti si ripresentano come lezioni che si devono imparare e i problemi irrisolti come esami bocciati. Per evitare di essere afflitti sempre dagli stessi problemi e battere sempre sullo stesso chiodo, è necessario imparare la lezione e passare l'esame che viene proposto dalla vita. La bocciatura significa necessariamente ripetere l'esperienza negativa fino a che non la si è appresa fino in fondo. Visto che gli esami non finiscono mai, il senso di questo "passare" non è altro che quello di evolvere verso forme più alte di problemi e più profonde di interiorità.

In secondo luogo, l'approccio qui proposto non è descrittivo, ma interpretativo, *ermeneutico*, perché ricerca il senso e il significato delle situazioni e dalle azioni. Nel far ciò si basa molto sul bilanciamento tra spiegazione razionale e comprensione empatica. Un'interpretazione che gioca sull'equilibrio delle potenze dei contrari, non tanto e non solo in un'ottica di *fuzzy logic*, ma come regola aurea del giusto mezzo, del discernimento di situazioni complesse, che rifuggono da soluzioni semplici o sbrigative o, tanto meno, avventate.

Infine, l'approccio qui proposto non è positivista, perché non si propone di verificare sperimentalmente o statisticamente certe ipotesi di lavoro con un approccio da laboratorio in cui tutte le variabili dovrebbero essere controllabili e controllate. Ma è realista e quindi, in parte, *pragmatico*. Un realismo che non si esaurisce nel pragmatismo, ma abbraccia tutte le accezioni del termine realtà (filosofica, epistemologica e politologica). Non positivista, né empirista perché fa riferimento a una realtà che sfugge in parte alla stessa comprensione e quindi tanto più, alla logica statistica di laboratorio. Una realtà aperta: a casi non statisticamente rilevanti; a contatti non campionari; a esperienze, non ad esperimenti; a contingenze complesse e irripetibili. Un approccio che, pur basato sulla possibilità concreta del conflitto e sull'opposizione amico/nemico che inizia fin dall'interiorità dell'agente, non considera l'etica e i principi come qualcosa per anime belle fuori dalla cruda realtà del mondo, ma neanche demonizza l'uso della tecnica, anche quando applicata a migliorare le relazioni umane. Un approccio, infine, che cerca di concepire il governo come il mobile *trade-off* tra auto-coscienza dell'agente e interazione con il contesto.

Insomma il realismo strategico qui proposto è tre volte realista.

In termini di realismo filosofico si parte dall'idea che la realtà esiste e non è costituita dall'agente. La realtà esisterebbe, sebbene in forme diverse, anche se l'agente non esistesse. Ciò garantisce un certo equilibrio tra condizioni materiali e idealità valoriali, tra determinismo e indeterminismo.

La seconda volta realista si esprime nel realismo ermeneutico che permette una ricerca sempre aperta e mai conclusa della verità come congruenza, coerenza e corrispondenza, mai totali, tra mondo e interiorità esistenziale del soggetto. Il realismo ermeneutico si fonda sulla logica aletica che distingue il vero dal falso. Una logica che va applicata al reale sia interiore sia esteriore all'agente, ma non al futuro. Di fronte al possibile le categorie del vero e del falso devono lasciare il passo a quelle del plausibile, del verosimile, del probabile.

Infine, il realismo strategico è per la terza volta realista perché si riaggancia al realismo politico che fornisce una pragmatica dell'azione orientata alla sua effettività. Un realismo che cerca di evitare, ma il risultato non è scontato, vuoi utopie, vuoi deliri di potenza e che si sforza di trovare un equilibrio tra il gramsciano pessimismo dell'intelligenza e l'ottimismo della volontà.

## 2. *La certezza dell'incertezza degli esiti degli agire e il realismo della realtà*

In termini filosofici, l'approccio sapienziale qui proposto al governo dell'agire ruota intorno alle accennate tre fondamentali problematiche (e alle correlate domande): problema essenzialmente esistenziale dell'esserci (che cosa è l'esistenza e quali sono le modalità della sua manifestazione?); problema essenzialmente ermeneutico di decodifica dei segni per comprendere il mondo e le azioni che in esso si iscrivono (come interpretare gli eventi e i desideri?); problema essenzialmente pragmatico di progettazione e implementazione delle azioni efficaci (come progettare e realizzare azioni efficaci?).

Queste problematiche sono affrontate facendo riferimento a due binari: la certezza dell'incertezza e il realismo della realtà. Solo accogliendo l'incertezza si supera l'angoscia esistenziale della totale indeterminazione della vita e dell'ineluttabilità della morte (che rappresenta l'altra faccia della medaglia, cioè l'incertezza della certezza). Solo accogliendo la realtà come eccedente l'esperienza vissuta, si acquista un'umiltà esistenziale che favorisce la flessibilità e apre alle sorprese, trasformandole da minacce per un Sé troppo ingombrante, in opportunità di cambiamento, di innovazione, di evoluzione, che sono poi fonti di intensità dell'esistenza e della stessa esperienza vissuta. Una incertezza che si badi bene non è gnoseologica, ma pragmatica. La conoscenza è tale se produce certezza, ma non sugli esiti esistenziali dell'agire umano. Una incertezza pragmatica che non esclude la sicurezza della fede e la motivazione della speranza.

Insomma, la certezza dell'incertezza si riferisce solo all'agire e lascia tutti gli spazi possibili alle certezze gnoseologiche e spirituali. L'incertezza dell'agire e dei suoi prodromi si specifica in indeterminazione esistenziale, ambiguità ermeneutica, aleatorietà degli esiti e inaffidabilità informativa. Le ambiguità relative al contesto e all'attore problematizzano le interpretazioni di impostazione dei problemi di governo. L'aleatorietà dell'azione e degli eventi problematizza le decisioni di soluzione dei problemi. L'inaffidabilità delle informazioni introduce la possibilità relazionale dell'intenzionale falsificazione di elementi rilevanti da parte di altri agenti. Il tutto dà luogo al rischio insito nell'agire e che sviluppa la necessità di una strategia che cerchi, almeno in parte, di domarlo.

Indeterminazione, aleatorietà, ambiguità e inaffidabilità si combinano generando confusione valutativa: stante un successo o un insuccesso quanta parte è imputabile alle decisioni di impostazione, quanta a quelle di soluzione dei problemi, quanta all'interazione con altri agenti e quanta al caso?

A questa domanda si trova una risposta nel mobile equilibrio offerto dal realismo della realtà. Il realismo filosofico garantisce un certo equilibrio tra condizioni materiali e idealità valoriali, tra determinismo dell'intelligenza e della volontà e indeterminismo dell'interagire complesso dei fenomeni nel mondo. Il realismo ermeneutico permette una ricerca sempre aperta e mai conclusa della verità come congruenza, coerenza e corrispondenza, mai totali, tra mondo e interiorità esistenziale del soggetto. Il realismo strategico fornisce una pragmatica dell'azione orientata alla sua effettività, cercando di evitare, ma il risultato non è scontato, vuoi utopie, vuoi deliri di potenza e sforzandosi di trovare un equilibrio tra il gramsciano pessimismo dell'intelligenza e l'ottimismo della volontà.

In definitiva, la certezza dell'incertezza e il realismo della realtà sono un ambiente concettuale per analizzare in senso critico tutte le teorie del governo. Gli approcci volontaristici si basano sul rapporto di coerenza tra ragione e intenzione, verificando la coerenza ex-ante del governo e imputando gli esiti negativi a "sfortuna", nei casi di ipotesi previste o non prevedibili, e a imperizia, nei casi di ipotesi non previste ma prevedibili. Gli approcci comportamentali cedono all'idea che è valido ciò che funziona quasi indipendentemente dalle modalità con cui ha funzionato o dalla sua riproducibilità. I primi approcci rischiano di enfatizzare il ruolo della coerenza teorica, che l'attore dovrebbe raggiungere per governare correttamente l'azione e di sottovalutare i vissuti espe-

rienziali; i secondi rischiano di equiparare ogni esperienza ad un esperimento dal cui esito trarre giudizi di validità anche se questo si è svolto in un ambiente non sufficientemente controllato. Qui il rischio è la rimozione dell'esperienza di insuccesso. Rischio che non è tanto quello, già grave, di ridurre il senso del governo all'efficacia fine a se stessa, quanto quello di non favorire la riflessione sull'inefficacia e quindi, da un lato, di comprimere l'effetto apprendimento da errori e, dall'altro, di inibire la capacità di metabolizzare l'insuccesso a livello emotivo. Questo lavoro cerca di proporre una teoria dell'azione che ricerchi una coerenza di vita anche nelle contraddizioni che le contingenze del governo possano presentare, una teoria che favorisca la riflessione sull'esperienza, alla ricerca di un successo giusto e sostenibile nei diversi piani esistenziali del vissuto dell'attore.

Comunque, certezza dell'incertezza e realismo della realtà si congiungono nel problema dell'esito favorevole/sfavorevole del governo. L'aleatorietà del successo richiama la possibilità di non raggiungere gli obiettivi. L'inaffidabilità ricorda che il successo o insuccesso di un attore è spesso collegato, in un gioco a somma zero, al complementare insuccesso o successo di un altro. Ma l'ambiguità del successo è assai più profonda e si connette sia alla possibilità di ingannarsi nella selezione degli esiti auspicati sulla base delle proprie preferenze, sia al problema, in parte connesso, del mutamento delle preferenze in corso di azione.

### 3. *Dal realismo politico al realismo strategico*

Il realismo politico è un approccio disincantato alla realtà che, contrapponendosi ad ogni forma di ideologia, come il socialismo o il liberalismo, cerca di indagare il reale per il verso di come vanno le cose indipendentemente da come gli ideali, i desideri o le preferenze degli agenti o degli osservatori vorrebbero che andassero.

Secondo chi scrive il realismo assume un angolo privilegiato di osservazione nella intersezione tra politica e tecniche strumentali di governo in cui centrale è una volontà pragmatica che per l'autoaffermazione tenta con strategia e organizzazione di avere la meglio su una realtà e su un altrui volere che è, al contempo, necessità oggettiva (o meglio in parte esistente indipendentemente dall'agire) e contrastante. Insomma, il realismo sembra aggregarsi intorno ad almeno cinque blocchi: gli interessi; il potere; l'opportunismo; lo stratagemma;

il piano. Quattro di questi blocchi costituiscono la strategia. Qui si sostiene che il realismo sia la *forma mentis* tipica della pragma che acquista una sua autonomia dalla interazione ricorsiva della prassi etico-politica e della poiesi tecnologico-gestionale. Non si tratta di negare gli aspetti mistici e ascetici della spiritualità o i valori prassici di concordia, di pari dignità e di emancipazione umana, ma si tratta di capire la specificità di come questi caratteri dell'umano si veicolano nel vissuto individuale prima che nelle vicende delle imprese o nelle storie dei popoli. Un veicolarsi che non è mai pacifico, ma "contropelo" rispetto alle pulsioni individuali, sia controcorrente rispetto ad un non saggiamente governato fluire degli eventi.

Il realismo qui teorizzato amplia e arricchisce la visione della lotta portandola nell'interiorità della singola persona. Infatti, irrazionalità e razionalità, pulsioni e valori, istinti e ideali, materialità e spiritualità, egoismo e solidarietà sono realtà in gioco all'interno di ogni persona si può arrivare ad affermare che l'uomo è "animale smanioso di potere", ma al contempo "creatura con un fine morale" (Morgenthau, 1960). Un conflitto che è prima interiore e solo dopo rivolto contro altri uomini o contro la natura rovescia, in qualche modo, il pessimismo antropologico. Chi, infatti, non vede che la guerra senza quartiere per un potere che diviene fine a se stesso, chi teorizza l'inganno metodologico è anche colui che ha già perso, o non ha mai combattuto, la lotta interiore contro la brutalità, la menzogna e la concupiscenza che è in lui. Ma è altrettanto vero che la stessa lotta è stata persa, magari in altre battaglie, dal fanatico che vuole imporre a tutti e a tutto una propria credenza ideale o religiosa alla ricerca di una perfezione esteriore che mascheri l'insicurezza della propria interiorità. Il Principe del Machiavelli e lo *yuppy* arrampicatore sociale da un lato, e il fariseo moralista e il *kamikaze* dall'altro sono accomunati dal fatto di voler vincere ad ogni costo sul mondo e sugli altri perché, in definitiva, hanno già perso se stessi.

Si propone qui un'*antropologia positiva di tipo sapienziale* che sostiene che è possibile vincere, seppur mai una volta per tutte, la propria lotta interiore rifuggendo al contempo sia il cinismo, sia l'idealismo senza scrupoli, accettando il mondo anche nei suoi aspetti competitivi e ponderando sempre il costo della vittoria oltre a quello della sconfitta. Se si è vinto almeno qualche round di questo match allora si guarda con disincanto la realtà continuando però a meravigliarsi con soddisfazione dell'etica e dell'estetica che il mondo riesce ad esprimere. Anzi è proprio dal disincanto di una profondità del vissuto in cui

ormai quasi nulla può scandalizzare, che si può cogliere dall'interno di una realtà cruda l'incanto non immaturo sull'umano. Un incanto e una meraviglia che solo perché disincantate non sono il prodotto di una inesperienza o una ingenuità dell'agente, ma proprio il frutto di una ricchezza di senso che la stessa realtà esprime. Allora, e solo allora, si comprende che è più importante combattere bene una buona battaglia che vincere ad ogni costo. La sapienza sa che il meglio è contrario del bene, che le forze deboli agiscono più in profondità di quelle violente, ma che di fronte alla violenza di chi non condivide questa visione delicata e sottile del mondo è necessario rispondere con decisione e fermezza.

Per tutte queste considerazioni qui si rifiuta la terminologia di realismo politico che, più nell'immaginario collettivo che nella letteratura contemporanea, nega una politica fatta anche di concordia, di rispetto delle identità personali e collettive, di valori, di sistematica ricerca del bene. Si qualifica, dunque, questo realismo sapienziale come strategico nella considerazione che gli anelli spirituali e ideali dell'uomo restano lettera morta per anime falsamente belle se non si incarnano in una lotta fatta di arguzia e prudenza, fatica e sofferenza, vittoria e sconfitta che va ingaggiata con spirito ascetico e, a volte, con misurata violenza, ma sempre senza fanatismi. Una battaglia che va combattuta prima con la propria interiorità e solo dopo col mondo naturale, sociale e politico.

#### 4. *La sapienza come governo del senso dell'esserci e la saggezza come governo dei significati dell'agire*

Per generare valore è necessario agire e fare bene il bene. La logica del valore economico implica il fare bene il bene economico, il che non implica l'esonero di un giudizio morale sul bene generato. Un'impresa criminale di distribuzione della droga può generare in modo efficace ed efficiente valore economico in modo del tutto analogo ai criteri gestionali della distribuzione commerciale, ma in termini etici chiude in perdita. Fare il bene è un problema di orientamento dell'azione a scopi ordinati da valori (Platone). Fare bene implica la capacità di interpretare e discernere i contenuti delle azioni per eseguirle correttamente (poiesi), o per svolgerle compiutamente (prassi) e quindi richiama la *phronesis* aristotelica (qui tradotta con il termine saggezza, ma tradizionalmente tradotta anche con il termine prudenza).



La *phronesis* (Ferrara, 1986, *passim*) permette di giudicare con equilibrio le situazioni contingenti, valutando le proprie emozioni e le informazioni a disposizione, ma non lasciandosi travolgere dalle emotività, forviare da ambiguità o ingannare da apparenze. La *phronesis* non giudica applicando modelli precostituiti, ma valuta i pro e i contro della situazione concreta. In termini strategici è tipicamente prudenziale determinare quale, tra due o più azioni strategiche, offra la migliore combinazione di minacce ed opportunità, di adeguatezza e fecondità, di semplicità e coerenza.

Entrambi i termini della logica esistenziale non sono scontati: sia l'individuare il bene, sia il realizzarlo in modo adeguato implicano capacità non banali e che, anzi, schiudono la vera autonomia dell'attore. L'ermeneutica ha avuto il grande merito di evidenziare il problema di un rischiaramento sui veri interessi dell'agire. L'esistenza fattuale di una funzione di utilità o la fissazione pragmatica di scopi contingenti significa, al più, avere un determinato assetto di interessi. Ma "avere" un interesse non equivale a conoscere quale sia il proprio interesse.

In definitiva è il sapere, ottenuto tramite una riflessione sul proprio vissuto, che garantisce la validità di interessi pratici rispetto al proprio assetto esistenziale. Solo le capacità realmente riflessive possono offrire una qualche assicurazione contro la possibilità di ingannarsi o di essere ingannati sulla elezione di un interesse pratico.

L'allodola si dirige "volontariamente" verso lo specchietto posto dal cacciatore. Ma attua un suo reale interesse? I troiani vollero caparbiamente far entrare il cavallo nelle proprie mura e in termini pragmatici ebbero successo. Ma in termini esistenziali non fu certo una mossa vincente. La teoria negoziale dei vizi del volere (errore, violenza, dolo), non è altro che la punta più evidente (e per questo giuridicamente rilevante) di un *iceberg* rappresentato dalla non corrispondenza tra interesse perseguito (e realmente voluto) e quello che si sarebbe perseguito se più consapevoli della propria condizione esistenziale e delle contingenze del contesto.

La falsità o l'autenticità dell'interesse "in vista di cui" il soggetto agisce può essere verificata solo attraverso il rischiaramento che viene alla luce dalla sapienza.

L'ermeneutica deve prima di tutto garantire un progettato rischiaramento degli interessi dell'azione che non sono dati (come nell'utilitarismo), o costruiti solo a partire dalle contingenze (come nel pragmatismo), ma evolutivamente compresi attraverso una riflessione della propria esistenza nel contesto in cui si vive.



Ogni azione supera inesorabilmente il suo governo, in quanto si presenta nella sua ontologia come una realtà che eccede, ma non necessariamente soverchia, le capacità psicologiche di chi la compie e di chi la interpreta (Crespi, 1989). L'irriducibilità dell'azione alla psiche, al momento intenzionale e simbolico, è l'originaria fonte della tensione esistenziale da cui deriva anche la sua ricchezza e polivalenza ermeneutica e pragmatica, quindi anche di un governo che non può che essere simbolico-cognitivo.

L'azione, così come la vita o l'esperienza, non può essere mai completamente ridotta in un sistema mentale dell'attore o dell'osservatore, la sua dimensione è precategoriale e, come tale, sfugge ad ogni forma di riduzione simbolico-cognitiva.

Ciononostante l'agire, l'esperienza vissuta, implica gradi crescenti di riduzione simbolico-cognitiva: la riduzione dell'azione a senso dell'agire, attraverso la sapienza (aspetto esistenziale); la riduzione dell'azione a significati proiettati nella coscienza dell'attore o dell'osservatore, attraverso gli aspetti etico-organizzativi del governo (aspetto ermeneutico); la riduzione dell'azione a significati proiettati sul mondo esterno rispetto alla coscienza dell'attore o dell'osservatore, attraverso gli aspetti politico-strategici del governo (aspetto pragmatico).

Ma allora la stessa esistenza, per quanto vissuta intensamente o profondamente, si fonda sulla tensione che sorge, da un lato, da un'azione (e in definitiva una realtà) irriducibile *in toto* ad un ordine gnoseologico o pragmatico, e dall'altro, dalla necessità di ridurla per viverla. In definitiva, per fare esperienza, apprendere è quindi necessario ridurre l'irriducibile.

Nonostante tale impostazione, si vuol evidenziare, a scanso di equivoci, che la conoscenza è in grado di intellesione su una parte della realtà. Ma le modalità con cui avviene questa riduzione e le qualità del senso che ne viene estratto non sono univoci e dipendono dalle forme di sapienza elaborate anche dalla prassi della persona. Infatti, la dimensione del senso è in parte antropologicamente (biologicamente, psicologicamente e spiritualmente) determinata nell'uomo (il filosofico senso comune), solo parzialmente socialmente codificata e in buona parte collegata ad esperienze sempre personali, individuali o di gruppo che siano.

A queste tematiche si è cercato di dare parziale risposta con un approccio sapienziale al realismo strategico dell'agire che si specifica nei caratteri esistenziali, ermeneutici, pragmatici che vengono declinati secondo le linee guida

della certezza dell'incertezza e del realismo della realtà per arrivare a definire la strategia in termini sintattici, semantici e pragmatici.

Una sintattica della strategia, centrata cioè sulle relazioni logico-costitutive dei suoi elementi, evidenzia un'emergenza sintetica e globale di vie derivante dalla relativa coerenza sintattica, espressa o meno in forma di piano, di una varietà di massime di esperienza che coordinano anche azioni, passioni, relazioni, qualità, quantità, tempo, spazio, posizione, possesso per orientare un agire pragmatico i cui esiti sono aleatori, ma in qualche modo connessi alle abilità dell'agente.

Una semantica della strategia, centrata cioè sulle relazioni di significato, evidenzia una via mentale riferita a un agire globale che tenta, attraverso la proposizione di senso, direzione e verso determinati, di ridurre e sintetizzare la indemoniata e in parte interminabile complessità fenomenica dell'azione e dei suoi prodromi, con l'intento di interpretare, progettare e implementare opzioni e modalità atte modificare, a favore dell'agente, l'aleatorietà degli esiti del suo esistere.

Una pragmatica della strategia, cioè centrata sulle sue logiche di *consecutio* interna, fa risaltare via di un agire globale che traduce interessi in vantaggi perseguibili, interpreta la convenienza presente nella situazione, scopre con sagacia quei possibili che hanno l'attitudine a trasformarsi in reale e li ingaggia con determinate modalità di azione.

Quest'ultima definizione evidenzia i quattro elementi della dinamica interna alla strategia: gli interessi; la convenienze, lo stratagemma; il piano. A ciascuna di queste tessere è dedicato un capitolo, qui in sede di introduzione si vuol evidenziare come l'approccio proposto voglia, almeno negli intenti, offrire una visione ricostruttiva della dicotomia risorse/strategia che da qualche tempo anima il dibattito contemporaneo.

##### 5. *Il superamento della contrapposizione tra approccio strategico e approccio basato sulle risorse*

Il realismo strategico interpretato come pragmatica del valore vuole evidenziare il senso di un potenziale (la saggezza), di un suo svolgimento (la strategia) ed di un effetto (il valore). Il potenziale a monte è rappresentato dalla saggezza che segue la propensione sapienziale dell'esistenza conscia delle significative e al contempo relative possibilità di manovra del governo dell'agire.

La strategia indica lo svolgimento pragmatico che segue e orienta il corso degli eventi. Il valore è l'effetto a valle inteso come positivo eventuale esito finale dell'agire in contingenze non del tutto governabili.

La contrapposizione nel pragmatismo imprenditoriale tra visione basata sulle risorse e visione basata sulla strategia deriva dall'incredibile sviluppo della componente tecnologica nella generazione del valore all'interno delle imprese.

Secondo chi scrive la crescente importanza della tecnologia all'interno delle imprese legittima, solo per certi versi, a considerare la *Resource Based View* come vincente nell'interpretazione della dinamica competitiva.

Il tentativo di ricucitura avviene qui su due fronti: la bispecularità tra scarsità e disponibilità dei beni e l'importanza del rapporto mezzi/fini nella generazione del valore anche economico.

#### 6. *La bispecularità delle risorse nella generazione del valore*

Negli ultimi tre decenni, i contributi sulla generazione del valore si sono polarizzati, da un lato, su elementi interni centrati sul *presidio di risorse* da parte dell'impresa (in termini di mezzi) e, dall'altro sulla presenza di un *vantaggio competitivo* (in termini di posizione) e di determinate opzioni strategiche (in termini di manovra) in grado di spiegare performance superiori rispetto ai concorrenti e non facilmente replicabili (Wernefelt, 1984, *passim*).

Questo filone di studi viene comunemente indicato come *Resource-based Theory*.

Cambiano, tuttavia, le fonti del vantaggio competitivo. Nell'economia industriale, sono le *condizioni strutturali* che determinano la possibilità di sfruttare rendite monopolistiche, generate da processi di crescita dimensionale e difese tramite investimenti in barriere all'entrata. Nella *Resource-based Theory*, le fonti del vantaggio competitivo sono da ricercarsi nelle *caratteristiche* delle risorse controllate dai singoli attori e nella loro *capacità combinatoria*. *L'ambiente esterno diventa quindi, un importante elemento da considerare in ogni azione strategica, anche se il motore della competizione risiede all'interno dell'impresa*. Secondo la visione interna, infatti, sono le risorse interne che permettono di sfruttare le opportunità di mercato, mentre, secondo la visione esterna, il processo è inverso, poiché sono le opportunità di mercato che consentono all'impresa di sviluppare un sistema di offerta.

Lo spostamento all'*interno* dell'impresa delle determinanti la dimensione e l'ampiezza dell'attività d'impresa e l'attribuzione alle risorse di un ruolo fondamentale per il conseguimento del vantaggio competitivo limitano la rilevanza dell'ambiente esterno, a differenza di quanto fa invece la visione esterna.

La prima caratteristica distintiva del *Resource-based Management* (RBM) è la seguente: il punto di partenza per le decisioni è costituito dal patrimonio di risorse di conoscenza e di fiducia esistenti (Barney, 1992). Questo significa che il punto di partenza per decidere quali siano le scelte dell'impresa non è costituito dalla situazione competitiva alla Porter (1982), cui deve adattarsi alla ricerca della migliore posizione competitiva; l'impresa, al contrario, può operare nell'ambiente competitivo solo a partire dal set di risorse disponibili. Nel RBM l'obiettivo non è tanto quello di sfruttare al meglio le risorse, quanto di accrescere il patrimonio di risorse esistenti (De Leo, Buttignon, 1994, *passim*).

In primo luogo, l'impresa autoproduce le proprie risorse, alla ricerca di un'autonomia in grado di garantirle la sopravvivenza e lo sviluppo (Ciappei, 1990, *passim*). In quest'ottica, un'impresa può pertanto avere successo nel lungo periodo solo se riesce ad utilizzare al meglio le risorse esistenti, ma soprattutto ad accrescere continuamente il patrimonio di risorse di cui è dotata (Vicari, Adams, 1995, *passim*).

La seconda caratteristica del RBM è, dunque, la continua generazione di nuove risorse a partire da quelle esistenti. La dotazione iniziale di risorse non va considerata una sorta di patrimonio genetico dell'organizzazione, un preciso programma che verrà eseguito durante lo sviluppo dell'impresa; non vi è, infatti, un unico momento iniziale di costituzione, poiché l'impresa si ricostituisce in tutti i momenti della sua esistenza, ogni volta ri-dotandosi di un nuovo patrimonio genetico diverso da quello precedente, anche se da esso derivante. L'importanza del patrimonio iniziale dell'impresa nasce, piuttosto, da un'altra circostanza: la capacità auto-generativa ad esso intrinseca.

Nell'approccio interno, la capacità auto-generativa risiede nella continua produzione di opportunità di ulteriore crescita che ciascuna risorsa è in grado di produrre in sé e per sé, oltre che interagendo con altre risorse. La dotazione iniziale di un'impresa può essere quindi interpretata come ridondanza, vale a dire come quantità di informazione eccedente rispetto alle necessità attuali dell'impresa.

L'approccio esterno alla creazione del valore vanta un'antica tradizione. Il criterio adottato da Platone per rendere le tecniche tra loro compatibili in un

ottica di creazione del valore è quello del primato delle tecniche d'uso rispetto alle tecniche di produzione: “non infatti il falegname che fabbrica la spola può dire se è una buona spola, ma il tessitore che la usa” (Platone, Cratilo, 390 b) (Platone, 1969).

Per questo, il sapere che presiede l'uso delle cose è superiore al sapere che presiede la produzione delle cose. Infatti, per Platone “a nulla servirebbe un'arte che sapesse trasformare le pietre in oro, se poi non sapessimo che uso fare dell'oro”. Allo stesso modo: “A nulla servirebbe una scienza che fosse capace di rendere immortali, se poi non sapessimo quale uso fare dell'immortalità” (Platone, Eutidemo, 288 e-289 b) (Platone, 1969). Se l'uso è il fine della produzione, si viene a creare una gerarchia dove le singole tecniche, pur mantenendo la specificità del loro ambito di competenza, rinviano ad altre tecniche sovraordinate non perché “intellettuali rispetto alle tecniche manuali” (Farrington, 1976), ma perché “evidenziano la ragione per la quale le tecniche” operano e sono ad esse funzionali (Cambiano, 1971).

Nella prospettiva degli *stakeholder*, il valore assume una configurazione globale e per questo motivo può essere definito *valore globale netto* o *sistemico* (d'ora in avanti indicato con l'acronimo VGN), ossia come differenza tra benefici totali percepiti (espressi in termini di bisogni soddisfatti, vantaggi economici e sociali prodotti) e costi totali percepiti (sia economici, sia sociali).

L'obiettivo di un'impresa, anche ai fini di una *funzionalità duratura* (Coda, 1990), è quello di assicurare nel lungo termine la massimizzazione del *valore globale netto*, attraverso l'ottimizzazione della soddisfazione per ciascuno dei clienti con cui si istituiscono relazioni. Il raggiungimento di tale obiettivo dipende dalla capacità imprenditoriale di comporre ad unità, attraverso adeguate strategie, le prospettive “soggettive” di valore dei differenti clienti, integrandole e interiorizzandole sinergicamente, per dar vita ad un processo *ricorsivo* e *virtuoso*.

La fonte primaria del profitto è la generazione di valore per il cliente che può essere ottenuta principalmente attraverso la conquista e la difesa di certe posizioni sul mercato che avviene tramite opzioni strategiche con cui si manovrano le relazioni con i propri interlocutori. La produzione trasforma i fattori produttivi in beni e servizi per il consumatore. La pre-condizione perché una produzione sia redditizia, è che il valore del prodotto o del servizio generato (misurato in base al prezzo che il consumatore è disposto a pagare) superi il costo degli input utilizzati per produrlo; maggiore è il plusvalore rispetto al costo, maggiore è la redditività potenziale. Il valore di un prodotto o di un

servizio per un consumatore dipende dall'intensità del suo bisogno e dalla disponibilità dei prodotti sostitutivi.

In sintesi, si vuole sostenere che l'approccio interno può correttamente intendersi quale necessaria integrazione di quello esterno, e viceversa. Il primo approccio, enfatizzando il ruolo delle risorse interne come fonte del vantaggio competitivo, è inevitabilmente connesso alla managerialità ed alle capacità organizzative a disposizione dell'impresa; il secondo, focalizzando il ruolo giocato dalle opportunità esterne, si fa interprete dell'imprenditorialità e dell'abilità strategica di colui che guida l'impresa. Managerialità ed imprenditorialità che, come si intuisce, sono fattori che si bilanciano a vicenda.

La visione interna interpreta le risorse come fonti del vantaggio competitivo da cui viene generato il valore dell'impresa. In questo contesto, l'organo imprenditoriale rappresenta il vertice del potere decisionale, che sceglie come sviluppare le risorse interne generatrici di valore. La visione esterna vede, invece, l'impresa e l'imprenditore intenti a cogliere le opportunità che l'ambiente offre, per mezzo dell'interazione con i vari pubblici aziendali. L'impresa deve riuscire ad individuare l'insieme dei vincoli-possibilità/minacce-opportunità che caratterizzano l'ambiente in cui opera; al tempo stesso, in un mondo di soggetti portatori di una molteplicità di interessi, l'impresa deve individuare sia i soggetti cui intende rivolgersi, sia i bisogni destinatari delle proprie produzioni. In tal modo, essa assume un suo specifico ruolo sociale, che risulta determinante anche rispetto ai ruoli che la stessa impresa svolge nei confronti degli altri interlocutori.

In una prospettiva "allargata", il processo di generazione del valore perde la connotazione di sfruttamento di posizioni di rendita che una visione esclusivamente interna tende ad attribuirgli, così come quella di utilizzo di posizioni di potere sul mercato, che un'ottica esclusivamente esterna tenderebbe a fargli assumere. La generazione del valore assume, viceversa, la connotazione *dinamica ed incrementale* propria di ogni processo volto al continuo accrescimento di un *patrimonio di risorse che abbiano valore per il mercato* (generino, in altre parole, *customer satisfaction* e vantaggi competitivi), in uno scenario in cui la prospettiva oscilla continuamente fra l'impresa ed il mercato, dove la prima crea ininterrottamente le premesse per la sua unicità ed il secondo le valorizza.

La valorizzazione delle risorse richiede una forte attenzione verso l'ambiente interno aziendale, mentre la valorizzazione dei bisogni si realizza con un'approfondita conoscenza dell'ambiente esterno e la conseguente azione.

Questi due aspetti, apparentemente contrastanti nelle due Visioni, provocano nell'imprenditorialità una *tensione* volta a superare il gap che si può insinuare fra il valore che l'impresa offre agli *stakeholder*, per mezzo delle risorse a sua disposizione, ed il valore che gli attori dell'ambiente esterno riescono a percepire nel momento in cui sono a contatto con il sistema di offerta dell'impresa.

La tensione imprenditoriale verso la congruità degli elementi esterni all'impresa e quelli interni, si sofferma sull'analisi delle competenze dell'impresa, valutate in base al contesto ambientale in cui opera. Nel definire la missione aziendale, l'organo imprenditoriale dovrebbe considerare gli sforzi, i vincoli e le competenze esistenti all'interno dell'organizzazione, come pure le aspettative esterne che determinano cosa dovrebbe essere ricercato o raggiunto affinché l'istituzione sopravviva (Fazzi, 1969).

L'idea di fondo è che l'impresa deve cercare di posizionarsi nel modo migliore nell'ambiente, sfruttando le proprie specifiche competenze con l'obiettivo di ottenere performance reddituali e di mercato superiori alla media ed, eventualmente, riuscire a modificare le variabili ambientali a proprio favore.

Si tratta di uno sforzo di razionalizzazione costituito, verso l'*esterno* dall'individuazione dei fattori critici di successo e, verso l'*interno*, dall'identificazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa. Nel far ciò, l'imprenditorialità si trova in una condizione di apprendimento: l'autonomia e la sopravvivenza aziendale non sono tanto legate all'esistenza di certe situazioni ambientali, quanto alla loro conoscenza e previsione (Ciappei, 1990).

Anche quando l'impresa risponde ad una domanda già presente, può comunque svolgere un ruolo di valorizzazione dei bisogni. Nel processo di acquisto ed utilizzo si verifica sempre una sorta di "emersione" di un desiderio originario: l'impresa può influenzare tale emersione con la sua azione, determinando in parte il processo di attribuzione di valore al bisogno psicologico derivato dal desiderio.

La generazione di valore avviene nella bi-specularità di bisogni e risorse. Infatti, l'impresa valorizza un bisogno, quando può soddisfarlo economicamente attraverso risorse che hanno un valore (costo) sufficientemente basso; valorizza le risorse, quando può impiegarle economicamente per soddisfare un bisogno che ha un valore sufficientemente alto.

Nel primo caso, il valore sufficientemente ridotto delle risorse impiegate è connesso alla loro disponibilità. Nel secondo caso, il valore sufficientemente elevato del bisogno è riconducibile alla scarsità delle risorse che ne consentono



la soddisfazione. La tensione imprenditoriale è quindi finalizzata a massimizzare la differenza (*gap* di valore) che esiste fra il valore del bisogno per il cliente ed il valore delle risorse per l'impresa, come principale mezzo attraverso cui fidelizzare il cliente stesso. Se, originariamente, si ha soltanto una ripartizione di valore fra il cliente e l'impresa, in un secondo momento si ottiene anche, come effetto derivato, la possibilità di ripartire il valore generato per l'impresa fra tutti i suoi *stakeholder*.

La generazione di valore avviene attraverso la tensione generata dalla contraddizione disponibilità-scarità. Si ha, infatti, da un lato, la necessità di una *sintonia* fra certe risorse ed uno specifico bisogno, che implica la disponibilità del bene; dall'altro, un valore economico del bene, o delle risorse a questo dedicate, che è tanto più elevato, quanto maggiore è la sua scarsità.

Il dilemma-tensione disponibilità-scarità deve trovare una soluzione che generi un valore acquisito per l'impresa superiore a quello ceduto al mercato. Con la disponibilità del bene senza scarsità, l'utente non attribuisce ad esso un valore economico; con la scarsità del bene senza disponibilità per l'utente, l'impresa non può realizzare il profitto.

#### 7. *L'importanza del rapporto mezzi fini nella generazione del valore anche economico*

Ma la bispecularità risorsa/bisogno non appare sufficiente a colmare la differenza tra visione interna ed esterna. Sul un secondo fronte si rileva come l'impostazione basata sulle risorse scaturisca dalla eterogenesi dei mezzi in fini che caratterizza la contemporaneità della tecnica. Siccome i mezzi tecnici offrono potenza, il loro accumulo risulta fondamentale per aumentare le indeterminate possibilità di scelta futura. Dalla logica di accumulazione del capitale si è passati alla logica di accumulazione delle conoscenze. L'impostazione vede prioritario lo sviluppo di una potenza in termini di conoscenze ad ampio spettro e raggio di azione rispetto al loro effettivo utilizzo in determinate azioni strategiche. Insomma una maggior centralità di una conoscenza flessibile, specialmente se tecnologica, rispetto al posizionamento o alle manovre strategiche dell'impresa.

La tecnica non tende a uno scopo, non sviluppa un senso, non apre scenari di salvezza, non redime, non svela: la tecnica funziona (Galimberti, 1999).

Ma i mezzi e la loro tecnica non sono del tutto neutrali rispetto agli scopi. Anche sotto il profilo etico risulta riduttivo pensare ad una poiesi neutrale che



poi l'uomo decide di utilizzare bene o male. In particolare la tecnica genera possibilità e quindi anche "tentazioni" di dare alla poiesi un ruolo preminente rispetto alla prassi. O, in termini semplicistici, di ribaltare completamente lo schema mezzi fini. Così come l'ideologia o il fanatismo centrano il governo solo su elementi prassici. Tradizionalmente l'agire verso uno scopo implicava la valutazione dell'idoneità dei mezzi (tipicamente poetici) rispetto al fine prescelto (tipicamente prassico): i mezzi assumono un ruolo strumentale rispetto al fine.

Da sempre però la disponibilità dei mezzi condiziona la scelta del fine nel senso che le risorse sono uno dei criteri che selezionano gli obiettivi che sono raggiungibili con l'azione.

Appare innegabile che da sempre il rapporto mezzi-fini, ma anche i valori, sia un rapporto di causalità circolare e non unidirezionale. Non da ora appare altresì evidente che i mezzi non sono l'unico criterio di selezione dei fini, ma che un ruolo decisivo lo assumano anche i valori. Nello schema tradizionale sono i connotati prassici (fini e valori) a generare il senso degli elementi poetici (mezzi e vie).

E *sempre da sempre* una "tentazione" è quella di trasformare i mezzi in fini prioritari: il raggiungimento di una soglia "adeguata" di mezzi diventa una missione dalla quale dipendono una serie di fini ancora indeterminati. L'idea dell'inversione è che alla originaria necessità di mezzi per raggiungere qualsiasi fine sia corrispondente una altrettanto originaria priorità del mezzo che implica la subordinazione di tutti altri fini. Il potere acquisirebbe un ruolo prioritario rispetto al progetto in quanto necessario per realizzare qualsiasi progetto. A ben vedere qualsiasi oggetto o situazione non acquisisce neanche la veste di mezzo o di risorsa se non investito di un senso e se non inserito in un progetto esistenziale che è frutto di una cultura sociale. Ma il punto cruciale non è solo questo.

È indubbio che il ruolo della tecnologia, quintessenza della poiesi, sia stato da sempre centrale nella produzione di risorse e di possibilità, ma sembra che solo da qualche centinaio di anni, e segnatamente da qualche decennio l'acquisizione dei mezzi tecnici sia divenuta una sorta di pre-condizione esistenziale per lo sviluppo. Lo sviluppo di un apparato tecnico e la sua efficiente gestione diviene il progetto dei progetti a cui tutti gli altri scopi possono e debbono essere subordinati in quanto qualsiasi scopo da questo apparato e da questa gestione dipende. Su tale punto Severino scrive:

"Gli strumenti sono mezzi per realizzare gli scopi. Ma hanno la tendenza a diventare scopi essi stessi. (...). Inizialmente il denaro è mezzo per entrare

in possesso di merci – e tale possesso e il correlato consumo sono lo scopo del processo economico; in seguito il denaro diventa lo scopo di tale processo, cioè la produzione di merci diventa mezzo per possedere quantità sempre maggiori di denaro. In genere: gli strumenti servono inizialmente a superare dei bisogni; poi i bisogni servono a possedere e usare degli strumenti; e quando il sistema dei bisogni ostacola in qualche modo il sistema degli strumenti è il primo sistema, e non il secondo, a essere modificato” (Severino, 1988).

È la tecnica che sia Marx, che Hegel, vedono come mediatore universale del rapporto uomo/natura, a rafforzare la tentazione di centrare il governo dell’agire sugli aspetti poietici.

Non a caso secondo chi scrive la *Resource Based View* ripropone in termini di materialismo capitalistico elementi del valore-lavoro tipico del materialismo dialettico di stampo marxista. Se il lavoro oggi qualificante è la produzione di conoscenza tecnologica, allora il valore lavoro di un bene e servizio è riducibile alla conoscenza e competenza necessaria per produrlo. Che il fine di tutto questo non sia più la dittatura del proletariato, ma quella dell’azionariato in fin dei conti ha poca importanza: sempre materialismo è.

Di fronte al duplice rischio che il fine giustifichi e/o selezioni il mezzo e che il mezzo selezioni e/o giustifichi il fine è, a parere di chi scrive, necessario sviluppare un nuovo mediatore tra prassi e poiesi che della prassi prenda i tradizionali connotati prudenziali e della poiesi colga l’efficacia nella realizzazione di esiti desiderati. Un mediatore che non a caso è il realismo strategico qui proposto che alla logica di potenza delle risorse sostituisce la logica di potenziale presente nel contesto.

L’uomo nonostante il dilagare della tecnica, quintessenza della poiesi, agisce ancora in orizzonte di senso, un orizzonte che non può che ricondursi alla prassi in quanto scenario umanistico di idee e sentimenti. Il valore anche economico è originato da questa prassi e viene solo realizzato e contabilizzato dalle attività di tipo tecnico.

#### 8. *Il potenziale come superamento della logica di potenza tipica della visione interna*

Al pari di tutti i sistemi auto-organizzatori (Vicari, 1991), l’impresa si sviluppa proprio usando la ridondanza di cui è originariamente dotata, ove per ridondanza s’intende un patrimonio di conoscenza e di fiducia che eccede la

quantità necessaria per mantenere l'organizzazione in equilibrio in una situazione statica, in assenza cioè di processi di sviluppo. Tale eccesso di risorse può essere considerato il "potenza" (da Vicari chiamato potenziale) dell'impresa, in quanto è in grado di mobilitare le capacità dell'organizzazione, liberando l'energia utile per la produzione di ulteriori risorse. Detto in altri termini, le risorse di cui l'impresa dispone sono un mezzo attraverso il quale immagazzinare energia potenziale all'interno dell'impresa. L'attivazione di questo potenziale avviene attraverso il comportamento aziendale che, utilizzando le risorse esistenti, ne genera l'accrescimento o il depauperamento (Vicari, 1991).

La logica delle risorse è una logica di potenza in quanto è intesa a incrementare le capacità di sfruttamento del contesto esterno attraverso l'incremento di un potere essenzialmente tecnologico.

Il potenziale è quel possibile che ha già in sé la propensione a realizzarsi. Il realismo strategico dovrebbe unificare il potenziale di tutte quelle determinanti che incidono a monte della generazione di valore.

Una strategia che integri la visione interna con quella esterna fa leva sulla propensione del potenziale, cioè sfrutta l'evoluzione dei processi secondo il rapporto condizione-conseguenza. La strategia assume così il compito di orientare il naturale corso degli eventi facendo il minimo intervento per far evolvere la situazione in modo che l'effetto si produca naturalmente secondo la propensione di un potenziale in precedenza accumulato. Nella logica di potenziale la convenienza è strategica in quanto si accorda con il corso degli eventi senza un progetto strettamente precostituito, ma selezionando gli effetti secondo la propensione di corsi di accadimenti già in atto. In tal senso si supera sia la logica di predefinizione del piano, sia la logica di potenza della risorsa.

La strategia di potenziale trova il modo di trarre profitto da ciò che si trova già implicito nella situazione o che è prospettato dallo svolgersi della sua evoluzione. In altri termini la strategia di potenziale non si adatta alle situazioni, ma si identifica totalmente con la contingenza e fa leva sul suo evolvere anticipandola. La manovra non è determinante l'effetto, ma deve essere pronta a modificarsi in modo che la condotta sia sempre in accordo con lo svolgimento di un processo più ampio. Agire ad evento conclamato, infatti, provoca grande dispendio di risorse e di tempo e poche possibilità di sorpresa.

Andando più a fondo nella descrizione del potenziale, prima del suo reale svolgimento possono essere individuati almeno tre stadi che necessitano di

un'attenta analisi in quanto è qui che si creano delle premesse di possibilità flessibili che permetteranno di manipolare da lontano lo svolgimento dei fatti tramite alcuni intervanti deboli che inclinino leggermente la realtà indirizzandola nel senso desiderato.

La strategia di potenziale si articola in cinque momenti logici: individuazione dei prodromi; innesco del processo di sfruttamento; accumulo di potenziale; fessurizzazione; scatto.

In questi momenti l'attrito e l'occasione hanno un ruolo non marginale. L'attrito è resistenza alla corretta implementazione della strategia così come prevista dal piano sotto l'influenza di cause esterne che rendono difficili le cose semplici, in altri termini, è l'entropia dell'agire che riduce l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi stessi consumando così anche l'efficienza dell'uso delle risorse. L'occasione, ossia il presentarsi casualmente di circostanze favorevoli che possono favorire il successo e quindi devono essere sfruttate con idoneo e tempestivo agire.

I prodromi di potenziale nella generazione del valore da parte di un'impresa sono segnali deboli e cambiamenti non immediatamente visibili che si realizzino sui poli dell'utenza, del mercato, degli equilibri economici o del consenso sociale. Una prima precisazione è che per sapere di un prodromo di potenziale strategico non si ha bisogno di conoscere il cambiamento nella sua intimità, quindi nella sua causalità: è sufficiente prendere atto della esistenza di potenziale, individuando i cambiamenti in atto, e della sua portata di sviluppo, nel singolo polo, nonché a livello globale.

L'innesco è il sollecitatore dell'effetto vantaggioso che lo incanala nella latenza non ancora manifesta. Una volta che un effetto vantaggioso derivante da un polo è stato sollecitato, esso determina il nascere di successive possibilità di generazione di valore. Ora non sempre agendo in un polo si innesca un potenziale che richiama direttamente quello insito in un altro polo e che viene ad esso a sommarsi. Ci sono dei poli che, per la loro funzione strategica, amplificano il potenziale, nel senso che una volta coinvolti nello sviluppo seguono un andamento esponenziale, amplificando la portata del potenziale in modo più che proporzionale. Nel momento in cui si innesca un potenziale, si procede simultaneamente al suo accumulo. Più dettagliatamente il potenziale strategico è la possibilità di sviluppo posseduta dai poli come conseguenza della loro posizione nell'ambiente competitivo. Ad esempio, il polo del cliente possiede potenziale strategico perché sottoposto all'effetto innovazione, crescita e va-

lore dipendente dalla soddisfazione e fidelizzazione del cliente. Per dotare un polo di potenziale strategico bisogna compiere un “lavoro”, ossia uno sforzo strategico al fine di assumere una posizione di mercato di *leader*, raggiungere un vantaggio competitivo, ecc.

La quantità di potenziale strategico che un’impresa acquista è esattamente uguale al “lavoro” speso per portare l’impresa nella posizione di avviamento. In altri termini, ciò che è stato indicato come “lavoro”, rappresenta il processo di accumulo del potenziale. Ora nella logica delle risorse questo lavoro è essenzialmente svolto dal personale interno o sotto il coordinamento dell’impresa ed ha come risultato rilevante il controllo di conoscenze e competenze. Nella logica proposta questo lavoro è essenzialmente svolto dalle circostanze favorevoli e solo innescato dall’agente.

Più lungo e consistente è il processo di accumulo tanto più vantaggioso è lo sfruttamento del potenziale da esso derivante. L’accumulazione regolare e continua addensa le probabilità di un effetto fino a renderlo quasi inesorabile. Con l’azione strategica qui proposta si cerca in prima istanza d’individuare dove il potenziale si sta accumulando analizzando il corso degli eventi, successivamente si selezionano degli interventi minimali di impiego di risorse che inneschino un rilevante e favorevole impatto evolutivo sull’ambiente di riferimento. In altre parole, l’attenzione è posta su quegli interventi che pur con il minimo impiego di risorse riescono ad evolvere in effetti prodotti naturalmente, ma convergenti con gli auspici dell’agente. L’azione è quindi minimale e applica forze deboli su prodromi molto antecedenti agli esiti desiderati in modo da incidere sulla situazione al suo stato embrionale. Si implementa un’azione senza averla prima pianificata: non si fa un progetto e lo si impone con la forza, ma si usano le forze che sono già in gioco manipolando quei prodromi deboli in grado di orientare naturalmente gli eventi. Il piano, quando necessario, è solo un momento del processo implementativi del potenziale.

In contrapposizione a situazioni di accumulo, si registrano situazioni di “stiramento” di potenziale. Ciò fa intendere che una nuova connotazione dei caratteri dei poli di impresa è irreversibile, ossia nel momento in cui si predispongano con successo azioni che accumulano il potenziale, esso entra definitivamente nel contesto di sviluppo dell’impresa.

Lo scatto attiene al passaggio del potenziale allo svolgimento che successivamente genera l’effetto. Nello scatto e nello svolgimento risulta importante minimizzare l’attrito ed evitare blocchi che potrebbero inceppare lo svolgersi

del potenziale. In presenza di attrito è bene indirizzare lo scarto per vie traverse cercando così di aggirare i lati più avversi. L'attrito è una determinante innata nell'ambiente economica e deriva dalle politiche conservative. Tuttavia, per parlare di sviluppo è necessario superare questo fenomeno, in quanto è solo con tale superamento che si riusciranno a rompere quegli equilibri che determinano il passaggio da uno stadio di mantenimento ad uno di intenso sviluppo del valore.

Stadio intermedio tra l'accumulo del potenziale allo scatto inteso come svolgimento dell'effetto, è la fessurizzazione del potenziale, ossia una discontinuità nel reale caratterizzata da segnali particolarmente deboli che nel suo svolgimento è destinato ad ampliarsi, a segnali di fessurizzazione devono corrispondere sollecitazioni al fine di provocare lo scatto. Applicando delle sollecitazioni ad un polo, formando quindi le cunette e i dossi da una parte e lo stiramento dall'altra, si registrerà agli opposti densità, accumulo di potenziale strategico, e rarefazione, sfruttamento di potenziale strategico. Sarà questa la struttura di massima del nostro sviluppo. Ciò equivale a dire che a seconda dell'impulso di mutamento che viene impresso ai poli di attenzione strategica (clienti, mercato, economicità, consenso), essi assumeranno delle configurazioni che rappresenteranno un avviamento inteso come abbrivio delle possibilità di sviluppo del valore. Operando un cambiamento si determinano delle successive possibilità di sviluppo che non sempre saranno uguali alle possibilità di sviluppo che si presenteranno all'implementazione di determinate altre azioni. Variando gli impulsi si ottengono tutte le varie deformazioni del potenziale e di conseguenza i vari livelli di valore raggiungibile.



## CAPITOLO PRIMO

### IL REALISMO STRATEGICO

#### 1. *Dal realismo politico al realismo strategico*

La capacità strategica è essenzialmente un'attitudine al pensiero che sfrutta i determinismi e la causalità del mondo per generare possibilità ad un agire intenzionalmente teleologico, cioè diretto al consapevole cambiamento del proprio e dell'altrui contesto. In tal senso nella strategia: l'interesse è la spinta al cambiamento; lo stratagemma crea o semina opportunità; il piano le coltiva; la convenienza le raccoglie. In altro verso: la convenienza seleziona l'interesse perseguibile in base alle circostanze (Aristotele, *Etica Nicomacha*, III, 1110, a 14) impostando un modello pianificato di azione (piano) e/o facendo leva sulla propensione delle cose (stratagemma). Il tutto in una circolarità che può far fungere da innesco o prevalere l'uno o l'altro aspetto.

#### 1.1 Il realismo politico

Il realismo politico è un approccio disincantato alla realtà che, contrappo-  
nendosi ad ogni forma di ideologia come il socialismo o il liberalismo, cerca di indagare il reale per il verso di come vanno le cose indipendentemente da come gli ideali, i desideri o le preferenze degli agenti o degli osservatori vorrebbero che andassero.

Con Bobbio non si può far a meno di osservare che il realismo politico assume diversi significati a seconda che si riferisca all'opposizione reale/ideale o a quella reale/apparente. Nel primo caso si contrappone l'interpretazione cruda dei rapporti umani all'idealizzazione, di ciò che l'effettività suggerisce rispetto a quello una qualsivoglia eticità imporrebbe. Nel secondo il



realista svela la trama latente delle relazioni; una trama consciamente nascosta, linguisticamente dissimulata, inconsciamente inconfessabile o latente nella complessità degli eventi. Nell'un caso e nell'altro è il disincanto che caratterizza il realismo politico che suggerisce quasi cinismo metodologico che trova un suo massimo nella congiunzione delle due opposizioni accostando l'ideale all'apparente: attraverso gli ideali gli uomini generano quell'apparenza retorica dietro la quale celano azioni di bieco opportunismo.

Il realismo non è “come semplice ingrediente d'ogni indagine politica” (Sartori, 1957), ma non è neanche una forma di positivismo *ante litteram*. Certo è sentita l'esigenza utilizzando un metodo storico-sperimentale in campi tradizionalmente indagati dalla morale o dalla metafisica linee essenziali. Già Machiavelli scrive “... *sendo l'intenzione mia scrivere cosa che sia utile a chi la intende, mi è parso più conveniente andare dietro alla realtà effettuale della cosa che all'immaginazione di essa. E molti si sono immaginati repubbliche e principati che non si sono mai visti né conosciuti in vero essere Perché egli è tanto discosto da come si dovrebbe vivere, che colui che lascia quello che fa, per quello che si dovrebbe fare, impara più presto la ruina che la preservazione sua*” (Machiavelli, 2001). Ma, a differenza del positivismo, si sottolinea un forte vitalismo soggettivista. Inoltre il caso, l'imprevedibilità dell'irrazionalità, soprattutto della paura, della creatività e dell'ingegno arguto irrompono di prepotenza negli eventi umani e non permettono al determinismo di certi aspetti del comportamento umano dei governati di “positivizzare” la visione dell'agire dei governanti che rimane ampiamente possibilista. La similarità dei moventi (potere, soldi, sesso, sicurezza) non produce, come nel positivismo, una regolarità di azione perché la varietà del contesto e la variabilità degli agenti frammenta e storicizza le concrete possibilità di attuarli.

Alcuni tratti tipici del realismo politico classico sono la natura conflittuale della realtà, il pessimismo antropologico; la centralità della forza nel governo del conflitto; la propensione prescrittiva rispetto all'arte di governare; la neutralità etica dell'azione politica.

In primo luogo, la realtà è conflittuale e caratterizzata da una perenne ostilità fra contrastanti interessi e volontà. Per Eraclito era *Polemos*, il Dio della guerra, “padre di tutte le cose”.

Secondariamente, si evidenzia un pessimismo antropologico che considera sostanzialmente invariante alcuni moventi profondi e prevalenti della natura umana che già Tuciddide individua nell'ambizione, nell'avidità e nella

paura. La finalità prima dell'agire politico non è tanto il perseguimento di scopi di rilevanza collettiva, quanto nel raggiungimento del successo personale. Comunque all'antropologia negativa e cruda di Machiavelli, Guicciardini ed Hobbes, si addivene a quel pessimismo "moderato" che ritiene possibile, ma non scontato, che le forze etico-morali dell'uomo possano mitigare istinti di sopraffazione, sicurezza e sopravvivenza.

In terzo luogo, il mezzo privilegiato per governare il conflitto è la forza che permette di contenere o assoggettare la controparte e di produrre ordine relativamente stabile principalmente attraverso lo strutturarsi in un potere gerarchico la cui effettività non è garantita direttamente dalla violenza, ma da una minaccia credibile di un suo uso. In definitiva, questo terzo punto, evidenzia il primato politico-organizzativo della forza degli e sugli uomini rispetto alla portata delle leggi e dei valori che solo il potere rende effettivi per cui il rapporto politico è sempre un rapporto tra diseguali. L'asimmetria nella distribuzione del potere genera dei rapporti di dominio o di autorità a seconda che vi sia contrasto o subordinazione da parte dell'interlocutore debole.

Una quarta considerazione è che il realismo non abdica ad una dimensione prescrittiva e normativa e ad una metodologia empirica (Panebianco, 1989): la riflessione storico-critica suggerisce uno stradario delle opzioni strategiche e un dizionario tecnico del potere per potersi destreggiare in contesti connotati da disuguaglianze, risorse scarse ed attori ostili. L'intento del realismo è spesso di selezionare le migliori modalità di governo per modellare un codice di comportamento efficace. Proprio per il realismo la storia è maestra di vita politica: un atteggiamento non solo di alcuni filosofi che la politica la pensano, ma di molti politici di navigata esperienza e che, conoscendo lo scacco dell'azione, hanno riflettuto con relativo distacco sul proprio vissuto di militanza. In tal senso nel "Testamento politico e massime di stato" del cardinale Richelieu che scrive: "Non c'è nulla di più pericoloso per lo Stato di quelli che vogliono governare i Regni con le massime tratte dai libri ... Si devono considerare soprattutto due cose a questo proposito. La prima è che le grandi menti sono più pericolose che utili nell'amministrazione degli affari: se non possiedono più piombo che argento vivo, non hanno alcun valore per lo Stato ... Il secondo rilievo da fare a questo proposito è che non vi è nulla di più dannoso per uno Stato del dare grande autorità a certe persone che non hanno abbastanza discernimento da guidare se stessi e che penserebbero tuttavia di averne anche troppo per aver bisogno del discernimento altrui...La presunzione è uno dei

più grandi vizi che un uomo possa avere nelle cariche pubbliche, e se l'umiltà non è richiesta in coloro che sono destinati alla guida degli Stati, la modestia è assolutamente necessaria" (Du Plessis, 1988).

Più problematico il quinto elemento relativo all'asserita a-eticità del realismo. Tratto essenziale del realismo radicale non è tanto l'antropologia della lotta egoistica, quanto l'assenza di un contrappeso morale. L'interpretazione di un'umanità in balia di istinti primordiali, informata da un utilitarismo calcolatore e alla ricerca di vanagloria è comune premessa di quasi tutte le religioni o le ideologie. Ma è del realismo radicale la negazione di qualsivoglia antidoto o riscatto dell'uomo, quasi che si veda dovunque la lotta, ma poi non si riconosca nella contrapposizione del bene al male. Anzi, a volte vi è una sorta di etica rovesciata in cui la qualificazione del bene e del giusto coincide con la valutazione di efficacia ed efficienza del trinomio realtà-conflitto-forza. Sulla questione etica si torna più innanzi, ma per ora basti rilevare che l'autoqualificazione di pessimismo antropologico comune a molti realisti classici implica una valutazione etica delle motivazioni fondamentali che informano l'agire umano. In sintesi è possibile comunque ricordare tre famose posizioni della netta separazione della politica e morale. Tucidide parla di un'etica che si esprime solo in situazioni di equilibrio di forza. Callicle afferma che la moralità è un inganno ordito dai deboli, perché impone l'uguaglianza ove la natura farebbe dominare il più forte. Per Trasimaco, e per il Machiavelli de *Il principe*, l'etica si riduce in tutti i casi a uno strumento di potere e di inganno utilizzato dal più forte o da chi lo vuol diventare.

### 1.1.1 Tucidide

Gli antesignani di questo filone di pensiero sono molti e si esprimono nelle raccolte di stratagemmi cinesi, nei libri sapienziali (come il biblico Quoélet), in manuali di massime e precetti militari in resoconti storici. In effetti, almeno in occidente, la tradizione realista viene fatta risalire a "Le Storie" di Tucidide in cui, con una storiografia pragmatica, si individua nella lotta per l'affermazione politica e l'autoconservazione del potere la principale fonte di casualità storica. Lo storico greco considera la storia come interazione tra necessità, caso e fattori umani, individua i principali moventi dell'agire nella paura, nell'utilità e nell'onore, basa la politica sull'opposizione amico-nemico; iscrive le dinamiche dei fenomeni sociali nella legge biologica "crescita-decadenza". In

quest'opera si ricercano le cause strutturali dei conflitti e le dinamiche del potere scoprendo proprio quelle motivazioni che gli attori tendono a dissimulare. Si sottolinea la profonda dissociazione fra ciò che gli uomini fanno e ciò che dicono di fare, o di voler fare, si accosta l'ideologia alla mera apparenza sofistica la cui validità viene misurata solo in termini di capacità seduttiva e persuasiva, il cui valore sta non tanto nella verità quanto nell'utilità, il cui possesso serve principalmente ad imporsi sugli altri. Ma l'interpretazione pragmatica sta nel tentativo di interpretare gli eventi storici come azioni degli uomini, e le azioni come effetti di regole generali che permettono anche una sorta di giudizio sulle probabilità di successo delle diverse alternative politiche nonostante l'irrompere del caso e di componenti irrazionali, come la paura. Forze che sfuggono ad ogni previsione.

Indicativo dell'approccio di Tucidide è il dialogo fra Ateniesi e Melii che introduce anche alla separazione tra politica e morale centrale nel realismo politico. Nell'opera sulla Guerra del Peloponneso tra Sparta ad Atene (V secolo a.C.) lo storico racconta di come gli Ateniesi, dominatori dei mari, misero sotto assedio l'isola di Melo colonia spartana che avrebbe preferito rimanere neutrale. Gli Ateniesi non tollerando che un'isola indebolisse la loro egemonia marittima inviarono una delegazione per proporre ai Melii l'alternativa tra sottomissione e annientamento. Per convincere agli oligarchi che governavano l'isola i delegati ateniesi propongono di discutere assumendo come riferimento la categoria dell'utile, e non quella del giusto, perché: "... *nella considerazione [logos] umana il giusto [dikaia, come complesso dei diritti e dei doveri di ciascuno] viene preferito per una uguale necessità [apo tes ises ananches], mentre chi è più forte fa quello che può e chi è più debole cede. (V,89,1)*". L'idea che Tucidide rileva è che il giusto ha senso solo in situazioni di equilibrio di forze, in sua assenza è solo la forza a risolvere i conflitti. I Melii oppongono agli argomenti ateniesi considerazioni basate sull'utile, sul giusto e sulla pietà religiosa, ma gli Ateniesi ribattono: "*Noi crediamo infatti che per necessità di natura chi è più forte comandi; che questo lo faccia la divinità lo crediamo per convinzione (doxa), che lo facciamo gli uomini lo crediamo perché è evidente (v. 105,2)*".

### 1.1.2 I sofisti

Sempre della Grecia del V secolo (a.C.) i sofisti, maestri di retorica, erano in primo luogo dediti nell'arte dei discorsi e il loro insegnamento mirava a ren-

dere capaci nell'uso della parola, in modo tale da poter persuadere le masse e far prevalere le proprie opinioni.

La filosofia occidentale nasce avversando l'impostazione sofistica di voler trasferire il modello tecnico all'agire politico e nel ricondurre la *τεχνη* (tecne) alla bottega dell'artigiano. Tale presunzione sofistica corrisponde alla professione di mercenario dell'insegnamento politico, girovagando di città in città in cerca di potenziali clienti. I sofisti facevano un mestiere del tutto analogo ai moderni consulenti elettorali e aziendali che si vendono come esperti della manipolazione del consenso e dell'opinione pubblica. Secondo Platone l'insegnamento della tecnica sofistica del far politica deresponsabilizza sia l'insegnante sia l'allievo dai valori, favorendo un cinismo di azione che svincola dalla tradizione, dall'etica, dalla lealtà nei confronti dei propri interlocutori. In cambio di tale sacrificio, la tecnica politica promette di realizzare efficacemente certi risultati conformi alle aspettative dell'attore, attraverso l'asettica applicazione di un limitato sapere specialistico da addetti ai lavori, quale, all'epoca, la retorica sofistica che, generando consenso, permette di accedere sbrigativamente al potere di governo.

La critica socratico-platonica a tale impostazione s'incentra sulla confusione sofistica tra i fini della prassi e i mezzi tecnici o, si potrebbe dire, con terminologia qui più consona, tra progetto e potere. La tecnica organizza il sapere in modo strumentale per la realizzazione di un certo progetto, ma non può assolutamente sostituirsi alla determinazione non tecnica degli scopi "in vista di cui" tale potere viene esercitato.

Nel dialogo "Gorgia" la sovrapposizione tra tecnica e prassi viene portata fino al punto da non rendere più eludibile la determinazione della prassi come orientamento ad un progetto "in vista di cui" i mezzi sono utilizzati. La prassi diviene una sorta di orientamento verso questo "in vista di cui" ed è in relazione a questo orientamento che i mezzi acquistano un senso: i mezzi senza un orientamento allo scopo non hanno un senso autonomo.

Embrioni pur frammentari di realismo politico sono rinvenibili nelle tecniche di convincimento, vere e proprie armi per dominare nei pubblici dibattiti (Tornatore, *et alt.*, 1996), che i sofisti vendevano ai desiderosi di protagonismo politico. Pur nella diversità di posizioni sul potere i sofisti si caratterizzano per la relatività della parola rispetto all'opposizione bene e male, per l'arbitrarietà delle convinzioni umane e per la convenzionalità delle leggi umane. Quanto al potere gli esiti sono diversi. Ad esempio il ragionamento di Ippia sfocia su tesi

democratiche, mentre i più famosi Callicle e Trasimaco giungono a legittimare sulla base di una legge di natura il potere del più forte.

Callicle afferma: "... la questione è tutta qui, quelli che fanno le leggi sono i deboli, i più; essi evidentemente istituiscono le leggi a loro favore e per propria utilità, e lodi e biasimi dipendono entro questi termini. Spaventando i più forti, quelli che avrebbero la capacità di prevalere, per impedire, appunto, che prevalgano, dicono che cosa brutta e ingiusta è voler essere superiori agli altri e che commettere ingiustizia consiste proprio in questo, nel tentativo di prevalere sugli altri... Io sono invece convinto che la stessa natura chiaramente rivela esser giusto che il migliore prevalga sul peggiore, il più capace sul meno capace ... Io credo qualora nascesse un uomo che avesse adeguata natura, scossi via da sé, spezzati tutti questi legami, liberatosi da essi, calpestando i nostri scritti, i nostri incantesimi, le nostre leggi, tutte contro natura, emergendo da nostro schiavo, lo vedremmo nostro padrone, e qui, allora, di luce limpidissima il diritto di natura splenderebbe (v. 483b-484a). Le leggi umane sono allora convenzioni con cui una maggioranza di deboli tendono di limitare a proprio vantaggio il diritto naturale di più forti di imporsi. Il male e il bene, il giusto e l'ingiusto diventano dunque valori convenzionali sostenuti dai deboli.

La tesi di Trasimaco riportata nella "Repubblica" di Platone, è ancor più radicale: la giustizia si riduce comunque a strumento del potere costituito finalizzato all'utile di chi lo esercita indipendentemente dalla forma di governo. Il governante è il più competente perché è al governo e riesce a rimanerci perché non sbaglia stabilendo il giusto come suo utile. [341a]. Trasimaco connette il potere alla conoscenza e alla applicazione di tecniche: chi è al potere, lo è perché ha avuto una competenza di conquistarlo e perché ha l'abilità di conservare la sua posizione. "... La giustizia (*dikaiosyne*) e il giusto (*dikaion*) sono in realtà un bene altrui (*alotrion agathon*), un utile di chi è più forte e governa, ma un danno proprio di chi ubbidisce e serve; e l'ingiustizia è l'opposto e comanda a quegli autentici ingenui che sono i giusti; e i sudditi fanno l'utile di chi è più forte e lo rendono felice servendolo, mentre non riescono assolutamente a rendere felici se stessi." [343c]. I giusti, o meglio coloro che fanno riferimento a leggi morali, nelle relazioni con gli ingiusti, o meglio coloro che fanno riferimento alla legge del più forte e a tecniche di potere, perdono sempre, vuoi nei contratti d'affari, vuoi nel ricoprire cariche pubbliche. L'ingiustizia perfetta si realizza con la tirannide: mentre chi viene sorpreso a commettere ingiustizia parziale viene punito e ricoperto di biasimo, chi realizza l'ingiustizia perfetta, divenendo tiranno,

viene detto da tutti felice e beato (I termini greci sono *eudaimon* e *makarios*). Il tiranno è anche l'unico uomo libero in grado di smascherare il potere che sta dietro l'inganno della giustizia, mentre chi cerca di essere moralmente giusto è una nobile ingenuo che sceglie anche la sottomissione.

A questa posizione radicale, sempre nella "Repubblica", Glaucone contrappone una *variante* intermedia fra il fare ingiustizia impunemente e il subirla senza vendicarsi: *"Dicono ... che il fare ingiustizia è per natura un bene, il subirla un male, e che il subirla è un male maggiore di quanto non sia un bene farla, di modo che quando gli uomini si fanno e subiscono fra loro ingiustizia, provando ambedue le cose, coloro che non hanno la possibilità di sottrarsi all'una e di aver solo l'altra ritengono giovevole accordarsi fra loro di non farla né di subirla del pari"* (v. 358a). La giustizia è quindi l'intersezione del timore di subire una sanzione e allo steso tempo dell'impotenza di fare ingiustizia.

I sofisti sono comunque passati alla storia per proporre una retorica intesa come arte di persuasione tramite un discorso svincolato dal suo contenuto di verità. Una tecnica di manipolazione basata principalmente su una oralità manifestata in pubblico e che doveva sopportare la "battaglia" di un dibattito. Una eloquenza che faceva perno sul *pathos* e sul *logos* indotto nell'uditorio disgiungendolo dall'*ethos* del locutore.

### 1.1.3 Gui gu zu

Nel V e IV secolo a.C., e quindi grosso modo nella stessa epoca del sofismo greco, si sviluppa in Cina il legismo.

Tra i principali autori spicca Gui gu zu che scrive un trattato destinato ad un governo diplomatico iperrealista informato da una politica intesa come arte della manipolazione attraverso conflitti di interesse e della persuasione asservita alla conquista del potere.

Un libro assai rigoroso nel considerare le relazioni umane solo in termini di rapporti di forza senza lasciar trapelare giudizi neanche vagamente morali, senza evocare sentimentalismi, senza nessuna coloritura narrativa. Al suo confronto le opere di Tucidide e di Machiavelli sembrano quasi di un moralismo decaduto nel disincanto. In Gui gu zu non vi è il senso amaro del disincantato perché non parte da una situazione di incanto morale: il suo scopo è la pura efficacia. Non c'è cioè la crudezza narrativa dei realisti europei, ma vi è un'asettica descrizione di tradimenti, complotti, inganni considerati come del tutto



normali in cui non si deve far vedere neanche che la morale è solo un atteggiamento di facciata perché si parla ad un pubblico che considera l'ambizione e la forza come i soli motori del mondo senza che siano neanche sfiorati dal senso del dovere morale o di qualsiasi forma di nemesi retributiva.

Mentre per i sofisti vi è una centralità retorica della parola che persuade, Gui gu zu mira alla manipolazione. L'attenzione non è sulle strategie retoriche del discorso, ma sulle precondizioni a monte in modo da indurre l'interlocutore ad essere così ben disposto da accogliere subito la parola che gli viene rivolta. Nella persuasione greca è la parola che convince, nella manipolazione cinese la parola interviene a giochi fatti per suggellare o raccogliere effetti già precostituiti rispetto ad un qualsivoglia discorso.

Il punto chiave è la benevolenza. Nella manipolazione si induce una benevolenza *ex ante* rispetto al discorso in modo che l'altro accolga acriticamente il parere del manipolatore senza riflettere ed anche senza discutere. La manipolazione disinnesca qualsiasi polemica. Ogni diffidenza dell'interlocutore deve essere rimossa prima del discorso. Come Sun Tzu afferma che la miglior vittoria è quella che evita la battaglia, Gui gu zu sostiene che bisogna evitare ogni discussione. Ogni polemica è una battaglia verbale che espone al rischio di sconfitta e quindi bisogna evitare di ingaggiarla per non avere neanche la necessità di doverla vincere. L'eloquenza si addice più alla drammaturgia che non alla strategia, allo spettacolo virtuale che non all'effettività reale. Lo stratega è allora un anti-oratore è colui che parla il meno possibile e che soprattutto non si espone a parlare in pubblico, ma suggerisce solo nel segreto del dietro le quinte. Non ha voce stentorea, ma bisbiglia all'orecchio. Insomma il diplomatico-stratega è un eminenza grigia, un burattinaio che tira le fila non esponendosi sul palcoscenico.

Così l'imperatore parla d'autorità e il suo potere deve essere tale e tanto da schiacciare ogni riflessione, ogni critica, ogni anche solo potenziale contrasto. Il suo potere deve essere di un assoluto tale da divenire perfettamente dispotico. Vedendo come alcuni imperatori cinesi venivano obbediti si può affermare che nella storia non vi è forse stato nessun potere politico più assoluto del loro. In occidente, tiranni, imperatori e re sono stati sempre oggetto di feroci critiche anche da chi li sosteneva. Anche quando l'onnipotenza di un Dio assoluto e monoteista parla direttamente al suo popolo, ai suoi profeti e ai suoi santi viene, almeno di primo acchito, quasi sempre contrastata, travisata, non obbedita e magari anche crocifissa.



Ma secondo Gui gi zu la posizione di riferimento non è comunque quella dell'imperatore, ma del suo consigliere: riuscire a stare accanto a chi detiene il potere, attrarre e concentrare la sua benevolenza, manipolandolo fino a dominarlo. Questo è lo scopo esplicito di Gui gu zu. Il massimo del controllo lo si ottiene non conquistando la posizione di imperatore, ma conquistandosi l'imperatore ed esercitando tramite suo un potere dispotico e assoluto.

Il processo è quindi quello di: sedurre; irretire; dirigere. *In primis* bisogna adescare con qualcosa che attragga e che renda l'interlocutore recettivo, secondariamente bisogna manipolare soprattutto suscitando una incondizionata benevolenza, infine bisogna dirigere l'altro senza lasciarli nessuna possibilità di manovra stando attenti che l'interlocutore non ci abbia anticipato facendo il doppio gioco. Cioè facendo finta di cadere nell'altrui irretimento per poi riuscire a dirigere chi voleva manipolarlo. In questa forma di realismo l'altro è sempre un avversario e ogni forma di fiducia o fedeltà è per definizione una forma di inganno e di tranello. Non vi è tutela alcuna per l'altrui affidamento, nemmeno quella di una parvenza morale.

Ma qui vi è una manipolazione che non è persuasione e in qualche misura può essere considerata una forma di anti-retorica. Mentre la retorica sofista è prevalentemente manipolare un pubblico tramite una persuasione fondata su argomentazioni fortemente stringenti sul piano del ragionamento ed almeno verosimili, la manipolazione di Gui gu zu è fondata su una relazione privata tra un dignitario (consigliere o diplomatico che sia) e un depositario unipersonale di un potere assoluto che ha molto meno bisogno di consenso espresso non solo rispetto a un governante eletto, ma anche ad un tiranno occidentale.

La relazione manipolatoria cinese non si fonda allora nel far accogliere un dire indirizzato all'altro per far condividere un punto di vista del locutore, ma per farlo parlare in modo da fargli scoprire i propri punti deboli. Il discorso non serve a comunicare il proprio punto di vista o di convenienza, ma ad indurre l'altro a svelarlo. Il punto centrale è lo stratagemma relazionale basato sul celare in modo sistematico il proprio sentire e far in modo che l'altro si smascheri palesando le proprie propensioni. Scoperto il segreto custodito dall'altro ci si adatta evitando di imporre il proprio punto di vista per ottenere una benevolenza nei propri confronti. L'essere ben accetti è presupposto dell'essere apprezzati e se vi è questo requisito risulterà scontato l'essere creduti. Il potenziale è nella relazione silente e non nella forza dell'argomentazione. Qui si seduce la persona tutta intera e non solo il lato logico del suo cervello.

In generale si gioca sulla polarità dei contrari: si percorre deliberatamente un senso perché l'interlocutore percorra quello contrario. Meccanismo non estraneo alle figure retoriche, ma che qui assume un ruolo assai più sistematico e fino in fondo non smascherato.

Tra le tecniche indicate ve ne sono almeno tre degne di nota per evidenziarne le peculiarità: il silenzio; la provocazione; l'estremo. Nel silenzio si tace perché l'altro parli e si usa la propria parola solo per far tornare l'altro su punti cruciali. Nella provocazione si introducono rappresentazioni che inducano l'altro a prendere posizione contro quanto si afferma in modo che si mettano in risalto le sfumature della sua convinzione. Nell'estremo si alimenta l'incontinenza della passione che in situazioni di estremo piacere, di somma felicità o di tremenda paura fa venire meno le difese dell'altro facendo esporre la propria interiorità più autentica e quindi più vulnerabile.

Tutto ciò non per convincere l'altro o per meglio architettare inganni o menzogne, ma per seguire l'altro assecondandolo ed acquisendo fiducia, gratitudine, prestigio che si trasformano al momento opportuno in dipendenza più affettiva che logica. La seduzione dell'interlocutore deve avvenire su più livelli contemporaneamente avendo ben presenti le determinanti insiti nel potenziale. Ad esempio, se il principe a smania di ricchezze, ma vuol apparire giusto, non si può suggerirgli direttamente il modo con cui arricchirsi. Altrimenti seguirà il consiglio, ma allontanerà il consigliere per non apparire rapace. È invece necessario prospettare gli elementi di ricchezza e di giustizia che sono conformi alla situazione convincendo il principe che la soluzione l'ha trovata lui grazie agli elementi che sono stati offerti dal consigliere. In tal modo il dignitario fa arricchire il suo principe, lo fa apparire giusto, lo gratifica nell'intelletto e riduce il rischio degli effetti negativi di un suggerimento errato.

Insomma a differenza della retorica qui per manipolare non bisogna farsi seguire, ma seguire. Non si guida come un duce che capeggia innanzi agli altri, ma come un pastore che segue le proprie pecore conoscendone e assecondandone le propensioni. In particolare il controllo si disgiunge dall'iniziativa. Chi vuol controllare è bene che non inizi, che non sia il protagonista di nessun avvio, che non si esponga affatto e tanto meno per primo. L'iniziativa implica sempre rischio e dispendio tipica di uno spirito di avventura da rifuggire con cura. Le passioni devono essere bandite dal diplomatico ed in particolare quelle connesse al protagonismo, al fascino dell'ignoto, all'entusiasmo innovatore che rappresentano pericolose deviazioni rispetto alla via dell'efficacia fine a se stessa.

Qui monopolizzare il controllo non vuol dire, come nella retorica, accentrare l'attenzione né su di sé, né su i propri discorsi, né sulle proprie convinzioni. Anzi nel gioco della manipolazione relazionale la propria dissimulazione è altrettanto importante delle rivelazioni offerte dall'interlocutore.

Lo snodo di tutto il trattato sta nell'aprire e nel chiudere la relazione per scoprire l'altro senza mostrarsi. Aprirsi assecondando l'interlocutore per sondare per solidarietà le nascoste intenzioni stimolando l'altro a manifestare il proprio vissuto interiore. Chiudersi contrastando e provocando per incitare l'altro a esprimere ciò che avrebbe voluto nascondere e misurarlo nelle sue capacità di resistenza (Jullien, 1998).

#### 1.1.4 Machiavelli

Il paradigma tucidideo viene recuperato in periodo rinascimentale anche grazie al Machiavelli che trasferisce il realismo da metodo storiografico ad arte del governare le conflittualità del mondo attraverso l'arguzia di un agire strategico. Ma il fiorentino attinge anche al paradigma dell'etica romana basata sul successo in termini di vittoria, di gloria e di ragion di stato, tipica del "De bello Gallico" di Giulio Cesare o degli altri scritti di Tito Livio.

Machiavelli distingue in maniera abbastanza netta l'arte del governare costituente da quella costituita. Alla prima è dedicata l'opera "Il principe" in cui si evidenzia come il governo allo stato nascente o in periodi di forte discontinuità, turbolenza e sviluppo sia dominato da logiche di violenza assimilabili alla guerra (soppressione fisica del nemico anche solo potenziale). Al governo costituito e stabile è diretto il lavoro "Discorsi sulla prima deca di Tito Livio" in cui si evidenziano le necessità di stabilizzare il potere consolidando il consenso anche attraverso una più equilibrata armonizzazione degli interessi in gioco con le insopprimibili "ragioni di stato". Opera che suggerisce anche un'evoluzione del suo pensiero. Ma nell'un caso e nell'altro si dà particolare rilievo agli *arcana imperii*, cioè alle motivazioni private e segrete che vengono dissimulate attraverso le giustificazioni pubbliche di esercizio del potere sovrano.

Per il realismo del Machiavelli il solo criterio regolatore del ricorso alla violenza e alla guerra è la sua utilità in termini di redditività politica. Non bisogna domandarsi se la guerra è giusta, ma se la guerra è utile, alla luce degli interessi dello Stato e soprattutto di chi lo governa: il problema della legittimità della

guerra e più in generale dell'eliminazione fisica dell'avversario politico non si pone neppure. La natura conflittuale dei rapporti fa della violenza un mezzo sempre legittimo, ma non sempre idoneo a procurare risultati utili.

L'antropologia è un punto nodale e ben visibile del Machiavelli, ma è limitata ai suoi rapporti sociali (Macek, 1980). Tutte le capacità umane positive sono "Virtù" che come in Aristotele e in Tommaso d'Aquino sono potenze positive dell'uomo che uniscono ragione e volontà. Ma a differenza della filosofia greca e cristiana le virtù del Machiavelli sono energie che possono essere indirizzate sia al bene sia al male e che si connotano anche di un vitalismo eroico tipicamente romano. Insomma una virtù che tradisce un'etimologia assai vicina al virile. Accanto a tratti razionali, artistici e creativi nelle virtù sono ricomprese la valenza fisica e la forza che dà vitalità, resistenza psichica e salute. Insomma l'incrollabile fede nell'invincibile congiunzione tra forza e inventiva nel superare gli ostacoli è al servizio di un successo tutto pubblico che mira alla conquista e alla conservazione di una posizione politica di governo. Tale successo richiede non solo doti psichiche come la capacità di giudicare il proprio agire, crudeltà nel guardare in faccia la realtà qualunque essa sia, volere instancabile, coraggio di affrontare gli ostacoli, ma anche capacità di spendere energie fisiche in un'attività incessante e stressante per tutta una vita che tra l'altro deve essere sufficientemente lunga da supportare l'ambizione di un'autoaffermazione nella storia (Giacchè, Tognini, 1996). Attraverso questa virtù, che è forza nel senso energia vitale, l'uomo imbriglia le forze della "fortuna", insieme delle condizioni nelle quali l'uomo nasce, vive, e muore, e dell'"occasione", circostanza contingente favorevole prodromiche all'azione del singolo o della collettività.

Se all'astuzia, che coltiva e coglie la fortuna dell'occasione e al vitalismo da animale sano, si aggiunge il culto della vittoria e del successo ottenute ad ogni costo e un terrore della sconfitta che supera quello della morte si comprende come il riferimento sia più alla classicità romana rispetto a quella greca. Unica differenziazione di rilievo rispetto a quella che si è tentati di chiamare l'etica del successo della Roma classica è il rapporto con la gloria e col trionfo. In Machiavelli vi è più soddisfazione nell'insinuarsi delle proprie trame, nel segreto scattare di trappole e nell'occulto raggiungersi di obiettivi rispetto alla pubblica manifestazione di successo riconosciuto da un tripudio di popolo che invece è il rito centrale che suggella la vittoria politica e militare romana. Una soddisfazione che forse deriva dal suo ruolo di consigliere e non di principale attore e che comunque rivaluta il ruolo dell'eminenza grigia.

Ad una lettura superficiale Machiavelli sembra condividere la fiducia rinascimentale sulle capacità dell'uomo, ma esalta la volontà di potenza rispetto all'agire consapevole, il potere sugli uomini rispetto al sapere sulle cose (tecnologia), l'arguzia rispetto alla saggezza. Anzi l'ottimismo sulle capacità di emergere della persona capace e senza scrupoli sono in gran parte dovute alla constatazione di un'assai diffusa mediocrità. Proprio perché molti sono conservatori che preferiscano "seguire qualcosa già in movimento piuttosto che causare loro stessi un movimento delle cose" e molti altri ripetono continuamente gli errori commessi, il poco dotato di un po' di senno e di molta ambizione hanno gioco facile nell'emergere. Questo pessimismo appunta le debolezze umane per insegnare a sfruttarle per raggiungere posizioni di dominanza sia nella sfera privata sia in quella pubblica.

L'ottimismo sulla volontà di potenza di singoli e rari uomini di azione si infrange su un pessimismo, sulla capacità della loro stessa ragione di orientare e nobilitare le motivazioni del proprio agire. *"Perché degli uomini si può dire questo generalmente: che sieno ingrati, volubili, simulatori, fuggitori de' pericoli, cupidi di guadagno, ...; perché li uomini si dimenticano più presto la morte del padre che la perdita del patrimonio"* (Machiavelli, 2001).

L'uomo è spregevole e soprattutto egoista, ma nella sua vita sociale può comportarsi meglio di quanto consenta la sua natura, purché la forza dello Stato lo costringa a posporre il proprio interesse a quello generale che è poi quello personale di chi governa lo Stato. L'ordine garantito dallo Stato proposto da Machiavelli non deriva da un ipotetico contratto pacificatore costitutivo di una sovranità monopolista, ma da una forza imposta, effettiva o potenziale, sempre soltanto egemone che non esclude una violenza politica oppositiva data quasi per scontata. L'ordine politico non è mai assoluto e deriva da tumulto magmatico fatto di avvelenamenti e torture, di colpi di Stato condotti da manipoli armati, da violenze incontrollate perpetuate da milizie popolari e da *comitia* che razziano armi per quelle radicali *mutatio* delle rivoluzioni di massa. L'ordine così costituito viene conservato giocando sui desideri asimmetrici che oppongono il popolo grasso al popolo minuto, facendo senza scrupoli ciò che va fatto, ma che non va detto con una violenza dissimulata in un'apparenza di ordini pacifici.

Machiavelli è uno dei primi autori che, agli albori della modernità, separa nettamente la politica dalla morale: la politica non può essere sottoposta alla morale comune e non può essere misurata dai valori di giustizia e di onestà, ma

da quelli utilitaristici dell'interesse generale di cui lo Stato è portatore. Da qui la legittimazione a violare valori etici ogni qualvolta sia in gioco la sopraordinata ragion di Stato. La condotta politica deve essere informata a una logica di potenza decisamente contraria ai principi morali di giustizia, carità, compassione, fratellanza e solidarietà. Ma se nell'opera "Il principe" la convinzione dell'amoralità della politica trova il suo apice nella visione di uno stato come coattività organizzata in favore di quel più forte che lo conquisti con la violenza e l'inganno, nei Discorsi la sopravvivenza dello stato è un obiettivo complesso che tenta di garantire il "vivere libero" ed il potere assume il connotato di legittimazione nella stabilizzata e generalizzata convinzione dell'effettività e dell'esclusività dei comandi (Panbianco, 1996).

Negli scritti di Machiavelli la dimensione prescrittiva si delinea in un codice di mosse strategiche che si impernia sull'uso della forza e dell'astuzia e sul primato della sagacia riflessiva sull'istinto e sull'impulsività. Il discernimento tra quando usare la forza e quando l'astuzia è stigmatizzata nella metafora del lupo e della volpe: *"Per tanto a un principe è necessario saper bene usare la bestia e l'uomo, ..., l'uno con le leggi l'altro con la forza, ..., sendo dunque necessitato sapere usare bene la bestia debbe di quelle pigliare la golpe e il liono; perché il liono non si difende da' lacci, la volpe non si difende da' lupi; bisogna adunque essere golpe a conoscere e' lacci, liono a sbigottire e' lupi"* (Machiavelli, 2001).

Rispetto ai realisti greci, il fiorentino si caratterizza proprio per una certa sistematicità e creatività dell'inganno i cui ingredienti sono le credenze degli interlocutori, la contingenza dell'occasione e il loro coordinamento astuto che l'agente riesce a tramare. Se infatti la forza si impone in termini di efficacia risolutiva del conflitto, l'inganno si insinua, con l'astuzia dell'opportunismo e con l'arte della simulazione e dissimulazione, permettendo efficienza nella minimizzazione della forma necessaria a raggiungere l'obiettivo. L'opportunismo è definibile come il non mantenere fede alla parola data quando ciò sia utile: *"Non può pertanto uno signore prudente, né debbe, osservare la fede, quando tale osservanzia li torni contro, e che sono spente le cagioni che la feciono promettere. E se li uomini fussino tutti buoni, questo precetto non sarebbe buono; ma, perché sono tristi e non la osserverebbero a te, tu etiam non l'hai ad osservare a loro"*. L'arte della simulazione e della dissimulazione non è tanto diretta a stabilite le mosse ritenute più opportune, ma ad evitare le contromosse degli avversari che potrebbero inibirne o mitigarne l'efficacia. Mostrarsi all'occorrenza come non si è, appropriarsi di meriti non propri, celare le proprie vere intenzioni,

disorientare gli interlocutori permettono di avere successo minimizzando l'uso di forza e di risorse.

*Forza, opportunismo e dissimulazione si congiungono* nelle tre massime rinvenibili anche in Tucidide: *fac et excusa*; *si fecisti nega*; *divide et impera*. Il *fac et excusa* ha portata simulativa e suggerisce di agire trovando una scusante o *ex-ante* o *ex-post*; si tenta anche di giustificare la violazione alla parola data attraverso il richiamo al principio di necessità che deroga, cercando una dirimente o minimizzando il torto arrecato. Il *si fecisti nega* ha portata dissimulativa e si applica a violazioni o errori talmente gravi da non poter essere giustificate, si deve tentare di coprirli attraverso la menzogna, dissimulando ciò che si è in realtà fatto. Il "*divide et impera*" tenta di frazionare le forze che si oppongono al proprio potere anche fomentando le discordie fra le parti in causa da indebolirle, evitare coalizioni e assumere un ruolo centrale magari da pacificatore. In questo caso la simulazione si congiunge con la dissimulazione in quanto si alimenta un conflitto anche apparente per celare l'imputazione di certe azioni commesse dal detentore del potere e che vengono imputate ad una parte o all'altra sfruttando la diffidenza e l'assenza di fiduciosa comunicazione reciproca. In questa logica menzogna, frode e corruzione sono viste come semplici armi da utilizzare in modo indifferenziato e diffuso per il raggiungimento del fine.

Il Machiavelli del "Principe" sembra non considerare però i costi che a queste scelte sono connessi, soprattutto in termini di perdita di fiducia e di mancanza di cooperazione, vuoi perché considera la vittoria "ad ogni costo", ma anche perché non vede nella collaborazione un elemento innato negli individui e che porta reali e reciproci vantaggi. La cooperazione è comportamento imposto o da stati di necessità o da legislazioni e forme di governo.

### 1.1.5 Guicciardini

Anche Guicciardini scrive, come il Machiavelli, dopo essere stato allontanato dal palazzo del potere fiorentino. Ambedue sono influenzati nelle loro riflessioni da sentimenti vicini all'egoismo e al bisogno di rivalsa, ma in Guicciardini ciò conduce ad una visione pessimistica della politica che non si concretizza nella speranza di poter trarre dall'esperienza degli insegnamenti vincenti e duraturi nel tempo. Le regole del comportamento umano sono invariabili nella storia, ma l'uomo è naturalmente portato al bene, anche se nella



generalità dei casi cade nelle tentazioni della vita e finisce per copiare il male. Insomma la debolezza della coscienza nel guidare una volontà volubile orienta la ricerca di un interesse contingente, che molto spesso è, almeno nell'immediato, più facilmente raggiungibile attraverso il male piuttosto che attraverso il bene. Lo Stato, anche se organizzato attraverso leggi idonee, non può modificare la tendenza a seguire le tentazioni nei comportamenti degli individui.

La politica è una scienza perché non vi sono leggi valide per ogni circostanza e per lo stesso motivo non esiste una forma politica migliore delle altre. L'unica qualità di cui l'uomo dispone, sia nella vita pubblica sia in quella privata, è la discrezione che gli permette di intuire le scelte da operare per realizzare il proprio "particolare".

Una storia non ciclica, ma composta da fatti irripetibili, non può essere considerata fonte d'insegnamenti universali. Anche se alcuni eventi apparentemente hanno spiccate analogie con fatti antichi, sono in realtà profondamente diversi perché avvengono in contesti e in circostanze mutate e soprattutto con persone diverse.

### 1.1.6 Hobbes

Per Hobbes (Vincieri, 1997) le motivazioni dell'agire, sono riconducibili a due forze essenziali, il desiderio di potere e la paura della morte. Da qui le continue lotte che fin dalla preistoria hanno caratterizzato la vita degli uomini animate da competizione per la ricerca del guadagno, da diffidenza per la ricerca della salvezza, da gloria per la ricerca della reputazione. Pulsioni e avversioni innate o apprese da esperienze o osservazioni se non regolate tendono naturalmente al male e nei loro eccessi sono paragonabili alla follia. In generale, le passioni, e segnatamente la vanità, rendono schiavo l'uomo e lo determinano.

Sull'uso della violenza Hobbes assume una posizione particolare sintetizzabile nel realismo del Leviatano. Il mostro marino, la metafora della sovranità statale, sorge dal mare per combattere Behemoth, animale mostruoso che diffonde la guerra civile. Il Leviatano è il corpo politico che copre e seda la disunione del corpo sociale. La guerra interna, sociale o civile, e la violenza politica sono inammissibili in uno Stato che difende il suo monopolio della sovranità e dell'uso della forza. Il nemico interno non è mai nemico politico, magari belligerante, ma sempre e solo un criminale. Chi è ostile al potere costituito non è



riconosciuto come avversario, ma la sua politicità è disconosciuta. Nello Stato non c'è ostilità, ma inimicizia. In ciò l'autore si dimostra realista solo nelle premesse e assi meno nelle conclusioni.

Una volta strappato l'uomo allo stato di natura e forzato ciascun uomo a sottoscrivere il contratto che aliena la sua sovranità a favore della sovranità monopolista dello Stato, la società è e deve essere pacificata. La guerra è per definizione il conflitto tra poteri sovrani ed è regolatrice del disordine che regna nello stato di natura internazionale.

È la sovranità monopolista di Hobbes e non la violenza solo egemone del Machiavelli a informare la teoria dello Stato moderno, ma tracce di realismo rimangono nel carattere di effettività dell'ordinamento: uno Stato per essere sovrano deve garantire il generalizzato rispetto delle sue leggi e dei suoi comandi.

### 1.1.7 Gracian

L'epoca barocca amplia lo studio sul realismo radicale evidenziando anche gli svantaggi connessi. Bacon sostiene che sono innegabili i vantaggi che simulazione e dissimulazione apportano, sintetizzabili in possibilità di sorprendere e "mettere a dormire" l'opposizione; possibilità di ritirarsi in modo onesto e senza clamori; possibilità di comprendere meglio gli animi altrui. Ma vi sono anche svantaggi, costi e rischi quali la "timidezza che in taluni casi toglie le ali per volare diritto alla meta; la complicazione dei pensieri che provoca confusione nelle certezze facilitando la mancanza di cooperazione; la privazione di un uomo di uno dei principalissimi strumenti dell'azione: la fiducia e il credito".

Con Gracian si arriva alla convinzione barocca che la crescente dimensione e complessità dei sistemi politici amplifichi il celato che diventa lo strato preponderante e decisivo dell'agire.

L'autore si propone di educare il "giovinsignore" e di mantenere il proprio *status* in un contesto politico e sociale caratterizzato da inganni, tradimenti opportunismo spinto e falsità diffusa.

La realtà si nasconde nell'ombra e nelle pieghe delle circonvoluzioni barocche e l'unico modo di sopravvivere in un tale ambiente è di conoscere le tecniche con cui gli uomini (e le donne) di potere dissimulano i moventi del loro agire, salvo poi evolvere nei secoli successivi in dottrina della ragion di Stato che teorizza quasi esclusivamente della decadenza e della corruzione.

Nel Seicento, il tradimento e la dissimulazione sono teorizzate come necessità. Solo l'apparenza può garantire una sorta di autonomia interiore. Si è tanto più liberi quanto più si nasconde il reale sia del mondo sia della propria coscienza. "Il segreto fonda l'uomo barocco, nell'ombra o nel silenzio lo rende libero" (Nigro, 1997). L'abilità di saper ingannare, mentire e mascherare alimentano una individualità che deve essere affermata ad ogni costo. L'etica è dettata dalla libertà della coscienza e dalla libertà di giudizio, ma è sostenuta da una cautela intesa più come abilità di mascherare che di discernere.

### 1.1.8 Weber e l'eticità della politica

Max Weber, autore non definibile come realista politico, distingue tre categorie di realismo: il compiaciuto, il melanconico e l'indignato. Il realismo compiaciuto affronta l'empiricità dei fatti con dimestichezza, pronto al rischio e fiducioso nelle sue capacità di interpretazione e controllo. Il realismo melanconico guarda al mondo con disincanto quasi rassegnato. Il realismo indignato rifiuta il mondo dal quale si considera deluso e frustrato.

Per il filosofo tedesco etica e politica sono inscindibili, ma l'etica pubblica è diversa da quella privata. Anzi l'etica, pur coprendo ogni aspetto dell'agire, si declina in maniera diversa nei rapporti d'affari, di famiglia, di amore, di amicizia o di odio.

La morale privata si basa su precetti trascendenti o religiosi che dominano la sfera privata e che fanno da spartiacque fra ciò che è bene e ciò che è male. L'etica pubblica risponde al supremo comandamento etico di autoconservazione dello Stato dovere. Le conclusioni sono simili a quelle machiavelliche: azioni moralmente immorali per la coscienza privata possono essere giuste nell'ottica pubblica, mentre atti caritatevoli possono qualificarsi violazioni dell'interesse comune o del diritto (Panebianco, 1996).

*"Ogni agire orientato in senso etico può oscillare tra due massime radicalmente diverse e inconciliabilmente opposte: può esser cioè orientato secondo l'etica della convinzione (Gesinnungsethisch) oppure secondo l'etica della responsabilità (Verantwortungsethisch)"* (Weber, 1976).

L'etica della convinzione è assoluta e invita a seguire un comportamento morale radicale persegue un fine astratto e non si preoccupa delle conseguenze concrete pertanto non può essere assunta dal politico. Nell'etica della responsabilità si assume come angolo privilegiato di osservazione quello delle

conseguenze concrete e dei mezzi effettivamente utilizzati. Stante la difficoltà di una stretta congruenza tra fini astratti e mezzi concreti l'etica della responsabilità si concentra sulla qualità del mezzo e del suo uso.

### 1.1.9 La rivoluzione francese e la rivoluzione industriale

In epoca medievale e rinascimentale la retorica del conflitto non presentava tanto connotazioni strutturate di ideologia politica, quanto caratteri istituzionali (nascita degli Stati nazionali, rapporti tra Stato e chiesa) o di professione religiosa (crociate, riforma e controriforma). La modernità forgia invece ideologie strutturate come l'illuminismo, il liberalismo, il socialismo, l'anarchismo. Nella loro diversità tutte portatrici di progetti utopici di uguaglianza e di liberazione degli uomini che facciano progredire l'umanità verso una riduzione della conflittualità. Il realismo politico moderno viene contaminato dalla fiducia nelle magnifiche sorti e progressive del genere umano e, pur riaffermando l'ineliminabilità delle disuguaglianze e dei conflitti, anche i realisti cominciano a credere che l'uomo possa cambiare e che un progresso sociale sia possibile. Nel moderno anche il realismo si stempera un po' nell'idealità che la ricchezza generata del progresso tecnologico e distribuita dai sistemi sociali (poi divenuti di *welfare*) renda meno brutali i conflitti. Salvo poi smentirsi di fronte alle più grandi guerre che l'umanità abbia mai combattuto e che proprio quella stessa modernità ha espresso.

Ma questa lettura ci permette di comprendere come non a caso le matrici del realismo moderno e moderato siano anticipate, strano a dirsi, nell'idealismo della filosofia politica hegeliana. La società civile di Hegel è incentrata sul "sistema dei bisogni" che alimenta un egoismo che persegue il proprio personalistico benessere e che concorre ad articolare la dinamica dei poteri e dei conflitti politici incentrata su "l'essenziale momento della differenza, della razionalità reale" (Hegel, 1991). Lo stesso "spirito delle leggi" definisce l'ambito entro il quale ordine e conflitto trovano la loro composizione nella storia. Ma il tentativo di incorniciare il realismo politico in una filosofia della storia rimane un'esperienza limitata, mentre sembra comune a molte ideologie l'assunto di uno stato di natura alquanto brutale.

Con le rivoluzioni vedono sorgere la nuova disputa realisti e sostenitori di una visione democratica fondata su una ricerca di uguaglianza e libertà che è trasversale a tutte le ideologie sette-ottocentesche. Contro la rivoluzione

francese e quella industriale che riaffermano la fiducia nelle democrazie, il realismo obietta che quando gli uomini entrano nel raggio della politica scendono “ad un gradino inferiore di rendimento mentale” (Schumpeter, 1967) vuoi per la pressione esercitata dall’irrazionale, vuoi per la deficienza di logica e di verifica esperienziale, vuoi, infine, per la sistematica manipolazione, anche informativa, esercitata dai gruppi di pressione. Contro la rivoluzione francese e quella socialista che propugnano forme assai diverse di uguaglianza il nuovo realismo si basa sul principio delle grandi e ineliminabili disuguaglianze.

Si arriva così al realismo contemporaneo che reinterpreta alcune costanti antropologiche in termini di inerzie cognitive, di asimmetrie informative anche deliberatamente indotte e di deliri di potenza, ma che si ammorbida sul fronte della negazione di idealità ideali e di valori condivisi.

Comunque, la contemporaneità postmoderna non soppesce la polemica realista verso ogni ideologia storica e trova nuova enfasi applicativa soprattutto nelle relazioni internazionali con la “Pacem in terris” di Giovanni XXIII, prima, e con la *Realpolitik* di Willy Brant e di Kissinger, dopo, che inaugurano la politica del dialogo e del disgelo durante la guerra fredda. Da allora molti internazionalisti si sono distaccati da un realismo confinato all’uso dell’inganno e della violenza tipico del Machiavelli del “Principe” per aprirsi ad una prospettiva più equilibrata, ampia e articolata, peraltro già *in nuce* nei “Discorsi”. In tal senso il realismo politico contemporaneo si articola in tre filoni di pensiero: il realismo normativo di Niebuhr, di Morgenthau, e di Kennan; il realismo e il neorealismo di Waltz ed il realismo liberale e storico-critico di Aron.

## 1.2 Il realismo normativo

Nelle relazioni internazionali il realismo è stato da sempre quasi identificato come la “teoria della politica di potenza” che constata un sistema internazionale privo di controlli sociali o normativi dotati di effettività e in cui le uniche sanzioni possono essere forme ritorsive che sfociano, in ultima analisi, nella guerra. Questo realismo classico suggerisce di perseguire gli interessi nazionali riferimento al diritto internazionale o a principi etici, ma solo come reciproco accomodamento per bilanciamento delle forze in gioco. Il realismo normativo mitiga questa versione dura delle relazioni internazionali inserendo principi etici nella classica politica di potenza (scrive in tal senso Niebuhr: “La

politica alla fine della storia, sarà un settore dove coscienza e potenza si incontreranno dove i fattori etici e quelli coercitivi si interpreteranno e supereranno i loro difficili e parziali compromessi”, 1932). In particolare Niebuhr, Morgenthau, e Kennan si dimostrano scettici nei confronti delle motivazioni dell’agire umano sempre attaccate all’amor proprio e al potere, ma in nome dello stesso realismo rilevano anche un lato etico-spirituale che in molti casi si dimostra in grado di arginare al desiderio corruttore della sete di potere (Morgenthau, 1960). In tal senso si pone in campo l’aspetto realista della responsabilità, della prudenza e dei limiti normativi. L’etica della responsabilità (Weber, 1976), a cui deve far riferimento ogni azione che impatta anche altri, evidenzia il suo realismo nel non considerare tanto le intenzioni, quanto gli esiti effettivi dell’azione che chiamano a rispondere sempre delle conseguenze anche se non facilmente prevedibili. Accanto alla responsabilità vi è anche il principio di prudenza come capacità di valutare il rapporto mezzi-fini spostando l’attenzione dai fini, spesso vanagloriosi, irrealistici, stravaganti o patetici (Kennan, 1967), ai mezzi effettivamente impiegati. La normatività di questo realismo è rintracciabile nella considerazione che la politica estera deve riflettere l’identità nazionale e principi sopranazionali più elevati della semplice ricerca di potenza. In tal senso si deve autolimitare l’interesse nazionale e favorire forme di “consenso valoriale” (Murray, 1999) tra Stati che emargini comportamenti devianti, e al contempo sviluppi l’effettività del diritto internazionale con una multilateralità e una solidarietà che temperino le aspirazioni di potenza dei singoli stati (Morgenthau, 1960).

### 1.3 Il neorealismo

Il neorealismo di Kenneth Waltz propone una visione strutturale e sistemica in grado di spiegare il carattere ripetitivo e non intenzionale dei risultati delle interazioni fra Stati. Con una prospettiva sistemica e strutturale si tenta di spiegare l’esistenza di due regolarità politiche: la cooperazione e l’equilibrio di potenza. La cooperazione è difficoltosa perché il principio ordinatore del sistema è l’anarchia (Intendiamo per Anarchia: “L’assenza di un governo in grado di assicurare l’applicazione della legge, l’assenza di un organo in grado di impedire ad uno stato di usare la forza nei confronti di un altro”, Cesa). Per tale aspetto vi è la preoccupazione che la divisione dei vantaggi della cooperazione favorisca comportamenti opportunistici. Difficoltà tanto più amplificata

quanto più gli Stati sembrano, infatti, più sensibili al guadagno relativo rispetto a quello assoluto. Sull'equilibrio di potenza il neorealismo afferma che gli Stati non mirano a massimizzare la potenza, ma la sicurezza della coalizione. La ricerca di potenza indurrebbe gli Stati più forti ad allearsi con altri Stati forti e non con quelli più deboli, come in realtà si verifica. L'adozione di un "balancing behavior" permette un principio ordinatore che porta a allearsi contro il più forte in modo da favorire un equilibrio di sicurezza interna alla coalizione e di dissuasione esterna (Waltz, 1987). Ma Waltz non definisce politiche circostanziate, ma solo principi molto generali per cui si è cercato di individuare il comportamento che ogni Stato assumerà nell'interazione caratterizzato da anarchia e da asimmetria di potenza con risposte difensive o offensive a seconda della scarsità e impellenza del bisogno di sicurezza.

#### 1.4 Il realismo liberale di Aron

Per il realismo liberale limitare il conflitto politico alla sola lotta per il potere, pur centrale, visto che l'impegno di molti è anche diretta all'affermazione di un ordine sociale ritenuto equo e ad un insopprimibile desiderio di libertà (Panebianco, 1992). Il potere non risponde solo al bisogno di sicurezza col sul circuito paura-domanda di protezione-ordine politico, ma anche ad altre concatenazioni come, per esempio, quello libertà-ribellione-disordine.

Il realismo di Aron critica la visione di una politica regno di pura forza, tecnica di un potere manipolatorio e di una comunicazione di sola propaganda. Prendendo le distanze dalla politica amorale e dal machiavellismo de "Il principe", si sostiene di non puntare al binomio massimo potere-sicurezza assoluta, ma al contempo il realismo suggerisce di rifuggire dalla pretesa di realizzare un ordine politico ideale e razionale che finisce per sopprimere ogni libertà individuale. Un equilibrio tra sicurezza e libertà viene ricercato nella morale della saggezza che cerca "non soltanto di prendere in considerazione tutte le particolarità concrete di ciascun caso, ma anche di non trascurare nessuno degli argomenti (...) di opportunità e di non dimenticare né il rapporto delle forze né la volontà dei popoli" (Aron, 1998 a).

Il presente lavoro è in particolare sintonia non solo con l'impostazione ma anche con la sensibilità ed i toni di Aron.

## 1.5 Il realismo strategico

Secondo chi scrive il realismo assume un angolo privilegiato di osservazione nella intersezione tra politica e tecniche strumentali di governo in cui centrale è una volontà pragmatica che per l'autoaffermazione tenta con strategia e organizzazione di avere la meglio su una realtà e su un altrui volere che è, al contempo, necessità oggettiva (o meglio in parte esistente indipendentemente dall'agire) e contrastante.

Insomma, il realismo sembra aggregarsi intorno ad almeno cinque blocchi: gli interessi; il potere; l'opportunismo; lo stratagemma; il piano. Quattro di questi blocchi costituiscono la strategia. Qui si sostiene che il realismo sia la *forma mentis* tipica della pragma che acquista una sua autonomia dalla interazione ricorsiva della prassi etico-politica e della poiesi tecnologico-gestionale. Non si tratta di negare gli aspetti mistici e ascetici della spiritualità o i valori prassici di concordia, di pari dignità e di emancipazione umana, ma si tratta di capire la specificità di come questi caratteri dell'umano si veicolano nel vissuto individuale prima che nelle vicende delle imprese o nelle storie dei popoli. Un veicolare che non è mai pacifico, ma "contropelo" rispetto alle pulsioni individuali, sia controcorrente rispetto ad un non saggiamente governato fluire degli eventi.

Il realismo qui teorizzato amplia e arricchisce la visione della lotta portandola nell'interiorità della singola persona. Infatti irrazionalità e razionalità, pulsioni e valori, istinti e ideali, materialità e spiritualità, egoismo e solidarietà sono realtà in gioco all'interno di ogni persona si può arrivare ad affermare che l'uomo è "animale smanioso di potere", ma al contempo "creatura con un fine morale" (Morgenthau, 1960). Un conflitto che è prima interiore e solo dopo rivolto contro gli altri uomini o la natura rovescia, in qualche modo, il pessimismo antropologico. Chi, infatti, non vede che la guerra senza quartiere per un potere che diviene fine a se stesso, chi teorizza l'inganno metodologico è anche colui che ha già perso, o non ha mai combattuto, la lotta interiore contro la brutalità, la menzogna e la concupiscenza che è in lui. Ma è altrettanto vero che la stessa lotta è stata persa, magari in altre battaglie, dal fanatico che vuole imporre a tutti e a tutto una propria credenza ideale o religiosa alla ricerca di una perfezione esteriore che mascheri l'insicurezza della propria interiorità. Il Principe del Machiavelli e lo *yuppy* arrampicatore sociale da un lato, e il fariseo moralista e il *kamikaze* dall'altro sono accomunati dal fatto di voler vincere

ad ogni costo sul mondo e sugli altri perché, in definitiva, hanno già perso se stessi.

Si propone qui *un'antropologia positiva di tipo sapienziale* che sostiene che è possibile vincere, seppur mai una volta per tutte, la propria lotta interiore rifuggendo al contempo sia il cinismo, sia l'idealismo senza scrupoli, accettando il mondo anche nei suoi aspetti competitivi e ponderando sempre il costo della vittoria oltre a quello della sconfitta. Se si è vinto almeno qualche *round* di questo *match* allora si guarda con disincanto la realtà continuando però a meravigliarsi con soddisfazione dell'etica e dell'estetica che il mondo riesce ad esprimere. Anzi è proprio dal disincanto di una profondità del vissuto in cui ormai quasi nulla può scandalizzare, che si può cogliere dall'interno di una realtà cruda l'incanto non immaturo sull'umano. Un incanto e una meraviglia che solo perché disincantate non sono il prodotto di una inesperienza o una ingenuità dell'agente, ma proprio il frutto di una ricchezza di senso che la stessa realtà esprime. Allora, e solo allora, si comprende che è più importante combattere bene una buona battaglia che vincere ad ogni costo. La sapienza sa che il meglio è contrario del bene, che le forze deboli agiscono più in profondità di quelle violente, ma che di fronte alla violenza di chi non condivide questa visione delicata e sottile del mondo è necessario rispondere con decisione e fermezza.

Per tutte queste considerazioni qui si rifiuta la terminologia di realismo politico che, più nell'immaginario collettivo che nella letteratura contemporanea, nega una politica fatta anche di concordia, di rispetto delle identità personali e collettive, di valori, di sistematica ricerca del bene. Si qualifica dunque questo realismo sapienziale come strategico nella considerazione che gli aneli spirituali e ideali dell'uomo restano lettera morta per anime falsamente belle se non si incarnano in una lotta fatta di arguzia e prudenza, fatica e sofferenza, vittoria e sconfitta che va ingaggiata con spirito ascetico e, a volte, con misurata violenza, ma sempre senza fanatismi. Una battaglia che va combattuta prima con la propria interiorità e solo dopo col mondo naturale, sociale e politico.

### 1.5.1 Il realismo politico-cattolico

Un approccio sapienziale, a ben vedere, appartiene più alle religioni, orientali o occidentali che siano, che non alle dottrine politiche. La natura decaduta della natura umana dopo il peccato originale è peraltro comune



all'antropologia delle grandi religioni monoteiste (ebraica, cristiana, islamica). Per contenere e indirizzare la concupiscenza di un uomo, che Agostino d'Ipponia definisce "deforme, sordido, stupido e ulceroso" ("La città di Dio", *passim*), viene proposta, da quasi tutte le pratiche spirituali non a buon mercato, una seria lotta ascetica. Limitarsi a una sola religione (solo per ignoranza di chi scrive), il cattolicesimo non ha mai considerato, almeno sul piano dottrinale, l'uomo essenzialmente malvagio e ha sempre ritenuto che la grazia di Dio unita ad un lungo cammino di pratiche ascetiche e di opere buone possano redimerlo indirizzando le passioni e gli appetiti al bene morale. A ben vedere un radicato realismo sul lato oscuro dell'uomo è una caratteristica profonda della religione ebraico-cristiana. Basta leggere il Quolet per essere avviluppati negli abissi di un realismo ben più profondo e totalizzante di quello del Machiavelli, che peraltro sembra ricalcare l'interpretazione delle cause della discordia e della guerra da quella rivelata dal Nuovo Testamento nella lettera di Giacomo (4, 1-3). E da sempre martiri santi, teologi e confessori fanno i conti con l'irrompere, spesso brutale, dell'istinto e delle passioni, ma non si arrendono di fronte al loro potere. Si pensa qui a certi passi della "Summa" di Tommaso d'Aquino che sembrano essere lo snodo storico e la matrice concettuale di quasi tutte le teorie politiche dell'occidente. Ai tempi di Machiavelli vi è anche, quasi a controbilanciarlo, un Erasmo da Rotterdam che scrive l'Elogio della follia (1511). Lo stesso Tommaso Moro, nello scrivere l'Utopia (1516), si mostra molto critico nei confronti dello stesso suo abitante e tiene sempre ben presenti le passioni e le devianze delle persone per delineare quelle istituzioni della sua società ideale che ben ammette la guerra. Se vi è una differenza tra i realisti classici e quelli cattolici sta proprio nella qualificazione delle passioni che per solo per i secondi e non per i primi possono essere non solo controllate, ma anzi positivamente indirizzate alla realizzazione del bene morale. Domate dall'ascetica, guidate dalla prudenza e illuminate dalla grazia, le passioni e gli appetiti conservano per il cristiano la forza di spinta vitale positiva da non frustrare per percorrere un cammino, sempre arduo e mai scontato, che è al contempo di santità e di edificazione sociale.

E ciò non stupisce stante il precetto evangelico di essere prudenti come serpenti pur conservando la semplicità (e mitezza) della colomba.

In generale, pur con sfumature diverse, le grandi religioni sembrano aver sviluppato adeguati antidoti al dilagare di passioni egoistiche, antisociali e che, in definitiva si dimostrano distruttive per l'agente e solo poi per il suo contesto.

### 1.5.2 Il realismo strategico

Il realismo strategico qui proposto è una logica che informa l'agire sotto la pressione di condizioni rese difficili da un'opposizione o da un conflitto e che ben può pensarsi, con il maresciallo Helmuth Von Moltke, come "un sistema di espedienti, una trasposizione del sapere alla vita pratica, una prosecuzione del pensiero guida originario in corrispondenza alle circostanze sempre mutevoli" (Rusconi, 1999). Insomma, proprio perché la strada etico-politica è in ripida salita, quella strategico-organizzativa deve trovare qualche discesa, che qualcuno definisce anche santa furbizia, rispetto a condizioni che sono tanto più difficili, quanto più intensi e interagenti sono l'ostilità e la scarsità.

L'ostilità della natura, ma soprattutto delle persone è un fenomeno con il quale chi governa deve sempre confrontarsi vuoi come un fenomeno da contrastare e sconfiggere, vuoi come mezzo da utilizzare per favorire una coesione interna. La scarsità nelle risorse è un amplificatore di conflitto perché rende più difficile appianare gli attriti attraverso una implicita ripartizione ritenuta soddisfacente o minimale od anche mediante espresse contropartite economiche. Il conflitto è allora il prodotto di scarsità e ostilità: accrescendo la competizione antagonista si neutralizzando la possibilità di pervenire al raggiungimento di condizioni di concordia, di accordo o anche solo di equilibrio delle forze.

Questo realismo strategico si fonda su alcuni assunti fondamentali del realismo politico classico quali: la necessaria connessione con una visione antropologica, la relativa autonomia della logica strategica rispetto a quella politica o etica; la critica soprattutto nei confronti di un certo utopismo fanatico; la perennità storica dell'asimmetria del potere e della sua fisiologica tendenza a ridurre una storicamente sempre più incompressibile sfera di libertà. L'inevitabilità della distinzione tra governanti e governati; il continuo rinnovarsi e sedarsi del conflitto alimentato da ostilità e scarsità. Ma il realismo strategico si differenzia da quello politico in quanto riconosce una profonda autonomia logica e deontologica alla politica e alla morale nel determinare le condotte e segnatamente l'uso di risorse e potere. Infatti, la distinzione in blocchi non può essere presa a pretesto di un neutralismo e di un rifiuto a misurare le implicazioni politiche ed etiche che ogni comportamento strategico porta con sé. Gli studi sapienziali di ogni tempo suggeriscono di ricavare non solo massime, ma anche precetti normativi e insegnamenti morali dall'osservazione e dell'esperienza empirica.

Con Bobbio ed Aron si afferma con forza che contrario di realismo non è dunque idealismo, ma irrealismo, inteso come negazione della realtà storica. Una consapevolezza storica che non è, come nel rinascimento, una idolatria del passato, ma che è anche aperta al futuro che seppur in parte ciclico è soggetto a cambiamenti profondi e reali. La storia rimane comunque l'unico laboratorio dove il governo dell'agire, politico o strategico che sia, può essere sperimentato. Il realismo strategico diviene allora un'ermeneutica, a volte anche eversiva e dissacrante, per far acquisire quella coscienza storica disincantata che mette a nudo il reale per trovarvi ideali e valori autentici per non restare ingannati da quelli effimeri od indotti. Una storia che non è solo dinamica di potere, sociale o tecnologico che sia, ma vissuto di emancipazione nella ricerca di libertà esistenziale (Aron, 1998 b). Valori e ideali devono cioè passare anche il vaglio del realismo strategico che pone la saggezza pragmatica al servizio di una coscienza critica ed emancipatoria e non alla mera difesa dell'ordine costituito o all'accettazione di presunte leggi eterne del potere.

Nel realismo strategico qui proposto, i cinque blocchi trovano una rispondenza nei temi cari al realismo politico e in particolare: gli interessi sottolineano il tema dal conflitto, l'opportunismo quello del rapporto tra strategia e morale, lo stratagemma quello dell'inganno e delle massime sul governo del comportamento umano; il potere quello della conquista la conservazione e la strutturazione sociale della forza; il piano quello dell'uso coordinato della forza e delle circostanze. Appare però opportuno anticipare la loro trattazione con qualche riferimento agli studi strategici in campo militare, aziendale e dei giochi.

## 2. *I contributi militari agli studi strategici*

Nel settore militare la strategia possiede invece una sua specificità, di campo intermedio fra la politica e la tattica, configurandosi come elemento che le rende coerenti e che, a seconda delle circostanze, si avvicina e addirittura si fonde, nell'una e nell'altra.

La strategia militare comprende l'impiego effettivo o virtuale delle forze armate per raggiungere obiettivi politici.

Le certezze della guerra fredda sono finite, insieme alla semplicità della dissuasione nucleare, al prevalere della componente militare nelle politiche di sicurezza e alla prevalenza in queste ultime delle dimensioni "dure" o tecno-

logiche, i cui impatti sono per loro natura misurabili, su quelle “morbide” o umane, meno calcolabili e dagli effetti spesso imprevedibili (Jean, 1997).

Rispetto alla guerra fredda la strategia si è politicizzata, mentre la forza militare è sempre più spesso utilizzata in combattimento.

Le sue capacità effettive hanno più importanza di quelle virtuali, che invece dominavano durante gli anni del confronto bipolare. La dissuasione, la non-guerra, l’impiego potenziale della forza, non hanno più il ruolo centrale. Di conseguenza, gli strumenti concettuali elaborati durante la guerra fredda non sono più sufficienti a spiegare i conflitti e a costruire la base dell’elaborazione strategica: alla razionale teoria dei giochi vanno sostituiti strumenti più sofisticati. Strumenti che tengano conto dell’impatto delle diverse culture politiche strategiche e dell’intervento di fattori passionali e irrazionali, come tenta di fare la moderna teoria del dramma. Quest’ultima combina l’analisi formale con quella empirica per elaborare modelli cognitivi ed esplicativi, i quali, proprio per la natura dei fenomeni politici, non possono essere né predittivi né normativi (Jean, 1997).

Lo sviluppo dei mezzi di informazione capaci di diffondere notizie in tempo reale ha fatto sì che le opinioni pubbliche siano divenute un fattore centrale in ogni calcolo, non solo politico ma anche strategico e, in futuro, forse anche tattico. L’influsso dell’opinione pubblica influisce sulla razionalità politica e strategica.

Oramai si combattono due diversi tipi di battaglie: una sul campo, l’altra sui mass-media; e spesso la seconda è più importante della prima.

## 2.1 Gli studi strategici classici

Capire la strategia significa cercare di cogliere i tratti salienti dell’intelligenza militare e di analizzare la facoltà di arrivare a una decisione e di vincere, una dote grazie alla quale sono divenuti famosi Milziade, Epaminonda, Alessandro, Annibale, Giulio Cesare, Napoleone, Federico II, Hitler, Mao (Mathey, 1999).

In campo militare, la strategia viene definita come l’arte del prendere decisioni in situazioni ostili.

Nel suo aspetto concreto, la strategia è contingente; è suscettibile di trasformazioni a seconda dei luoghi, delle epoche e delle mentalità; esiste pertanto l’abitudine di chiamare lo studio di questa evoluzione “genealogia della strategia”, secondo una formula del generale Poirier.

Nel suo aspetto astratto, essa costituisce un insieme di principi storici e universali che la teoria della strategia si sforza di rendere manifesti.

In ambito militare il termine ha un significato più specifico, che però varia nell'uso da studioso a studioso. La strategia viene così collegata a concetti di politica di sicurezza, politica di difesa e politica militare.

Clausewitz definisce la strategia in modo ristretto, limitandola al solo impiego delle forze in operazioni militari. È la politica che determina le finalità della guerra mentre è la tattica, che guida i combattimenti e le manovre. La strategia definisce, in relazione alle finalità politiche, gli obiettivi di guerra ed impiega combattimenti, manovre e battaglie per conseguirli.

La chiave del successo è, quindi saper valutare bene le proprie forze e quelle del nemico e comprendere il momento psicologico della battaglia, intuire cioè il momento decisivo in cui impiegare tutte le riserve disponibili in un attacco finale.

Mao Zedong ha una concezione più ampia della strategia, che collega strettamente alla politica, finalizzandola alla rivoluzione, oltretutto alla "guerra di mobilitazione popolare". Pertanto egli considera parte della strategia non solo l'impiego delle forze, ma anche la loro preparazione materiale, morale ed intellettuale, la comprensione del tipo di guerra che si dovrà combattere e la decisione sul come combatterla. Il tutto richiede una pianificazione delle forze e preparazione della nazione per la guerra (Jean, 1997).

Comunque a dispetto di talune pretese di storicità, tutte le definizioni di strategia non sono neutre, ma rispecchiano sia un determinato contesto storico-culturale sia i rapporti esistenti tra politici e militari.

### 2.1.1 Le dimensioni della strategia militare

In genere si distinguono alcune dimensioni della strategia militare: operativa, logistica, organica, psicologica e tecnologica.

Nel corso degli ultimi due secoli la strategia è stata prevalentemente "operativa" e ha riguardato le battaglie, le manovre e i combattimenti. È la strategia che domina nelle grandi battaglie, riportate nei libri di storia militare.

A seguito dell'avvento delle armi da fuoco è aumentata l'importanza di un'altra dimensione della strategia: quella "logistica". La logica della guerra totale è dominata dalla "grande logistica", cioè dalla capacità di produzione massiccia di armamenti ottenuta grazie alla mobilitazione industriale. La grande

logistica va distinta dalla logistica operativa, destinata al rifornimento e al sostegno delle forze sul campo, nonché ai grandi movimenti e trasporti strategici (Marchi, 1999). La logistica, in senso lato consiste nell'approntamento dei materiali e del loro impiego operativo. Come esiste una strategia operativa, così deve esistere una vera e propria strategia logistica; le concezioni operative, anche le più brillanti, che la trascurino sembrano destinate a fallire (Jean, 1997).

Una terza dimensione della strategia è quella “organica o sociale”, che rappresenta l'elemento di collegamento tra le istituzioni militari la società che le esprime. Come conseguenza della democratizzazione della guerra sono enormemente aumentate le possibilità di reclutamento ed i cittadini hanno acquisito il diritto-dovere di portare le armi.

La dimensione organica, che concerne l'impiego di tutte le potenzialità demografiche dello Stato, ha acquisito così un valore strategico fondamentale. Quella organica potrebbe, in sostanza, essere denominata la componente sociale della strategia. Oltre a quelle operative, logistiche ed organiche, la strategia possiede anche dimensioni “psicologiche”. La formulazione di una linea d'azione militare destinata a raggiungere un determinato fine politico, deve tener conto delle implicazioni psicologiche che essa comporta all'esterno e all'interno dell'organismo militare. Tali dimensioni si riferiscono sia al morale delle forze, cioè alla mobilitazione dei valori morali che conferiscono coesione e disciplina, sia ai riflessi che l'adozione di una determinata strategia avrà, da un lato sulla tenuta del fronte interno, dall'altro su quello delle forze e delle forze e della popolazione dell'avversario.

Ultima dimensione della strategia, legata al rapido progresso scientifico e tecnologico è quella “tecnologica”.

I rapporti spazio/tempo e le capacità distruttive sono mutati in modo rivoluzionario. Le armi nucleari hanno sovvertito la tradizionale superiorità della difesa rispetto all'attacco, poiché contro il missile nucleare non esiste difesa efficace. L'unica risposta possibile è sembrata a molti costituita dalla rappresaglia, cioè da un altro attacco.

Il processo di elaborazione della strategia, come quello della politica, è estremamente complesso: è influenzato dalla geografia, dalla storia, dalle ideologie e culture, da fattori economici e tecnologici, dalle strutture dei sistemi politici e delle forze armate. Tutti questi fattori devono essere considerati globalmente, poiché determinano, al pari della forza materiale, la potenza di uno Stato, e quindi le opzioni politiche e strategiche a sua disposizione (Jean, 1997).

Una strategia efficace deve tener conto di tutte queste dimensioni, bilanciandone il peso, e considerando le loro possibili interazioni.

### 2.1.2 Le componenti della strategia militare

Se si volesse molto sinteticamente esprimere il concetto di strategia militare, basterebbe una semplice formula, articolata in quattro fattori costanti: il tempo, l'ambiente, le forze e le risorse e gli elementi psicologici (Paniccia, 1978).

La storia insegna che le strategie possono anche essere valide, ma la scelta dei tempi è fondamentale per l'attuazione e, soprattutto, per il successo.

Il tempo usura l'attacco e consente alla difesa di reagire alla sorpresa, permettendole di incrementare le forze, inizialmente inferiori a quelle dell'attacco. Per questo motivo, il successo della difesa è spesso conseguito trasformando in azioni di logoramento quegli attacchi che puntano, invece a una soluzione rapida e all'annientamento delle forze nemiche sulle posizioni avanzate.

Ma il tempo è importante anche per un altro motivo: è presupposto per la moderazione del conflitto. Il tempo rende possibile, infatti, frenare l'*escalation* della violenza e permette lo stabilirsi di un dialogo fra i due avversari per giungere ad un accordo (Jean, 1997). Se manca tempo il dialogo diviene impossibile e si rischia un'*escalation* incontrollabile, che può far perdere agli sforzi sostenuti ogni rapporto logico con i fini perseguiti.

La dimensione spazio rappresenta invece un fattore moltiplicatore della potenza della difesa. Il significato dello spazio dipende, inoltre dal rapporto di forza esistente tra i due avversari: la sua importanza aumenta in proporzione diretta all'aumento del divario di potenza tra difensore e attaccante. Quest'ultimo procedendo nella sua avanzata perviene ad un punto che Clausewitz definisce "punto culminante della vittoria" superato il quale egli è talmente indebolito da poter essere annientato, se subisce la controffensiva del difensore.

Terza dimensione della strategia militare sono le *forze*. Sono in primo luogo forze intellettuali: secondo Clausewitz le forze intellettuali hanno un valore determinante per chi dirige la guerra, intesa come attività dello spirito e non manifestazione della forza bruta. Esiste un solo modo di utilizzare la propria mente: quello formalizzato dalla teoria bayesiana della decisione e dalla moderna teoria dei giochi. Le forze intellettuali sono del tutto inutili senza il sostegno delle forze morali.



Le forze sono poi forze morali: la guerra non è un gioco di scacchi, se non altro perché in essa i contendenti non conoscono né le regole del gioco né il valore dei pezzi (Jean, 1997). La guerra è una prova severa, che sottopone a sfide durissime la tenuta psicologica degli individui. Uno dei maggiori meriti di Clausewitz è quello di aver collocato al centro della sua teoria della guerra le forze morali e i fattori psicologici, attribuendo loro importanza fondamentale. Il possesso della capacità di intuire e condizionare lo stato mentale, morale e psicologico dell'avversario, pone nelle mani di uno dei contendenti un'arma addizionale, in grado di facilitare la vittoria. La preparazione alla guerra non è solo materiale, ma anche spirituale.

Infine si parla di *forze materiali* in cui determinate è il livello tecnologico degli armamenti posseduti dagli avversari. Nel secondo dopoguerra si è verificata, con la comparsa delle armi nucleari, una vera rivoluzione. Esse hanno modificato non solo le dimensioni spazio-temporali dei conflitti, ma anche l'accettabilità dell'utilizzazione della forza militare come strumento normale della politica degli stati. L'impiego della forza militare tra grandi potenze da effettivo è divenuto potenziale; la dissuasione sembrava sostituire la guerra.

### 2.1.3 I livelli strategico-militari

La strategia non è data solo dall'abilità tecnica di ottimizzare l'utilizzazione dei mezzi militare ma, anche e innanzitutto, dalla capacità di scelta degli obiettivi, del momento in cui entrare in guerra e del tipo di conflitto da combattere.

La riflessione strategica dovrebbe essere, quindi, focalizzata più sulla logica della politica che sulla grammatica militare: l'azione strategica non si occupa solo della conduzione del conflitto armato, ma anche dello sfruttamento delle forze al loro stato potenziale e, più in generale, dell'uso politico di tutti i fattori di potenza dello Stato, tra cui quelli militari, economici, psicologici.

Sotto questo aspetto è possibile individuare tre diversi livelli strategici (Mathey, 1999): totale, generale, operativo. In *primis* la strategia totale (strapolitica), che si pone a livello di progetto politico di un paese e della sua politica generale, comprendendone quindi gli scopi e le finalità (lo *Zweck* di Clausewitz). Questo livello coincide con quello che Clausewitz chiama politica. Ogni grande strategia presuppone, a sua volta, la definizione di una politica e degli interessi nazionali. Secondariamente si collocano le strategie generali quali proiezioni della strategia totale sul singolo, particolare settore



considerato (economico, militare, finanziario ...) che si esprimono in termini di scopi (lo *Ziel* di Clausewitz). A tale livello sono ripartite le risorse fra i vari teatri operativi a seconda della loro priorità. Infine le strategie operative che vengono adottate in ogni specifico settore, realizzandone gli scopi fissati dalla direzione politica del reparto interessato e si traducono in obiettivi e scadenze, per una precisa situazione.

Distinto dal concetto di strategia è quello di tattica. Grant definisce le strategie come lo schema generale che consente di finalizzare l'utilizzo di risorse alla determinazione di una posizione di vantaggio, mentre definisce la tattica come uno schema di azione specifico.

La tattica include lo svolgimento della battaglia, la strategia è invece finalizzata alla determinazione di un potenziale e di una posizione di vantaggio. *“La tattica include tutte le azioni necessarie per vincere le battaglie, mentre la strategia è finalizzata alla vincita della guerra e generalizzando, alle decisioni strategiche (sia in ambito militare che in ambito economico-gestionale hanno delle caratteristiche comuni che sono l'importanza, la richiesta di un significativo impiego di risorse e la non facile reversibilità)”* (Grant, 1994).

Il successo e la vittoria del singolo scontro, sono concetti tattici e non strategici. La strategia non ha come fine il raggiungimento di una vittoria militare ma vuole essere di aiuto all'impostazione militare per creare quelle condizioni che faciliteranno l'ottenimento dell'obiettivo politico. Lo strumento utilizzato dalla strategia è il combattimento, necessario per raggiungere gli obiettivi stabiliti in politica, mentre lo strumento utilizzato dalla tattica è la forza armata, necessaria per vincere la battaglia (Conti, 1996).

Chi scrive pensa invece ad una situazione più articolata che vede la strategia come unità di azione-agente in decentrabile rispetto al governo, mentre la tattica come svolgimento puntuale. Insomma, ciò che è strategia per un agente o un sistema di azione, può essere tattica per un altro.

#### 2.1.4 Le strategie militari dirette e indirette

Le strategie militari ruotano intorno a tre tassonomie basate sulle funzioni (offensive o difensive); sullo scopo dello scontro (diretta o indiretta); sulla modalità di manovra (diretta o indiretta).

La teoria classica identifica due diverse specie di strategia: quella d'azione, di persuasione, in una parola *offensiva* (modificazione del vecchio ordine)

oppure strategia d'interdizione, di prevenzione, di dissuasione, cioè *difensiva* (conservatrice del vecchio ordine).

La strategia diretta pone lo scontro militare al centro del conflitto. Si attacca il sistema militare nemico per causargli perdite e convincere così i politici nemici che hanno tutto da perdere a continuare a resistere, o per metterli di fronte alla prospettiva dell'annientamento qualora decidessero di continuare a combattere. La strategia indiretta agisce, invece, sul sistema politico-sociale avversario. Nei casi limite si può non avere lo scontro armato; la forza militare viene utilizzata solo allo stato potenziale, ai fini di dissuasione. Il conflitto è allora virtuale, non effettivo. In altri casi la strategia indiretta tende a recidere i legami tra il sistema militare e il sistema politico-sociale. Privato del consenso e della volontà politica necessaria, il sistema militare può essere reso inoperante, quali che siano i risultati nel campo di battaglia. Esiste infatti una sola vittoria: quella politica (Jean, 1997).

Diversa dalla precedente è la distinzione della strategia indiretta o diretta secondo le modalità di manovra

Infatti, in ciascuna delle due categorie, quella della lancia e quella dello scudo, la modalità d'azione potrà essere scelta tra due grandi modelli: il modo *diretto*, che porta cioè allo scontro frontale, o il modo *indiretto*, che tende all'accerchiamento o all'aggiramento (Mathey, 1999).

La strategia diretta può essere attuata attraverso la manovra indiretta, che mira a logorare progressivamente le forze nemiche, o attraverso l'approccio diretto, che consiste nel proiettare la massa delle proprie forze sui punti deboli dell'avversario, per catturarlo al limite senza combattere.

La strategia indiretta può prendere la forma della strategia della guerra di lunga durata (in cui viene eroso il consenso sociale e politico, necessario alla prosecuzione delle ostilità); della "strategia del carciofo" (in cui le iniziative militari si mantengono sotto la soglia di attivazione di una reazione militare del nemico e in cui si perseguono successivamente più obiettivi limitati); della strategia della guerra psicologica (in cui il consenso interno viene aggredito con mezzi non militari, quali la propaganda, la disinformazione).

Mentre la strategia diretta è sempre militare, quella indiretta è spesso globale. Elementi centrali di quest'ultima sono l'inganno, la demotivazione gli stratagemmi. Il sistema militare nemico non è distrutto, ma neutralizzato. La quantità di violenza militare impiegata è minima. Sostenitori di questa seconda tipologia, anche detta "dal forte al debole", sia Sun Tzu che Clausewitz, che

sottolineano l'efficacia dell'uso di inganni e stratagemmi per sconfiggere l'avversario.

I modelli strategici (offensivi e difensivi, diretti o indiretti) e le loro modalità di attuazione non si escludono a vicenda. Per Sun Tzu deve essere sempre trovata una combinazione ottimale tra una forza tradizionale diretta, volta ad impegnare frontalmente il nemico, e una forza indiretta, che è poi quella decisiva destinata a distruggere l'avversario.

Entrambe le strategie vengono attuate in campo economico, con effetti e obiettivi differenti. In particolare le strategie economiche dirette hanno come obiettivo l'eliminazione del concorrente dal mercato. Un tipico esempio è la strategia dei prezzi. L'attacco frontale può avere successo, ma è evidente che mentre nell'iniziativa indiretta l'attaccante cerca i punti di debolezza del concorrente, nell'attacco diretto frontale ci si scontra con i suoi punti di forza. In termini di mercato gli stessi prodotti e sugli stessi clienti dell'impresa concorrente (Kotler, 1987).

La strategia economica indiretta consiste invece nell'entrare nel mercato attraverso un segmento secondario di minor interesse, dove non ci sono barriere all'entrata, e solo successivamente conquistare quello principale. L'inganno consiste nel far credere al nostro concorrente di essere interessati a un obiettivo diverso, meno appetibile che permette, in realtà di acquisire capacità necessarie per sferrare l'attacco. Nel settore delle motociclette, per esempio, i produttori giapponesi, interessati al mercato americano, mirarono al segmento dei modelli leggeri e di basso prezzo, poco servito dai maggiori concorrenti. Pioniera fu l'Honda che puntò subito sul volume di vendite piuttosto che sulla redditività immediata e per ottenere questo risultato presentò una moto leggera, ma di alta qualità (Paniccia., 2000).

## 2.2 Le scuole strategiche classiche

Le scuole strategiche più significative degli studi classici sono la scuola tedesca, la scuola francese, la scuola britannica ed infine la scuola dell'Estremo Oriente.

Alla fine dell'epoca napoleonica, che aveva aggiunto agli slanci della nazione in armi la vertigine romantica della conquista e il lampo di genio dello stratega, i teorici tedeschi, tormentati dall'idea nazionale, si misero ad analizzare le campagne della Grande Armée per trarne degli insegnamenti. Avendo

stabilito, contrariamente alle lezioni dell'antichità, la superiorità delle strategie offensive di movimento rispetto a quelle difensive, essi giunsero a considerare come inevitabile per le guerre future l'innescò di una spirale di violenza malgrado il freno dovuto agli "atriti" (Mathey, 1999). La strategia *d'annientamento*, il cui strumento era la vittoria grazie alla battaglia decisiva, succedeva alla strategia di guerra con obiettivo limitato dell'epoca dei principati.

Clausewitz, nella sua opera *"Sulla Guerra"*, diffuse le tesi complementari della sublimazione della nazione attraverso lo sforzo della guerra, d'ispirazione hegeliana, e della celeberrima continuazione della politica per mezzo della guerra. La visione della strategia in termini di urto frontale è rimasta legata alla scuola di pensiero tedesca, alla quale la filosofia hegeliana conferiva il senso della necessità del conflitto come prova di maturità di una nazione ("le guerre mantengono la salute dei popoli come i venti e gli uragani preservano il mare dalla putrefazione", Hegel). Ciò ha portato al culto della potenza e dello scontro che ha caratterizzato il periodo fascista e nazista.

La strategia della scuola tedesca, fino alla seconda guerra mondiale, è totale, militare e diretta. Questa tipologia doveva costituire il sostegno di un dinamico progetto politico di affermazione di uno Stato giovane ed espansionista o di un'ideologia di dominio e di violenza.

In Francia d'altro canto, nel secolo dei lumi, il pensiero militare fu all'origine della ricerca di regole permanenti nel campo dell'arte della guerra. La scuola francese rifiutò il carattere totalitario della guerra, che era al centro dell'analisi della scuola tedesca, prendendo in considerazione oltre ai fattori tipicamente militari, altri elementi quali il morale delle truppe e le capacità industriali di una nazione. Il percorso della scuola francese nel periodo successivo al 1871 si è caratterizzato dall'aspetto volontarista della politica di *reverence*, la cui espressione strategica seppe sia penetrare tutti i settori della vita pubblica sia indirizzare gli sforzi del paese verso uno scopo implicito e indiscusso (Mathey, 1999).

Gli inglesi invece, avendo scoperto e applicato la teoria del controllo dei mari prima che questa venisse formulata dall'ammiraglio Mahan, hanno praticato una strategia insulare per secoli. Questo tipo di strategia si fondava su due certezze: la frontiera dell'Inghilterra è la spiaggia dei suoi nemici; la diplomazia inglese deve impedire la creazione di un impero continentale che possa minacciare le isole britanniche con il mantenimento del *balance of power* in Europa. Durante il XX secolo gli inglesi hanno di conseguenza riformulato la teoria della strategia indiretta, alla quale erano già molto attaccati, sotto il no-

me di *indirect approach*. Non tutti gli strateghi sono capaci di concepire questo approccio indiretto, grazie al quale Scipione e Bonaparte hanno scritto pagine memorabili della storia mondiale. In tal senso la tradizione inglese è quella che più sia avvicina a quella orientale. Infatti si trovano i contributi, al concetto di strategia, apportati dalla scuola dell'estremo oriente. In questo contesto l'opera cinese di Sun Tzu descrive una strategia vicina ai modelli teorici precedenti. La somiglianza di teorie così lontane nel tempo e nello spazio ha affascinato gli studiosi di strategia quando, nel XX secolo, l'opera di Sun Tzu è stata riscoperta e celebrata in Occidente.

Gli scritti militari cinesi hanno fornito una loro visione della strategia che può essere caratterizzata dall'accento posto sulla strategia indiretta e su una percezione spazio-temporale particolare. Lo studio della scuola dell'estremo Oriente non sarebbe completo senza un accenno allo studio delle astuzie e agli stratagemmi. Nello stratagemma l'avversario viene aggirato sfruttando circostanze da questo imprevedute che sorgono spontaneamente o architettando artifici. L'effetto intenzionato è sempre vantaggioso per chi lo pone in essere, ma non necessariamente dannoso per l'avversario. Esempi classici di stratagemmi sono la sorpresa, l'occultamento o il mascheramento di qualcosa di realmente esistente, la simulazione di qualcosa di falso, l'accerchiamento.

L'approccio indiretto, che combina assieme l'inventiva e l'audacia, fa appello alle astuzie e agli stratagemmi di ogni sorta. Esso evita l'uso permanente e massiccio della forza e perciò tende a ridurre le perdite umane. Per riuscire a destabilizzare e a paralizzare l'avversario, lo stratega indiretto deve, evidentemente, giocare tutte le componenti immaginabili della strategia generale (militare, economica, politica, culturale ...).

Si tratta dunque di una categoria strategica duratura che resta applicabile a ogni epoca. Anche dopo un cambiamento tecnologico che conferisca la superiorità tattica o tecnica a un dato contendente, facendogli credere che l'approccio diretto gli conferirà la vittoria, l'approccio indiretto rimane a disposizione dell'altra parte. In sostanza la riuscita della strategia indiretta non è che una questione di durata e di capacità d'inventiva.

### 2.3 I grandi strategisti: Sun Tzu e Clausewitz

Gli strategisti sono gli studiosi di strategia, mentre gli strateghi la elaborano e la vivono "sul campo". Esaminando i pensieri degli strategisti orientali

e di quelli occidentali emergono differenze dovute ai rispettivi periodi storici di riferimento e al diverso contesto socio-culturale in cui si sono sviluppati. Ciononostante alcuni aspetti dei contributi di Sun tzu e Clausewitz sembrano superare la contingenza storica.

### 2.3.1 Sun Tzu

Uno dei massimi esponenti storici delle strategie militari orientali è sicuramente Sun Tzu (V-IV sec. a.C.), autore del più antico trattato conosciuto di operazioni belliche: “L’arte della guerra”. Considerato il libro canonico sull’argomento, fu scritto analizzando non solo la componente militare della società del suo tempo, ma anche le condizioni politiche ed economiche.

L’analisi realistica e il fatto che si riferisca a conflitti tra una molteplicità di Stati con strutture militari ed economiche diverse rende di estrema attualità le considerazioni del grande strategista cinese, che espone con apparente semplicità concetti sofisticati relativi a elementi di tattica, strategia, comando e leadership. L’indiscutibile valore di quest’opera, considerata uno dei capolavori della letteratura cinese, è rimasto immutato nel tempo per il profondo acume, l’incredibile attualità che traspaiono dalle sue pagine (Conti, 1996).

In maniera limpida e semplice, Sun Tzu analizza il fenomeno delle guerre nella sua completezza, impostando la trattazione sugli elementi della strategia e del comando. Con un approccio taoista-sapienziale Sun Tzu è stato l’unico a rendere le proprie teorie così ridotte all’essenza, da essere valide nel corso dei secoli.

I concetti e i principi raccolti nell’Arte della guerra, non hanno semplicemente determinato lo sviluppo delle tattiche della scienza militare cinese, ma conservano tuttora una grande rilevanza e possono trovare impiego in molte sfere d’azione e avere differenti applicazioni, anche in campi diversi da quello militare.

Il mondo degli affari, del marketing, da lungo tempo considerati campi di battaglia, sono l’ambiente dove l’analogia è più spesso applicata. Tuttavia, in Cina, pratica comune è quella di adottare le tattiche e i principi di Sun Tzu nella vita di tutti i giorni e in ogni tipo di attività sociale.

“Il saggio di Sun Tzu sull’arte della guerra costituisce, sull’argomento, il più antico trattato conosciuto; esso però non è mai stato superato sia come completezza che come acutezza di comprensione del fenomeno. Con ragione

esso potrebbe essere definito l'essenza concentrata della saggezza nella condotta della guerra. Tra tutti i pensatori militari del passato solo Von Clausewitz può essergli paragonato e persino lui è più datato di Sun Tzu, sebbene abbia scritto oltre duemila anni più tardi. Sun Tzu ha una più nitida prospettiva, maggiore profondità di vedute ed imperitura attualità" (Liddell Hart, 1962).

*L'Arte della guerra* è un'opera composta da tredici capitoli di varia lunghezza, ciascuno dei quali dedicato ad un argomento specifico.

Il testo alterna una serie di indicazioni tecniche precise e specifiche (descrizione dei terreni d'azione, uso offensivo del fuoco, organizzazione della rete spionistica) all'esposizione di principi di ordine generale, attingendo a diverse scuole di pensiero e amalgamando il tutto all'insegna del più spiccato utilitarismo.

Uno dei principi fondamentali esposti nell'opera è quello della guerra come attività principale dello Stato: *"La guerra è di vitale importanza per lo Stato, è una materia di vita o di morte, è una scelta che può condurre alla salvezza o alla rovina. È dunque necessario che essa venga studiata meticolosamente. Quindi, bisogna considerarla tenendo presente i cinque fattori fondamentali per ottenere le giuste valutazioni strategiche. Questi fattori sono: il Tao (fattore morale), il Cielo (fattore climatico e atmosferico), la Terra (fattore topografico), il Comando e la Dottrina (addestramento e logistica) ... ogni generale deve avere familiarità con questi cinque fattori: sarà vincitore colui che li conosce bene mentre sarà sconfitto colui che non li conosce (Sun Tzu, 19)"*.

Anche Sun Pi tra i principali commentatori di Sun Tzu, sottolinea la necessità di intraprendere le guerre solo in caso di minaccia: l'esercito doveva essere mobilitato con moderazione e solo nei casi in cui lo Stato non avesse avuto la possibilità di mettere in atto una risposta diplomatica efficace (Le fonti tradizionali identificano Sun Pi, autore dei "Metodi militari", come un discendente di Sun Tzu).

Gran parte del secondo capitolo dell'opera di Sun Tzu, intitolato "Come si conduce una guerra", è dedicato a scongiurare i conflitti troppo lunghi per le conseguenze economiche negative, per l'indebolimento dello Stato e perché minano la volontà di combattere.

Sun Pi ha sostituito il concetto di campagne di lunga durata con quello di frequenti conflitti, sostenendo che numerose battaglie, seppure vittoriose, alla fine esauriscono la forza sia dell'esercito che dello Stato, provocando un disastro.



Alla base del pensiero strategico di Sun Tzu (e di Sun Pi), c'è l'assunto che lo Stato deve garantirsi una popolazione prospera e felice, la cui volontà di sostenere il sovrano non sia mai messa in discussione (Sayer, 1999).

Nel corso di tutta l'opera di Sun Tzu, l'approccio è fortemente analitico. L'autore raccomanda una pianificazione accurata e la formazione di una strategia organica prima di avviare una campagna militare. In conformità con l'importanza attribuita alla razionalità e all'autocontrollo, Sun Tzu raccomanda analisi estensive e concrete della situazione generale, compreso lo studio di tutte le operazioni e delle proprie capacità.

In ogni competizione l'arma decisiva è la conoscenza e il possesso di dati da mettere in campo come *informazioni*, utilizzate ai fini di persuasione, di inganno, di controllo politico-sociale. La guerra di informazioni costituisce il nucleo della strategia indiretta che, afferma Sun Tzu, "*consente di conquistare il territorio nemico senza combattere*", ma soprattutto anticipa l'esito stesso del conflitto per cui l'impiego della forza, che si raccomanda di esercitare solo in condizioni di assoluta superiorità, diviene una formalità che sanziona la vittoria prima del combattimento (Sayer, 1999).

Sun Tzu, che coltivò della guerra una visione più trascendente rispetto ad altri autori, era convinto che il principale obiettivo da raggiungere fosse sconfiggere il nemico senza impegnarlo effettivamente in combattimento, realizzando in questo modo una vittoria completa: "*la strategia da seguire in guerra è in primo luogo quella di vanificare i piani del nemico, secondariamente di compromettere le alleanze e poi di assalirne l'esercito: l'ultima mossa da compiere è porre in stato di assedio le sue città fortificate. Perciò chi eccelle nell'arte militare, soggioga gli eserciti nemici senza affrontarli in combattimento, cattura le città fortificate senza doverle assalire e distrugge gli stati avversari senza doverli impegnare in campagne prolungate*". "Dichiarata la guerra, il risultato ideale è prendere intero e intatto il paese nemico. Danneggiarlo o distruggerlo non è altrettanto buono. Del pari, è meglio catturare un'armata, o un battaglione, o una compagnia, o una squadra intatta piuttosto che distruggerla. Perciò, ottenere cento vittorie su cento battaglie non è prova di suprema eccellenza: il massimo dell'abilità consiste nel piegare il nemico senza combattere".

Un tale obiettivo si raggiunge con una meticolosa valutazione iniziale atta ad evitare le situazioni potenzialmente svantaggiose, variando i piani e la disposizione tattica con manovre irregolari e imprevedibili, sfruttando sapientemente i vuoti e i pieni dello schieramento nemico, mascherando l'entità



reale delle proprie forze, e avvalendosi di ogni altro stratagemma in grado di garantire il successo finale.

Il pensiero militare è stato spesso identificato con il principio degli inganni e stratagemmi, poiché egli consigliò il loro impiego per il raggiungimento degli obiettivi militari. Tuttavia l'inganno non deve essere praticato come un'arte fine a se stessa; piuttosto, false misure, stratagemmi e astuzie sono concepiti con l'unico scopo di ingannare il nemico per confonderlo o costringerlo a rispondere nel modo previsto e per acquisire un'opportunità da sfruttare. Sotto questo punto di vista la guerra può essere considerata una questione di inganno, in cui si creano continuamente false apparenze, si diffondono informazioni errate e si utilizzano raggiri e trucchi.

<p>Quando si è in grado di attaccare si deve comparire incapaci          Quando si muovono le truppe si deve sembrare inattivi          Quando si è lontano si deve far credere di essere vicini          Se il nemico è in disordine lo si attacca immediatamente          Se il nemico è forte in ogni settore è necessario essere prudenti          Se il nemico è troppo superiore in forza è meglio evitarlo          Se il comandante nemico è collerico cerca di irritarlo          Se il nemico è prudente cerca di incoraggiare la sua arroganza          Se le forze nemiche sono unite fai in modo di scinderle          Vince chi sa quando è il momento di combattere e quando è il momento di non combattere          Vince chi dispone generali competenti al riparo delle ingerenze del sovrano          Vince chi sa guidare tanto un esercito enorme quanto un esercito piccolo</p>
---

Figura 1.1 – *Le dodici regole di Sun Tzu*

### 2.3.2 Karl Von Clausewitz

Karl Von Clausewitz è forse il più celebre strategista occidentale. Ammiratore di Federico il Grande, teorico delle forme della guerra assoluta, ebbe sotto gli occhi come caso di studio empirico, non tanto l'esercito del suo paese, né l'esercito russo, quanto invece la fulminea capacità strategica e operativa dell'esercito francese della Repubblica e dell'Impero guidato dal genio di Napoleone Bonaparte.

Ed è proprio dall'analisi accurata delle campagne militari tra il 1792 e il 1815, delle avanzate clamorose, ma anche delle ritirate sapienti, delle gloriose battaglie e delle vittorie travolgenti, che Clausewitz costruì quel monumento intellettuale alla teoria della guerra: il *Vom Kriege* (Aron, 1987).

Il maggior contributo del *Vom Kriege* fu il concetto di guerra assoluta (o astratta o ideale), considerata dal prussiano un idealtipo, archetipo teorico di conflitto.

La guerra assoluta di Clausewitz è un concetto del tutto diverso dalla guerra totale, affermata in Europa nei due conflitti mondiali. La guerra assoluta è un modello teorico. La guerra totale è un fatto empirico e indica una guerra che vede l'impegno prolungato di tutte le risorse materiali, morali e umane di uno Stato.

Esistono due tipi di totalità: una è di tipo organizzativo, l'altra di tipo ideologico. Nella sua accezione tecnico-militare la guerra totale indica la combinazione delle operazioni terrestri, navali e aeree e la mobilitazioni di tutte le risorse materiali, demografiche e morali del Paese. Nel linguaggio etico-politico, giuridico e teologico, guerra totale assume invece una connotazione negativa, perché indica una guerra condotta senza restrizioni all'impiego della forza (Jean, 1997). Le guerre sono totali quando gli scopi politici perseguiti presuppongono l'annientamento dell'avversario, oppure perché è in gioco la sopravvivenza di un popolo. Solitamente la guerra è limitata e razionale, perché tali sono gli obiettivi politici che si propone. La ragione politica dovrebbe sempre limitare e tenere sotto controllo l'*escalation* della violenza bellica. La mancanza di indipendenza della guerra e la subordinazione dello scopo militare al fine politico provocano la limitazione della guerra.

La guerra è, infatti, parte integrante della politica e inseparabile da essa. Dice Clausewitz: *“la guerra non è solo un atto della politica, ma un vero strumento della politica, un seguito del procedimento politico, una sua continuazione con altri mezzi. Quanto alla guerra rimane di proprio, non si riferisce che alla natura particolare dei suoi mezzi. L'arte della guerra può prescrivere che le tendenze e i disegni della politica non siano in contraddizione con tali mezzi e il comandante in capo deve esigerlo in ogni caso. Ma, qualunque sia la sua reazione con i disegni politici essa non può andare al di là di una semplice modificazione dei medesimi, poiché il disegno politico è lo scopo, la guerra è il mezzo e un mezzo senza scopo non può concepirsi”* (Von Clausewitz, 1970).

Decisivo è stato, quindi, il contributo che Clausewitz ha dato alla filosofia della politica e, in particolare alla tematica specifica del rapporto interattivo fra politica e guerra, che è sempre stato l'oggetto d'indagine primario del realismo politico, da Sun Tzu, a Gui gu zu, a Tucidide a Machiavelli.

Nella concezione clausewitziana, il successo militare non ha significato in se stesso, ma solo in funzione degli obiettivi politici che permette di conseguire.

Il punto centrale è definire gli obiettivi politici della guerra e le linee d'azione strategiche generali più opportune per conseguirli. Per questo le decisioni politiche e strategiche sono più importanti di quelle operative e tattiche.

Mentre queste ultime possono essere corrette, errori nelle prime non possono essere neutralizzati neppure dai più grandi successi tattici (Jean, 1997).

Un'altra analisi che illumina il pensiero di Clausewitz risiede nel concetto di vittoria, che riguarda l'ambito della tattica e non della strategia.

In altri termini lo stratega ed il capo della guerra non mirano alla vittoria in quanto tale bensì vogliono, attraverso lo strumento militare, ottenere certi risultati. Il tattico ha un preciso dovere: utilizzare al meglio le forze militari a sua disposizione in vista della vittoria. Lo stratega utilizza le battaglie e le vittorie in vista dello scopo determinato dal Capo di Stato e che non si confonde con la vittoria militare né esige sempre la completa distruzione delle forze armate nemiche.

L'insegnamento di Clausewitz è anche storico. Egli si è sforzato di costruire una teoria sovrastorica, che contempra la diversità delle guerre e delle strategie.

Ogni guerra considerata nella sua totalità concreta, si presenta come una strana triade, una "stupefacente trinità" costituita dalla violenza originale del suo elemento, l'odio e l'ostilità che bisogna considerare come una tendenza naturale, cieca; dal gioco delle probabilità e del caso che ne fanno una libera attività dell'anima; dalla natura subordinata di strumento politico per cui essa afferisce al puro intelletto.

La prima di queste tre facce corrisponde al popolo (componente irrazionale), la seconda al capo militare (componente a-razionale), la terza al governo (componente razionali).

Una trilogia simile a questa si ritrova già in Aristotele, secondo cui ogni azione umana è influenzata dal *loghos*, *ethos* e *phatos*, ed anche nelle tesi di Tucidide circa le cause della guerra del Peloponneso in particolare ed in ogni guerra in generale. Cioè: l'utilità (l'interesse generale), l'onore, (l'identità, il prestigio, i valori); e la paura strutturalmente irrazionale. La triade è tenuta assieme dalla volontà, che conferisce unità alle tre componenti. Se tale volontà manca il sistema perde efficienza e poi entra in collasso.

Clausewitz impiega il termine strategia solo ed esclusivamente in senso militare. Egli definisce la guerra per i mezzi impiegati, cioè la violenza, e di qui si suppone una distinzione radicale fra pace e guerra, fra la politica condotta con mezzi non violenti e la politica condotta anche con mezzi violenti (Aron, 1987).

La strategia è essenzialmente militare; essa organizza e conduce sì i combattimenti ma in vista degli scopi della guerra. Ebbene, poiché la guerra stessa non è altro che il proseguimento della politica statale, è la politica che determina lo scopo rispetto al quale la strategia organizza le sue battaglie. Al servizio della politica, la strategia cessa dunque di essere strettamente militare.

Se il piano della guerra passa per la parte principale della strategia, quest'ultima può essere definita condizionata dalla politica o ancora politica per le sue finalità e militare per i suoi mezzi. Non sembra comunque che nel suo trattato Clausewitz distingua nettamente tra condotta della guerra e strategia. L'essenza della strategia consiste nell'assicurarsi una forza numerica superiore, ottenibile in due diversi modi: con un esercito numericamente superiore oppure tramite la sorpresa, la cui rilevanza strategica era stata sottolineata anche da Sun Tzu. Tutti i più grandi strateghi hanno fatto ricorso alla sorpresa per conseguire la vittoria.

Dal punto di vista strettamente tattico la sorpresa aiuta il più debole, ma solo nel breve periodo. Per Clausewitz infatti non può essere risolutiva di un lungo conflitto. La sorpresa costituisce, quindi, elemento fondamentale nelle strategie difensive ritenute da Clausewitz più forti di quelle di attacco. Clausewitz è, infatti, un convinto assertore dell'esistenza di una asimmetria strutturale tra le due forme di lotta. La difesa è la forma più forte, ma non è risolutiva se non è attiva, perché lo possa divenire deve passare alla controffensiva.

Caratteristica fondamentale della difesa è l'attesa, quella dell'attacco l'iniziativa. La difesa deve resistere fino a quando l'attacco raggiunge il *punto culminante della vittoria*, oltre il quale viene annientato.

## 2.4 Gli studi strategici contemporanei

Secondo l'accezione tradizionale gli Studi Strategici sono la branca delle Relazioni Internazionali che si occupa dell'organizzazione e dell'impiego, reale o potenziale, della violenza per il conseguimento di obiettivi politici, in particolare delle cause, preparazione, modalità di condotta e conclusione delle guerre.

Per affrontare lo spinoso tema si fa qui riferimento alla ricostruzione svolta da Luciano Bozzo, punto di riferimento obbligato tra gli strategisti della nuova generazione al cui lavoro si ispira il presente paragrafo (Bozzo, 2004).

Questa impostazione risponde alla partizione razionale della politica estera nelle due componenti della “diplomazia” e della “strategia” proposta da Raymond Aron: l’arte di convincere senza fare ricorso alla forza e l’arte di vincere utilizzando al meglio i mezzi militari disponibili.

L’area d’interesse degli studi strategici dipende dal concetto di strategia preso a riferimento. Ad un estremo corrisponde una conoscenza strategica, quella tradizionale, tutta centrata sullo studio del più efficace impiego operativo della forza armata per il conseguimento dei fini politici dati. All’estremo opposto corrisponde una teoria generale dell’azione di successo a fronte di opposizione consapevole, fondata su principi applicabili tanto alle situazioni competitive e ai giochi agonistici quanto a un’eventuale guerra nucleare (Bozzo, 2001).

Sino al termine della guerra fredda gli Studi Strategici si sono concentrati sulle implicazioni politiche e tecnologiche (Buzan, 1987) connesse all’uso della forza nel sistema internazionale dell’età nucleare, con la conseguenza che spesso sono stati trascurati sia i limiti all’impiego della violenza organizzata quale strumento politico sia il significato di altri e diversi strumenti d’influenza: diplomazia, sanzioni o incentivi economici, comunicazione e propaganda. Tuttavia, le dimensioni del campo d’interesse pur così ridefinito restano tali da rendere arduo ogni tentativo di demarcare con sufficiente precisione i confini del settore disciplinare

Il primo vero tentativo di costruire una teoria generale del fenomeno bellico tramite la procedura empirica prese il via nel terzo decennio del Novecento, come conseguenza dell’impatto dei processi d’industrializzazione della guerra, iniziati un secolo prima. Da questo sforzo di sistematizzazione ebbero origine gli studi strategici contemporanei.

L’esperienza della “guerra totale”, frutto dei processi di industrializzazione e mobilitazione di massa, suscitò nel primo dopoguerra una forte reazione, emotiva prima ancora che intellettuale. Fino ad allora lo studio dei diversi aspetti del conflitto armato era appannaggio di discipline quali la storia militare, la teoria politica o il diritto internazionale. L’analisi propriamente strategica, cioè delle modalità di condotta delle operazioni belliche, rimaneva dominio riservato delle istituzioni militari: stati maggiori e accademie. Conseguenza della prima guerra

mondiale fu l'emergere di una percezione nuova, secondo cui il confronto armato, lungi dall'essere il legittimo strumento di regolazione delle controversie non altrimenti risolvibili tra Stati sovrani, era in realtà il problema primo della vita internazionale, che poteva assurgere a crimine contro l'umanità.

Nel secondo decennio del Novecento la commistione di influenze idealiste e positiviste dette origine, nel Regno Unito e negli Stati Uniti, all'idea di applicare il metodo scientifico allo studio delle cause della guerra per prevederne e scongiurarne l'occorrenza. Pionieri del nuovo approccio furono il fisico e meteorologo inglese Lewis Fry Richardson (1881-1953) e l'americano Quincy Wright (1890-1970). Il primo si concentra con analisi sulle ondate periodiche di bellicismo (*war moods*), le corse agli armamenti e i conflitti violenti o "dispute mortali" (*deadly quarrels*). Quest'ultimo, autore di un volume sulla guerra frutto di sedici anni di ricerca (Wright, 1942), al contrario del primo contribuì a formare un gruppo che avrà un ruolo determinante nello sviluppo delle Relazioni internazionali e degli Studi strategici: la cosiddetta "scuola di Chicago/Yale".

Fuori dal mondo anglosassone sono pochi i contributi originali, con la significativa eccezione della scuola francese, nata sul finire degli anni Cinquanta da due filoni di riflessione: sulla guerra controrivoluzionaria e il deterrente nucleare nazionale.

Per effetto combinato della guerra fredda e dell'incessante sviluppo tecnologico-militare, tra la metà degli anni Cinquanta e la fine degli anni Ottanta il settore disciplinare quasi s'identificò con l'analisi della strategia nucleare (Freedman, 1981). La "teoria della deterrenza", il *corpus* teorico più imponente prodotto nelle Relazioni internazionali, si fonda sul concetto di dissuasione, per cui, qualsiasi potenziale avversario *razionale* si asterrà dall'attacco di fronte a una minaccia di ritorsione tanto credibile e temibile da vanificare ogni speranza di vittoria, e i vantaggi ad essa associati.

In particolare, nella "teoria della contrattazione" di Schelling la minaccia d'infliggere all'avversario danni e sofferenze intollerabili e crescenti era considerata strumento principe di quella "diplomazia coercitiva" (Schelling, 1967) che avrebbe dovuto risultare particolarmente efficace nelle guerre limitate.

Sul piano metodologico, a partire dalla seconda metà degli anni Sessanta si moltiplicarono le ricerche empiriche, a cominciare da quelle storico-comparate (George, Smoke, 1974). Infatti, le analisi sui processi decisionali in materia di sicurezza ebbero nuovo impulso con l'introduzione del paradigma della

“politica burocratica” (*bureaucratic politics*) e l’intero settore disciplinare fu influenzato dagli sviluppi degli studi sulla psicologia cognitiva.

Alla fine degli anni Settanta l’attivismo politico-militare dell’Unione Sovietica accentuò la crisi americana iniziata con il disimpegno dal Vietnam e il processo di distensione s’interruppe. Due furono le conseguenze nel campo degli Studi strategici: 1) un ritorno d’interesse per la disciplina che rimarrà forte fino al termine della guerra fredda (testimoniato dalla ripubblicazione di Clausewitz nel 1976 e del *Makers of Modern Strategy* di Earle, a cura di Peter Paret (1986)); 2) l’affermazione di una nuova generazione di strateghi laici “massimalisti” (Colin Gray, Keith Payne, Edward Luttwaki).

Durante l’intero periodo sin qui considerato, dal 1945 alla fine degli anni Ottanta, la teoria della deterrenza è stata segnata dal confronto tra due scuole di pensiero, dal prevalere dell’una o dell’altra. I “massimalisti” – che Anatol Rappaport (1964) definiva “neoclausewitziani” – ritenevano possibile combattere e vincere un’eventuale guerra termonucleare (Kahn, 1960), perciò consideravano credibili a fine deterrente solo le minacce basate sulla volontà di condurre una simile guerra e sulla disponibilità di strumenti atti a dominare l’*escalation*. I “minimalisti” partivano invece dal presupposto contrario e proponevano di sfruttare a fine dissuasivo i margini d’incertezza insiti nel processo stesso di scalata, minacciando l’avversario con la prospettiva che quest’ultima potesse sfuggire al controllo dei contendenti *a prescindere* dalle loro volontà (Bozzo, 2001). In quest’ottica le minacce più credibili sarebbero risultate quelle la cui attuazione fosse stata entro certi limiti “affidata al caso” (Schelling, 1960), sottratta cioè al controllo razionale del dissuasore. Nell’ottica degli autori massimalisti (Herman Khan, Paul Nitze, Colin Gray) la guerra nucleare non sarebbe *qualitativamente* diversa da quelle del passato. Esisterebbe perciò una sostanziale continuità tra analisi strategica prenucleare e nucleare e i principi della prima rimarrebbero applicabili alla realtà contemporanea (Gray, 1977). Al contrario, per i minimalisti (Brodie, Schelling o Robert Jervis) l’avvento del nucleare è una vera rivoluzione che ha modificato radicalmente e definitivamente la natura stessa del conflitto bellico: il concetto clusewitziano di guerra assoluta da estremo teorico è divenuto possibilità reale (Brodie, 1946; Jervis, 1988). Gli unici principi strategici che mantengono senso politico sono quelli diretti alla prevenzione della guerra.

Ma i neoclausewitziani erano tali più di nome che di fatto, visto che *entrambe* le scuole di pensiero perseguivano il medesimo intento comunicativo:



enfaticamente parossisticamente i rischi e costi della guerra totale termonucleare o prepararsi a combatterla erano due manifestazioni della “strategia dichiaratoria” degli Stati Uniti diretta a mantenere lo *status quo*. Il carattere strumentale della guerra rispetto alla politica era venuto meno, scopo della strategia era conservare l’ordine internazionale bipolare uscito dall’ultimo conflitto mondiale (Bozzo, 2001).

Nel corso degli anni gli Studi Strategici hanno perduto la connotazione statocentrica a causa di fattori diversi: l’avvento del paradigma della “politica burocratica”, la diminuita utilità della forza armata nella politica internazionale, la crescita esponenziale dei conflitti che vedono impegnati attori non statali. Anche l’assunto di razionalità è ormai sempre più spesso inteso come semplice capacità dell’attore di perseguire “meglio che può” i propri interessi, compiendo scelte orientate a un obiettivo (“*purposive*”) in assenza sia d’informazione completa sulle alternative sia della capacità di calcolare vantaggi e costi delle conseguenze ultime (“*outcomes*”) associate ad ogni opzione (Lake, Powell, 1999).

La ricerca sulla pace, gli studi sul conflitto e la “sicurezza globale”, nonché la più recente teoria della cosiddetta “pace democratica”, sono tutti in vario modo collegati alla tradizione “rivoluzionista”; in particolare alla scuola liberale cosmopolita kantiana e a quella strutturalista marxista. La prima delle due scuole sottolinea la fondamentale unità morale e culturale della società degli Stati, da cui derivano obblighi etici, psicologici e legali. In primo luogo quello di contribuire al consolidamento di una vera comunità del genere umano attraverso la diffusione dei principi democratici, il rispetto dei diritti dell’uomo, l’affermazione dell’idea di cittadinanza globale. L’attenzione si sposta dunque dallo Stato all’individuo, dalla sicurezza nazionale, a quella “globale”. Sono gli individui in quanto tali, e non come cittadini di uno Stato, a dover essere tutelati nei confronti di minacce di varia natura, non esclusivamente militari, sia interne che esterne alla sfera della sovranità. Al pari degli Studi Strategici anche la Ricerca sulla pace considera il conflitto una categoria essenziale per la comprensione della politica internazionale; ma fa della pace – intesa come eliminazione delle cause *strutturali* di conflitto – il criterio guida di un’analisi che non nasconde forti intenti normativi

Negli ultimi venti anni, in concomitanza con l’aumentata popolarità dei concetti di sicurezza internazionale e globale, la dizione Studi Strategici è stata sempre più spesso sostituita da quella di Studi sulla sicurezza (*security studies*).



Forse il contributo teorico che più di ogni altro ha favorito quest'ampliamento di prospettiva è stato offerto da Buzan (1983), che ha esteso l'analisi della sicurezza da quello militare tradizionale a quattro nuovi ambiti: politico, economico, societario ed ecologico. Negli anni Novanta attorno a Buzan si è formato un piccolo gruppo di autori, la cosiddetta "scuola di Copenaghen". Utilizzando una versione assai interessante del realismo strutturalista essi hanno progressivamente deenfattizzato l'approccio statocentrico al tema della sicurezza a favore della "*societal security*", intesa come capacità da parte di una certa società di mantenere la propria identità di fronte a forti mutamenti ambientali.

Per concludere, nelle Relazioni internazionali il vasto settore disciplinare degli Studi sulla sicurezza si articola in varie sottodiscipline, che si differenziano sulla base sia dei contenuti sia dell'approccio teorico adottato a riferimento, tra di esse gli Studi Strategici. Al di sotto di questi ultimi si collocano le analisi propriamente tecnico-militari sulle tecnologie e le dottrine d'impiego, nonché gli studi d'area multidisciplinari necessari a far fronte alle esigenze poste dalla concezione estesa o globale di strategia (Bozzi, 2001).

## 2.5 Le scuole strategiche nucleari

### 2.5.1 La scuola americana

Prima dell'ingresso nella seconda guerra mondiale gli strateghi americani si dividevano in strateghi di terra (seguaci di Clausewitz) e strateghi di mare, affascinati dal *sea power*, chiave del successo della strategia Gran Bretagna. Dopo la fine della seconda guerra mondiale, l'apporto concettuale degli Stati Uniti al dibattito strategico è stato notevole. La riflessione strategica americana è stata commisurata alla potenza e al dinamismo di un paese che la guerra aveva consacrato come superpotenza mondiale (Mathey, 1999) e che, purtroppo la caduta del muro di Berlino ha indotto ad atteggiarsi a onnipotenza mondiale.

Le teorie strategiche americane, elaborate nelle università, vengono formulate in termini di dottrina nel momento della loro adozione da parte del potere politico.

La dottrina americana attuale si fonda sulle idee di *partnership per la pace* (PPF) tra i vecchi avversari e di un nuovo *ordine mondiale* per le relazioni tra gli stati di tutto il mondo e si articola tra multilateralisti e unilateralisti.

La dottrina americana diviene comunque meno rigida, in quanto non si rivolge più ad un unico avversario, avendo come scopo quello di intervenire con i propri mezzi militari per partecipare alle risoluzioni di crisi che si manifestano sulla superficie del globo.

### 2.5.2 La scuola sovietica

Nell'evoluzione della dottrina nucleare è possibile distinguere tre diversi livelli di definizione di strategia.

La *scienza militare* in primo luogo rappresenta una sintesi dell'esperienza umana acquisita in campo militare, delle conoscenze sulla guerra, sulla sua natura, sulle sue leggi obiettive, sull'organizzazione militare e sui procedimenti di condotta di una guerra. Nelle sue ricerche la scienza militare si fonda sulle posizioni storiche e metodologiche del marxismo-leninismo, anche se utilizza l'apporto delle altre scienze.

L'*arte militare* d'altro canto copre il campo della preparazione e della condotta effettiva delle operazioni militari. Riguarda sia la preparazione che la condotta della guerra ed è *arte* nel senso che consiste nella buona applicazione delle leggi oggettive della guerra elaborate dalla Scienza militare e delle direttive fissate dalla Dottrina militare (Jean, 1997).

Infine la *dottrina militare* è l'espressione delle direttive ufficiali concernenti l'arte militare. È in sostanza il punto di vista ufficiale dei responsabili politici dello stato sul carattere della guerra, sul ruolo della componente militare e degli fattori di potenza dello stato, sui procedimenti di condotta della guerra e sui lineamenti generali di preparazione per la guerra delle Forze armate e del paese.

### 2.6 Le strategie contemporanee: strategie nucleari e di dissuasione

Dal 1945 al 1998 l'atomo ha dominato la riflessione strategica. Le relazioni internazionali e le dottrine militari hanno quindi dovuto essere riformulate, mentre anche gli elementi della dottrina strategica hanno subito un importante cambiamento.

Sullo scacchiere mondiale anche i protagonisti sono cambiati ed è diventato necessario studiare le dottrine delle potenze nucleari immobilizzate nel faccia a faccia della reciproca dissuasione.

Il dinamismo e lo spirito di avventura ai quali hanno dovuto rinunciare i grandi Stati sono stati lottizzati tra i nuovi personaggi, guerriglieri, scienziati e imprenditori che hanno saputo fare appello al mezzo strategico per dare forza e coerenze alla loro condotta (Mathey, 1999).

Nel corso della guerra fredda le armi nucleari hanno giocato un ruolo centrale nella strategia di dissuasione. Tali armi hanno consentito la difesa dell'Europa occidentale senza trasformarla in un campo trincerato.

La dissuasione nucleare tipica della guerra fredda si basa sulla possibilità di effettuare rappresaglie massicce, cioè sul principio di “distruzione reciproca assicurata” o MAD (*Mutual Assured Destruction*). L'incertezza della vittoria viene sostituita dall'incertezza dell'uso delle armi nucleari, contro le quali non esiste difesa efficace.

La strategia del deterrente nucleare ha sovvertito molti principi propri della strategia tradizionale, primo fra tutti quello legato alla superiorità della difesa sull'attacco, pre-requisito che consente alla politica di controllare e limitare le guerre. La centralità delle armi nucleari nel confronto bipolare spiega, inoltre, perché la dimensione tecnologica della strategia sia prevalsa sulle altre componenti: politiche, sociali, geografiche.

Il discorso sulla guerra si è trasformato, di conseguenza, in discorso “della guerra”, basato su una concezione più hegeliana che clausewitziana dell'equilibrio del terrore (Jean, 1997).

In secondo luogo le armi nucleari hanno tolto ogni significato ai rapporti di forze; basta possedere una capacità invulnerabile di attacco alle città avversarie per realizzare la dissuasione dal *debole al forte*, raccomandata, in particolare dal generale De Gaulle e dalla scuola francese (Mathey, 1999).

Ciò non ha tuttavia impedito alle due superpotenze di accumulare testate, non tanto nella speranza di acquisire un'impossibile superiorità strategica, quanto per dare segnali forti al blocco avversario circa la propria determinazione a far ricorso alle armi nucleari.

### 2.6.1 La guerriglia ed il terrorismo

La parola *guerriglia* risale all'insurrezione dei partigiani spagnoli contro le armate napoleoniche (1808-1813), sebbene la pratica della guerra partigiana sia sempre esistita.

Bonaparte ottenne alcuni dei suoi folgoranti successi grazie all'agilità delle sue truppe che vivevano rifornendosi direttamente nel paese nel quale portavano il loro messaggio rivoluzionario.

Clausewitz definisce l'essenza della guerriglia: difensiva strategica, offensiva tattica, cioè diffusione della lotta su tutto il territorio, per frazionare le forze nemiche, indebolirle, logorarle e creare così le condizioni per attaccare localmente con successo; lunga durata dell'azione, per provocare lo sfiancamento psicologico dell'avversario; stretti legami tra guerriglieri e popolazione.

Applicata a livello strategico nella guerra rivoluzionaria totale, la guerriglia ha avuto la meglio sulle forze regolari di numerosi governi (Vietnam, Cina, Afganistan, ecc.) (Mathey, 1999).

Parallelamente al suo sviluppo pratico, lo studio storico e militare della guerriglia si è intensificato, in particolare al fine di capire la possibilità di questa strategia, collegata attraverso tutti i settori (economico, sociale, politico, militare) alle risorse specifiche delle popolazioni implicate.

Per l'impresa la guerriglia rappresenta una forma di attacco indiretto, il vero obiettivo è quello di ridurre le dimensioni del mercato così da poter combattere in alcuni momenti, almeno, ad armi pari con colossi (Paniccia, 2000). Nel campo ristretto, l'impresa minore sviluppa una strategia che ha come costante la persistenza di attacchi, sotto forma di cali improvvisi dei prezzi, azioni promozionali inedite, alleanze impreviste con altri concorrenti.

Gli attacchi vanno sempre portati su territori dove non esistono punti di forza del grande concorrente. Scopo finale delle azioni di guerriglia è che il concorrente più forte, in considerazione delle risorse che dovrebbe spendere e dei rischi che può correre, decida di lasciare all'iniziativa guerrigliera il controllo di un limitato pezzo di territorio.

La guerriglia è una strategia particolarmente consona alle imprese più piccole, sia in termini di posizioni di mercato sia di disponibilità di risorse; è anche vero, però che non è uno strumento da usare all'infinito. La guerriglia, quindi, non può essere uno stato di turbolenza o di confusione permanente, è una strategia transitoria, che deve portare o al potere o alla trattativa, con il "più forte", logorato e ridimensionato. Pertanto, dal punto di vista aziendale, essa deve raggiungere due obiettivi (Paniccia, 2000): da un lato evitare sempre di misurarsi direttamente con il concorrente più forte; dall'altro mantenere il concorrente costantemente incerto circa le proprie azioni, ovvero su dove, come e quando avverrà la prossima mossa.

In sintesi l'impresa guerrigliera deve ricordare che la strategia di guerriglia deve basarsi su tre presupposti: la breve durata, la sorpresa e l'intermittenza.

Il principio della limitatezza della strategia di guerriglia è valido anche per il mercato. Un'impresa può sopravvivere anche di successi limitati e interventi estemporanei. Ma spesso tende stabilizzarsi e mantenere la posizione acquisita.

A fianco della guerriglia, ma da questa distinguibile, deve essere considerato il terrorismo. Un atto di violenza è terroristico se le sue finalità e il suo impatto psicologico sono molto superiori a quelli propriamente materiali che, invece sono perseguiti dalle guerriglie (Jean, 1997).

Il terrorismo non è solo una tattica, può essere anche una strategia, perseguita deliberatamente e sistematicamente per raggiungere determinati fini politici. In tal senso esso deve essere distinto dalla guerriglia, anche se atti terroristici possono costituire una componente importante di quest'ultima.

Le differenze fra terrorismo e guerriglia sono spesso più chiare di quanto i *mass media* tendano a riportare. Se da un lato gli obiettivi di terrorismo sono prevalentemente civili, caratterizzati da un enorme valore simbolico, dall'altro, quelli della guerriglia sono, invece prevalentemente militari. Mentre l'organizzazione di quest'ultima richiede tempo e l'esistenza di condizioni ambientali favorevoli, quella di atti terroristici comporta tempi più ridotti. La guerriglia è un fenomeno interno ai singoli Stati, molto più del terrorismo, poiché questo ultimo non richiede il medesimo livello di sostegno da parte della popolazione civile.

La storia insegna che le guerre combattute con guerriglia possono essere vinte, quelle esclusivamente terroristiche rischiano di essere esercizio di violenza.

Insomma per dare una cruda attualità a queste riflessioni gli attacchi, anche suicidi, condotti contro forze occupanti l'Iraq sono inquadrabili come guerriglia, mentre bombe dirette contro la popolazione civile di paesi occupanti e non belligeranti è sicuramente terrorismo. La distinzione sembra più importante sul piano etico-politico che su quello strettamente militare. Il non distinguere la sfumatura tra le due citate forme limite come sembra fare la superficialità del giornalismo occidentale espone ad un duplice rischio. Da un lato demonizza l'avversario riducendo ogni combattente ad un semplice criminale, dall'altro rende sempre più non negoziabile il conflitto spingendo gli stessi guerriglieri nella tragica spirale del terrorismo. In tal senso si conferma che ogni nemico si posiziona su forma di lotta rese disponibili dal suo avversario.

## 2.6.2 Le strategie particolari

A livello di strategia di uso di specifiche forze alcuni casi particolari meritano di essere menzionati sul fronte dell'azione navale e l'azione aerea.

La strategia navale si è sviluppata presto grazie ad alcune particolarità della vita di mare. Combina infatti, facilmente il commercio con le attività militari e permette di compiere sia azioni contro le forze costituite dell'avversario, sia azioni indirette. In virtù di una facilità di spostamento, il mare offre ai belligeranti delle possibilità di azioni indirette più naturali rispetto alla terra. In mare, a causa dell'impossibilità di utilizzare e di predisporre il terreno, nonché di richiamare la popolazione alla resistenza, l'asimmetria tra difesa e attacco si trova invertita rispetto a quanto si osserva a terra secondo lo schema classico. La superiorità marittima, grazie alla sua ubiquità, mobilità, flessibilità e ora grazie anche alla sua capacità di colpire in profondità obiettivi terrestri, costituisce indubbiamente uno strumento assai rilevante della "diplomazia della violenza" per interventi chirurgici su scala planetaria (Jean, 1997). Le forze navali, inoltre per la loro flessibilità e autonomia logistica, sono più facilmente integrabili in complessi multinazionali delle forze terrestri e anche di quelle aeree. Non per nulla nel corso della storia, le potenze marittime hanno fatto ricorso a coalizioni più frequentemente di quelle continentali e, anche dal punto di vista culturale, sono più portate ad approcci strategici indiretti che ad attacchi frontali diretti. La strategia navale non mira solo alla distruzione delle forze navali nemiche, ma soprattutto al controllo delle vie di comunicazione marittime necessarie per i trasporti. La strategia navale è incentrata sulla lotta per la libertà d'utilizzazione da parte propria delle vie marittime e per l'annullamento di tale libertà dell'avversario.

La strategia aerea è stata oggetto di serrati dibattiti tra le due guerre mondiali. A quel tempo, i sostenitori della guerra aerea ritenevano che i bombardamenti massicci di popolazioni civili costituissero da soli un fattore decisivo nei conflitti futuri. La storia non ha confermato queste previsioni, sviluppate in Italia dal maresciallo Douhet e in Gran Bretagna dal generale Trenchard, entrambi favorevoli alla supremazia aerea (*air power*) stabilita in rapporto a una strategia militare generale (Mathey, 1999). Il pensiero strategico aereo non è riuscito a strutturarsi attorno ad un paradigma geopolitico, a differenza di quello navale che si è strutturato attorno al concetto di potenza marittima. Come per Mahan il comando del mare e delle vie di comunicazioni marittime presuppone la vit-

toria di una grande battaglia navale, così la possibilità di utilizzare la potenza aerea, sia a fini strategici, sia per l'appoggio alle forze di superficie, richiede la conquista della supremazia aerea, o quantomeno di una superiorità aerea locale e temporanea. Il dominio dell'aria, in altri termini, non è un fine, ma un mezzo per acquisire la libertà d'azione necessaria per impiegare l'*air power*, cioè le forze aeree, per conseguire obiettivi strategici collegati con le finalità politiche del conflitto. Indubbiamente, le caratteristiche tecnico-tattiche del mezzo aereo lo rendono particolarmente atto ad essere impiegato quale strumento privilegiato della diplomazia della violenza, cioè della deterrenza (Jean, 1997).

## 2.7 La strategia militare e la strategia d'impresa

Il pensiero strategico di origine militare è divenuto parte integrante della formazione culturale per i dirigenti d'impresa. Sono state, infatti, le strategie militare ad apportare informazioni metodi alle strategie di impresa.

Come le forze armate le imprese sono un coacervo di tecnologia e di organizzazione, ma le imprese sono dirette alla produzione e non alla distruzione. Inoltre in ambito militare ha la sua massima espressione il principio di eteronomia sia nei confronti dell'avversario a cui è diretta la violenza, sia delle proprie truppe a cui è diretto il comando. In impresa, invece, vale il principio di autonomia sia nei confronti dei competitori sia per ingaggiare lavoratori.

Insomma, il mondo militare è caratterizzato per la sua omogeneità, per la rigorosa gerarchia, per la rapida organizzazione (Paniccia, 2000).

Invece si deve considerare poi che il mondo economico è particolarmente diversificato. L'impresa combatte su più mercati, mentre, almeno nei suoi principi, la strategia militare considerata un solo nemico e un solo fronte.

Nella competizione economica, a differenza di quella militare, non si persegue quindi la distruzione fisica della concorrenza, obiettivo primario è il mercato e, in particolare il cliente. Gli eserciti possono affrontare il nemico in modo totale e distruttivo, finalizzando le loro azioni all'annientamento dell'avversario o dei suoi beni, qualcosa che l'impresa non può propriamente fare; non solo perché non possiede cannoni o bombardieri, ma piuttosto perché essa è intrinsecamente produttiva e non distruttiva (Paniccia, 2000).

Infine la strategia è una prasseologia, cioè una logica dell'azione e, nel campo militare dà origine spesso a giochi a somma zero, dove la vittoria di un contendente corrisponde esattamente alla sconfitta dell'altro. Anzi l'effetto

distruttivo da origine a giochi con somma minore di zero. Mentre in economia origina frequentemente giochi con somma maggiore di zero, in cui la sconfitta non corrisponde necessariamente alla vittoria dell'altro contendente.

La strategia è utilizzata da entrambi partendo da principi comuni; ma attuata in modo differente. Per l'intero dispositivo militare la strategia è definita al vertice e vale per tutti i gradi fino alla base; nel mondo economico la strategia è ancora più presente perché è ogni singola impresa, minuscola particella di un mondo ben più complesso, che definisce la propria strategia, con l'obiettivo di risultare vincitrice nella lotta economica dove sono in gioco, oltre alle volontà degli attori sul campo, anche l'influenza dell'ambiente (Hinterhuber, 1990).

Il carattere dinamico ed aggressivo della strategia d'impresa richiede agli imprenditori una spiccata qualità di *leader* oltre che una forte volontà di vincere.

Sono queste le caratteristiche dei nuovi dirigenti educati alla cultura strategica anche militare che permette di vincere le battaglie economiche.

### 3 *I contributi aziendali agli studi strategici*

#### 3.1 I principali approcci al concetto di strategia negli studi di impresa

Come si è avuto modo di sottolineare in precedenza, il termine strategia trova origine in campo militare, dove veniva utilizzato nella descrizione della preparazione delle battaglie e nello studio della condotta della guerra; assai più recente è lo sviluppo di una disciplina autonoma in tema di strategia d'impresa. Sebbene il tema fosse stato trattato in modo embrionale e in via incidentale da alcuni autori, è solo nel 1954 che Drucker propone il concetto di decisione strategica (a cura di Banfi, 1998).

Nel 1962 Chandler affronta il problema in modo esplicito, definendo la strategia come "la determinazione dei fini e degli obiettivi fondamentali di lungo periodo, e l'adozione delle linee d'azione e l'allocazione delle risorse necessarie per conseguirli" (Chandler, 1962).

I primi lavori interamente dedicati alla strategia aziendale sono: *Business Policy: texts and cases*; di Andrews e *Corporate strategy* di Ansoff. Quest'ultimo dedica grande attenzione ai contenuti delle decisioni strategiche (la definizione dei prodotti e dei mercati, dei vantaggi competitivi su cui l'impresa vuole fondare il suo successo, e delle sinergie dell'impresa) che in primo luogo hanno riguardato alla definizione dei rapporti con l'esterno, più che alla gestione



dei problemi interni e in ogni caso non riguardano i fini e gli obiettivi dell'impresa, ma solo i mezzi necessari per raggiungerli.

Successivamente numerosi sono stati i contributi in tema di strategia, tra i quali: l'introduzione del concetto di gestione strategica, che sottolinea la natura dinamica della strategia e il fabbisogno di una costante verifica della validità della stessa (Ansoff, 1965); lo sviluppo del modello di rappresentazione della strategia fondato sulla *business idea* (Normann, 1977), che tende a presentare la complessità e l'unicità di ogni impresa osservando il grado di coerenza che lega gli elementi della formula imprenditoriale. Secondo tale modello la strategia può essere rappresentata come il sistema delle scelte relative al segmento di mercato, al sistema di prodotto e alla struttura e conoscenza organizzativa (a cura di Banfi, 1998); l'emergere del modello centrato sullo sviluppo della strategia competitiva, ossia sulla definizione del posizionamento che consente di raggiungere un equilibrio strutturale in una serie di sottoambienti raggruppati in un sistema competitivo (Porter, 1980, 1985); lo sviluppo del filone di studio sulle imprese eccellenti. Fra i diversi contributi collocabili all'interno di questo filone di studi si possono menzionare quelli di Hayes, Abernathy (1980), Ouchi (1981) e Pascale, Athos (1981); l'enfasi posta negli studi di alcuni autori sul ruolo delle azioni nel processo di formazione della strategia, percepita fino agli anni ottanta come sistema decisionale. A tale studi si deve l'esplicitazione del concetto di strategia emergente da contrapporsi al concetto di strategia deliberata, fino ad allora prevalente nella letteratura (Mintzberg, 1985). Lo sviluppo recente degli studi in tema di valutazione delle strategie e analisi del valore da esse prodotto è finalizzato a consentire un maggior ancoraggio del processo di analisi, formulazione e scelta della strategia a elementi quantitativi e sottolinea il forte legame esistente tra il disegno strategico dell'impresa e i risultati da esso ottenuti (Copeland *et alt.*, 1990).

Col progressivo affermarsi di un modello di strategia, anche il modello istituzionale recupera alcuni strumenti concettuali presentati nei vari filoni di studio, ricomprendendoli in una impostazione di più largo respiro coerentemente con la concezione di impresa come istituto economico-sociale.

### 3.2 I precursori del pensiero strategico

Prima dell'introduzione nelle discipline aziendali del concetto di strategia, che avviene solo all'inizio degli anni '60, gli studi sul governo delle imprese

si basano sulla formulazione della politica aziendale che esprime un insieme di indirizzi e di regole comportamentali per l'attività decisionale del soggetto economico (Beretta Zanoni, 1997).

La politica aziendale si evolve nell'ambito del razionalismo il cui scopo è quello di assicurare all'impresa una consonanza interna ed esterna; quest'ultima trova la sua naturale espressione nella pianificazione a lungo termine, mentre nella ricerca della prima prendono forma le politiche subsistemiche (o particolari), in special modo quelle funzionali e di processo.

Il concetto di politica aziendale nasce da due diverse scuole di pensiero: quella nordamericana della *Business policy* e quella Economico aziendale italiana e tedesca (*Betriebswirtschaftslehre*).

Nonostante la presenza di precursori in quasi ogni epoca, solo con l'introduzione del termine "Business Policy" nei corsi universitari di Harvard a partire dal 1911, si possono riscontrare i primi sforzi contemporanei verso uno studio complessivo del governo di impresa.

Gli studi di *Business policy*, infatti, devono essere interpretati come la risposta alla maggiore complessità gestionale che accompagna il passaggio dal vecchio al nuovo secolo e che richiede al manager di adottare una visione unitaria ed integrata nella direzione dell'impresa.

Lo sforzo di sintesi prodotto dalla *Business policy* non consente tuttavia di pervenire ad una teoria unitaria e ordinata in modo sistematico: la business policy si limita ad esprimere un insieme di indirizzi comportamentali e di accorgimenti tecnici per lo più maturati da concrete esperienze gestionali e i cui scopi conoscitivi vengono vincolati a precise esigenze di carattere professionale e formativo.

Si afferma una disciplina economico-aziendale con specifica autonomia scientifica, basata sulla visione istituzionalista dell'impresa e sviluppata con intenti di tipo descrittivo-positivo. L'introduzione e l'utilizzo del concetto di politica appare più complesso perché assume il significato di traduzione normativa di leggi scientifiche di tipo positivo (Ferraris, 1991).

Le impostazioni ancora vigenti, date alla disciplina dello Schmalenbach, dalla scuola di Colonia in Germania e dallo Zappa in Italia, si basano su un approccio meramente induttivo e monografico, che si pone però l'obiettivo di dare vita ad una scienza applicativa (l'economia applicata) in grado sia di giungere ad astrazioni teoriche positive, sia di individuare utili indirizzi per operare concretamente nell'impresa.

Il procedimento persegue il fine di interpretare oggettivamente andamenti e relazioni economiche interne all'impresa per arrivare a descriverle.

Entrambe le scuole perseguono il comune obiettivo di dare autonomia ai propri studi basandosi proprio su una visione istituzionalista dell'impresa i cui tratti fondamentali della concezione di istituto comporta quella di proprietà sociale, relativa alla necessaria presenza dell'uomo, sia per il funzionamento dell'istituto stesso, sia per la definizione delle finalità istituzionali; il carattere durevole nel tempo; la criticità dell'ordine a cui si collega il principio di coordinazione dei vari elementi che lo compongono e la necessaria autonomia rispetto alle persone che ne fanno parte e a tutti gli altri istituti (Zappa, 1927).

La distanza tra gli studi statunitensi e quelli europei la si può rilevare sia nell'oggetto di indagine sia nel metodo adottato nella ricerca. Inoltre l'indifferenziata traduzione di "policy" e di "politics" in politica genera non poca confusione teorica. *Policy* è in effetti riferito ad una saggezza nel determinare un corso d'azione, mentre *politics* ha il senso di indirizzo di parte di un governo dotato di autorità. Insomma solo *politics* è traducibile compiutamente con politica.

Relativamente all'oggetto ed al metodo mentre gli americani utilizzano un'impostazione pragmatica basata sulla creazione di norme concrete da fornire ai manager per la risoluzione dei problemi aziendali; gli europei ritengono importante la teorizzazione: l'obiettivo è quello di individuare un *corpus* di teorie unitarie che siano aderenti alla realtà.

La scientificità di questi studi è garantita dalla presenza di sistemiche tecniche di ricerca che sfociano in un unico metodo (integrazione dell'approccio induttivo e deduttivo) per raggiungere lo scopo primario di ordine conoscitivo. La ricerca deve avvenire attraverso due fasi: la prima positiva o esplicativa, in cui lo studioso segue procedimenti logici ben definiti, rigorosi per esaurire tutti gli aspetti possibili della questione e esporre una teoria realmente spiegabile; la seconda fase di carattere normativo il cui obiettivo è la prognosi analitica del problema.

### 3.2.1 La politica aziendale come ricerca di una consonanza interna ed esterna

La politica aziendale (*policy*) individua le linee d'azione più idonee per il perseguimento degli obiettivi prefissati assicurando all'impresa una consonanza sistemica sia interna che esterna.

Alla base della nozione di consonanza vi è la considerazione dell'impresa come sistema, il riferimento è alla teoria dei sistemi che attribuisce al sistema stesso un determinato obiettivo che specifica la sua funzione rispetto ai sistemi superiori.

Date le ipotesi di scarsa discontinuità che caratterizzano l'ambiente operativo fino alla fine degli anni '50, gli studiosi si concentrano sulle condizioni migliori per il raggiungimento di una consonanza interna.

Il carattere sistemico dell'impresa viene allora analizzato nell'ottica della complessità interna di funzionamento, che costringe a dividere il sistema stesso in cellule di analisi elementare, pur nel rispetto della sua unitarietà. Questa necessità viene avvertita in tutti i contesti, americano ed europeo, ed in alcuni casi anche formalizzata attraverso veri e propri indirizzi di studio.

Gli sviluppi di questi studi, grazie al contributo di Simon, portano alla definizione dell'impresa come realtà complessa scomponibile in un insieme di parti tra loro interdipendenti che agiscono per un obiettivo comune, pur mantenendo limitati obiettivi parziali comunque coerenti con quelli complessivi del sistema aziendale.

L'impresa considerata unitariamente viene suddivisa in più sottosistemi e le politiche generali si scompongono in indirizzi di governo particolari; emerge la visione secondo la quale le politiche sono ancorate alle logiche e ai bisogni di tipo organizzativo, perché rivolte a definire riferimenti essenziali con cui far funzionare al meglio i sistemi operativi di impresa (Beretta Zanoni, 1997).

L'esigenza di governare il complesso aziendale, scomponendolo in sottosistemi meno complessi, viene soddisfatta con due modalità differenti: tramite funzione (caratteristica del pensiero americano) o tramite processi (caratteristica dell'impostazione di pensiero aziendalistico europeo).

L'approccio funzionale ha assunto sempre più importanza tanto da divenire una dottrina economica del management che solo negli anni '70 ha trovato spazio anche in Italia dove si è sentita l'esigenza di una maggiore specializzazione funzionale avvertita negli studi aziendalistici (Brunetti, 1990).

In Europa la configurazione dell'impresa deriva invece dall'ottica di osservazione della diversa impostazione disciplinare, puramente di natura economica.

Questo approccio è definito per "processi", l'impresa non viene scomposta con criteri tecnico-organizzativi basati sulla attività amministrativa, ma al contrario il sistema aziendale è considerato come la generale combinazione di

processi i quali diventano unità economiche relative risultanti dall'aggregazione di un ordinato sistema di operazioni omogenee (Malvestito, 2000).

Il maggior contributo deriva negli anni '50 da Gino Zappa, già nel 1927, il quale ha il merito di aver individuato i tre sistemi parziali che compongono l'economia aziendale: la gestione, l'organizzazione e la rilevazione.

Gli studi di Zappa sono innovativi in quanto egli considera le tre componenti non semplicemente interrelate, ma rappresentate anche da sub-sistemi complementari a contenuto operativo, all'interno dei quali i tre momenti soggettivo (dell'organizzazione), oggettivo (della gestione) e cognitivo (della rilevazione) si interrelano. I sottosistemi aziendali, quindi, si individuano mediante due passaggi: prima si definiscono i tre sistemi o dottrine tipiche dell'economia aziendale (gestione, organizzazione e rilevazione) poi si definiscono le operazioni e i processi come unità elementari di analisi.

L'impresa non viene scomposta con criteri tecnico-organizzativi, ma viene considerata come la generale combinazione di processi che divengono unità economiche relative che risultano dall'aggregazione di un ordinato sistema di operazioni omogenee. Le operazioni sono unità di azioni elementari non suddivisibili ulteriormente e il manifestarsi di un'operazione di gestione comporta il mutare di valori (sia economici che numerari); i processi a loro volta sono il risultato di una aggregazione di un insieme ordinato di operazioni omogenee, ulteriormente aggregabili in "coordinazioni parziali" intese come combinazioni di processi costituiti da operazioni della stessa natura. Tali processi possono poi essere combinati con riferimento al loro oggetto, ottenendo così le combinazioni produttive parziali. Il sistema impresa è definito così come la più generale combinazione di processi, articolata in singoli processi e nelle loro combinazioni parziali: i processi e non le funzioni diventano i sub-sistemi fondamentali (Bruni, 1990).

La ricerca della consonanza con l'ambiente esterno non si sviluppa fino alla fine degli anni '50, data la relativa stabilità ambientale all'interno del quale operano le imprese, il cui atteggiamento risulta essere essenzialmente di tipo reattivo nei confronti dei mutamenti e solo raramente anticipatore. Il comportamento dominante delle imprese è quindi un comportamento definito adattivo (Abell, 1994) consentito dalle particolari condizioni ambientali.

L'approccio della consonanza esterna si caratterizza per un totale accordo tra le due scuole di pensiero. Lo strumento utilizzato tanto in America, quanto in Europa è quello della pianificazione di lungo periodo (*long range planning*),

simbolo di un meccanismo formale di decisione posto dalle imprese che consente di definire a livello centrale l'ambito di azione di ogni unità operativa riducendo il livello di complessità ambientale: con tale strumento si ritiene possibile prevedere il futuro delle dinamiche ambientali estrapolando lo sviluppo storico dei fenomeni *trends* utilizzando un metodo che è tipicamente un processo per obiettivi detto *management by objectives* (Malvestito, 2000).

Gli obiettivi della pianificazione di lungo periodo sono quelli della razionalizzazione dei processi decisionali (nel rispetto della matrice intenzionalista); l'individuazione di una metodologia per la previsione delle dinamiche ambientali; il coordinamento di decisioni dei diversi organi aziendali e delle relative e politiche, infine, l'ottimizzazione delle capacità di controllo dei risultati aziendali rispetto agli obiettivi prefissati mediante un processo attivo di *feedback*.

La pianificazione si afferma quindi, come sintesi tra un elemento prospettico, previsione degli andamenti futuri e un elemento normativo, espressione della volontà di un soggetto economico.

In sintesi il *long range planning* svolge due diversi ordini di attività: la previsione dello scenario ambientale e la predisposizione di piani di azione operativi.

Dal punto di vista dell'orizzonte temporale, il riferimento temporale della prima attività è al lungo periodo, logica conseguenza della natura delle politiche aziendali, concepite come indirizzi di gestione destinati ad essere seguiti per un periodo non breve. Il *long range planning* consente, attraverso la seconda attività, di definire obiettivi e politiche di tipo attuativo ed operativo, orientati su periodi di tempo limitati, utili per conseguire quelli complessivi, fissati con riferimento alle politiche generali nel lungo periodo.

### 3.3 L'approccio razionalista alla strategia

All'interno di questo approccio è possibile individuare i seguenti filoni di studio: il filone obiettivi lungo periodo ed il filone della scuola di Harvard.

#### 3.3.1 Il filone obiettivi lungo periodo: Chandler

La *Business policy*, come strumento chiave per raggiungere la consonanza sia interna che esterna comincia a mostrare alla fine degli anni cinquanta i propri limiti, principalmente a causa delle modificazioni relative al contesto ambientale.

Cresce contemporaneamente il grado di dipendenza dell'impresa dal contesto esterno, rafforzato dalla visione che si consolida negli anni sessanta, dell'impresa come sistema sociale aperto. Tale concezione trova origine nella teoria dei sistemi aperti, che supera i limiti della precedente teoria cibernetica (Von Bertalanffy, 1968).

L'aumento del grado di dipendenza dell'impresa dall'ambiente comporta la necessità di affiancare ai comportamenti adattivi, comportamenti anticipatori rispetto alle dinamiche ambientali.

Qui la strategia è uno strumento per definire gli obiettivi di lungo periodo, i programmi di azione, le priorità di allocazione delle risorse. Tale approccio è riconducibile a Chandler, a cui si può ricondurre un primo studio sulla strategia aziendale (Chandler, 1962) e denota la priorità degli scopi atti a perdurare rispetto alle modalità di azione sorrette da un principio di equifinalità.

Sono, infatti, gli obiettivi temporalmente stabili a determinare i criteri di allocazione delle risorse e quindi il rapporto strategia-struttura.

L'elemento più rilevante del pensiero di Chandler può essere ricondotto al paradigma strategia-struttura, intesa come la configurazione delle risorse e delle azioni concretamente implementate dall'impresa per il perseguimento della strategia. Dopo aver analizzato quattro imprese leader nel mercato americano, egli osservò che al crescere della dimensione della società seguiva un cambiamento della loro forma organizzativa (a seconda delle scelte strategiche si passava da un modello funzionale centralizzato ad un modello multidivisionale decentralizzato). Alla base di questa considerazione è sottesa la nozione oggettivistica della struttura che Chandler definisce il modello di organizzazione attraverso il quale l'impresa viene amministrata (Malvestito, 2000).

### 3.3.2 Il filone della scuola di Harvard: Drucker, Schendel e Hofer

Il primo modello organico e prescrittivo sulla strategia d'impresa, proprio della scuola di Harvard, ha recepito in modo attivo i segnali di cambiamento nell'ambiente esterno ed ha cercato di mettere in stretta relazione la dottrina con i modelli imprenditoriali del momento.

Secondo questo filone di studi la strategia si presenta come concetto ampio che nel tempo accoglie e rielabora i contributi di vari autori non harvardiani quali Chandler, Drucker e Selznik.



Da Chandler accoglie, oltre il paradigma strategia-struttura anche il concetto di strategia come connubio di un momento riflessivo-teorico (si fissano gli scopi, gli obiettivi, gli intenti dell'impresa) ed uno pratico (si definiscono le politiche e i piani aziendali per raggiungere gli obiettivi fissati).

Da Drucker invece recupera l'idea della relazione esistente tra l'impresa ed il contesto sociale. La strategia, infatti, riguarda scopi, obiettivi e intenti dell'impresa, le politiche e i piani indispensabili al perseguimento di tali obiettivi, il sistema organizzativo, il campo di attività ed il contributo che l'impresa intende dare agli azionisti, ai lavoratori ed alla comunità nella quale l'impresa è inserita (Beretta Zanoni, 1997). Gli scopi, le politiche e i piani riprendono la definizione classica di Chandler, mentre il sistema organizzativo sviluppa l'intuizione di Drucker sul ruolo della strategia nel configurare i rapporti dell'impresa con il proprio ambiente sociale.

Infine da Selznick sono ripresi i concetti relativi alle competenze distintive (termine coniato dallo stesso autore). Nella determinazione degli obiettivi l'impresa deve considerare sia il suo interno sia quello esterno al fine di definire quello che è in grado di fare, in relazione anche alle aspettative esterne.

Si comprende come l'elaborazione della strategia riguardi il combinarsi delle dinamiche esterne con le risorse e le capacità interne, in modo simile da quanto messo in luce negli studi precedenti di politica aziendale attraverso il concetto di consonanza sistemica interna ed esterna. Nonostante la teoria harvardiana rappresenti un contributo che supera i limiti della *Business policy* allargando il campo di indagine, essa si innesta però nella stessa matrice culturale intenzionalista, presentando quindi molti caratteri di affinità con il precedente approccio alla politica di governo dell'impresa.

La visione del processo di formazione della strategia che va diffondendosi nell'ambiente harvardiano, è chiamata da Mintzberg "il modello della scuola progettuale" dato che si basa su un processo di concepimento di poche idee valide per la progettazione, dove la congruenza o l'adattamento tra i fattori esterni e interni ad un'impresa rivestono un ruolo fondamentale (Mintzberg, 1995)

Per quanto riguarda il processo di elaborazione della strategia, la scuola harvardiana presenta alcune affinità con l'impostazione intenzionalista della *Business policy*.

Punto centrale del pensiero harvardiano è la netta scissione delle fasi logiche di formulazione e di implementazione della strategia, attribuendo un'importanza maggiore al pensiero piuttosto che all'azione. Le opportunità esterne



vengono rapportate alle forze interne in modo da definirle come fattori critici di successo; oltre a definire cosa l'impresa può fare, acquistano sempre più importanza i valori e gli ideali del management che incidono sulle scelte degli scopi da raggiungere.

La responsabilità del processo di formulazione della strategia è affidata esclusivamente al vertice aziendale, al così detto "chief executive officer" (CEO), considerato come un "soggetto stratega", una specie di architetto che elabora i processi e delega però ad altri la loro realizzazione. I delegati sono soggetti che hanno un ruolo subordinato, poiché è solo il *leader* che deve tenere conto degli aspetti interni e della responsabilità dell'impresa perciò è anche colui che influenzerà alla fine le scelte della società. L'idea del leader come soggetto volontariamente responsabile trova origine nel pensiero di Selznick, che associa il vertice aziendale con il punto di vista del CEO. Il processo di elaborazione e formazione della strategia deve quindi essere semplice per poterlo sempre controllare, ma comunque consapevole e razionale, deve cioè concludersi con un progetto strategico compiuto e non come un semilavorato soggetto sempre a continui cambiamenti.

Altro importante elemento caratteristico della scuola harvardiana riguarda gli strumenti operativi adottati nelle imprese per guidare le decisioni. Nel modello harvardiano la pianificazione strategica è sistema principale, se non esclusivo, per l'elaborazione della strategia e della politica, come lo era stato il long range planning per la *Business policy*.

Con la pianificazione il riferimento è sempre al lungo termine, rispetto però al long range planning l'orientamento al lungo periodo riguarda gli effetti delle decisioni prese e solo come conseguenza l'orizzonte temporale delle decisioni. La strategicità della pianificazione, in altri termini, non è legata alla lunghezza dei piani, ma al peso delle decisioni in esse contenute, e quindi come conseguenza alla lunghezza del periodo su cui tali decisioni eserciteranno i loro effetti. Non il tempo, ma la natura delle decisioni sembra essere il vero elemento critico e qualificante della pianificazione strategica (Beretta Zanoni, 1997). La pianificazione strategica comporta la definizione degli obiettivi, ma anche delle risorse e delle politiche necessarie per raggiungerli. In particolare le decisioni riguardanti tali fattori assumono un carattere strutturale che fa crescere la loro distanza rispetto a quelle routinarie o tattiche.

L'approccio istituzionale europeo consente di arrivare ad una precisa configurazione degli obiettivi istituzionali; di contro quelli non istituzionali saran-

no diversi a seconda dell'impresa, del tempo, delle motivazioni soggettive dei membri dell'organizzazione e della direzione in particolare. Gli obiettivi non istituzionali sono cioè autonomamente razionali, in quanto dipendenti dai fini e anche di natura diversa da quella economica (possono essere ciò che distingue un'impresa da un'altra, rendendola unica).

Gli obiettivi caratteristici del pensiero harvardiano sono quelli istituzionali, frutto di una elaborazione specifica e particolare di ogni singola impresa; si estendono comunque anch'essi al lungo periodo assegnando mezzi e risorse per raggiungerli.

L'introduzione della strategia ha imposto una ridefinizione del concetto di politica aziendale, sviluppato nell'ambito delle *Business policy*. La politica diviene un parametro d'azione, che consente a livello funzionale di indirizzare operativamente le decisioni aziendali nella direzione stabilita dalla strategia.

Il concetto di strategia viene così ad inglobare quello di politica a causa dell'allargamento della visione dell'impresa.

La politica (*policy* e non *politics*), funzionale all'attuazione della strategia, è chiamata a svolgere due diverse funzioni interne: la prima attiene all'azione del soggetto decisionale, le politiche devono cioè fungere da parametri di indirizzo delle decisioni aziendali nella direzione stabilita dalla strategia; la seconda riguarda il compito di codificare determinate norme di comportamento, in modo che queste possano rappresentare delle risposte applicabili a problemi che si ripetono nel tempo.

Nel pensiero della scuola di Harvard la politica risulta essenziale per la realizzazione del paradigma chandleriano strategia-struttura.

La conservazione del concetto di politica autonomo e distinto da quello di strategia rimarrà valido nelle scuole di strategia solo nella misura in cui verrà accettato il paradigma strategia-struttura; nelle scuole in cui tale paradigma verrà messo in crisi e superato, la distinzione tra politica e strategia perderà spesso di significato.

In generale l'approccio classico di Harvard alla strategia realizza un primo tentativo di elaborazione di una teoria della strategia d'impresa, intesa come sintesi di interpretativa dei molteplici rapporti tra impresa e ambiente.

In conclusione il modello harvardiano apre il filone di studi sulla strategia di impresa, influenzando i contributi successivi.

### 3.4 L'approccio dello sviluppo del business

#### 3.4.1 Il filone impresa-ambiente: Ansoff

Per il filone impresa/ambiente la strategia è la risposta agli stimoli ambientali, percepiti in termini di minacce e opportunità, attraverso lo sfruttamento dei punti di forza e la considerazione dei punti di debolezza. Grazie alla strategia l'impresa, consapevole di forze e debolezze, riesce ad adattarsi dinamicamente alla turbolenza ambientale e ad analizzare la concorrenza per anticiparne le mosse. Nell'armonizzazione delle condotte di impresa all'ambiente esterno assume un ruolo preminente l'analisi previsionale dei segnali deboli e lo studio delle capacità necessarie per rispondere o anticipare il cambiamento.

Il momento analitico è dunque prioritario anche se la "creatività" strategica ha un ruolo di un certo rilievo soprattutto se intesa come capacità di trasformare il vincolo in opportunità. L'approccio, è uno dei primi ad introdurre la problematica strategica e ha l'indubbio merito di ricondurne l'ambito ai comportamenti d'impresa.

Il maggior esponente dell'approccio in senso stretto è Igor Ansoff, il quale propone uno studio della strategia alternativo rispetto a quello classico. A breve distanza dal contributo harvardiano infatti viene pubblicato un testo ad opera dello stesso autore dal nome "Corporate Strategy", che costituirà l'impianto teorico della nuova scuola di pensiero.

Il contributo di Ansoff non costituisce punto di rottura totale con il passato, ma al contrario, nell'evoluzione del pensiero strategico, presenta diverse affinità con le formulazioni precedenti, affrontando il campo di studi con un approccio differente.

Appare evidente il legame tra il suo modello e il paradigma strategia-struttura di Chandler, soprattutto nell'impostazione relativa al ruolo della strategia nel regolare i rapporti tra impresa e ambiente, e della struttura nell'adeguarsi in modo coerente alla scelta strategica. All'adozione del paradigma strategia-struttura si ricollega direttamente l'importanza attribuita da Ansoff al combinarsi dell'analisi interna con l'analisi esterna e quindi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa con le opportunità e minacce ambientali.

L'approccio di Ansoff è stato anche indicato come il primo contributo della scuola di pianificazione; in effetti il peso assunto dal processo di pia-

nificazione strategica è più rilevante rispetto al modello classico, per i quali la pianificazione è uno strumento operativo di supporto al vertice e non una procedura formalizzata.

Le maggiori distanze rispetto all'impianto teorico precedente si rilevano infatti nell'enfasi che in alcuni passi Ansoff e la scuola della pianificazione pongono nella formalizzazione del processo che per la scuola classica deve mantenersi semplice e informale. Viene invece individuata una rigida sequenza di fasi che i pianificatori devono eseguire meccanicamente. La formalizzazione conduce alla definizione di strategie che non possono essere specifiche di una singola impresa, ma generiche e in grado di supplire al principale limite attribuito al modello harvardiano (Malvestito, 2000).

La peculiarità del contributo di Ansoff risiede nel concetto di strategia che viene adottato: questa non comprende la definizione degli obiettivi da perseguire, ma si limita alle modalità con cui perseguirli. Ne scaturisce una strategia "limitata" con una connotazione fortemente strumentale rispetto alla quale è facile riscontrare numerose analogie con gli studi militari, nei quali non si ricercano le motivazioni le opportunità di una guerra (gli obiettivi), ma solo le modalità per vincerla (strumenti).

Le restrizioni tipiche del primo pensiero ansoffiano riguardano sia le dinamiche di tipo sociale sia l'oggetto delle scelte strategiche, focalizzate sulla ricerca di un equilibrio tra il sistema di prodotti dell'impresa e la pluralità dei mercati in cui essa opera o intende operare.

L'autore parte dalla considerazione che l'attività complessa di gestione si può svolgere solo per il tramite di un numero elevato di decisioni complementari e interrelate che classifica in: decisioni operative relative alla distribuzione di risorse e all'attività di *budgeting* il cui obiettivo è la massimizzazione dell'efficienza del processo produttivo aziendale; decisioni amministrative relative alla strutturazione delle risorse dell'impresa il cui obiettivo è la creazione del massimo potenziale di efficienza; decisioni strategiche che attengono alle problematiche esogene dell'impresa in particolare alle combinazioni prodotto-mercato che l'impresa potrà sviluppare, con l'obiettivo di realizzare un coordinamento dinamico tra l'impresa e l'ambiente (combinazione d'impedenza) (Ansoff, 1974).

Quelle strategiche quindi riflettono i rapporti tra impresa e ambiente, mentre le altre riguardano la gestione interna dell'impresa. All'interno di ciascuna classe di decisione possono essere utilizzati vari strumenti operativi

che si differenziano per la frequenza di utilizzo e il diverso grado di rischio: la strategia; la politica; la programmazione; le procedure operative permanenti.

La strategia diversamente dall'approccio precedente, è presentata come un sistema di elementi fondamentali quali: l'orizzonte dell'interrelazione tra prodotto e mercato inteso come la specificazione dei particolari settori nei quali l'impresa limita la sua posizione rispetto alle combinazioni prodotto mercato prescelte; il vettore di sviluppo cioè l'indicatore della direzione verso la quale l'impresa si muove rispetto alla sua posizione attuale verso il mercato del prodotto; i vantaggi concorrenziali, il mezzo cioè mediante il quale l'impresa cerca di individuare delle proprietà peculiari dei singoli mercati del prodotto, in grado di conferirle una forte posizione competitiva; la sinergia: la misura dell'abilità dell'impresa a conseguire il successo in un nuovo mercato.

Da un punto di vista teorico nel modello di Ansoff la strategia si configura quindi in modo limitato ma preciso, come una teoria della dominanza competitiva attraverso le scelte di posizionamento nel territorio competitivo (Beretta Zanoni, 1997). L'approccio della strategia in senso stretto ebbe in Europa una buona accoglienza, il contributo di Ansoff apparve infatti come un modello manageriale sofisticato.

Nonostante le numerose critiche il contributo di Ansoff ha lasciato sicuramente il segno tanto da influenzare e condizionare in modo rilevante l'evolversi degli studi di strategia che per molto tempo saranno principalmente studi sul posizionamento. Concepire la decisione strategica come la scelta delle combinazioni prodotto-mercato significa limitare il campo di analisi, ma significa anche definire con precisione l'oggetto di studio.

#### 3.4.2 La business definition: Abell

Per il filone della definizione dei *business* la strategia delimita il territorio competitivo dell'impresa. L'obiettivo principale della strategia è qui la segmentazione dei *business* attuali e prospettici.

L'approccio può essere suddiviso in due grandi filoni: il governo dei *business* di stampo harvardiano e la "business definition" in senso stretto di Abell (Abell, 1986).

Il filone del governo dei *business*, tra cui possono essere collocati tra gli altri, i contributi del secondo Andrews (1981), di Lerner, di Christensen e di Guth, vede la strategia prevalentemente a livello corporate. La segmentazione

a livello dei business è allora lo snodo centrale delle altre strategie di corporate, che spesso sembrano essere considerate le uniche vere strategie, e precisamente del posizionamento strategico, dell'allocazione delle risorse, della gestione del portafoglio.

Il filone della *business definition* ritiene lo studio del rapporto prodotto-tecnologia-clienti come strumentale per la definizione del settore, del mercato e del campo di attività. Il concetto di strategia sembra, a volte, delinearci come direttrici di sviluppo del campo di attività dell'impresa definita in relazione al processo di soddisfacimento dei bisogni della clientela. L'oggetto si sposta allora dagli elementi strutturali del settore alla tipologia dei bisogni serviti. La segmentazione dei settori industriali partendo dall'analisi dei bisogni degli acquirenti, comporta il passaggio dal settore, rappresentato in modo unitario e indifferenziato, ad una molteplicità di segmenti di mercato, ciascuno corrispondente ad un determinato e specifico bisogno, da cui prende forma il concetto di area strategica di affari o secondo la letteratura anglosassone *strategic business area* (SBA).

La visione generale dello spazio competitivo si accompagna ad un approccio all'impresa opposto a quello che aveva caratterizzato i contributi teorici precedenti: da una visione unitaria dell'impresa come oggetto di analisi indivisibile al quale applicare una strategia di sistema, comincia ad affermarsi una tendenza contraria, volta alla scissione dell'impresa, alla scomposizione dell'oggetto unitario di indagine in unità di analisi elementari a causa di diversi fattori di natura esterna e interna (Zan, 1985). L'impresa si concentra allora sulle diverse aree di attività e adotta una visione di se stessa come soggetto analizzatore dell'ambiente in base a tendenze, minacce, e opportunità che si possono presentare. L'unità base per l'analisi è proprio l'area strategica di affari ovvero quel preciso segmento dell'ambiente nel quale l'impresa svolge o intende svolgere la sua attività (Ansoff, 1987).

Il concetto di area strategica di affari non trova nella letteratura una vera e propria definizione. Un contributo significativo proviene da Derek Abell, secondo il quale l'area di *business* deriva dall'incontro di tre dimensioni di base: i bisogni che vengono soddisfatti o le funzioni svolte per i clienti; i gruppi di clienti portatori dei bisogni; le tecnologie intese come processi di trasformazione ed erogazione di servizi con cui si soddisfano i bisogni della clientela.

Questo approccio clienti-funzioni-tecnologie viene sostituito a quello prodotto-mercato ansoffiano, poiché il pericolo maggiore legato all'utilizzo di

quest'ultimo modello è quello di percepire la definizione del *business* come, da un lato la scelta di uno o più prodotti, e dall'altro quella di uno o più mercati.

I primi due elementi rappresentano l'analisi del mercato dal lato della domanda, mentre la tecnologia (intesa solo come di prodotto), si ricollega alla dinamica dell'offerta. In questo modo si realizza l'incontro tra le due prospettive d'analisi fondate sull'offerta e sulla domanda.

Ecco che il *business* è interpretato in termini di quali clienti servire, per soddisfare quali funzioni, mediante quali tecnologie. Secondo Abell, infatti, un concorrente può concentrarsi su un segmento di clienti limitato, ma offrire una gamma di prodotti che svolgono diverse funzioni, basare quindi la linea di prodotti su molti approcci tecnologici diversi o su una su una funzione principale usando una unica tecnologia, ma vendere i prodotti in una grande varietà di segmenti di clienti.

Lo spazio competitivo del business può tagliare trasversalmente diversi settori e al contempo essere anche trasversale rispetto ai bisogni/segmenti.

La *Business Definition* di Abell si concretizza allora in diverse scelte rivolte ad ognuna delle dimensioni che la costituiscono comprendenti sia lo spettro della domanda (scope), cioè il numero di segmenti di mercato che si intendono servire, sia la differenziazione dell'offerta.

Il processo di segmentazione e differenziazione può avere per oggetto tutte e tre le dimensioni che identificano il *business* (bisogno, tecnologia, clienti) e dare così origine a tre strategie di base (Beretta Zanoni, 1997): la strategia focalizzata: si decide di servire un ristretto mercato, uno specifico gruppo di clienti, una specifica funzione-bisogno, una specifica tecnologia, con alta differenziazione; la strategia differenziata: si decide di servire un elevato numero di segmenti adattando l'offerta alle caratteristiche specifiche; tutto dipende allora da come i singoli concorrenti hanno adattato l'offerta alle singole caratteristiche dei segmenti; infine la strategia indifferenziata: si decide di rivolgersi a tutto il mercato senza segmentarlo, servendolo in modo indifferenziato.

Abell individua anche alcuni fattori che influenzano in modo diverso la definizione del *business* dei vari competitori fra i quali emerge il comportamento di acquisto dei consumatori la cui influenza si esercita attraverso tre elementi ovvero la sensibilità al prezzo che a sua volta influenza il grado di traduzione dei costi economici direttamente in vantaggi di mercato, l'interesse del cliente ad acquistare da un unico produttore la linea completa di prodotti complementari ed infine la differenziazione dei bisogni dei clienti in relazione alle funzioni,



dei gruppi e delle tecnologie. Il comportamento di costo efficiente dipende dalla presenza di fabbisogni di risorse simili nelle tre distinte dimensioni  $m$  anche dai volumi prodotti che consentono di sostenere bassi costi (Abell, 1980).

In base alle caratteristiche di questi fattori ed alle scelte operate varierà il rapporto efficacia-efficienza dove la prima misura quanto l'offerta riesca a cogliere i bisogni del cliente e la seconda il prezzo ed i costi relativi: si ritiene perciò che una strategia focalizzata privilegi l'efficacia a scapito dell'efficienza, quella indifferenziata l'efficienza a scapito dell'efficacia, mentre la differenziata tende a mediarle (grazie alla differenziazione).

Questa teoria può essere un utile strumento di analisi, sia in chiave statica, sia dinamica ed è proprio in riferimento a quest'ultima che "la strategia è interpretata come messa a punto di nuove definizioni del business". A tal proposito si evidenziano tre tipi di processi di sviluppo: un processo di adozione-diffusione in cui si estende l'offerta a nuovi gruppi di clienti (in aggiunta o in alternativa a gruppi di clienti già serviti); un processo di sistematizzazione in cui ci si estende verso nuove funzioni ed infine un processo di sostituzione tecnologica in cui si ha un movimento lungo l'asse delle tecnologie.

L'elemento centrale di tutto l'impianto teorico è costituito dalla visione dell'unità strategica d'affari come una realtà indipendente dotata di clienti, attività, risorse umane e tecnologiche proprie. L'analisi è perciò non più rivolta all'impresa nel suo complesso bensì alle singole realtà che la compongono che sono osservate come unità autonome, strategicamente definite come indipendenti e solo successivamente ricomposte con la tecnica del portafoglio di *business*.

La critica principale riguarda allora l'eliminazione del concetto di unitarietà nel tempo e nello spazio che secondo diversi autori dovrebbe caratterizzare l'impresa. Il punto debole è proprio quello di considerare il *business* come autonomamente reale, quando in realtà fa sempre parte di un sistema di grado superiore, l'impresa, con la quale mantiene relazioni e interdipendenza che devono essere considerate, definite ed interpretate in base ai vantaggi competitivi che da esse possono svilupparsi (Malvestito, 2000).

### 3.5 La teoria della contingenza: Hoffer

Il contributo di Hoffer approda alla teoria definita della contingenza (Hoffer, 1975). L'autore considera come variabile strategica fondamentale lo stadio del ciclo di vita del prodotto (introduzione, sviluppo, maturità, satura-



zione e declino), sostenendo però la necessità di mutamenti nell'indirizzo delle strategie solo nelle fasi di introduzione, maturità e declino.

Nella fase di introduzione, in cui le principali determinanti sono la novità del prodotto, il tasso di rinnovamento tecnologico nel *design*, i bisogni del compratore e la frequenza d'acquisto, la strategia deve puntare a minimizzare i tempi di apprendimento, identificare le potenzialità del prodotto ed i relativi punti deboli, convincere all'acquisto gli acquirenti e diffondere i pregi del prodotto.

Nella fase di sviluppo l'impresa deve costruire e difendere una posizione di forza consolidando ed ampliando i vantaggi competitivi, penetrando nel mercato enfatizzando l'immagine della marca ed adeguando la capacità produttiva.

Nello stadio di maturità le determinanti sono il grado di differenziazione del prodotto, la natura del bisogno del compratore, il tasso di rinnovamento tecnologico, il grado di segmentazione del mercato, l'incidenza dei costi di distribuzione sul valore aggiunto e la frequenza d'acquisto.

Infine, nella fase di declino le determinanti sono: la fedeltà del compratore, il grado di differenziazione del prodotto, l'elasticità della domanda al prezzo, la quota di mercato dell'impresa, la qualità del prodotto e la dimensione dell'unità produttiva marginale; in questa fase l'impresa deve cercare di sfruttare le opportunità di recupero fornite dal prodotto evitando ulteriori investimenti.

Al di là dei diversi strumenti che si sono moltiplicati per opera delle diverse imprese di grandi dimensioni o di società di consulenza, orientati a fornire indicazioni di natura strategica sul comportamento da tenere in relazione al settore di appartenenza e alla capacità competitiva, il modello che più di altri illustra una tipologia chiara e definita è proprio quello di Hoffer e Schendel, di seguito riportato.

Il modello di Hoffer e Schendel riesce meglio di altri ad individuare una tipologia di strategie per la singola area di affari che si basa fundamentalmente su quattro elementi : il campo di attività dell'impresa, gli impieghi di risorse o competenze distintive, i vantaggi competitivi e la sinergia cioè l'insieme degli effetti congiunti che l'impresa vuole realizzare con l'impiego di date risorse (Malvestito, 2000).

L'incontro tra la posizione competitiva dell'impresa e lo stadio di evoluzione raggiunto dalla combinazione prodotto-mercato determina una serie di strategie il cui obiettivo è quello di evitare la cristallizzazione delle singole aree. Tali strategie, di seguito riportate, devono variare in funzione della struttura del mercato e del tipo di strategia generale che l'impresa intende perseguire.

Le strategie di incremento della quota di mercato modificano la posizione competitiva di base e richiedono allora investimenti elevati, capitali supplementari e sono utilizzabili solo in presenza di forti vantaggi competitivi durante al fase di sviluppo del mercato.

Le strategie di crescita mantengono la posizione competitiva acquisita in mercati in espansione ed acquisiscono le risorse necessarie per fronteggiare il mercato in crescita creando nuovi strumenti per contrastare la concorrenza.

Le strategie di profitto si sviluppano nella fase di stabilità dell'evoluzione del prodotto-mercato; le imprese sono allora costrette a spostare la loro attenzione dalla crescita alla redditività, quindi dallo sviluppo del mercato con l'acquisizione di attività, alla sua segmentazione.

Le strategie di concentrazione di mercato e di riduzione degli investimenti tendono a migliorare le prospettive di lungo periodo e gli utili a breve; sono consigliabili in una situazione di posizione competitiva debole e nelle fasi di maturità e saturazione del prodotto e del mercato.

Le strategie di inversione di marcia bloccano e invertono le sorti del business in pericolo: dopo una prima valutazione sulle condizioni reali del business si può procedere in due diverse direzioni: strategie di incremento dei ricavi (valutazione del potenziale a medio/lungo termine dopo il cambiamento di prospettive, riduzione di costi e dell'attivo), o strategie miste che tendono alla contemporanea riduzione dei costi e degli investimenti e incrementano i ricavi.

Le strategie di liquidazione e disinvestimento infine, hanno l'obiettivo di produrre il massimo flusso di cassa dall'abbandono del *business* interessato e sono utili quando l'impresa ha un posizione debole e uno scarso interesse al mercato.

Le diverse matrici comunque giungono a prescrivere diverse ipotesi comportamentali che possono sintetizzarsi in alcune linee di azione generiche tra le quali la difesa di posizioni di forza, lo sfruttamento delle posizioni di forza, il rafforzamento della propria posizione di debolezza ed infine l'abbandono del mercato (Hoffer, 1988).

### 3.6 L'approccio competitivo

Per l'approccio competitivo la strategia è l'azione volta a conseguire un vantaggio competitivo difendibile nel medio-lungo periodo. All'interno di questo approccio è possibile individuare due diversi filoni: il filone competi-

vo “classico” all’interno del quale è rilevante il contributo di Porter ed il filone dell’ipercompetizione.

### 3.6.1 Il filone competitivo classico: Porter

Negli anni '80 si sviluppa un filone teorico che, pur continuando ad analizzare il posizionamento strategico dell’impresa, tenta di superarne i notevoli limiti, in particolare quelli relativi alla sola considerazione delle variabili prodotto-mercato, studiando in modo più approfondito le fonti del vantaggio competitivo. Il maggiore esponente della scuola del valore competitivo è Porter, il cui modello può essere interpretato come un ponte di collegamento tra gli studi di strategia, basati solo sull’analisi degli spazi competitivi, e quelli successivi concentrati sulle relative fonti. L’autore combina alcune nozioni dell’economia industriale con la riproposizione dei concetti della scuola harvardiana dalla quale proviene e dalla quale recupera le nozioni relative ai punti di forza e di debolezza, criticandola allo stesso tempo per aver ignorato quasi totalmente il settore industriale nello sviluppo dell’analisi dell’impresa. L’obiettivo primario è quello di dare vita ad una teoria dinamica della strategia in grado di spiegare il successo di un’impresa sui concorrenti attraverso l’analisi sui legami tra le circostanze ambientali, da un lato, e il comportamento tenuto dall’impresa dall’altro.

I passaggi fondamentali del modello porteriano, secondo il quale l’obiettivo principale nei processi strategici è la massimizzazione del valore che l’impresa genera nello svolgimento della sua attività economica, sono: l’individuazione dello spazio competitivo in cui agisce l’impresa (settore industriale); l’identificazione delle diverse tipologie di vantaggio competitivo perseguibile; il conseguimento del vantaggio attraverso una determinata catena del valore, interna ed esterna all’impresa; l’analisi delle determinanti del vantaggio competitivo.

L’ambiente competitivo e la sua attrattività, costituiscono secondo Porter la prima fondamentale determinante della redditività dell’impresa; in particolare l’autore fa coincidere il concetto di ambiente con quello di settore industriale, di cui propone una visione allargata estesa a tutte quelle forze giudicate importanti nel definire le dinamiche strutturali. La definizione del settore industriale dipende dall’interazione di cinque forze competitive: concorrenti, potenziali entranti, produttori di prodotti sostitutivi, clienti e fornitori.

I concorrenti attuali del settore determinano la dinamica della concorrenza in un dato momento, le cui determinanti sono la crescita del settore, le differenze nei prodotti, l'intensità del marchio, il grado di concentrazione, la diversità dei concorrenti, la complessità informativa, gli interessi istituzionali e le barriere all'uscita. I potenziali nuovi entranti il cui ingresso è condizionato dal livello delle barriere all'entrata (le economie di scala, la differenziazione del prodotto, i fabbisogni di capitale, l'accesso ai canali distributivi, costi di conversione e le politiche governative). Per i produttori di prodotti sostitutivi il successo dipende dalle prestazioni di prezzo relativo dei sostituti, dai costi di passaggio e dalla propensione dell'acquirente alla sostituzione del prodotto. Per i fornitori ed i clienti la leva negoziale è la maggiore determinante del loro potere contrattuale ed è determinata dalla concentrazione dell'interlocutore, dai costi di passaggio, dalle informazioni possedute dai clienti, dalla capacità di integrazione a monte, dalla sensibilità al prezzo.

La potenza delle cinque forze è funzionale alla struttura del settore industriale ovvero alle sue caratteristiche tecniche ed economiche e varia notevolmente con l'evolversi di questo così come la relativa redditività.

Lo studio delle cinque forze competitive consente di identificare il contesto nel quale le imprese competono ovvero l'analisi strutturale del settore. L'analisi dell'attrattività del settore avviene mediante la formulazione del concetto di raggruppamento strategico. Con questo termine l'autore indica "un insieme di imprese che all'interno del settore, seguono strategie simili, differenziandosi da quelle seguite dalle altre imprese operanti in esso (Porter, 1993). L'analisi viene compiuta con l'utilizzo di mappe strategiche che consentono di individuare i raggruppamenti strategici di ciascun settore, in relazione a dimensioni diverse quali la qualità, la politica della marca, i canali di distribuzione. L'obiettivo è comprendere i possibili spostamenti che le imprese sono in grado di intraprendere all'interno della mappa strategica di settore.

La formulazione della strategia può essere vista allora come la scelta del raggruppamento strategico all'interno del quale operare, posto che le imprese appartenenti allo stesso si assomigliano non solo per le strategie seguite, ma anche per altre caratteristiche quali il possesso di quote di mercato simili il modo di reagire ai comportamenti dei concorrenti e agli eventi esterni. Di contro le imprese appartenenti a raggruppamenti strategici differenti subiranno un'influenza diversa dalle cinque forze competitive operanti nel settore industriale (Porter, 1993).

L'ottenimento del vantaggio competitivo dipende sia dalla redditività del settore, determinata dalle cinque forze competitive, sia dalla particolare posizione assunta dall'impresa al suo interno che definisce la redditività di quest'ultima in relazione a quella media del settore industriale.

Porter mette in rilievo tre strategie di creazione del vantaggio competitivo: leadership di costo, differenziazione, focalizzazione.

Secondo la strategia di leadership di costo l'impresa si concentra sull'efficienza e sulla riduzione dei costi in modo da poter abbassare i prezzi e poter superare i concorrenti. È una strategia caratterizzata da bassi margini di profitto e alti volumi di vendite.

La strategia di differenziazione rispetto alla concorrenza consiste invece nella creazione di un prodotto con caratteristiche distintive che lo rendono unico e diverso. Questa qualità consente di ottenere un sovrapprezzo dai clienti, disposti a pagare il maggior valore (*premium price*) per l'unicità dell'offerta.

Infine, la strategia di focalizzazione si collega alla frammentazione del mercato. L'impresa si concentra su una nicchia di mercato, all'interno di un settore per ottenere un vantaggio competitivo specifico. Questo obiettivo può essere perseguito in due modi differenti ovvero tramite una focalizzazione sui costi oppure tramite una focalizzazione sulla differenziazione.

In realtà il vantaggio conseguibile dall'utilizzo dell'una o dell'altra strategia non è mai indipendente dalle altre e qualunque sia quella scelta, l'impresa deve sempre considerare anche gli effetti di quella esclusa dato che potrebbe derivare un vantaggio superiore dall'utilizzo di una loro combinazione. Porter ritiene le prime due strategie (di costo e di differenziazione) come alternative: approcci sostanzialmente differenti. Il tentativo di perseguire entrambe per ottenere entrambi i vantaggi competitivi può risultare rischioso. Tale rischio consiste nella impossibilità dell'impresa di raggiungere un vantaggio competitivo sia di costo che di differenziazione.

Dopo aver analizzato il vantaggio competitivo, l'autore analizza quelle che sono le fonti dal quale questo scaturisce. Si perviene così alla modellizzazione della catena del valore, mediante la quale diventa più facile capire in che modo le imprese creano il proprio valore sia all'interno (con una specifica catena del valore) sia all'esterno (collegandola alle altre catene di clienti e fornitori).

L'impresa viene concepita come un insieme di attività concatenate la cui interazione assicura la creazione del valore. L'analisi delle attività rappresenta

la fase decisiva della strategia, in quanto nella attività e nelle loro correlazioni si genera il vantaggio competitivo. Il compito della catena è allora quello di legarle e configurarle in modo da ottenere costi più bassi, ovvero accorparle in modo che il cliente sia disposto a pagare un prezzo maggiore.

Da un punto di vista strutturale la catena del valore si compone di attività primarie le quali agiscono direttamente sul ciclo produttivo e distributivo e comprendono le funzioni della gestione caratteristica come la logistica, la produzione e la vendita e di supporto che risultano essere ausiliarie alle prime. Ogni attività ha l'obiettivo di contribuire direttamente o indirettamente, a generare il valore finale per il cliente. Le attività individuate nella catena del valore sono macroattività che a loro volta si compongono di attività elementari specifiche. Il vantaggio competitivo di un'impresa e quindi il valore generato nella sua catena, nasce dunque dalle attività e più precisamente dal fatto di svolgerle in modo migliore dei concorrenti. Svolgere meglio un'attività significa svolgerla a costi più bassi a parità di output oppure ottenere un output giudicato dal mercato più appetibile.

Il processo di creazione del valore è analizzabile non solo all'interno della singola impresa, ma anche all'esterno nei collegamenti verticali a monte e a valle rispettivamente con le catene dei fornitori e dei clienti, venendosi così a costituire un più complesso sistema di valore.

Le determinanti di vantaggio vengono esaminate da Porter in relazione alla tipologia di vantaggio conseguibile: fonte del vantaggio di costo *cost drivers*, fonti del vantaggio di differenziazione (*drives of uniqueness*). Queste determinanti spiegano perché un'impresa con una determinata catena del valore è in grado, in tutte o in almeno alcune delle sue attività, di ottenere un vantaggio competitivo di costo o di differenziazione rispetto ai concorrenti.

### 3.6.2 L'ipercompetizione: D'Aveni

Cambia lo scenario in cui le imprese si trovano ad operare ed i principi tradizionali che consentivano di ottenere dei vantaggi competitivi non garantiscono più la sicurezza a lungo termine. Le quattro aree competitive (costo-qualità, tempestività-know-how, risorse finanziarie e posizioni di forza) non svolgono più un ruolo determinante nell'arena competitiva: l'elemento di differenziazione è la rapidità e l'aggressività delle interazioni che interessano queste aree, ed è questo fatto che crea un ambiente definito ipercompetitivo.

L'ipercompetizione è dunque un ambiente caratterizzato da azioni competitive intense e veloci, in cui i concorrenti devono muoversi rapidamente per costruire i propri vantaggi e per intaccare quelli dei concorrenti. Invece di cercare di creare stabilità ed equilibrio l'obiettivo strategico consiste nello sconvolgimento dello *status quo*, mediante la creazione di vantaggi temporanei. Il successo dipende quindi dallo sviluppo di una serie di vantaggi che sconvolgono, invece di mantenere, lo *status quo* e che controbattano altre imprese che cercano a loro volta di distruggere lo *status quo*.

Questa visione dinamica, tipica dell'ambiente ipercompetitivo in cui i cambiamenti sono rapidi e l'obiettivo è costituito appunto dallo sconvolgimento, è fondata su tre principi (D'Aveni, 1995): la competizione dinamica, la relatività, la prospettiva temporale.

In primo luogo le azioni sono in realtà delle interazioni strategiche dinamiche: mosse e contromosse delle imprese. In ogni interazione un'impresa opera per conquistare un vantaggio temporaneo sui suoi concorrenti. Questi ultimi reagiscono per neutralizzare tale vantaggio e costruirne uno nuovo. La prima società è poi costretta a reagire a tale nuova azione. Ogni azione spinge il sistema verso un più alto livello di competitività. Le stesse organizzazioni che sopravvivono per decenni, non rimangono statiche, cambiano continuamente la loro posizione nel mercato. Il loro vantaggio competitivo non deriva da una sola iniziativa, ma da numerose mosse. Una mossa, una volta utilizzata, perde la sua efficacia perché conosciuta dai concorrenti; il successo dipenderà allora dalla molteplicità delle risorse, dalla creatività nell'inventare nuove mosse.

Secondariamente la strategia è relativa: non c'è nulla di assoluto, la posizione competitiva di un'impresa e la difendibilità del suo vantaggio è legata alle mosse dei concorrenti. Una strategia prezzo-qualità, ad esempio, non può essere classificata "di basso costo" o "differenziata", senza conoscere la posizione dei concorrenti.

Infine, la prospettiva temporale è di ampio respiro, ma le azioni devono essere rapide e veloci quindi di breve durata. Le imprese devono proiettare a lungo termine le tendenze ma le traiettorie delle manovre competitive devono essere rapide. Ogni azione deve essere considerata nel contesto della sequenza storica delle interazioni dei concorrenti. La tradizione strategica sostiene che un'impresa dovrebbe usare il proprio vantaggio competitivo (punto di forza) per attaccare i concorrenti nei loro punti deboli. Ma nella dinamica dell'intera-



zione strategica il punto di forza dell'attaccante, una volta conosciuto, diventa prevedibile e si trasforma in punto di debolezza; d'altra parte il secondo giocatore, grazie all'esperienza, può aver imparato e sanato la debolezza.

L'ipercompetizione è caratterizzata da movimenti rapidi ed intensi, in cui le imprese cercano di neutralizzare a vicenda i loro vantaggi in tutte e quattro le aree competitive, spostandosi verso la concorrenza perfetta. Ma allo stesso tempo tali imprese cercano di evitare questa situazione, che tende all'annullamento dei profitti. L'ipercompetizione è dunque caratterizzata da brevi periodi di vantaggio intercalati da azioni di sconvolgimento.

Un'indagine ha mostrato che un modo per affrontare l'ipercompetizione è l'applicazione costante di sette principi, definiti "7S" che consentono all'impresa di creare degli sconvolgimenti, di prendere l'iniziativa e di ottenere una serie di vantaggi temporanei sui concorrenti.

La struttura delle 7S si basa su una strategia di ricerca e di costruzione di vantaggi temporanei, mediante lo sconvolgimento del mercato, piuttosto che attraverso il mantenimento dei vantaggi e il perdurare dell'equilibrio. Essa è stata progettata per sostenere l'azione operativa con una serie di iniziative, non per strutturare l'impresa a raggiungere un equilibrio interno o un adattamento con l'ambiente esterno.

Le 7S perseguono quattro principali obiettivi che sono fondati sulla comprensione delle interazioni strategiche dinamiche per lunghi periodi di tempo: sconvolgimento, vantaggio temporaneo, iniziativa, slancio competitivo.

*In primis* si assiste allo sconvolgimento dello *status-quo*. Lo sconvolgimento si verifica quando i concorrenti danno inizio a interazioni strategiche dinamiche successive per spostare la concorrenza lungo le fasi dell'*escalation*, rimettendo in moto i cicli o passando in una nuova area. Queste mosse richiedono rapidità e sorpresa, per evitare che anche i concorrenti si spostino lungo le fasi dell'*escalation*, alla stessa velocità dell'impresa.

Secondariamente si ha creazione di un vantaggio temporaneo. Lo sconvolgimento crea dei vantaggi basati sulla migliore conoscenza dei clienti, sulla tecnologia e sul futuro. Sono però di breve durata, venendo intaccati da un'accesa concorrenza.

In terzo luogo si richiede di prendere l'iniziativa. L'impresa prende l'iniziativa quando si muove aggressivamente in ogni area, opera per la creazione di un vantaggio o per scalzare il vecchio vantaggio di un concorrente. I criteri necessari per prendere l'iniziativa dipendono dalla posizione dell'impresa e del



settore. Le imprese che si trovano in una fase di rapida crescita di un prodotto o di un servizio assumono l'iniziativa spostandosi velocemente in segmenti più grandi e di maggior sviluppo, riempiendo gli spazi di mercato ed escludendo i concorrenti mediante barriere all'entrata. Prendere l'iniziativa significa anche individuare i nuovi vantaggi e ciò è possibile attraverso la comprensione degli *stakeholder* e dell'ambiente. L'impresa si può muovere rapidamente e con circospezione per togliere l'iniziativa ai concorrenti, usando la velocità e il fattore sorpresa, inviando segnali, effettuando azioni che cambiano le regole del gioco e lanciando attacchi simultanei e sequenziali.

Diverse azioni competitive in sequenza intese a prendere l'iniziativa generano uno slancio competitivo. Il sostegno dello slancio competitivo richiede un orientamento verso la pianificazione a lungo termine del tipo "a mosse e contromosse" che consiste, non tanto in una sequenza di azioni pianificate quanto in un insieme di tentativi volti ad individuare i punti deboli degli avversari.

Nell'ipercompetizione l'unico vantaggio competitivo, sfruttabile più che sostenibile, è quindi basato sulla conoscenza che viene fornita dalle 7S di seguito elencate: massima soddisfazione degli *stakeholder*; capacità di predire i cambiamenti; capacità di cogliere economie di velocità; capacità di agire sorprendendo i concorrenti; ridefinizione delle regole dell'interazione competitiva; segnalazione dell'intento strategico; operare mosse e contromosse simultanee e sequenziali.

S1: Superiore soddisfazione degli *stakeholder*. A causa della intensa concorrenza nei mercati le imprese possono mantenere la loro quota di mercato soltanto se sono in grado di soddisfare i clienti. Anche i dipendenti possono rendere più facile la soddisfazione dei clienti. L'impresa che riesce a motivare e responsabilizzare i suoi lavoratori, sicuramente riuscirà a mantenersi al corrente dei cambiamenti nei gusti dei consumatori. L'incertezza dei mercati e una crescente importanza delle conoscenze acquisite dai lavoratori, costringono le imprese a fare maggiori investimenti per assicurare la necessaria flessibilità della forza lavoro. In questo ambiente ipercompetitivo le imprese che hanno dato la precedenza agli interessi degli azionisti hanno subito perdite di quote di mercato nel lungo periodo. Questa strategia ha il vantaggio di consentire un recupero costante del capitale investito, inoltre permette di sostenere impegni a lungo termine, mediante una serie di investimenti e di ricuperi del capitale a breve termine.

S2: Predizione strategica. La predizione strategica consiste nell'immaginare le nuove esigenze dei clienti prima ancora che questi siano in grado di manifestarle. Più in particolare significa "divinazione", cioè capacità di influenzare le nuove tendenze, controllandone lo sviluppo delle tecnologie e del *know-how*. Dunque divinazione nel senso di abilità di interpretare l'ambiente esterno. Adottando la divinazione strategica le imprese ipercompetitive riescono a comprendere le tendenze che emergono sul mercato meglio dei concorrenti, riuscendo così a reagire all'evoluzione del mercato e modellarne il corso dello sviluppo futuro.

S3: Capacità di agire velocemente. Mentre in condizioni ambientali statiche il fattore velocità era importante per aumentare l'efficienza dei processi produttivi esistenti e per rafforzare i vantaggi esistenti, accelerando i processi organizzativi, in condizioni ambientali dinamiche, le imprese mirano ad accelerare il ritmo con cui progrediscono, cercano di marciare verso nuove direzioni, sfruttare nuove opportunità, anche riprogettando le loro strutture organizzative in modo da aumentare qualità e flessibilità. Strutture lente e rigidamente gerarchiche sono sostituite da organizzazioni piatte, basate su gruppi di lavoro che consentono decisioni e azioni rapide.

S4: Il fattore sorpresa. Il fattore sorpresa consente alle imprese ipercompetitive di ritardare, confondere e prevalere sui concorrenti. La sorpresa, infatti, crea sconvolgimento e per definizione è imprevedibile, non può essere pianificata. Sorpresa significa segretezza che permette di impedire ai concorrenti di intuire le successive mosse dell'impresa; flessibilità: quando una struttura di costi è flessibile, l'impresa può modificare rapidamente gli impieghi delle sue risorse; creatività: le imprese ipercompetitive devono essere in grado di innovare, creare l'ambiente favorevole allo sviluppo di tecnologie e prodotti originali.

S5: Cambiare le regole della concorrenza. Nei mercati ipercompetitivi ogni industria si basa su convinzioni e regole di comportamento non codificate. Modificando le regole le imprese distruggono i vantaggi attuali e creano nuove opportunità per il futuro. La migliore risposta a un cambiamento delle regole è opporre un altro cambiamento, che rovesci la situazione e sconvolga chi per primo ha iniziato lo sconvolgimento. Questo modo di agire presuppone necessariamente un cambiamento di mentalità all'interno dell'organizzazione. L'impresa che ha fondato la sua struttura e la strategia sull'ipotesi che regole attuali rimarranno inalterate sarà profondamente sconvolta da un cambiamento delle regole.

S6: Manifestare un intento strategico. Le imprese ipercompetitive inviano segnali per manifestare il loro intento strategico, che può consistere, ad esempio, nella volontà di difendere un dato mercato contro tutti coloro che cerchino di entrarvi, oppure nel manifestare la propria idea in favore di un cambiamento in un mercato tecnologico. In un ambiente in cui si ha un costante flusso di informazioni, le imprese ipercompetitive si servono di segnali per creare incertezze e fare minacce implicite ai loro concorrenti. Questi segnali creano sconvolgimenti in quanto lasciano l'opponente completamente disorientato, di fronte ad una manifestazione di volontà talmente generica da non lasciare alcuno spazio per prevedere la specifica condotta. L'attacco è, dunque, sconvolgente in quanto non ne sono noti i dettagli; il concorrente sa che sarà attaccato, ma non sa come o dove.

S7: Attacchi strategici simultanei e sequenziali. In un ambiente ipercompetitivo, dove il successo dipende dalla capacità di realizzare una serie di vantaggi temporanei, le imprese procedono attraverso degli attacchi simultanei da più parti. Il concorrente viene così disorientato. Gli attacchi simultanei e sequenziali creano sconvolgimento poiché molte imprese reagiscono solo al primo di una serie di attacchi, oppure perché si aspettano un attacco da una sola direzione.

Conoscere il modo di utilizzare le Nuove 7S per sconvolgere lo *status-quo* e assumere l'iniziativa con una serie di vantaggi insostenibili può essere l'unico vantaggio sostenibile nel tempo. Una serie di vantaggi temporanei creano un vantaggio costante nel tempo.

L'attento uso dei sette principi è dunque lo strumento più valido che le imprese hanno oggi a disposizione per conquistare un vantaggio competitivo sostenibile; tuttavia, come qualsiasi altro *know-how*, è prevedibile che anche questo modo di agire perda valore con il passare del tempo, man mano che questa conoscenza si diffonde su larga scala, diventando, in molti casi, addirittura una condizione minima di sopravvivenza.

L'applicazione delle 7S è un processo dinamico che spesso origina un comportamento simile a delle oscillazioni pendolari. Le imprese che si rendono conto di tale oscillazione possono costruirsi un vantaggio spingendo l'industria nella direzione opposta. Quelle, invece, che si impegnano a conservare il loro vantaggio attuale e a far sì che il pendolo continui la sua corsa nella direzione attuale, rischiano di rimanere sbalordite quando il pendolo verrà fatto oscillare in maniera diversa da altri concorrenti più intraprendenti.

Si cerca ora di analizzare un processo di pianificazione strategica dinamica adatto ad un ambiente di tipo ipercompetitivo attraverso l'uso di un modello di pianificazione flessibile e dinamico, basato su tre livelli di raggruppamento dei sette nuovi principi.

La pianificazione strategica tradizionale parte dallo sviluppo di una visione per passare poi alla individuazione delle risorse necessarie e successivamente allo sviluppo di piani d'azione specifici. Man mano che le risorse si rendono disponibili appaiono nuove opportunità e nuovi scenari, nuove tattiche diventano possibili. Usando nuove tattiche l'impresa migliora la propria capacità di agire velocemente e di sorpresa. La pianificazione strategica dinamica richiede di tenere conto di ulteriori elementi.

In primo luogo i primi due principi (S1, S2) consentono di approfondire la conoscenza delle esigenze attuali ed emergenti della clientela e di scoprire nuovi metodi per soddisfare tali esigenze. Successivamente sono definiti degli obiettivi destinati a creare sconvolgimento e cioè individuare una nicchia che permette di monitorare le nuove esigenze della clientela e di implementare i frequenti miglioramenti incrementali.

Secondariamente creare un mercato in cui si riscontrano le nuove esigenze della clientela e la soddisfazione dei clienti secondo metodi radicalmente nuovi.

Successivamente si individua una concorrenza rivoluzionaria in cui le esigenze della clientela sono immutate e la soddisfazione dei clienti viene ottenuta secondo metodi radicalmente nuovi. Secondariamente le imprese, inoltre, studiano le risorse necessarie per attuare in futuro la loro visione strategica (S3, S4, S5). Si tratta di particolari risorse in grado di sviluppare nell'impresa sia la capacità di agire velocemente e che di sorpresa.

Infine, le imprese individuano una serie di azioni per sfruttare le opportunità individuate con la visione strategica (S6, S7). Mediante i fattori velocità e sorpresa le imprese sono in grado di analizzare la concorrenza e individuarne i relativi punti di debolezza; mentre con attacchi strategici simultanei e sequenziali si cerca di raggiungere l'obiettivo perseguito.

Terminata questa prima parte della pianificazione strategica, le imprese ricorrono all'analisi delle quattro aree competitive. In particolare possiamo individuare quali dei sette principi sono più importanti nell'ambito di ciascuna area. Per selezionare su quali dei sette principi concentrarsi le imprese devono tenere conto dei diversi impegni e delle diverse opportunità che si possono presentare.

### 3.7 L'approccio politico-comportamentale

#### 3.7.1 La business idea: Normann

Lo studioso scandinavo Richard Normann, nel 1977, è consapevole delle critiche che si stavano accumulando intorno al tradizionale modo di intendere la gestione da lui verificate e sulla base dell'osservazione di alcune imprese Nord-europee. Perciò propone una interpretazione della strategia come di un processo di apprendimento guidato da una visione strategica (originata dal vertice aziendale, o anche da manager di livello inferiore, a seguito di una qualche insoddisfazione relativa alla impostazione strategica fino ad allora perseguita) che viene messa a punto grazie ad attività di sviluppo, di sperimentazione e di verifica.

Per utilizzare le parole di Normann le visioni possono essere definite come "idee circa la nicchia o il mercato che dovrà alla fine essere dominato, il tipo di sistemi o prodotti da immettere nel mercato ed il tipo di organizzazione e le risorse che rendono possibile tale dominanza." (Normann, 1979, *passim*).

La visione quindi è uno strumento del processo di apprendimento e allo stesso tempo è anche condizionata dall'apprendimento stesso.

In considerazione di ciò le visioni dovranno comprendere totalmente sia la *Business Idea* del momento, sia la base per la sua dominanza, sia l'insieme delle forze trainanti spontanee insite nella situazione.

L'attività di gestione strategica, che Normann chiama l'attività di pianificazione dello sviluppo, si sostanzia nella gestione di alcuni processi, tutti finalizzati alla definizione della business idea, ossia: i processi di creazione delle forze trainanti che propaghino in tutta l'impresa la tensione al cambiamento nata in un punto dell'organizzazione; i processi di sviluppo della conoscenza; i processi di gestione degli ostacoli nel sistema di potere per mezzo di: confronto, elusione, dissimulazione, protezione con cortine fumogene e trasformazione dell'ostacolo in forza trainante; infine i processi di sviluppo delle risorse, sia in termini qualitativi che quantitativi.

La gestione strategica diventa così un processo dove formulazione e realizzazione non si susseguono sequenzialmente, ma si intrecciano fra loro e la formulazione è via via migliorata grazie alle conoscenze maturate nell'attività di realizzazione.

Normann definisce la *Business Idea* come “sistema per la dominanza” e rappresenta quindi la formula competitiva prescelta dall’impresa, la sua formula di successo, che si configura come un insieme di equilibri verso fattori esterni e tra fattori esterni e fattori interni: si tratta quindi della gestione di “numerosi fattori endogeni ed esogeni in consonanza reciproca. Questi fattori intessuti in un disegno complesso formano un sistema per la dominanza” (Normann, 1979).

Ciò che rende stabile un sistema di questo tipo è il grado di consonanza che deve assolutamente sussistere tra i tre livelli principali della *Business Idea* e cioè: segmento di mercato, prodotto offerto e struttura organizzativa. In particolare per quest’ultimo elemento è necessario notare come l’autore non si riferisca soltanto ai fattori puramente organizzativi come stili di direzione o sistemi operativi, ma sia interessato anche a tutti quei sub-sistemi quali: sistema di marketing, sistema di R&S o sistema di produzione che rappresentano le risorse e le condizioni interne dell’impresa. Il principio di consonanza deve valere a tutti i livelli dell’impresa, dai più alti ai più bassi, e tra tutti questi e l’ambiente esterno.

Per quanto riguarda lo sviluppo di una *Business Idea* è necessario effettuare una prima distinzione fra il miglioramento di un esistente e la creazione di una nuova, infatti nel primo caso l’autore parla di “variazione di prodotto” mentre nel secondo di “riorientamento”.

Le differenze risultano essere sostanziali poiché una variazione di prodotto non implica un radicale cambiamento del rapporto prodotto-mercato, mentre il riorientamento rappresenta la creazione di nuove situazioni, comportamenti, che vanno contro ciò che è consolidato all’interno dell’impresa.

Nell’ambito di una *Business Idea* consolidata le scelte vengono effettuate razionalmente dal management che si muove all’interno di un campo ben conosciuto e dominato.

Nel caso di una nuova *Business Idea* la razionalità viene meno perché entrano in gioco elementi nuovi come la creatività che presuppongono cambiamenti spesso con ampie implicazioni nel sistema di potere e nei processi politici interni all’impresa.

I due tipi di approccio rappresentano metodi di crescita diversi fra loro che caratterizzano l’impresa.

In questo senso Normann mutua l’analisi effettuata da Rhenman (1973) sui cicli di crescita delle imprese.

Partendo dal concetto che il fine ultimo di un ciclo di crescita è la dominanza dell'impresa su un territorio (mercato), Rhenman, individua cinque stadi di sviluppo in cui il primo è definito: "stadio del sensore", in cui è necessaria una "visione" ed una direzione che orienti la ricerca di conoscenze per la crescita, che deve essere accompagnata dall'appoggio dei centri di potere dell'impresa.

Una volta risolti questi problemi, la conoscenza richiesta per lo sviluppo può essere acquisita e si passa al secondo stadio definito, appunto, "fase dello sviluppo" in cui si approfondisce il *Know How* richiesto dalla *Business Idea* e si sviluppano prodotti e sistemi necessari alla conquista del territorio.

Alla fine di questo stadio tutto deve essere ben chiaro all'impresa in modo da poter iniziare la "penetrazione del mercato" (terzo stadio), che implica la ricerca di risorse e la creazione di un'organizzazione adatta alla conquista del territorio.

Conquistato quest'ultimo ha inizio la quarta fase che consiste nello "sfruttamento e stabilizzazione" del processo, sicuramente meno dinamica ma non meno importante.

L'ultima fase riguarda la fine della *Business Idea* o la sua ridefinizione.

Normann divide le fasi di sviluppo in due stadi: apprendimento ed estensione.

Nelle prime fasi la struttura deve essere modificata ed estesa per creare un sistema superiore ed una superiore conoscenza dell'ambiente, fatto ciò subentra il processo di estensione attraverso il quale l'impresa conquista e difende il suo territorio.

L'apprendimento può essere definito come quel processo attraverso cui l'individuo acquisisce informazioni sul proprio ambiente di riferimento, dà origine o modifica il proprio comportamento e definisce le proprie modalità di interazione con l'esterno.

L'individuo apprende attraverso l'esperienza, creando relazioni e associazioni fra le diverse informazioni acquisite e selezionando il proprio comportamento in base ai risultati che ha prodotto sull'ambiente. Le associazioni che crea tra le diverse informazioni raccolte o le modalità con cui valuta ed utilizza le esperienze compiute, gli permettono di definire ed attivare diversi comportamenti e di modificare ed accrescere il proprio bagaglio di conoscenze, capacità e competenze.

Lo sviluppo della *Business Idea* elaborato da Normann è quindi, strettamente collegato alle capacità di apprendimento dell'impresa nel suo insieme



ed in particolare di quei soggetti che elaborano per primi nuove strategie in grado di conquistare altri mercati.

In particolare, gli imprenditori vengono, da Normann, suddivisi in due gruppi. Il primo composto da coloro che sviluppano un lento e laborioso apprendimento di una *Business Idea*, arrivando a risultati che all'inizio non avrebbero mai immaginato in quanto l'idea si è, nel corso del tempo, arricchita e modifica grazie a sempre maggiori esperienze. Nel secondo gruppo, invece, la *Business Idea* scaturisce dall'improvvisa scoperta di nuovi modelli o di nuove corrispondenze fra un disparato numero di elementi.

L'osservazione delle due tipologie di imprenditori evidenzia come nel primo caso difficilmente colui che ha sviluppato la *Business Idea* riuscirà a crearne di nuove, mentre per il secondo, definito "imprenditore generalista" ciò non accade perché egli ha subito una specie di acculturamento di base in impresa che precede l'apprendimento di un *Business Idea*.

Secondo l'autore esistono forze spontanee che influenzano la nascita di nuove *Business Idea* e quindi la crescita dell'impresa. Tali forze definite "trainanti" sono più o meno "date", si presentano senza alcun intervento da parte del management, e senza che questi sia in grado di influenzarle.

Un primo tipo è rappresentato da barriere e restrizioni sia di tipo fisico e tecnologico che di tipo legale, sociale, culturale.

Altra forza trainante è rappresentata dalla instabilità e dalle variazioni nell'ambiente esterno che possono vanificare lo sforzo di crescita dell'impresa, così come è possibile parlare di interdipendenze con l'ambiente esterno.

Quindi, per gestire con successo un'impresa in crescita è necessario avere una visione di insieme di queste forze trainanti per poterne trarre il massimo vantaggio.

Un'impresa, che abbia sviluppato una *Business Idea* vincente, avrà sempre il problema di mantenerla facendo particolare attenzione alle relazioni con l'ambiente perché mutamenti strutturali del mercato possono rendere insufficienti le basi di conoscenze su cui si fonda la dominanza dell'impresa.

Risulta quindi d'importanza fondamentale per ogni impresa sapere quale tipo di conoscenza viene sviluppata nel sistema più ampio e capirne l'influenza sulla propria base di conoscenza.

Esistono diversi metodi di ridefinizione della *Business Idea* a seconda dei vari tipi di base per la dominanza che la caratterizzano: un'impresa orientata al mercato, per esempio, svilupperà dei sistemi basati sul cliente.



### 3.7.2 Il filone degli Stakeholder: Freeman

Un filone di studio che ha assunto un ruolo importante nello sviluppo del concetto di strategia è quello degli Stakeholder.

La *Stakeholder Theory*, si sviluppa a partire dagli anni '60 grazie ai contributi dello Stanford Research Institute e di numerosi studiosi quali Freeman. Secondo tale filone la definizione degli obiettivi dell'impresa deve tener in considerazione gli interessi tanto degli Shareholder (azionisti) quanto degli *Stakeholder* (soggetti esterni all'impresa ma portatori di interessi nei suoi confronti). Gli Stakeholder secondo Freeman sono infatti, individui che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa o che da tali obiettivi sono a loro volta influenzati.

Di conseguenza le strategie generiche, che rappresentano il livello strategico più elevato, possono essere formulate, solo dopo aver compreso quali sono i portatori di interessi attuali e potenziali, quali sono i loro obiettivi, quale il loro potere di influenza sull'impresa. Tutto questo sembra possibile sviluppando contemporaneamente un'analisi dei comportamenti dei diversi interlocutori sociali ed un'analisi parallela delle coalizioni che si formano in modo dinamico (Beretta Zanoni, 1997).

Il compito dell'impresa quindi, è quello di comprendere i bisogni dei diversi soggetti per soddisfarli, in modo da garantirsi un consenso sociale che le consenta di realizzare le strategie prescelte. Secondo questo approccio l'impresa può essere considerata come un soggetto strategico verso il quale convergono interessi e preferenze di tutti gli *Stakeholder*.

Fra le classificazioni di strategia proposte in dottrina e più coerenti con i temi di responsabilità sociale e management strategico, di particolare importanza risulta quella fornita da Meznar, Chrisman e Carroll, i quali individuano otto diverse strategie.

Nella formulazione di strategia di impresa di tipo classico, l'impresa che la adotta si preoccupa unicamente della performance economica; le decisioni tengono conto solo delle ripercussioni economiche sul risultato di esercizio. È un tipo di strategia necessaria in particolari fasi del ciclo di vita di un'impresa (il caso più classico è un'impresa in crisi che, dato che non fornisce valore aggiunto alla società, prima di decidere di dismetterla, si ricorrerà a tale tipo di strategia volta al mantenimento dell'impresa tramite un'economicità riflessa). Nella strategia di impresa difensiva di tipo ristretto

l'attenzione dell'impresa è rivolta ad un ristretto numero di stakeholder e lo scopo è quello della riduzione dei costi sociali; l'utilizzo di tale strategia rende l'impresa sensibile alle insoddisfazioni di determinate categorie di *Stakeholder*. La strategia di impresa di tipo difensivo-ampio ha lo scopo di questa tipologia di strategia è la riduzione dei costi sociali relativi a una pluralità di centri di interesse; le imprese che la adottano mettono in atto soglie minime di *performance* economica e sociale che devono essere osservate per prevedere possibili crisi. La strategia di impresa di tipo offensivo-ristretto le imprese si concentrano su un gruppo ristretto di *Stakeholder* con lo scopo di elevare il loro livello di soddisfazione; normalmente queste imprese si fanno paladine di cause di particolare interesse sociale, per riscontrare la simpatia del mercato e migliorare la performance economica. Nella strategia di impresa offensiva-estesa: lo scopo è l'aumento dei "beni sociali" prodotti, questa strategia si rivolge agli interessi sociali di una vasta gamma di *Stakeholder* (il caso più classico è l'esercizio di attività filantropiche su vasta scala). La strategia di impresa di tipo accomodante-ristretta consiste nel fornire una vasta gamma di beni sociali ad un numero ristretto di *Stakeholder*, riducendo i costi e aumentando i benefici; le imprese di questo tipo tendono a conoscere le opinioni da parte degli stakeholder ed in particolare di alcuni gruppi (l'esempio è l'attenzione attribuita ai dipendenti e la scarsa enfasi sugli *Stakeholder* più lontani). La strategia di impresa accomodante-estesa è tipica di imprese consapevoli delle responsabilità verso la società, per il modo in cui esercitano le loro attività; queste imprese pongono l'accento sull'etica aziendale e la responsabilità sociale, prevedendo clausole nei loro statuti o sottoscrivendo apposite dichiarazioni di intenti o codici etici; gli obiettivi sono quelli dell'innovazione per elevare il benessere sociale e la massimizzazione dei costi sociali connessi alle loro attività. Infine la strategia di impresa senza scopo di lucro è caratteristica delle organizzazioni no-profit il cui scopo è la promozione di cause sociali

La superiorità di una strategia rispetto ad un'altra dipende dalla misura in cui la strategia integra le attività sociali con quelle economiche per ottimizzare il valore aggiunto che l'impresa fornisce alla società (Malvestito, 2000). Concludendo la strategia appropriata può essere considerata quella che permette all'impresa di raccordare in modo ottimale la propria organizzazione agli obiettivi e alle esigenze del soggetto economico e sociale.

### 3.8 L'approccio risorse e competenze: Hamel e Prahalad

La *Resource Based Theory* è un filone di studi sul comportamento strategico dell'impresa che si basa sull'analisi delle risorse interne all'impresa, intese come unica fonte del vantaggio competitivo. I suoi maggiori esponenti sono gli autori Hamel e Prahalad, i quali espongono le loro teorie partendo dalle critiche nei confronti del posizionamento competitivo e del concetto di strategia della scuola harvardiana. La principale critica nei confronti del posizionamento competitivo riguarda l'eccessiva attenzione posta sui mercati esistenti e sulle condizioni competitive presenti, che conduce a trascurare l'analisi delle condizioni competitive future. Secondo Porter la vera fonte del vantaggio competitivo era proprio il posizionamento che l'impresa assumeva nel raggruppamento strategico e la strategia che decideva di perseguire, tutte determinanti strutturali che tendevano ad appiattire le imprese considerandole basate su condizioni e vincoli di partenza omogenei. L'approccio *resource based* sostiene invece che la reale fonte del vantaggio competitivo debba essere ricercata nella combinazione delle risorse interne all'impresa e non nel posizionamento che essa assume all'interno del raggruppamento strategico.

Rispetto alla scuola di Harvard, il cui pensiero viene parzialmente condiviso, questo filone introduce due elementi innovativi di particolare importanza: la concezione del rapporto impresa-ambiente e la valenza competitiva del concetto di strategia. Relativamente al primo elemento la *Resource Based Theory* ritiene che la dipendenza dell'impresa dalle dinamiche ambientali tenda a diminuire in quanto le capacità e competenze delle imprese sono in grado di creare direttamente le dinamiche competitive future; la strategia non serve quindi per creare sintonia tra ambiente e impresa, ma distonia, cioè cambiamento radicale e rottura attraverso la creazione, costantemente ricercata, di nuovi mercati e nuove condizioni competitive. Tutto questo è possibile grazie la variabilità dell'ambiente in cui un'impresa si trova ad operare, non più ciclica ma strutturale.

Il secondo elemento di differenziazione si riferisce alla nuova visione dinamica della strategia che si afferma nel filone *resource based*. Il punto di partenza non è più il settore industriale (insieme di imprese in possesso delle stesse capacità), ma l'impresa nella sua unicità: l'attenzione passa da un contesto esterno ad uno interno, all'analisi cioè delle abilità e risorse in possesso dell'impresa.

All'interno della *Resource Theory* è possibile compiere una distinzione tra le nozioni di risorse, competenze e capacità. Le risorse sono costituite dall'insieme di elementi di natura fisica, finanziaria e umana che vengono utilizzati dall'imprenditore nello svolgimento della propria attività. Dall'utilizzo congiunto delle risorse è possibile ricavare il concetto di competenze.

Le competenze, definite come "l'insieme delle conoscenze e capacità che si formano in impresa in seguito ad un processo di apprendimento interno ad essa (Malvestito, 2000) esprimono infatti l'attitudine dell'impresa a utilizzare, sviluppare e accumulare le risorse (Beretta Zanoni, 1997). Mentre le risorse sono acquisibili sul mercato da chiunque, le competenze sono un fattore tipico e difficilmente trasferibile e si dividono in tacite (insite nelle persone stesse e difficilmente traducibili in norme di comportamento) e codificabili (esplicate in codici e regole, individuabili in documenti).

Diverso ma complementare il concetto di capacità, che comprende le abilità e le conoscenze presenti all'interno della catena del valore. Si distingue tra capacità soglia, cioè quelle minime perché l'impresa possa competere sul mercato e capacità chiave determinanti per la formazione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. La lotta competitiva è combattuta sulle capacità e sulle competenze che diventano distintive quando possiedono i seguenti requisiti: valore per il cliente, le capacità e le competenze sono distintive quando producono un output che genera un beneficio per il cliente; differenziazione cioè fonti di unicità e inimitabilità; estensibilità. Le capacità e le competenze devono essere estensibili quindi non devono essere focalizzate su un bisogno specifico, ma orientate a soddisfare una serie di bisogni futuri.

Secondo questo approccio il processo di formazione della strategia parte dall'identificazione delle risorse (riferite anche ai concorrenti) e delle opportunità per un migliore sfruttamento delle stesse, successivamente vengono identificate le capacità in possesso dell'impresa e valutate la possibilità di generare un vantaggio competitivo, attraverso l'individuazione della strategia più idonea a sfruttare tali risorse e capacità.

In realtà l'impresa ottiene un reale vantaggio competitivo quando possiede non solo risorse generiche ma anche risorse distintive ovvero inimitabili da parte dei concorrenti. L'inimitabilità è garantita da fattori quali: l'imperfetta mobilità delle risorse, risultato dell'interazione tra la specificità delle risorse e l'imperfezione dei mercati dove queste sono scambiate; l'impresa sviluppa specifiche risorse che interagiscono in modo tale da formare il patrimonio

caratteristico di ciascuna impresa, nel quale tutte sono strettamente necessarie. L'imperfezione dei mercati impedisce perciò ai concorrenti di acquisire fattori rilevanti strategicamente, che diventano tali in seguito d un processo di sedimentazione e accumulazione interno che li rende altamente specializzati e difficilmente trasferibili. In sostanza quanto maggiori e diffuse saranno le informazioni disponibili sul vantaggio competitivo, quanto più rapida sarà la loro trasmissione all'esterno a favore dei concorrenti

Altri requisiti essenziali delle risorse, dai quali dipende la sostenibilità di un vantaggio competitivo, sono: la loro durabilità nel tempo, determinata prevalentemente dal grado di deprezzamento e di obsolescenza, la loro appropriabilità e superiorità competitiva.

Le risorse si dicono distintive e dunque sono in grado di creare valore quando sono durature, difficilmente comprensibili e imitabili, non facilmente trasferibili e oggetto di un controllo continuo da parte delle imprese che le possiedono.

La *Resource Based Theory* risulta un approccio estremamente innovativo, ma non privo di critiche. In particolare si possono individuare due diversi filoni di critiche: critiche relative al contenuto della teoria e alla sua completezza e critiche di negazione del filone.

Fra le prime la più importante va ricordata quella dello stesso Porter, che non ritiene il filone *resource based* una teoria strategica alternativa al suo lavoro, ma complementare poiché analizzare le risorse significa considerare il problema da un diverso punto di vista. Secondo Porter le risorse non possono essere valutate autonomamente, essendo all'origine del vantaggio competitivo conseguibile dalle imprese. Una seconda critica proviene da quella corrente di pensiero incentrata sulle capacità dinamiche, che accusa la *resource theory* di non aver saputo spiegare i meccanismi interni che avrebbero permesso all'impresa di acquisire prima e sostenere poi il vantaggio competitivo.

Di diversa natura sono le critiche che ritengono la teoria incompleta, proponendo dei modelli di integrazione di carattere comportamentista (Amit, Schoemaker, 1993). Una prima critica ritiene che l'approccio alle risorse debba essere inserito in un'analisi multidimensionale, che comprenda la *Resource Theory*, l'analisi industriale e la teoria comportamentista delle decisioni. Per identificare i fattori di successo la teoria integrata parte dalla configurazione degli scenari futuri, in cui un ruolo fondamentale è svolto dalla teoria com-

portamentista delle decisioni, successivamente si procede alla configurazione relativa al settore e alle risorse. Per il primo si identificano i SIF (*strategic industry factors*), mentre per le seconde se ne accerta la presenza per convertirle in prodotti e servizi da offrire sul mercato; solo in un secondo tempo verranno sviluppati gli *strategic assets* (attività strategiche), cioè quel complesso di risorse e capacità specifiche dell'impresa difficili da scambiare e da imitare, per allinearle con gli obiettivi strategici e con i caratteri distintivi dell'impresa. La seconda corrente (Oliver, 1997) accusa la *Resource Theory* di non aver considerato nell'analisi il contesto sociale, nel quale avviene il processo di selezione delle risorse e delle capacità specifiche dell'impresa, e propone di integrarla con una teoria che esamina le influenze e le pressioni sociali esercitate sulle azioni di *management*. Ne deriva che le scelte non sono influenzate solo da fattori tecnologici, informativi ed economici, ma anche da fattori di natura sociale.

### 3.9 L'approccio imprenditoriale

#### 3.9.1 Il filone dell'imprenditorialità interna

Terminata questa breve analisi dei filoni di studio sulla strategia, si devono considerare alcuni contributi utili per approfondire la tematica dell'imprenditorialità interna. La maggior parte dei contributi a tale tematica proviene da ricerche empiriche svolte da diverse scuole. Si può osservare, infatti, la presenza sia di ricerche della scuola positivista (tese all'identificazione di "leggi" costituite su relazioni causa-effetto tra alcune variabili influenti l'imprenditorialità interna; sono ricerche di natura quantitativa, sia si basano sulla raccolta e interpretazione dei dati di un campione significativo), che di ricerche "cliniche" (di natura qualitativa in quanto privilegiano l'uso di interviste al fine di elaborare casi-studio sull'imprenditorialità).

Ambedue le scuole si caratterizzano per un elevato grado di normatività, ossia tendenza a prescrivere la modalità ottimale di gestione che consenta di pervenire ad un efficiente ed efficace sviluppo imprenditoriale interno.

I fattori principali determinanti l'imprenditorialità interna sono: la cultura dell'impresa; le risorse interne all'impresa; la strategia organizzativa.

Relativamente al primo punto risulta interessante il tipo particolare di cultura descritto dalla Kanter (1983). L'autrice si riferisce alla "cultura im-

prenditiva”, ossia cultura forte e innovativa, che si genera quando una spinta motivazionale innovativa coinvolge tutto il personale.

Per quanto concerne il terzo punto è necessario premettere che il concetto di “strategia organizzativa” non implica necessariamente la costituzione di una struttura specificatamente preposta alla generazione di nuove attività. In altre parole ciò che accomuna i differenti scritti in materia non è l’opzione organizzativa proposta, ma la strategia tesa alla valorizzazione di idee imprenditoriali generate all’interno dell’impresa indipendentemente dalla funzione o organo di staff di appartenenza del cosiddetto “imprenditore interno” (Invernizzi, *et alt.*, 1988).

Altri contributi interessanti derivano inoltre da Galbraith (1982), secondo il quale è impossibile una coesistenza fra obiettivi di efficienza e innovazione all’interno di una medesima organizzazione, e da Fast (1978) il quale focalizza l’attenzione su una unità organizzativa costituita appositamente per lo sviluppo imprenditoriale (*New Venture division*).

L’integrazione di questi fattori determinanti per l’imprenditorialità interna, costituisce la fonte del vantaggio competitivo da cui si genera il valore dell’impresa.

È, infatti, l’organo imprenditoriale a scegliere come sviluppare le risorse interne generatrici di valore e quindi di performance superiore rispetto ai concorrenti e non facilmente replicabili (*Resource Based Theory*). Tuttavia, le risorse aziendali non creano valore di per sé, ma necessitano di essere valorizzate dall’ambiente esterno e in particolar modo dal cliente. Si tratta di un valore potenziale che deve passare attraverso il giudizio del cliente per essere effettivamente realizzato. Quindi la creazione del valore deriva da una stretta interazione tra impresa e mercato dove la prima crea ininterrottamente le premesse per la sua unicità ed il secondo le valorizza (Ciappei, Bianchini, 1999).

Da quanto affermato è evidente l’esistenza di una relazione circolare tra visione interna e visione esterna del processo di creazione del valore, dove la prima considera le risorse interne mezzi per sfruttare le opportunità di mercato, mentre per la seconda sono le opportunità di mercato che consentono all’impresa di sviluppare un adeguato sistema di offerta. In sintesi le risorse interne permettono di sfruttare le opportunità di mercato, ma acquistano valore solo se da questo sono apprezzate.



### 3.9.2 Il filone dell'imprenditorialità esterna

Secondo il filone dell'imprenditorialità esterna, l'imprenditore cerca di cogliere le opportunità che l'ambiente offre grazie all'interazione con i vari pubblici.

Il valore assume una configurazione globale e viene definito valore globale netto (VGN) dato dalla differenza tra i benefici totali percepiti (bisogni soddisfatti e vantaggi economico sociali prodotti) e costi totali percepiti (sia economici che sociali).

L'obiettivo dell'impresa è quello di massimizzare nel lungo termine il VGN, attraverso l'ottimizzazione di ciascuno dei clienti con cui si istituiscono relazioni. Infatti, la creazione di valore per i clienti, il personale, il management, gli azionisti, gli altri attori del sistema competitivo e gli interlocutori sociali determina la capacità di attrarre dai diversi soggetti le risorse, i contributi ed i consensi di cui necessita.

La creazione del valore per il cliente è la primaria fonte di profitto per l'impresa e di conseguentemente di soddisfazione per tutti gli altri pubblici aziendali; da qui la nascita del *customer value management*.

Secondo tale approccio, nato nella prima metà degli anni Ottanta, le imprese possono acquisire un duraturo vantaggio competitivo solo se il proprio sistema di offerta genera per i clienti uno *spread* tra il valore d'uso percepito e quello atteso stabilmente positivo e superiore a quello prodotta dai sistema di offerta dei concorrenti.

Negli ultimi anni si sta affermando una nuova corrente nell'orientamento *customer value based* dove la creazione del valore è collegata non solo alla soddisfazione delle aspettative del cliente finale (secondo i postulati dell'orientamento al cliente), ma anche alla soddisfazione delle aspettative degli *stakeholder* (orientamento al mercato).

### 3.9.3 Il filone delle imprese eccellenti

Il filone delle imprese eccellenti ha delineato un nuovo modello di analisi e formulazione della strategia fondato sull'osservazione dei comportamenti e dei valori che hanno consentito ad alcune imprese eccellenti di mantenere nel tempo la loro posizione di successo. Fra i diversi contributi collocabili all'in-



terno di questo filone di studi si possono menzionare quelli di Hayes, Abernathy (1980), Pascale, Athos (1981), Ouchi (1981).

Gli studiosi statunitensi che hanno dato origine a tale filone di studi hanno identificato le imprese eccellenti in base ai risultati competitivi e reddituali.

Secondo la letteratura più recente le imprese eccellenti si distinguono per (a cura di Banfi, 1998): assetto strategico definito dalla formula strategica che combina gli elementi riconducibili alla sfera competitiva, reddituale e sociale; la natura e la pervasività all'interno dell'impresa degli ideali di eccellenza; la capacità di progredire continuamente reagendo e determinando la dinamica settoriale.

I pilastri sui quali si basa il successo duraturo dell'impresa eccellente sono la dominanza e la coesione (Coda, 1988). La dominanza viene fatta scaturire da un vantaggio concorrenziale difendibile, esso è alimentato sia dalle competenze distintive dell'impresa sia dalla sua capacità di creare continuamente nuova conoscenza quindi accumulare nuove competenze.

La coesione invece è condizione necessaria per diffondere il patrimonio di competenze distintive, che sono così difese in modo dinamico attraverso la continua innovazione e il miglioramento.

Coda identifica due dimensioni rispetto alle quali identificare la natura degli ideali di eccellenza delle imprese, giungendo così a stabilire i criteri per valutare la validità nel tempo delle caratteristiche delle imprese eccellenti.

La prima distinzione proposta riguarda il livello di diffusione all'interno dell'impresa dell'ideale di eccellenza, la seconda alla validità spazio-temporale dei valori su cui si concentra. Su questo piano è possibile distinguere imprese che ottengono risultati superiori sulla base di competenze distintive, ma concentrate in aree specifiche rispetto a quelle il cui miglioramento è orientato a tutte le funzioni. In questo secondo caso le imprese dimostrano di aver incorporato nella loro cultura la ricerca dell'eccellenza. Al contrario le imprese nelle quali la tensione all'eccellenza è confinata in alcune aree sono maggiormente esposte ai rischi generati dalla variabilità ambientale.

L'impresa eccellente non termina mai il suo percorso di miglioramento continuo che le consente di rinnovarsi per trarne vantaggio da nuove situazioni presenti nell'ambiente esterno.

La capacità di sostenere processi di rinnovamento continui è legata infatti ad una sufficiente disponibilità di risorse oltre che alla mobilitazione di energia creativa. La mobilitazione di energia creativa può avvenire solamente

attraverso l'attivazione di processi di apprendimento radicale la cui efficacia dipende dal grado di libertà di cui si gode e dalle risorse disponibili.

### 3.9.4 Il filone sincretico

Per l'approccio sincretico la strategia è un modello decisionale che determina gli obiettivi di lungo periodo selezionando i business d'interesse per l'impresa per ottenere vantaggi competitivi difendibili ai suoi vari livelli di articolazione (*corporate, business, funzionale*), il tutto al fine di soddisfare gli interessi economici e non dei propri *Stakeholder*. Un contributo fondamentale a tale approccio è quello offerto da Hax, Majluf (1991). Il pregio di tale contributo è quello di recuperare le principali prospettive presenti in dottrina, pur eludendo il problema definitorio sintetizzando aspetti diversi.

L'approccio sincretico pone però giustamente l'accento sui tre aspetti fondamentali della strategia d'impresa e cioè: l'interpretazione di riferimento per l'attiva continuità del rapporto dell'impresa con il proprio ambiente; il governo intenzionale del cambiamento tra e nei *business* oggetto di attività; la soddisfazione degli assetti di interesse che l'impresa intende realizzare con lo svolgimento della propria attività.

## 3.10 L'approccio istituzionale

### 3.10.1 Il Filone neo-istituzionalista in economia

Il filone istituzionale sorge tra la fine del XIX secolo e i primi decenni del Novecento. Questo approccio basato sullo studio dei casi, ha condotto alla scoperta dell'importanza delle regole e delle loro funzioni per spiegare l'agire organizzativo.

Gli studi di Gouldner e di Selznick rappresentano due tappe fondamentali per la comprensione del carattere istituzionale delle organizzazioni. In particolare dal lavoro di Gouldner emerge il ruolo fondamentale svolto dalle regole. L'autore attraverso l'analisi di un caso aziendale ha saputo trasmetterci una lezione fondamentale per comprendere la funzione delle norme nel governo delle organizzazioni.

Le regole, infatti divengono operanti solo se accolte come valide; dunque la probabilità che esse siano in grado di orientare i comportamenti dipende dal

significato attribuito al contesto in cui vengono emanate, da qui la necessità di approfondire la conoscenza di tale contesto e del suo carattere istituzionale (Bolognini, 2001).

L'esigenza di riconoscere il quadro istituzionale per sviluppare azioni di governo adeguate è affermata anche da Selznick, che attraverso lo studio del caso *Tennessee Valley Authority*, ha fornito un notevole contributo alla comprensione del carattere istituzionale delle organizzazioni.

L'idea formulata da Selznick è che le organizzazioni tendono a trasformarsi in istituzioni ovvero a costituirsi in organismi reattivi e adattivi.

I valori istituzionali si formano e si consolidano come caratteri propri e differenziali di ogni organizzazione, in relazione sia alla particolare storia che alle risorse umane possedute, nonché ai gruppi con i quali ha interagito e gli interessi che essa ha contribuito a soddisfare.

L'insieme dei valori consolidati conferisce ad ogni organizzazione la sua identità.

La natura istituzionale viene definita "competenza distintiva" e costituisce l'insieme di tutti gli impegni e i rapporti instaurati nel tempo.

Il concetto di competenza distintiva si caratterizza come un sapere sociale, piuttosto che tecnico, come un modo di essere che comprende valori, criteri di valutazione e orientamenti sviluppati all'interno di una particolare cultura. L'intento dell'autore è quello di evidenziare la radice sociale delle istituzioni e dunque sottolineare l'importanza rivestita, all'interno dei processi decisionali, da variabili di natura non "tecnica".

All'interno della vasta letteratura del neo-istituzionalismo, consolidato come chiave di lettura dei fenomeni organizzativi, si collocano alcuni autori il cui contributo è rilevante per un'approfondita comprensione delle dinamiche comportamentali intraorganizzative.

Il riferimento è alla teoria di Williamson, di Ouchi, North e di March e Olsen.

Oggetto di analisi della teoria di Williamson è la transazione, scambio tra due o più soggetti che originano una relazione economica. La transazione si caratterizza come un contratto articolato in tre momenti: gli accordi *ex-ante*, lo scambio effettivo e le verifiche *ex-post*. Data la complessa articolazione di molte transazioni e la necessità di anticipare possibili inadempienze, ne deriva un costo contrattuale a volte molto elevato (Bolognini, 2001).

Williamson evidenzia le ragioni che spiegano il fallimento del mercato individuate nella razionalità limitata e nell'opportunismo. L'idea della razionalità limitata, sviluppata da Simon, si collega alla scarsa capacità di memoria degli individui e all'impossibilità di trattare contemporaneamente un elevato numero di informazioni. I limiti della razionalità non sempre fanno sentire il loro effetto negativo sui costi di transazione, ma solo in presenza di situazioni caratterizzate da incertezza e complessità.

La seconda ragione di fallimento del mercato, l'opportunismo, si collega alla tendenza, tipica del comportamento umano, a conseguire il proprio interesse anche attraverso l'uso dell'astuzia e dell'inganno. Anche l'opportunismo genera effetti negativi sulla transazione in presenza di particolari circostanze, ad esempio quando il numero dei contraenti è limitato, mentre, in caso contrario si creano condizioni di concorrenza in cui l'opportunismo è meno praticabile.

Mercati e imprese sono, allora, due tipologie di istituzioni alternative (Williamson, 1975) in cui si realizzano forme diverse di transazioni. Anche le imprese sono soggette a scarsa efficienza e presentano i medesimi effetti che producono inefficienza (opportunismo e razionalità limitata).

L'economia dei costi di transazione è uno strumento di analisi comparativa dell'efficienza in queste due istituzioni di scambio.

L'analisi istituzionale comparativa conduce alla scelta tra il fenomeno della verticalizzazione o il fenomeno di *outsourcing*. Queste alternative rendono mobili i confini dell'impresa, nei casi in cui è opportuno comprare parte dei beni di sua produzione (fenomeno dell'*outsourcing*) l'impresa sarà più piccola, mentre quando è più efficiente produrre l'impresa allargherà i suoi confini inglobando porzioni di attività che potevano essere demandate all'esterno (fenomeno della verticalizzazione).

Ouchi accoglie molte delle tesi di Williamson, suggerendo una tipologia delle varie forme di governo: il controllo tipico delle transazioni di mercato; il controllo delle transazioni burocratiche; il controllo sociale (proprio delle strutture sociali a forma di *clan*).

Il controllo per governare le relazioni di mercato è ridotto, poiché l'equità degli scambi è garantita dai prezzi. Per controllare le relazioni organizzative secondo la forma burocratica, occorre una quantità maggiore di informazioni; in questo caso interviene il secondo meccanismo di controllo: la sorveglianza diretta nell'esecuzione del compito o la verifica del risultato (Bolognini, 2001).

Le informazioni necessarie per l'esecuzione del controllo sono contenute nelle regole che, diversamente di prezzi, non consentono un confronto istantaneo ma devono essere applicate.

Il terzo tipo di controllo è quello sociale, definito "Clan". Secondo Ouchi il *clan* è un meccanismo più complesso sia del mercato sia della burocrazia, poiché si avvale oltre che delle norme di reciprocità, tipiche del mercato, e del principio dell'autorità legittima, proprio delle burocrazie, anche di norme condivise e interiorizzate, riconducibili a tradizioni comuni.

Le informazioni utili per esercitare l'attività di controllo sono quelle contenute nella cultura organizzativa in grado di trasmettere valori e norme di ciascuna istituzione.

Il concetto di atmosfera, utilizzato da Williamson per indicare situazioni di scambio efficiente in condizioni di incertezza, trova così un'ulteriore formulazione nella nozione di *clan*. Come Williamson, North è un rappresentante del neo-istituzionalismo economico. I suoi studi sono concentrati sul concetto di costo di transazione, concepito come un elemento di costo rilevante, derivante dalla raccolta di informazioni sugli attributi, sulle qualità e le dimensioni dei beni e servizi scambiati, necessarie per accertare l'equità della transazione.

L'accento è posto sui costi collegati alle caratteristiche delle prestazioni dei diversi attori nei rapporti di lavoro: a questi sono aggiunti i costi di applicazione dei contratti, che implicano sorveglianza. I costi relativi alla misura delle caratteristiche e al controllo sono costi marginali crescenti poiché si aggiungono ai costi di produzione e aumentano con la complessità di processi (Bolognini, 2001).

Secondo North i costi marginali di transazione sono influenzati dalle istituzioni entro le quali si svolgono gli scambi: tenderanno a crescere all'aumentare della complessità dei sistemi produttivi e dell'incertezza, intesa come aumento di conoscenze specialistiche che rendono più complessa l'attività di controllo e di misurazione delle prestazioni.

Il problema diviene allora quello di abbassare i costi all'interno di un'economia molto complessa caratterizzata da elevati livelli di specializzazione. La soluzione che emerge dagli studi dell'autore è strettamente legata al concetto di vincoli informali. Le istituzioni, intese come ambiente istituzionale, sono determinanti in virtù dei loro sistemi di regole e vincoli informali. In altri termini per comprendere le condizioni di efficienza delle transazioni, non è

sufficiente conoscere le regole formalizzate, ma occorre considerare come agiscono, appunto, i vincoli informali.

Accanto alla cultura e ai vincoli informali North prende in esame le regole formali, cioè il sistema normativo che caratterizza un determinato contesto economico; arrivando a sostenere che le regole esplicite da sole sono una base inadeguata per capire le relazioni tra vincoli formali e risultati economici. È, dunque, necessario tenere conto delle interrelazioni tra norme informali, regole, elementi relativi alla tutela dei diritti.

### 3.10.2 Il filone neoistituzionalista nelle scienze politico-sociali

Secondo March e Olsen (1989), le scienze sociali, politiche ed economiche sono caratterizzate da concezioni riduzioniste e strumentaliste all'interno delle quali le istituzioni vengono concepite "mere arene", sfondi neutri dove prendono forma i comportamenti che i singoli soggetti mettono in atto per soddisfare i loro bisogni e le loro preferenze.

Esempi tipici di teorie riduzioniste sono il modello della competizione razionale ed il modello delle decisioni a cestino dei rifiuti.

Al primo modello sono riconducibili tutte quelle teorie che sviluppano analisi di comportamento con schemi di gioco a somma zero, a due o più soggetti.

Il secondo modello, elaborato dagli stessi autori, si basa sulla metafora del cestino dei rifiuti. I processi decisionali sono spiegati come incontri causali tra quattro diverse unità di analisi, *soluzioni e problemi, opportunità di scelta e decision makers*, in grado di generare processi decisionali che dipendono dalla sequenza temporale del loro accadere.

Secondo i due autori la maggior parte dei processi decisionali interni alle organizzazioni non possono essere spiegati con lo schema teorico della scelta razionale (cioè con la valutazione preventiva di tutte le opportunità disponibili), ma con lo schema che considera il processo decisionale caratterizzato da quattro tipi di variabili: problemi, soluzioni, opportunità di scelta e decisori. I fenomeni classificati con queste quattro tipologie si trovano disponibili in modo confuso come, appunto, in un cestino dei rifiuti: la successione temporale che determina la loro raccolta è una spiegazione plausibile dei processi decisionali. Sia il modello della scelta razionale sia quello del cestino dei rifiuti escludono la prospettiva istituzionale. La tesi di March e Olsen sostiene la necessità di

studiare le istituzioni per comprendere i processi decisionali e le relazioni organizzative che si sviluppano nell'ambito dei sistemi economici e politici.

Il contributo dei due autori si sviluppa sostanzialmente su due linee fondamentali: l'individuazione della natura delle istituzioni; l'analisi di problemi del cambiamento delle istituzioni.

La prima e fondamentale caratteristica dei fenomeni istituzionali è la presenza di regole e routine che gli attribuiscono il carattere di sistemi organizzati e stabili (Bolognini, 2001).

In questo contesto la nozione di regola assume un significato molto ampio, comprendente sia le procedure e le routine standardizzate sia accezioni più estese come i ruoli, le credenze e le stesse culture e conoscenze. Le istituzioni si configurano allora come sistemi di regole che guidano e orientano i comportamenti.

Il secondo pilastro istituzionale è legato al concetto di *sistemi di significato*, la cui elaborazione e costruzione permette alle istituzioni di vincolare i comportamenti. La formazione dei significati riguarda sia le aspettative, sia le preferenze collegate tra loro secondo criteri di congruenza cognitiva. Secondo March e Olsen per spiegare la formazione dei significati all'interno delle istituzioni, si deve tener presente tanto l'oggettività fisica dei fatti quanto delle aspettative, basate sull'esperienza e sulle credenze dei singoli. Gli individui esprimono vari orientamenti verso gli eventi, sviluppando gradi diversi di integrazione nella comunità con cui hanno contatto. L'integrazione o l'alienazione nei confronti di un sistema sociale determinerà la modifica delle percezioni per adattare alle preferenze (primo caso) o la modifica delle preferenze per adattare alle percezioni (secondo caso).

Oltre all'integrazione/alienazione anche la fiducia riveste un ruolo rilevante nella ricerca di congruenza tra percezioni e preferenze poiché: "*agli individui nella misura in cui hanno fiducia in coloro con cui entrano in contatto, piace quel che piace agli altri*" (March, Olsen, 1989).

Fiducia e integrazione sono determinanti nella formazione dei significati, quando si opera in contesti in cui l'incertezza rende difficile il controllo degli eventi. Le istituzioni, dunque, possono essere definite come insieme di individui che si riconoscono appartenenti ad un gruppo e che pongono alla base di questo riconoscimento i significati comuni, sottoforma di percezioni e di preferenze.

### 3.10.3 L'opportunismo e la teoria dell'agenzia

*Latu sensu* inquadrabile nel neoistituzionalismo la teoria dell'agenzia, o modello principale - agente, rappresenta ormai uno degli strumenti analitici più utilizzati nell'interpretazione economica delle relazioni contrattuali in presenza di asimmetria informativa fra le parti (Guiso, Terlizzese, 1997). La teoria nasce nel tentativo di affrontare il problema derivante dalla separazione tra proprietà e controllo societario negli Stati Uniti, ma si sviluppa ampliando il suo ambito alle situazioni d'interdipendenza tra attività economiche dove si può verificare la possibilità di un esercizio scorretto del potere discrezionale.

Il modello si basa su una "relazione d'agenzia", che si verifica tutte le volte in cui un individuo – principale o mandante – designa un'altra persona – agente o mandatario – a svolgere per proprio conto e nel proprio interesse un determinato compito; incarico che viene conferito sulla base di specifiche qualità possedute dall'agente e con la delega d'autorità necessaria per raggiungere i risultati prefissati.

In tale situazione, di fatto si verifica una netta distinzione tra colui che prende le decisioni e colui che controlla l'effettività delle operazioni stesse e il benessere del principale è fortemente influenzato, se non del tutto determinato, dalla condotta dell'agente.

Le modalità di esercizio di questa influenza non è conosciuta dal principale che non è in grado di distinguere in che misura un certo risultato dipenda dall'agente e in quale misura dipenda dal caso o dallo stato di natura del contesto. L'agente possiede una migliore informazione poiché conosce il proprio comportamento, le proprie caratteristiche osserva la situazione in cui si trova e quindi può discernere quanta parte del risultato è voluta e quanta è invece casuale.

La teoria economica dell'agenzia ipotizza che gli intervenenti in questo tipo di rapporto siano esseri razionali, in quanto: massimizzano la rispettiva utilità personale; elaborano ipotesi circa "lo stato di natura" in forma di variabile casuale; nutrono avversione e/o neutralità rispetto al rischio. Se il principale non è in grado di controllare l'operato dell'agente questi può attuare opportunismi volti a trarre vantaggio personale a discapito di quello del principale.



### 3.10.4 La funzione strategica di impostazione e soluzione dei problemi dello sviluppo: Fazzi

Fazzi, convinto com'è che sono le teleologie a condizionare dall'interno l'orientamento della struttura e sulla premessa di un'intrinseca unità dell'impresa, opera una draconiana dicotomia tra soggetti e sistemi in cui essa si compone, si scompone e si ricompone (Fazzi, 1982).

Le diverse teleologie presenti nell'impresa distinguono, infatti, le sue componenti in ordine alle diverse nature dei comportamenti relativi. Teleologie, queste, che possono raggrupparsi nelle due grandi categorie degli scopi e delle finalità, rispetto alle quali l'impresa assume una configurazione strumentale al loro perseguimento (Fazzi, 1982).

Le finalità sono individuate nell'assolvimento, in condizioni di economicità, delle funzioni tecnico-economiche che l'impresa assume a proprio oggetto di attività (Fazzi, 1982).

Gli scopi possono essere intesi come aggregati di interessi per il conseguimento dei quali l'attività viene iniziata e continuata (Fazzi, 1982).

Da ciò la bi-strumentalità dell'impresa (Fazzi, 1982): mezzo per lo svolgimento delle funzioni tecnico-economiche necessarie al sostentamento di qualsiasi società umana, ma anche mezzo per il soddisfacimento di precisi interessi. Da ciò la necessità di creare un modello teorico, che permetta di inquadrare i diversi assetti e le relazioni che tali teleologie determinano. La dicotomia dell'impresa tra ente e organismo coglie questa diversità ordinandola e rendendola intelligibile, governabile.

Solo gli enti hanno scopi, non gli organismi che perseguono finalità. La distinzione risolve, con un po' di manicheo nominalismo, la contrapposizione tra soggetti, nell'interesse dei quali l'attività viene esercitata e il sistema regolato da "meccanismi, riconosciuti come necessità oggettiva per l'efficiente funzionamento" e da "leggi economiche che ne regolano la sopravvivenza" (Fazzi, 1982). E così, mentre i soggetti mirano "agli scopi che distinguono l'ente", il sistema "reclama il soddisfacimento delle proprie esigenze vitali" (Fazzi, 1982). L'analogia biologica su cui si basa il funzionalismo non può essere più evidente: la psicologia dell'azione è dell'ente, la fisiologia è dell'organismo.

L'ente-impresa può essere compiutamente inteso come centro di imputazione e riferimento di situazioni soggettive, sia che queste siano o meno

giuridicizzate. Quest'ultima notazione induce alla duplice accezione che può assumere l'ente-impresa: ente come soggetto giuridico, ente come soggetto economico.

Nel nome ed a rischio dell'ente giuridico impresa, l'attività viene iniziata e svolta. L'ente "acquista autonomia distintiva" nei confronti del suo ambiente e "individualità formale" rispetto agli altri soggetti che operano nel suo ambito.

L'ente economico-impresa può essere astrattamente ipotizzato, in un'accezione ampia e non espressamente esplicitata in Fazzi, come l'insieme di questi soggetti che perseguono scopi attraverso l'attività di impresa. Ed in questa accezione estesa sono parte dell'ente economico impresa, tutti quei pubblici che riescono a condizionare l'attività dell'impresa per il raggiungimento dei loro interessi. Se logicamente corretta rispetto alla teleologia dello scopo, una tale impostazione compromette la governabilità del modello teorico: un ente così difficilmente determinabile e dagli scopi così variegati genera un'eccessiva complessità. In Fazzi, l'ente economico impresa, è solo il centro di interessi del capitale e, nell'evitare la più generica ed inquinata espressione di soggetto economico, l'autore respinge sia le suddette interpretazioni estensive, sia la restrizione agli interessi del capitale di comando.

Ente e organismo costituiscono la fondamentale dicotomia dell'impresa, ma non esauriscono le componenti del sistema. Altra ed essenziale figura del sistema impresa è l'organo imprenditoriale, che con la sua logica, le sue idee guida e le sue funzioni inderogabili, cavalca la dicotomia dell'impresa in una continua attività di scomposizione e ricomposizione dei suoi elementi. Dato che le fondamentali componenti dell'impresa sono tre, sarebbe stato più logico parlare di tricotomia. L'angolo visuale da cui si analizza l'impresa non è esterno, ma è il vertice imprenditoriale e questi è interno all'impresa. Pur non osservando se stesso, governa la dicotomia. Lo studioso interessato più ai comportamenti che ai fatti amministrativi deve porsi idealmente all'interno dell'impresa, in modo da avere una visione sia soggettiva sia sistemica, ottenibile solo dall'alto verso il basso, deve cioè porsi nella prospettiva imprenditoriale. Per cui, anche allo stesso studioso, l'impresa appare come una dicotomia, almeno fino a quando non è costretto ad astrarsi da quel punto privilegiato di osservazione per analizzare lo stesso imprenditore. Quindi, si può affermare che rientrano a far parte dell'organo imprenditoriale, le persone fisiche che, di fatto, svolgono le indecentrabili funzioni imprenditoriali, precisando però che tale organo risulta concentrato in un cerchio limitato di soggetti.

*La ricomposizione imprenditoriale tra soggetti e sistemi*

Nell'azione imprenditoriale non solo si ricompono l'unità dell'impresa, ma si riafferma la netta prevalenza della soggettività del governo. L'imprenditore è, infatti "il protagonista dell'impresa: organo che realizza l'attività imprenditoriale, con le idee guida, con le funzioni inderogabili, con le azioni attraverso le quali il suo governo si esplica, con la logica – che non è semplicemente quella del profitto – che informa, o dovrebbe informare tale sua attività imprenditoriale". In definitiva, il senso vero dell'impresa, "il suo più inconfondibile segno sta nella energia imprenditoriale unificante le sue parti, nella energia vitale insita nel comportamento imprenditoriale" (Fazzi, 1982). Ma anche in quest'esplosione di soggettività generativa di senso e mossa da un vitalismo personale la dicotomia tra soggetti e sistemi, a parere di chi scrive, si ripropone. Per dimostrare tale assunto è necessario proporre una lettura parsoniana di Fazzi.

Parson sceglie di assumere ad oggetto della sociologia l'azione sociale come atto elementare che viene studiato attraverso la scomposizione e ricomposizione dei suoi elementi costitutivi.

Il sociologo assume come confini esterni dell'azione gli ambiti che caratterizzano i diversi approcci: le condizioni materiali per le teorie oggettive (il riferimento è a Marx), i valori ultimi ideali o religiosi per le teorie soggettive (il riferimento è a Weber). Tra queste due sponde, che rimangono esterne, Parson (1937) getta il suo ponte della teoria dell'azione, rappresentato dai seguenti elementi analitici: mezzi-fini-norme-valori (non ultimi).

I mezzi fungono da interfaccia con le condizioni materiali, i valori (non ultimi) con le più profonde spinte ideali o convinzioni religiose.

Ai mezzi corrisponde l'organismo e i suoi comportamenti, che vengono generalizzati nella funzione di adattamento (A). Ai fini viene associata la personalità, che viene generalizzata nel perseguimento di scopi specifici: il *goal-attainment* (G). Alle norme corrisponde il sistema sociale che svolge una funzione di integrazione (I). Ai valori viene associato il sistema culturale che svolge una funzione di mantenimento non visibile del modello ed è quindi latente (L).

Da qui la lettura dello schema di azione nel verso di AGIL, nel verso di crescente controllo e decrescente energia e di LIGA, nel senso di crescente energia e decrescente controllo. Da qui l'individuazione di distinzione tra

interno/esterno e consumatorio/strumentale in cui: A è esterno-strumentale, G è esterno-consumatorio, I è interno-consumatorio, L è esterno-strumentale (Donati, 1992).

Parson cerca sempre di tenere una sorta di equidistanza tra soggetto e sistema affermando il volontarismo, anche come selezione sensata di *patterns variables* (Parson, 1960), senza cadere nell'individualismo metodologico, anche affermando proprietà emergenti del sistema rispetto alla singola azione (Parson, 1937).

Rispetto a tale schema, la teoria manageriale non solo nordamericana appare fortemente debitrice. In particolare, secondo chi scrive, l'opera di Fazzi re-interpreta in senso creativo il contributo parsoniano, ma senza esplicitarne gli assunti epistemologici ed è (solo) qui la prima critica.

Una seconda critica riguarda la visione funzionale dell'attività di governo di impresa in cui, tra l'altro, l'etica non assume un adeguato rilievo.

L'imprenditore è chi, di fatto, esercita certe funzioni di governo e precisamente: la funzione strategica di impostazione e soluzione dei problemi dello sviluppo aziendale la funzione, essenzialmente organizzativa, di comando-coordinazione dei centri direzionali-decisionali; la funzione armonizzatrice degli interessi di particolari gruppi di pressione con le esigenze di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa. Insomma, l'imprenditore è per Fazzi il governatore dell'impresa.

Il vertice può allora definirsi "imprenditoriale" se, e solo se, assolve tutte queste funzioni indecentrabili, a prescindere dal valore dei risultati che derivano dal loro esercizio.

Nel caso in cui il processo di delega si estendesse anche alle funzioni indecentrabili, si verificherebbe una de-imprenditorializzazione del vertice e la trasformazione dell'impresa in pseudo-impresa, poiché sarebbe impossibile identificare l'organo imprenditoriale tra tutti coloro che ne svolgono le polverizzate funzioni. La figura dell'imprenditore diffuso non può individuare, infatti, un organo che, per sua natura, deve situarsi al vertice dell'impresa e, pertanto, può solo rappresentare un processo di decadimento patologico dell'imprenditorialità.

La seconda critica è appunto quella di suddividere l'attività di governo in funzioni al loro interno insegmentabili e indecentrabili ma che, di fatto, segmentano e differenziano funzionalmente lo stesso governo di impresa. Secondariamente, l'autore non si pone il problema della retroazione frattale, cioè

di come al governo di una funzione di governo sia a sua volta applicabile una distinzione funzionale. Inoltre, in queste tre funzioni non appare in modo adeguato la funzione etica. Infine, la definizione delle tre funzioni è di riferimento empirico derivante da una ricca esperienza professionale, ma è apparentemente assiomatica sul piano teorico: almeno *prima facie* dal testo non appare uno schema logico di derivazione.

Ma per proseguire con questa seconda critica bisogna concludere il parallelismo tra Fazzi e Parson. Si noti bene: non si afferma che Fazzi abbia conosciuto e approfondito Parson, ma si vuol dimostrare che il viscerale structural-funzionalismo dell'autore è più parsoniano che non alla Levi-Strauss. In effetti, le funzioni di governo si adattano abbastanza bene nelle prime tre lettere dello schema AGIL.

### *Le funzioni imprenditoriali*

La funzione strategica di impostazione e soluzione dei problemi dello sviluppo aziendale è, per definizione, adattamento (A) della struttura aziendale alle esigenze dell'ambiente e ai "desiderata" del vertice.

La funzione armonizzatrice degli interessi di particolari gruppi di pressione con le esigenze di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa svolge un ruolo di raggiungimento degli scopi (*G goal-attainment*) dei soggetti coinvolti.

La funzione organizzativa di comando-coordinazione dei centri direzionali-decisionali ha un ruolo di integrazione (I) verticale e orizzontale.

Ma su queste funzioni c'è di più del parallelismo ora evidenziato. C'è il tentativo di riunire ad unità l'impresa con una specializzazione delle funzioni. La funzione armonizzatrice degli interessi è quasi esclusivamente una forma di governo dei soggetti-impresa: è cioè rivolta al versante soggettivo della dicotomia, all'ente economico impresa, ai pubblici aziendali (compresi, ovviamente, i lavoratori). La funzione di comando-coordinazione è invece rivolta al governo del sistema, all'organismo-impresa, per introdurre una regolazione di tipo cibernetico anche grazie ad un efficiente sistema informativo e di comando volto a coordinare per integrare. In fondo, sembra che in Fazzi sia solo la funzione strategica a svolgere veramente una funzione di cerniera della dicotomia dell'impresa.

Se non fosse per il riferimento implicitamente deontologico alle esigenze di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa, presente nella funzione di armoniz-

zazione degli interessi, si potrebbe concludere che nella trilogia delle funzioni imprenditoriali l'etica sia assente.

Ma in Fazzi la L della latenza etica c'è, anche se non assume un livello funzionale nel governo di impresa. Si parla, infatti, di responsabilità sociale come esigenza di una qualificazione di "fatto socialmente positivo" dell'impresa in termini di benessere, coscienza e sociale, di sensibilità a "scoprire i reali e sani bisogni di una società in evoluzione" (Fazzi, 1982), di "assicurare alle forze lavoro una prospettiva di piena e soddisfatta occupazione" e ai fornitori un "intenso e durevole svolgimento di rapporti di scambio" (Fazzi, 1982). Il tutto si concretizza nella "missione sociale" che, seppur non esplicitata dall'autore, ha indubbiamente una funzione etica. Questo è quanto a livello di impresa, ma a livello imprenditoriale vi è anche un imperativo deontologico: "la incessante ricerca e difesa di condizioni che assicurino all'impresa la salda sopravvivenza nel lungo andare". Che questo sia un imperativo etico non vi è dubbio, anche se, ancora una volta, non si esplicita in questi termini. Pur non citando la parola etica (L), se ne usa un'efficace definizione che la differenzia dallo scopo (G). Tale imperativo imprenditoriale viene definito "impegno e non obiettivo, in quanto non costituisce una meta definita da raggiungere, bensì un adempimento costante cui l'alta direzione deve far fronte, guardando ad un orizzonte temporale che si sposta di continuo nel futuro con il correre continuo del tempo. Da ciò discende che il vertice di impresa deve configurarsi un sempre nuovo domani, assumere e mantenere una posizione essenzialmente proiettata verso il futuro". E questo passo, forse meglio di qualsiasi riferimento filosofico, dà il senso della differenza tra gli scopi che orientano il governo politico-strategico e i valori che lo informano sotto il profilo etico-deontologico.

Conclusa la lettura parsoniana di Fazzi, la seconda critica può essere così articolata: o l'etica non si può funzionalizzare, allora non si capisce perché si individuino in funzioni gli altri aspetti del governo imprenditoriale; o se l'etica poteva essere individuata come una specifica attività imprenditoriale, allora doveva avere una sua valenza funzionale.

Le due critiche finora esaminate sono, per così dire, esterne al modello fazziano, l'ultima è invece più puntuale ed interna. Se alle funzioni appartengono le attività indecentrabili, allora non si capisce come nelle vie che evidenziano l'attività imprenditoriale si comprendano anche le vie gestionali. È vero che si tratta di vie di impresa, ma è altrettanto evidente che si riferiscono esplicitamente agli aspetti qualitativi delle funzioni del vertice. Le vie gestionali,

tra le quali non trova alcuno spazio la gestione del personale (non inquadrata neanche nelle vie organizzative), sono per loro natura delegabili e quindi, di natura più manageriale che imprenditoriale.

Lo sviluppo del contributo di Fazzi sul governo di impresa sembra poter seguire tre diverse strade: sviluppare l'approccio sistemico al governo, sviluppare l'approccio soggettivo, sviluppare un bilanciamento tra i due. A parere di chi scrive, il lavoro del Golinelli segue la prima strada, quello del Vallini la terza, mentre la presente opera vorrebbe inserirsi nel solco della soggettività, non riducibile a sistema, del governo di impresa.

La teoria delle funzioni indecentrabili reinterpreta la funzione imprenditoriale in un'ottica prettamente aziendalista, incentrata com'è sull'attività di governo dell'impresa e non sul finanziamento a titolo di capitale, sull'innovazione, sull'assunzione del rischio economico (Fazzi, 1942).

All'imprenditore Fazzi riconosce, infatti, "compiti propri da assolvere nell'azienda, che non gli derivano da essere o meno proprietario, [...] in quanto il capitale privato e il rischio economico non caratterizzano più la funzione dell'imprenditore nella grande impresa moderna" (Fazzi, 1982).

Il governo d'impresa si manifesta *in primis* attraverso l'attività imprenditoriale, svolta dal vertice imprenditoriale, figura che negli ultimi tempi sta abbandonando la fisionomia della singola persona fisica trasformandosi in "gruppo integrato di persone fisiche" (Fazzi, 1982).

È l'organo preposto al vertice, espressione delle idee dominanti di impresa, colui che deve interpretare per poi risolvere le questioni più rilevanti che l'organizzazione presenta. Tale organo è oggi il risultato di un "processo di rinnovamento" del modello imprenditoriale tradizionale (Fazzi, 1982), passato da una gestione fortemente accentratrice (qual era quella del vecchio imprenditore) al decentramento di funzioni a diversi centri decisionali.

L'espansione e la diversificazione delle attività aziendali hanno reso indispensabile la realizzazione di "strutture organizzative decentrate nei poteri decisionali". Tale processo ha però coinvolto solo parte di queste funzioni, in quanto l'esercizio delle supreme attività, massime funzioni in cui si sostanzia l'attività imprenditoriale è indecentrabile. Si tratta delle tre funzioni fondamentali e interdipendenti citate.

Il vertice può allora definirsi "imprenditoriale" *se e solo se* assolve tutte queste funzioni indecentrabili, a prescindere dal valore dei risultati che derivano dal loro esercizio.



L'imprenditore è chi, di fatto, esercita tali funzioni. Insomma l'imprenditore è per Fazzi il governatore dell'impresa.

Nel caso in cui il processo di delega si estendesse anche alle funzioni indecentrabili, si verificherebbe una de-imprenditorializzazione del vertice e la trasformazione dell'impresa in pseudo-impresa, poiché sarebbe impossibile identificare l'organo imprenditoriale in tutti coloro che ne svolgono le polverizzate funzioni. La figura dell'imprenditore diffuso non può individuare, infatti, un organo che, per sua natura, deve situarsi al vertice dell'impresa e, pertanto, può solo rappresentare un processo di decadimento patologico dell'imprenditorialità.

La plurifunzionalità della figura dell'imprenditore e la connotazione gestionale del governo dell'impresa avvicinano la teoria del Fazzi alla nascente tradizione economico aziendale, dalla quale si distingue, al contempo, per l'accentramento e per la determinatezza delle funzioni imprenditoriali. L'enfasi sull'attività di governo dell'impresa differenzia, inoltre, la teoria in questione dall'ottica schumpeteriana, in cui ben altra rilevanza è attribuita all'innovazione continua quale caratteristica peculiare della funzione imprenditoriale.

Il governo aziendale deve indirizzare suddetto sistema di funzioni verso la continua ricerca di condizioni che consentano all'impresa "salda sopravvivenza" nel lungo periodo (Fazzi, 1982): l'atteggiamento del vertice deve sempre essere proiettato verso il domani. Si cercherà di anticipare la condizione in cui verrà a trovarsi l'impresa in un orizzonte temporale (definito da Ansoff "un periodo di tempo lungo il quale l'impresa proietta il suo programma") che va ben oltre il classico esercizio amministrativo, per scegliere poi il percorso ottimale da intraprendere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

### *La funzione strategica*

La funzione strategica d'impostazione e di soluzione dei problemi dello sviluppo aziendale prevede per il suo esercizio che il vertice aziendale sia dotato di accentuata sensibilità nei confronti del "cambiamento". Per essere migliore l'impresa deve cambiare. Il percorso verso lo sviluppo si indirizza su due "obiettivi strategici di sviluppo": il potere di mercato: in termini sia attuali sia prospettici, rappresenta la posizione occupata dall'impresa all'interno dello scenario concorrenziale; l'equilibrio economico: in relazione a come si evolveranno le sue componenti. La definizione dei suddetti obiettivi



di sviluppo si inserisce nel più ampio disegno strategico dell'evoluzione che si desidera compiere. Si perviene al punto cruciale della funzione, da cui inizia il processo di crescita, cioè da una "decisione strategica", che si concretizza in uno specifico "intervento imprenditoriale di sviluppo" (Fazzi, 1982). Saper scegliere quale sia l'intervento più adatto risulta processo complicato: molti sono gli elementi in gioco, tutti con notevole peso (condizioni dell'impresa, del mercato e del contesto di riferimento). È necessaria quindi da parte dell'alta direzione l'utilizzo di una capacità "multisfaccettata" di indagine, predisposizione, realizzazione prima e gestione dopo dell'intero processo strategico di sviluppo. La crescita non può protrarsi comunque a tempo indeterminato, arriva il momento in cui tale meccanismo, dopo aver apportato nuovi input e potenzialità, torni alla situazione di stabilità, evitando, allo stesso tempo, l'affermarsi di staticità o abbandono della vitalità nuova impressa al sistema. Il mercato non perdonerebbe all'impresa l'annullamento dei progressi compiuti a causa del consolidamento di attività routinarie. L'alta direzione dovrà quindi essere in grado di gestire la stabilità raggiunta, che avrà anch'essa obiettivi strategici volti alla difesa, consolidamento e accrescimento dei risultati raggiunti attraverso il precedente processo di sviluppo. Ecco come un'impresa può progredire anche senza trovarsi necessariamente ad affrontare interventi di crescita. La tensione imprenditoriale, che serve al sistema per affrontare situazioni future, non si allenta nei momenti di stabilità in quanto consentono di elaborare "i disegni di futuri interventi imprenditoriali di sviluppo" (Fazzi, 1982). Esiste quindi un legame molto stretto tra processi di sviluppo e stabilizzazione: il primo è connesso al secondo che lo segue, e questo alla nuova azione che lo interrompe.

#### *La funzione essenzialmente organizzativa*

La funzione di comando-coordinazione dei centri direzionali-decisionali è detta anche organizzativa, consente l'alternarsi di processi di stabilità e sviluppo. Il collegamento tra decisione strategica ed esigenze di sistema avviene attraverso l'organizzazione, "struttura formale d'impresa" dove esplicito diventa il riferimento "alla direzione e alle funzioni" di questa. "Parliamo di guida e di spirito di una società; ma la guida è data dai dirigenti ed è innanzi tutto operante entro il gruppo direzionale, e lo spirito di una società è quello esistente tra i dirigenti" (Drucker, 1968). Per quanto riguarda il comando, questo esem-

plifica il potere del vertice, “significa autorità, poiché deve possedere appunto l’autorità necessaria al suo esercizio” (Reilly, 1931). Poiché attraverso l’autorità si guidano i comportamenti altrui nella direzione prescelta (D’Anna, 2004, *passim*) l’organo imprenditoriale ha la suprema leadership, attraverso la quale indirizza l’attività assicurando all’impresa le condizioni della sua sopravvivenza. L’altra attività, strettamente connessa al comando, è la coordinazione. Poiché la maggior parte delle attività economiche genera “interdipendenza” tra i vari operatori, diventa necessario sincronizzare ed armonizzare tutti gli sforzi degli organi che spesso operano in modo “strettamente settoriale” (D’Anna, 2004), senza avere chiara cognizione del sistema a livello globale. Attraverso la coordinazione si ottiene la “regolazione efficace” di questa interdipendenza e, di conseguenza, la “valutazione di efficacia dei risultati”. La coordinazione dei vari centri decisionali sarà tanto più complessa quanto maggiore sarà l’autonomia tra essi, determinando un certo “esercizio di influenza” tra i vari attori interdipendenti che si sostanzia in processi di “modificazione reciproca di comportamenti”, indispensabili per collegare tutte le azioni in gioco. A tale proposito diventa di fondamentale importanza lo strumento della delega. Non sempre il modello organizzativo adottato dall’impresa è compatibile con le strategie poste in essere, vi sono anzi casi in cui può scontrarsi con esse. La funzione analizzata consente, a livello dei vari centri decisionali, di esaminare in modo costante la rispondenza del sistema organizzativo a tali strategie (Fazzi, 1982), per rendere più agevole la risoluzione dei problemi che derivano dalle relazioni che l’impresa intrattiene con attori terzi all’interno contesto in cui opera. Per il vertice aziendale significa prendere decisioni di tipo organizzativo, che si sostanziano talvolta in veri e propri cambiamenti interni, per adattare il sistema agli interventi imprenditoriali da seguire, in quanto si ritiene che quello esistente non sia più consono o coerente con le linee strategiche seguite. Questo tipo di atteggiamento ha indirizzato l’organo imprenditoriale a sempre maggiore “decentramento” e più marcata “autonomia direzionale”. Il “vecchio imprenditore” aveva impostato il proprio sistema aziendale in base ad un modello organizzativo fortemente accentrato, di conseguenza poco flessibile e inadatto ad affrontare problemi di tipo complesso o la crescita delle dimensioni aziendali. Divenne fisiologico abbandonare un tale sistema per adottarne uno più “decentrato”. Si comprende quindi come risulti quanto meno incisivo nel prendere decisioni di tipo organizzativo, il “livello culturale” del vertice che guida l’impresa. È indispensabile che abbia maturato una

forte sensibilità a livello organizzativo, soprattutto con riferimento al momento attuale, dove il “cambiamento” è uno dei fattori dominanti dell’esistenza delle imprese.

### *La funzione essenzialmente politica*

La funzione armonizzatrice degli interessi di particolari gruppi di pressione con le esigenze di sopravvivenza e di sviluppo dell’impresa: tradizionalmente definita “politica”, in quanto si prefigge come obiettivo “il governo delle relazioni” che l’impresa intrattiene con i suoi “pubblici” (Fazzi, 1982, *passim*). I principali soggetti cui ci si riferisce con tale termine sono i detentori di capitale, lavoratori e organizzazioni sindacali che li rappresentano, nonché fornitori, clienti, banche ed ogni altro soggetto che guardi l’impresa da una prospettiva esterna. Questi soggetti, che intrattengono rapporti di vario tipo con l’impresa, hanno come scopo principale quello di trarre il maggior soddisfacimento dei propri interessi specifici, sono gruppi di pressione. Ecco perché l’aspetto prioritario che coinvolge l’alta direzione concerne la ricerca di armonizzazione dei diversi interessi di questi gruppi con le esigenze fisiologiche e intrinseche dell’impresa. Anche in questo caso le capacità del vertice diventano rilevanti, vista la delicatezza che tale compito richiede: dovrà essere capace di governare tutte le relazioni, in quanto appartenenti all’esistenza stessa dell’impresa, tutelando gli interessi in gioco rendendoli conciliabili con la continuità economica del sistema nel lungo periodo. Tra i vari pubblici dell’impresa, due in particolare occupano una posizione che li rende detentori di diritti ed interessi del tutto peculiari, e che si distinguono dagli altri, soprattutto in merito al livello di influenza che sono in grado di esercitare sulle decisioni e comportamenti del vertice: la proprietà, soggetti apportatori del capitale di rischio, e le forze di lavoro (Fazzi, 1982). Esercitare funzione di tipo “politico” significa conciliare interessi e obiettivi dell’ente proprietario con le indispensabili esigenze di sopravvivenza e crescita di impresa nel lungo periodo; analogamente, le forze lavoro impegnano l’alta direzione in trattative che hanno ad oggetto la conciliazione di rivendicazioni ed interessi di cui sono portatrici con gli obiettivi essenziali del sistema. Gli individui saranno in grado di svolgere una vera e propria azione politica quando perverranno ad un “chiaro discorso sullo sviluppo” (Fazzi, 1982) con i vari gruppi di pressione. La funzione di armonizzazione degli interessi sancisce, negli organismi più evoluti, un vero e

proprio distacco tra governo di impresa e proprietà, evidenziando due aspetti fondamentali dell'organo che si trova al vertice del sistema: la sua "centralità" e la sua "neutralità". Spetta a questo difatti la valutazione dei punti di compatibilità, sia relativa sia assoluta, tra gli obiettivi di fondo che riguardano futuro dell'impresa e attese ed interessi dei principali gruppi di pressione. È da questo lavoro, da questa opera di conciliazione, che hanno origine i comportamenti più idonei. L'attività dell'alta direzione sarà in questo senso sottoposta a non poche pressioni e spesso condizionata da numerosi vincoli, talvolta non negativi a priori, in quanto suscettibili di tradursi in stimoli di ricerca o nuovi impulsi verso cambiamento e sviluppo.

### *La struttura aziendale*

L'oggetto delle funzioni imprenditoriali è la struttura aziendale (Fazzi, 1982): modello che "tende a cogliere il *senso globale* del sistema aziendale attraverso i suoi elementi salienti. È un sistema di caratteri aziendali qualitativi (costituiti da vie d'impresa) e quantitativi (costituiti da grandezze aziendali e da rapporti tra grandezze). Si esprime attraverso caratteri essenziali in quanto particolarmente significativi e distintivi dell'impresa e relativamente stabili (in quanto assumono modalità o livello tendenzialmente costanti), suscettibili di alterazioni solo in conseguenza di fenomeni involutivi e perturbazioni, oppure per interventi imprenditoriali di sviluppo. È un *concetto dinamico*: definisce, infatti, caratteri tipici e rappresentativi dello stato e del divenire aziendale (poiché sottolinea uniformità marcate, relative a processi aziendali). Si ottiene attraverso un *processo di semplificazione*. Da un sistema reale e complesso di vie d'impresa e di grandezze si enucleano gli aspetti essenziali, tipici, tendenzialmente durevoli, determinanti, ancorché suscettibili di evoluzione. Costituisce quindi una rappresentazione semplificata della realtà." (Fazzi, 1975).

L'attenzione al divenire della struttura aziendale è espressa dai due grandi processi strategici di sviluppo e di stabilizzazione che, rispettivamente, trasformano e consolidano i connotati essenziali dell'impresa.

Nell'esercizio delle sue funzioni sulla struttura l'imprenditore ha avanti a sé due grandi aree di intervento: le vie d'impresa, campo qualitativo che riguarda la natura e il modo di essere dell'impresa; le grandezze aziendali, campo quantitativo sia fisico sia dei valori.

*Le vie d'impresa*

Le vie d'impresa attengono al mondo delle idee.

“Il campo delle vie d'impresa è sconfinato ... nel concetto di vie d'impresa, insomma, sta tutto quanto i soggetti dell'attività imprenditoriale traggono dai campi della scienza e della tecnica, dall'esperienza e dalle ricerche proprie ed altrui, ed ancora dalla loro stessa fantasia creatrice, onde realizzare e sviluppare i processi di utilizzazione delle risorse aziendali in guisa da assolvere le funzioni tecnico-economiche prescelte ad oggetto dell'impresa in condizioni ritenute valide ad assicurarle la continuità nel lungo andare. Via d'impresa è una costruzione astratta di grande importanza per i nostri studi: è uno strumento concettuale, un concetto scientifico utile, in specie, per focalizzare il lavoro intellettuale a livello e per meglio analizzare e comprendere le complesse manifestazioni di quella attività” (Fazzi, 1982).

“Le vie d'impresa dunque, sono innumerevoli ed ovviamente non inventariabili. Il mondo delle vie d'impresa, osserveremo infine, assume la sua vera identità e la sua reale importanza in quanto sia inteso quale “campo di applicazione delle idee” del governo aziendale (Fazzi, 1982).

Senza idee non si governa un'impresa; soprattutto, senza idee valide, e quindi votate al successo, non si raggiunge la dominanza in un mercato o, se posseduta, non può essere alla lunga difesa.

Senza idee sul prodotto o sui prodotti, punti di forza dei processi innovativi, sul mercato e, più estesamente, sull'ambiente esterno da dominare, sulla struttura organizzativa del sistema aziendale per il ruolo che il vertice attribuisce ad essa nel raggiungimento degli obiettivi strategici fissati all'azione (Fazzi, 1982).

Si evidenzia come in Fazzi vi sia l'assunto che l'attività imprenditoriale sia centrata sulla formulazione di idee e di alternative e che l'impresa stessa costituisca la realizzazione fenomenica di queste idee in un rapporto sequenziale via-decisione-processo. Il processo è una “espressione dinamica e generalizzatrice, volta a significare lo svolgimento successivo di fatti e di fenomeni legati da un unico profondo nesso. Quei processi potranno essere essenzialmente mentali oppure fisici, potranno consistere nell'applicazione dei criteri o materializzarsi in flussi di beni e di servizi, potranno tradursi in flussi di informazioni o in una codificazione di norme di comportamento” (Fazzi, 1982).

“Un’idea, un’iniziativa, e mezzi finanziari adeguati, questi e quelli affidati all’attività realizzatrice dell’organo imprenditoriale, si traducono nel fenomeno impresa” (Fazzi, 1982).

L’imprenditore, se non un super uomo, è un novello demiurgo della attività economica, un soggetto, che grazie alle sue notevoli capacità creatrici ed organizzative assume a una posizione di predominio che gli consente di divenire artefice del fenomeno impresa, ordinando risorse informi ad immagine e somiglianza del mondo delle idee da lui stesso prescelte. L’attività demiurgica, che connota anche come neo-idealista l’opera dell’autore, si esplica attraverso le decisioni che trasformano il mondo intellettuale delle forme astratte (vie d’impresa) in mondo sensibile degli accadimenti: in realtà fenomenica (processi aziendali).

Queste osservazioni, rilevanti in sé, ci permettono anche di evidenziare l’assenza di un determinismo che interpreta il comportamento umano, e in particolar modo imprenditoriale, in termini di effetto che procede dall’applicazione di un’astratta razionalità economica a certe condizioni ambientali considerate esogene.

Il campo delle vie d’impresa e la minuziosa tassonomia con cui vengono analizzate, indicano la normale presenza di più alternative di comportamento valide sotto il profilo economico in cui non solo il soggetto mantiene una sostanziale autonomia di scelta, ma esercita anche un’azione propositrice e creativa delle stesse opzioni. Le vie indicano possibilità, non determinismi, che vengono realmente scelte.

Le vie dell’attività imprenditoriale (Fazzi, 1984) si distinguono in tre ordini:

“[...] Le abbiamo raccolte, se così può dirsi, in tre grandi ordini: l’ordine superiore delle vie “guida”, l’ordine delle vie “gestionali” ed infine quello delle vie “organizzative”.

Con la scelta delle vie “guida” si definiscono i criteri di impiego delle risorse e si tracciano quindi le direttrici del futuro sviluppo dell’impresa, in specie quando le attenzioni imprenditoriali sono rivolte a trovare, in una modifica innovativa, nell’ambito o al di fuori delle attività esercitate, le basi di una strategia di sviluppo dell’impresa medesima (ci riferiamo qui alla via della “specializzazione” ed a quella della “diversificazione” pur nei loro diversi gradi). Ed in quanto con dette vie si segnano, più che con le altre, le sorti prospettive di essa impresa, possono essere denominate anche strettamente “strategiche”.

Ma le vie “guida” proprio in quanto riguardano criteri di ordine superiore, non trovano concrete manifestazioni applicative che attraverso il ricorso a scelte negli altri due ordini di vie sopra indicate.

Con le vie “gestionali” si imposta, si realizza, si stimola, si controlla un’informata attività di produzione e di scambi oggetto dell’impresa. Si tratta di una moltitudine di “vie” che, come vedremo più oltre, abbiamo distinto in cinque classi. E le distinzioni non si fermano qui. Sottoclassi di vie ed ulteriori loro subdistinzioni in “nuclei” sono suggerite dagli svariati tipici fenomeni, dalle molteplici tipiche operazioni che caratterizzano le varie gestioni d’impresa.

Soltanto però con l’adozione delle vie “organizzative” si dà un ordinato impiego alle vie gestionali e si pongono le condizioni per un’efficiente direzione d’impresa. Distingueremo, infatti, la classe delle vie organizzative “ordinatrici” in sistemi operativi dei processi produttivi posti in essere con l’applicazione delle vie gestionali sopra accennate, dalla classe di vie organizzative “generatrici” di processi intesi a progettare le più diverse strutture direzionali per una scelta coerente in rapporto alle strategie imprenditoriali intraprese o da intraprendere e comunque, per un responsabile governo del sistema intero. [...]”.

Tutto questo nel presente volume può essere interpretato come una riflessione, un’incastonatura concettuale, una sistemazione critica e ricostruttiva dell’opera di Fazzi. Il contributo del Maestro del Maestro di chi scrive viene interpretato, glossato, traslato, criticato, e per certi versi, anche superato, ma sempre assunto come riferimento di un colloquio scientifico che è anche affettivo. È con tale spirito che colloquio dialetticamente col maestro del mio maestro dicendogli: “Oh dei grandi poeti onore e lume, vagliami lo tanto studio e il grande amore che mi han fatto cercar lo tuo volume”.

Anche se è difficile vagliare un’opera di grande respiro e soprattutto incompiuta, come dimostrano i manoscritti rinvenuti postumi, almeno tre critiche emergono da una rilettura dell’opera di Fazzi: la non esplicitazione delle premesse teoriche di un approccio quasi totalmente dicotomico tra governo dei soggetti e governo dei sistemi; una visione funzionale dell’attività di governo in cui, tra l’altro, l’etica non assume un adeguato rilievo; la non consequenziale esclusione delle vie gestionali dall’attività di governo imprenditoriale.

Sul fronte della prima critica si può, con immediatezza, affermare che solo ad una lettura superficiale Fazzi può essere considerato un apologeta a senso unico della soggettività dell’azione di governo. Certo, il passaggio da lui segna-



to da una visione oggettiva della tecnica economica, segnata da un approccio descrittivo-negoziale, ad una visione soggettiva, centrata sulle logiche e sulle condotte, segnala la centralità di un approccio volontarista al governo che però, non esclude la necessità di un approccio sistemico nel suo esercizio. Ma Fazzi non compenetra il soggetto e il sistema, anzi gli giustappone nella dicotomia dell'impresa che articola ente-impresa e organismo-impresa (o azienda): "una distinzione fondata sul concetto che soltanto gli enti, i soggetti, hanno scopi da raggiungere, non le cose, gli oggetti, le aziende oggettivamente considerate" (Fazzi, 1982) che possono presentare invece solo delle finalità.

Al tempo di Fazzi, nell'epistemologia sociologica era ancor più accesa di quella odierna, la distinzione tra approcci basati sui soggetti e approcci basati sui sistemi. Da Cartesio in poi, in filosofia, si approfondisce sempre di più la distinzione dell'uomo come soggetto e dell'uomo come oggetto.

Le sociologie basate sul soggetto vedono l'uomo come unico agente dotato di autonoma soggettività e per questo, generativa dell'aggregazione sociale. Questi approcci fanno prevalentemente riferimento a teorie dell'azione, in cui centrali risultano le teleologie delle persone, i loro orientamenti al valore e riconoscimenti normativi, le culture che riescono a generare ed esprimere. La teoria dell'azione rende conto del sociale con una prospettiva interna all'agente sociale, comprendendo il suo mondo vitale e il suo universo simbolico generativo di senso. Le sociologie soggettive parlano di azione o di condotta sociale in cui è assai rilevante l'intenzionalità dell'agente. Un agente in cui risultano rilevanti i dati di personalità quali, affetti, valori, emozioni, irriproducibili preferenze. Le sociologie basate sul soggetto sono quelle comprendenti (Weber), simboliche (Mead) e fenomenologiche (Schütz).

Le sociologie basate sul sistema vedono la persona come un attore che recita una parte nel sistema sociale, come il prodotto di contingenze e situazioni, e non come un agente che genera la società. Il fenomeno sociale è qui ricondotto a strutture o a reti di ruoli e di relazioni oggettive o oggettivate, in cui vi sono processi di differenziazione ed integrazione che prescindono dalla soggettività dei singoli individui. La teoria dei sistemi sociali tenta di spiegare le relazioni non intuitive che generano un certo ordine sistemico a prescindere dalle caratteristiche personali dei soggetti effettivamente coinvolti. Le teorie sociologiche sistemiche descrivono l'azione in termini di comportamento, enfatizzando un determinismo, per quanto emergente da una complessità non banale, tra l'esistenza di certi antecedenti e la produzione di evoluzioni conse-



guenti. Le sociologie orientate in senso oggettivistico (anche se in gran parte pre-sistemico) sono quelle marxiste e positiviste (Durkheim).

Rispetto a tale distinzione, sia Parson sia Fazzi cercano di gettare un ponte tra soggetto e sistema con lo struttural-funzionalismo. Successivamente, attraverso le teorie autopoietiche (Luhmann) si è tentato di spiegare il soggetto riducendolo a sistema vivente. Ma nonostante tali tentativi, il crinale rimane sulla capacità del soggetto di emanciparsi o meno dalle contingenze che tentano di determinarlo.

### 3.10.5 L'orientamento strategico di fondo: Coda

L'*Orientamento Strategico di Fondo* è proposto dal Coda (1988) quale "*identità profonda*" dell'impresa. In prima approssimazione, l'OSF è una "*visione di fondo dell'impresa e del suo futuro*", spesso implicita ma tuttavia deducibile da quali scelte e quali comportamenti concreti essa ha ingenerato nel soggetto economico di un'impresa. In particolare l'OSF si sviluppa lungo tre direttrici (Coda, 1988): il dove, il perché e il come. Il "*dove*" riguarda: gli orizzonti spazio-temporali percepiti all'attività d'impresa; il campo di attività entro cui si ritiene che l'impresa debba operare; le aspirazioni sia in termini di performance gestionali, sia di sviluppi dimensionali. Il "*perché*" concerne: il significato assoluto/relativo attribuito al profitto come obiettivo (finalità reddituali); il rapporto percepito fra l'impresa e il suo ambiente competitivo (finalità competitive); il rapporto percepito fra l'impresa ed i suoi *stakeholder* (finalità sociali) Il "*come*" è relativo: al modo di essere e funzionare dell'impresa percepito nell'attività gestionale; il modo di essere e funzionare dell'impresa percepito nell'attività organizzativa.

L'OFS si costituisce intorno ad una sorta di ritratto dell'impresa così com'è concepita dalle menti di chi la governa. Da un lato abbiamo un'osservazione di *ciò che l'impresa è*, sia in termini *percettivi* che *ermeneutici*: non di ogni aspetto aziendale l'imprenditore si è creato un corrispondente modello mentale, pur tuttavia egli è in grado di percepire molti più aspetti di quanti ne sappia esprimere razionalmente. Dall'altro, lato abbiamo una valutazione di *ciò che si vorrebbe che l'impresa fosse*: una vera e propria *scala di preferenze* fra le varie configurazioni che l'impresa può assumere e fra i vari risultati che si presume possa raggiungere.

Può risultare opportuno, in quest'ambito, far riferimento ai concetti di *mission* e di *vision*, ben noti nelle discipline aziendali, rispettivamente come

l'esplicitazione di un set di obiettivi verso cui far vertere l'organizzazione aziendale e come quadro di una potenziale situazione futura di eccellenza, in cui l'intera azienda (o il singolo business) si sia sviluppata “*nelle migliori condizioni possibili e in conformità con le speranze e i sogni*” (Scott, 1995) di coloro che la governano e che sono i diretti responsabili del suo andamento.

Infatti, l'OSF è intimamente legato a tali concetti, in quanto tutti esprimono quell'insieme di componenti *previsionali e teleologiche* che scaturiscono direttamente dalle sfere interpretative personali degli individui facenti parti del soggetto economico di un'impresa. Come vediamo, nei concetti esposti, non vi è una netta distinzione fra gli elementi più strettamente risultanti da un processo di *previsione* del futuro dell'impresa e quelli che invece si pongono come *obiettivi* di chi la governa: di nuovo l'elemento osservativo-inferenziale non mostra una netta demarcazione con quello più propriamente assiologico. Può risultare illuminante all'uopo riportare una citazione da Alan Kay, che recita così: “*Il modo migliore per predire il futuro è inventarlo*”, ed è del tutto in linea con la tipica attitudine imprenditoriale ad un *locus of control interno*. Volendo utilizzare lo strumento analitico dell'albero decisionale al fine di ponderare le alternative strategiche che si parano di fronte all'imprenditore, un primo problema pratico conterà nel *saper effettivamente distinguere fra i nodi di decisioni ed i nodi di eventi*, in quanto dipenderà in gran parte dalla fiducia che egli riporrà sul suo grado di deviare i corsi degli eventi tramite le proprie decisioni.

Resta indubbio comunque il valore di guida e punto di riferimento che le componenti prospettiche dell'OSF entro l'intero processo di valutazione strategica: la maggiore o minore aderenza di uno scenario alla vision inizialmente formulata ne determinerà automaticamente la *desiderabilità* da parte del soggetto economico, riflettendosi dunque su una scala di *preferenze* che si viene così a creare.

### *Dimensione intersoggettiva dell'OSF*

Insomma l'OSF consiste in una commistione di elementi osservativi, teleologici e assiologici intimamente interconnessi, anche perché i valori coinvolti nell'intera attività d'impresa non possono prescindere da una sua – per quanto limitata – conoscenza. La natura degli elementi dell'OSF è spesso *collettiva* quando non addirittura collegiale. Pertanto assume un ruolo rilevante

non solo la natura delle percezioni e degli apprezzamenti inerenti l'impresa, ma anche la loro *comunicazione*. La configurazione di un soggetto imprenditoriale collegiale in quanto *gruppo* di individui, può sollevare numerose questioni strettamente inerenti l'ambito della *sociologia industriale*. I contributi della psicologia cognitiva indicano come un OSF condiviso dai membri dell'organo di governo risulti indispensabile al fine di procedere in decisioni collettive divenendo analogo a un "*modello mentale condiviso*" (Ruminati, Bovini, 1996) in virtù del quale una decisione collettiva può trovare una solida base conoscitivo-interpretativa condivisa da coloro che sono chiamati a prenderla. Dei modelli mentali e della loro natura nei procedimenti cognitivi individuali.

### *L'evoluzione dell'OSF*

Quanto detto per la *formazione* dell'OSF, vale anche per la sua *evoluzione* (Coda, 1988) in un contesto storico-progressivo. L'OSF è infatti la risultante dei valori *stratificatisi* man mano che nuovi individui si sono *avvicendati* nell'organo imprenditoriale, o quantomeno al mutare dei punti di vista psicologico-motivazionali di chi già ne fa parte.

Si parla di "*ciclo di rinnovamento aziendale*" (Scott, 1995) per voler indicare come l'organizzazione periodicamente sia portata a rivedere la propria identità, alla luce delle nuove sfide che il contesto ambientale (specialmente quello competitivo) le presentano. Insomma l'OSF "*è il risultato di processi di apprendimento o disapprendimento, individuale e collettivo*": notiamo la dinamicità della variabile in questione e dunque la sua diversa capacità di influenzare le concrete scelte aziendali durante la vita dell'impresa.

Coda propone una serie di domande (Coda, 1988) utili allo specificare l'ambito di applicazione dell'OSF.

A) Identificare il campo di attività ("*dove*"). Qual è la *vocazione imprenditoriale*? Quali sono le *competenze* maturate dall'azienda e a quali *esigenze di mercato* sono indirizzate?

B) Identificare i fini d'impresa ("*perché*"): Vi è attenzione alla *posizione competitiva* di impresa o vi è solo ricerca di profitto? All'opposto: le *finalità sociali* d'impresa offuscano il suo obiettivo di *economicità*? Qual è la *destinazione degli utili*? Esiste l'ambizione ad essere il "*numero uno*"? Quali *strumenti* sono ritenuti essenziali per vincere il confronto competitivo? Si tende ad una "*eccellenza*" finalizzata a dominare il mercato? In tutta l'azienda? Quali sono

gli atteggiamenti verso gli attori del sistema competitivo? Particolare è il riferimento a *clienti, fornitori e concorrenti*. E su quale filosofia si fondano i rapporti col personale?

L'OSF non genera delle *norme esplicite* pur essendo un'*esplicitazione* di un sistema normativo *proeretico* (Di Bernardo, Rullani, 1983) che già da tempo guida ed ha guidato le azioni di impresa.

In definitiva l'OSF corrisponde in gran parte a quello che qui è stata chiamata prassi etico-politica con alcune sovrapposizioni di impresa. Rispetto alla definizione del Coda qui si sottolinea che tale prassi è sicuramente di fondo, ma non solo orienta, ma anche ordina e non tanto strategica quanto etico-politica.

#### 4. I contributi economici agli studi strategici

##### 4.1 La teoria dei giochi

Il campo di applicazione è costituito da ogni sorta di gioco. Interessante al riguardo può essere la distinzione, che viene a perdersi nella traduzione italiana, tra i termini inglesi *game* (che significa gioco-problema) e *play* (vale a dire gioco-funzione) (Ciappei, Boncinelli, 2002). La teoria dei giochi si occupa di *games*. Questo può far intuire come per gioco si intenda un'interazione di scelta e non un'attività meramente ludica. Gioco è una qualsiasi situazione di scelta in cui non vi è il pieno controllo dei risultati, in quanto determinati dalle azioni non di un unico soggetto, bensì di un insieme di decisori indipendenti, chiamati giocatori. Ciascun giocatore che sia interessato a conseguire il risultato a lui più favorevole dovrà prendere le proprie decisioni in base alle scelte altrui, ma spesso senza conoscerle o conoscendole solo parzialmente. Questo lo spingerà a chiedersi quali potrebbero “ragionevolmente” essere le giocate degli altri, a mettersi nei loro panni e provare a pensare come loro. Ma proprio poiché ognuno sceglie in base alle decisioni altrui, per prevedere le mosse degli altri giocatori dovrà sapere la sua stessa mossa. Si finisce in un circolo ricorsivo.

##### 4.2 Le finalità e le modalità d'azione

Come precedentemente detto la teoria dei giochi agisce su certe situazioni di scelta caratterizzate da una pluralità di agenti. Ma come agisce? E per

ottenere cosa? Non è certo facile spiegare finalità e modalità di azione. Dato un problema, il primo passo da compiere è la sua modellizzazione secondo gli strumenti rappresentativi della teoria. In un certo senso gli strumenti di rappresentazione forniscono una classe (di rappresentazione), costituita da tutti i modelli che usano tali strumenti. L'esatta determinazione del modello all'interno della classe dipende dall'intuito e dall'esperienza del modellista e costituisce un momento fondamentale per la realistica delle conclusioni. Fissato il modello, si passa all'analisi di tutte le possibili condotte che ogni partecipante al gioco può tenere, e si cerca di determinare quale o quali collezioni di condotte, una per ciascun giocatore, siano di equilibrio secondo una qualche definizione. Quindi, ad una prima fase astrattiva/descrittiva con funzioni strumentali segue una fase di individuazione di strategie di equilibrio.

I risultati conseguiti possono essere interpretati in modo descrittivo o normativo. È questa una distinzione importante che ha a che vedere con la finalità ultima attribuibile a questa disciplina.

### 4.3 Gli strumenti e le soluzioni

Esistono due principali forme di rappresentazione: i grafi ad albero (o forma estesa); la forma normale (o forma strategica).

#### 4.3.1 La forma estesa

La forma estesa, come il nome stesso suggerisce, è un modo dettagliato di descrizione di un gioco. Essa specifica l'ordine col quale i giocatori si trovano a muovere, quali sono le scelte che hanno a disposizione, qual è l'informazione sulla cui base compiere la scelta, le preferenze di ciascun soggetto al riguardo dei risultati finali.

Un gioco in forma estesa può essere disegnato in modo naturale come un grafo ad albero, in cui "nodi" e "barrette" vengono interpretati rispettivamente come momenti di scelta di un giocatore o esiti finali e azioni tra cui scegliere. Cerchiamo di comprendere quali siano le proprietà che identificano un grafo come albero senza addentrarci nel formalismo necessario per definirle rigorosamente: unicità della radice: vale a dire che esiste un nodo iniziale, un punto da cui parte il gioco; unicità del predecessore immediato: esiste un

unico sentiero che collega la radice a un qualsiasi altro nodo; effettività della scelta: se un nodo è succeduto da almeno un altro nodo (ossia se non è un nodo finale), allora deve essere succeduto da almeno due nodi.

Si introduce una distinzione tra due classi di giochi: giochi ad informazione perfetta; giochi ad informazione imperfetta.

Nel primo tipo sono ricompresi tutti quei problemi di scelta in cui ciascun giocatore al momento di compiere una scelta conosce tutte le mosse precedenti (in altri termini sa in quale nodo dell'albero si trova). I giochi ad informazione imperfetta sono i rimanenti. Tipiche situazioni decisionali ad informazione imperfetta sono i giochi con mosse in contemporanea. Un esempio banale può essere il "pari e dispari".

Si usa la convenzione di unire con una linea tratteggiata i nodi di un giocatore che si distinguono per una qualche scelta altrui che non è a sua conoscenza.

Un'informazione per un giocatore è quindi costituita nella struttura rappresentativa che stiamo costruendo da un nodo decisionale o da un insieme di nodi decisionali legati tra loro da linee tratteggiate.

Prima di esaminare il concetto di strategia è necessario soffermarci su un aspetto importante: il rapporto tra problema di scelta reale e un suo modello. È importante sottolineare come siano molteplici le forme di modellizzazione di uno stesso problema. Una strategia è una serie di scelte, una per ciascuna informazione che il giocatore può ricevere durante il gioco.

Si propone un esempio sul problema dell'individuazione delle strategie dei giocatori:

Questo è uno schema semplificato di compravendita. Il possibile acquirente può fare la sua offerta (O) o non farla (NO). Il venditore, se riceve l'offerta, può decidere di accettarla e vendere il prodotto (V) o proporre una contro-offerta (CO), alla quale l'acquirente può rispondere comprando (C) o non comprando (NC). Il venditore ha due sole strategie (V e CO), avendo una sola informazione e due scelte. L'acquirente, a rigore della definizione data, dovendo prima scegliere tra NO e O e poi tra C e NC se arriva l'informazione CO, ha quattro strategie (O-C, O-NC, NO-C, NO-NC). Una semplice considerazione ci permette però di capire che le strategie NO-C e NO-NC sono, almeno sotto un certo punto di vista, equivalenti: nel senso che la scelta NO preclude che possa poi giungere l'informazione CO. Diviene irrilevante la scelta tra accettare la contro-offerta se non si fa nemmeno

l'offerta iniziale! Non fa alcuna differenza a fini risolutivi se trattiamo o non trattiamo come un'unica strategia due o più strategie equivalenti, ma a fini pratici può risultare consigliabile, specialmente se il gioco è complesso, l'adozione di questa semplificazione.

Una collezione di strategie si dice essere equilibrio di Nash se ciascuna strategia è la migliore risposta (vale a dire che porta quel giocatore all'esito finale preferito tra quelli possibili) o fra le migliori risposte (se esistono più strategie che massimizzano il *pay-off* del giocatore perché portano all'esito preferito o agli esiti preferiti) che quel giocatore può fornire, date le strategie altrui.

L'induzione all'indietro (in inglese *backwards induction*) è una caratterizzazione dell'equilibrio di Nash applicabile ai soli giochi ad informazione perfetta che permette di giungere facilmente alla soluzione. Poiché nei giochi ad informazione perfetta ciascun giocatore conosce sempre in quale nodo dell'albero si trova quando è chiamato a scegliere (ossia le informazioni sono sempre rappresentate da singoli nodi), un giocatore che si trova a scegliere tra esiti finali sa di scegliere tra quegli esiti e muoverà verso quello a lui più favorevole. Il giocatore che si trova a fare la penultima mossa, sapendo cosa sceglierà il giocatore finale, si trova, in un certo senso, anche lui a scegliere tra esiti finali. Viene così percorso l'albero dal basso verso l'alto (da qui il nome di induzione all'indietro) fino alla radice, ricostruendo così le strategie di equilibrio di ciascun giocatore.

Il gioco può essere così risolto. L'acquirente all'ultima mossa preferisce l'esito associato a NC rispetto a quello associato a C. Pertanto, se chiamato a scegliere, farà NC. Il venditore, sapendo ciò, preferirà V a CO. All'acquirente converrà quindi fare O come mossa iniziale rispetto a NO.

Come si è appena visto, con l'induzione all'indietro non vengono necessariamente trovati tutti gli equilibri di Nash del gioco. Alcuni possono venire scartati; più precisamente quelli che non sono SG-perfetti, ossia danno istruzioni non ottimali in nodi dell'albero che non vengono raggiunti se i giocatori si attengono alle prescrizioni della soluzione.

L'induzione all'indietro è una tecnica di ragionamento semplice ed efficace, con due soli limiti: ha un limitato campo di applicazione, che è costituito dai giochi ad informazione perfetta; ha un limite strutturale, che riguarda l'intera teoria dei giochi: l'ipotesi di conoscenza di tutte le caratteristiche del gioco da parte di tutti i giocatori, comprese le preferenze altrui.

Una strategia di un giocatore si dice dominare debolmente dello stesso giocatore se in ogni situazione strategica (vale a dire in ogni combinazione di strategie scelte dagli altri) l'adozione della prima strategia conduce a risultati non peggiori e in almeno un caso migliori rispetto ai risultati conseguiti con la seconda. Si parla invece di dominanza forte quando conduce a risultati sempre migliori.

Una strategia dominata fortemente da un'altra non può far parte di un equilibrio, come segue direttamente dal confronto delle definizioni di equilibrio di Nash e dominanza forte. Una strategia dominata debolmente può essere invece parte di un equilibrio debole. Il fatto che una strategia componente l'equilibrio sia debolmente dominata può tuttavia costituire un elemento di instabilità dell'equilibrio.

### 4.3.2 La forma normale

La forma normale (o strategica) è un modo sintetico di rappresentazione di un gioco. I costituenti della forma normale sono: l'insieme dei giocatori; per ciascun giocatore l'insieme delle strategie da lui adottabili; le preferenze (sotto forma di *pay-off*) di ciascun giocatore associate ad ogni possibile combinazione di strategie. Si parla a volte anche di *matrix form*.

		Francesca			
		A	A-R	R-A	R-R
Paolo	NT	0	0	0	0
	TR	1	1	-1	-1
TC	2	2	0	0	
	1	2	-2	2	-2
		1	0	1	0

Figura 1.2 – *Matrix Form*

Le righe sono le strategie di Paolo, le colonne quelle di Francesca. Le caselle racchiudono i *pay-off* conseguenti all'adozione di quella coppia di strategie; in alto a sinistra i *pay-off* di Paolo, in basso a destra quelli di Francesca.



Dal confronto tra forma estesa e forma strategica emergono alcune considerazioni.

*In primis* la forma estesa è sicuramente più esauriente nella fase descrittiva; con la forma normale si perde la sequenzialità temporale delle mosse. Ad ogni forma estesa corrisponde una sola forma normale, ad una forma normale possono corrispondere più forme estese.

Secondariamente la forma strategica consente una più facile individuazione degli equilibri, specialmente per giochi con due soli giocatori;

Infine, le due forme di rappresentazione sono equivalenti per la determinazione degli equilibri di Nash (nel senso che un gioco ha gli stessi equilibri di Nash comunque lo si rappresenti), ma alcuni raffinamenti sono applicabili solo nella forma estesa (quei raffinamenti basati sulla sequenzialità temporale delle mosse) o comunque possono avere differenti caratterizzazioni nelle due forme.

Il rapporto tra forma estesa e forma normale è tuttora un campo oggetto di indagine teorica.

#### 4.4 Equilibri forti e deboli

Una caratterizzazione degli equilibri di Nash riguarda la sconvenienza dei giocatori a deviare da una combinazione di strategie di equilibrio. Sappiamo dalla definizione di equilibrio che nessun giocatore ha convenienza a deviare, ma non sappiamo se una deviazione gli sia sconveniente.

Un equilibrio debole è potenzialmente meno stabile di uno forte, ossia di un equilibrio per il quale qualsiasi deviazione di qualsiasi giocatore risulti sconveniente, poiché, pur non essendoci incentivo per allontanarsi dalle prescrizioni strategiche di equilibrio, non vi sono ragioni nemmeno per seguire scrupolosamente tali prescrizioni. Occorre prestare attenzione al “potenzialmente” di cui sopra: in una soluzione di Nash debole le strategie verso cui alcuni giocatori potrebbero allontanarsi possono diversificarsi dalla strategia di equilibrio solo per istruzioni riguardanti nodi dell’albero non attivati dalla soluzione. L’equilibrio debole dell’esempio in figura (B) è in un certo senso abbastanza stabile perché del tipo appena specificato. Eventuali deviazioni non determinano mutamenti nell’esito del gioco e quindi tantomeno nei pay-off. Ma esistono casi diversi. Si guardi il seguente esempio:

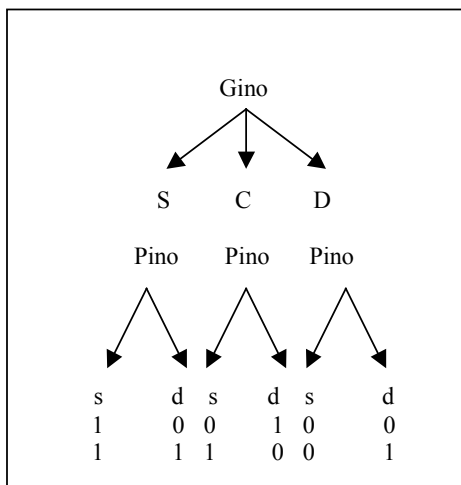


Figura 1.3 – Esempio

(S, s) è una soluzione di Nash debole. Pino può fare d mantenendo inalterato il suo *pay-off* di 1; ma in tal caso l'esito del gioco cambia così come il risultato di Gino (da 1 a 0).

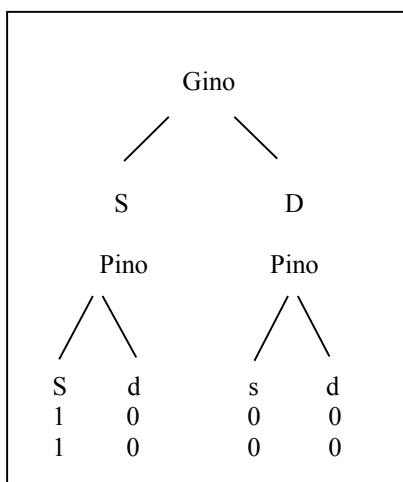


Figura 1.4 – Esempio

(S, s) è un equilibrio forte. Una qualsiasi deviazione risulta sconveniente; il *pay-off* diminuirebbe da 1 a 0.

#### 4.5 Il dilemma del prigioniero

La notorietà, la capacità di evidenziare alcune problematiche della teoria dei giochi e la facilità di trattazione rendono il dilemma del prigioniero un esempio irrinunciabile.

Il signor Tucker, l'inventore di questo gioco, rivolgendosi ad un pubblico di psicologi alla Stanford University, iniziò con una piccola storia come questa: due ladri, Gino e Pino, sono catturati vicino al luogo del furto e vengono interrogati separatamente dalla polizia. Ognuno di loro deve scegliere se confessare e implicare l'altro o meno. Se nessuno confessa entrambi saranno condannati ad un anno di prigione per porto abusivo d'armi. Se entrambi confessano trascorreranno dieci anni in prigione. Tuttavia, se solo uno confessa e implica l'altro, quello che ha collaborato con la polizia sarà lasciato libero e l'altro riceverà la pena massima di venti anni.

Le strategie in questo caso sono confessare (C) o non confessare (NC). I pay-off sono gli anni di prigione (con un segno meno per indicare la preferenza a passare il minor numero possibile di anni in carcere sempre con il segno >). La forma normale del gioco è la seguente:

		Pino	
		C	NC
Gino	C	-10	0
	NC	-20	-1

Figura 1.5 – *Esempio*

Si può subito notare come sia per Gino che per Pino la strategia C domini fortemente la strategia NC. Infatti, conviene confessare sia che l'altro confessi (per ottenere dieci anni di prigione invece che venti), sia che l'altro non confessi (per ottenere la libertà invece che un anno di prigione). L'unico equilibrio di Nash del gioco risulta essere la coppia (C, C) con la quale Gino e Pino sono entrambi condannati a dieci anni di carcere. Ciò che ha destato maggiore

scalpore in questo semplice esempio è l'evidente non ottimalità paretiana della soluzione; se entrambi scegliessero di non confessare riceverebbero una condanna ad un anno invece che a dieci. La coppia (C, C) è però l'unico equilibrio del gioco ed è un equilibrio forte, quindi teoricamente stabile. Conclusione: l'interazione razionale tra individui, almeno sotto le semplificazioni assunte, non porta necessariamente a risultati efficienti.

#### 4.6 Esistenza degli equilibri di Nash, strategie miste, selezione e raffinamenti di equilibri

Abbiamo visto negli esempi finora proposti come un gioco possa presentare più di un equilibrio di Nash. Questo ci servirà ad introdurre il tema della selezione e dei raffinamenti delle soluzioni. Ma prima ancora è necessario mostrare, tramite un altro esempio, come esistano giochi che non hanno soluzione, almeno secondo la definizione di strategia finora assunta.

		Pino		
		s	d	
	S	0	1	
	D	1	0	
		0	1	
				Gino

Figura 1.6 – Esempio

Dall'esempio si può facilmente verificare l'inesistenza di equilibri di Nash. Questo risultato può destare preoccupazione. Come ci comportiamo di fronte a un gioco che non ha soluzione? Il problema è stato superato con il concetto di strategia mista.

Una strategia mista è un sorteggio, ossia una distribuzione di probabilità, sulle strategie "pure" (quelle che finora avevamo chiamato semplicemente strategie) di un giocatore. Se ammettiamo che tutti i giocatori possano sorteggiare tra le loro strategie, lo spazio al cui interno ricercare le soluzioni diviene ogni possibile combinazione di sorteggi. All'interno di questo spazio, è da notare, sono ricomprese anche le vecchie strategie pure e sono rappresentate da sorteggi degeneri, con probabilità 1 per una strategia e 0 per le altre. Esiste

un teorema (Nash, 1951) di esistenza in ogni gioco di un equilibrio in strategie miste. Pertanto sposteremo ora la nostra attenzione al problema della selezione e dei raffinamenti degli equilibri.

Anche a questo riguardo si è costretti a fornire una presentazione parziale che mira ad essere niente più di un'introduzione a tematiche di studio complesse e interessanti, che hanno però un radicamento intuitivo nel concetto di robustezza di un equilibrio. Lo spunto che muove buona parte delle ricerche di teoria dei giochi è l'idea di individuare una definizione di equilibrio, e quindi di definire un requisito di robustezza che l'equilibrio deve soddisfare, che sia coerente con il senso comune e posseda le proprietà di esistenza e unicità. Queste esigenze sono ancora più sentite da coloro che attribuiscono alla teoria dei giochi una finalità descrittiva. Come possiamo pretendere di prevedere i comportamenti delle persone se non esistono equilibri o ne esistono molteplici? Al momento la teoria dei giochi non è stata capace di darci "la soluzione" di un gioco. Piuttosto possiamo guardare a questa teoria come a un insieme di metodi, più o meno connessi tra loro, messi a nostra disposizione per vagliare la capacità di autostabilizzarsi di combinazioni di comportamenti.

Iniziamo affermando che non ogni equilibrio è ugualmente stabile. Abbiamo già intuito la maggiore robustezza di un equilibrio forte rispetto a uno debole. Potremmo essere tentati di considerare solo le soluzioni forti come sufficientemente stabili da meritare il nostro interesse. Il problema principale al riguardo, che ci fa desistere dal nostro intento, è l'inesistenza in alcuni giochi di tali equilibri.

Fra le soluzioni di Nash genericamente intese (deboli e forti) ne esistono di più o meno stabili secondo altri criteri. Qualsiasi scelta condizionale ad un'informazione che non può accadere non modifica il risultato. Un equilibrio di Nash è robusto rispetto a deviazioni individuali (più o meno robusto a seconda che sia forte o debole), ma non necessariamente rispetto a deviazioni multiple. Una deviazione individuale può però attivare alcuni nodi dell'albero che non sarebbero stati altrimenti attivati e mettere altri giocatori di fronte ad una scelta che credevano di non fare. Se le istruzioni non erano di equilibrio anche per quelle informazioni che non dovevano concretizzarsi, può accadere che qualche giocatore trovi ora conveniente deviare, determinando un risultato favorevole per il giocatore che aveva inizialmente deviato. È il caso dell'esempio precedente. Esistono sostanzialmente due formulazioni che la teoria utilizza per formulare questo concetto, l'SG-perfezione e la sequenzialità. Rimandiamo ad

altri testi per la trattazione di questi argomenti. Questi due requisiti soddisfano il requisito dell'esistenza, ma non quello dell'unicità.

#### 4.7 I giochi cooperativi

La definizione più comunemente usata per qualificare un gioco come cooperativo venne introdotta da John Harsanyi nel suo saggio "A General Theory of Rational Behavior in Game Solutions". Un gioco è cooperativo se impegni (ossia accordi, promesse, minacce) sono pienamente vincolanti.

I giochi cooperativi rappresentano una branca storica della teoria dei giochi; negli ultimi due decenni, tuttavia, la ricerca si è concentrata specialmente sui giochi non cooperativi (quelli di cui abbiamo trattato finora), per alcuni principali motivi: sono stati incontrati problemi di indeterminazione del livello al quale gli individui decidono di cooperare; un gioco cooperativo può essere trattato come un gioco non cooperativo con opportune modifiche strutturali che consentano l'inserimento di impegni vincolanti come vere e proprie scelte; è impossibile affrontare l'aspetto cooperativo senza prima dominare il più generale aspetto non cooperativo. Pertanto, ci si è solo occupati di giochi non cooperativi.

#### 4.8 Alcuni modelli economico-strategici

La teoria dei giochi studia l'interazione strategica formalizzata tra individui strettamente razionali. Il sistema di funzionamento del mercato a cui viene dedicata maggiore attenzione nei corsi di economia è senz'altro il sistema di concorrenza perfetta. Sotto le ipotesi che vengono assunte in tale modello la sola decisione di un'impresa riguarda il livello di produzione; e tale dipende unicamente dal livello dei prezzi, che rappresenta un dato. I comportamenti dei concorrenti non sono influenti, in quanto i loro effetti si disperdono nella marea di produttori e consumatori che compongono il mercato. In sostanza la decisione di un'impresa non è strategica, poiché i risultati non dipendono dalle scelte altrui. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, la realtà mal si adatta alle assunzioni di questo modello come pure a quelle del modello monopolistico, capace di spiegare in maniera soddisfacente solo un numero limitato di situazioni. È pratica comune in molte imprese decidere il prezzo del loro prodotto guardando al comportamento e alle reazioni delle imprese rivali, cercare di influenzare le scelte dei consumatori attraverso opportune strate-

gie pubblicitarie e di marketing, investire al fine di diversificare il prodotto e conquistarsi nicchie di mercato. I modelli che più spesso possono tornarci utili alla comprensione di questa realtà sono quelli relativi ai mercati oligopolistici. In tali contesti le decisioni delle imprese sono strategiche, poiché dipendono dai comportamenti altrui, e quindi bene si prestano a considerazioni di teoria dei giochi. Tra questi si ricordano i Modelli di Cournot e di Bertrand.

#### 4.9 Limiti della teoria dei giochi

In alcune parti durante questa breve esposizione abbiamo assunto ipotesi che possono aver fatto storcere il naso a più di un lettore. È innegabile affermare l'esistenza di tali problemi. E sarebbe inopportuno anche abbandonare, spaventati da dette difficoltà, ogni tentativo rigoroso di comprensione dei comportamenti umani.

Un primo limite che possiamo individuare riguarda la razionalità degli agenti. La teoria è sviluppata sotto l'assunto che tutti i giocatori siano perfettamente razionali: data un'ipotesi essi sanno trarre ogni conclusione possibile (è come se fosse un gioco tra professori di matematica!). Al contrario, nella realtà, gli agenti operano non sempre razionalmente, vuoi per incapacità personale, vuoi per fatica di compiere un ragionamento laborioso per questioni di poco conto, determinando, quindi, il problema dell'accettabilità dell'ipotesi fatta (peraltro necessaria per poter sviluppare una teoria basata sulla logica). Tentativi di superamento di questo inconveniente hanno riguardato l'adozione di un approccio evolucionistico: gli agenti che non operano razionalmente subiranno delle perdite che li porteranno, nel tempo, a mutare comportamento o ad uscire dal gioco. Tale approccio ha però un'applicazione limitata; la tenuta di una condotta irrazionale da parte di un giocatore può risultare più dannosa per gli altri che per lui stesso. Numerosi test empirici hanno fornito risultati contrari alla capacità previsiva della teoria.

Problemi ancora maggiori nascono in presenza di una molteplicità di equilibri. L'espedito dei raffinamenti da un lato non è riuscito a fornire criteri di selezione basati su di una razionalità universalmente accettata ed efficaci per l'individuazione di un'unica soluzione, dall'altro pone requisiti di razionalità ancora più stringenti.

Un risultato a suo modo sorprendente, di cui abbiamo già parlato nei paragrafi precedenti, riguarda la non necessaria ottimalità paretiana degli equi-

libri di Nash. Anche questo può essere ritenuto un limite nella misura in cui i comportamenti osservati disattendono le indicazioni della teoria e convergono verso ottimi paretiani. Attraverso i giochi ripetuti e i giochi cooperativi si cerca di dare risposta a questa tematiche.

*Last but not least* vi è l'ipotesi, più o meno implicitamente assunta, di conoscenza comune. Ciascun giocatore conosce tutte le caratteristiche del gioco, compresi i *pay-off* degli altri giocatori (un aspetto a volte decisamente soggettivo); e ciascuno conosce che tutti gli altri giocatori conoscono tutte le caratteristiche del gioco. E anche ciò è a conoscenza di tutti. E così via. I giocatori sembrano seduti a una tavola rotonda, con l'albero del gioco disegnato sopra, alcune mosse vengono fatte con uno o più giocatori bendati, ma anch'essi conoscono le scelte possibili. Pare proprio una situazione alquanto artificiosa. E l'introduzione del caso (o natura che dir si voglia) finisce per essere un'urna riempite di palline di colore diverso, a seconda delle varie possibilità, che sono gli stessi giocatori a inserire. Il numero di un certo colore rispetto al numero complessivo, ossia la probabilità che si verifichi una certa possibilità, è anch'esso conoscenza comune.

L'unica cosa che possiamo dire, senz'altro non molto originale, è che queste semplificazioni strutturali della teoria dei giochi, come ogni altra semplificazione, rappresentano un limite al campo di applicazione e alla portata delle conclusioni. Esistono situazioni in cui le indicazioni teoriche forniscono buoni risultati e situazioni dove è meglio fidarsi dell'intuito e dell'esperienza. E il campo di applicazione è tanto più limitato quanto più esigenti siamo nei confronti della teoria. È questo un aspetto più volte emerso in queste pagine; è la differenza finalità normativa e finalità positiva. La prima, meno ambiziosa, fa riferimento ad un arbitro (altrove chiamato banditore) che studia il gioco, lo modella, ne trova la soluzione (se ne esistono più di una seleziona anche la soluzione in base a qualche criterio) e ne comunica poi il risultato ai soggetti interessati, i quali, trovando conveniente seguire il risultato nell'aspettativa che gli altri lo seguano, dovrebbero implementare i comportamenti di equilibrio. La seconda finalità può essere perseguita in un numero più limitato di casi, laddove i giocatori sono soggetti estremamente razionali. Per fare qualche esempio in campo militare, dove la teoria dei giochi ha avuto le prime applicazioni di successo; in campo economico, qualora si tratti di imprese di grandi dimensioni con interi reparti decisionali; in campo politico, per analizzare le relazioni tra partiti o le relazioni internazionali tra Stati.





## CAPITOLO SECONDO

### LA SAGGEZZA E IL METODO DELLA PRAGMATICA DEL VALORE

#### 1. *Un approccio sapienziale alla generazione del valore*

La valorizzazione delle risorse richiede una forte attenzione verso l'ambiente interno, mentre la valorizzazione dei bisogni si realizza con un'approfondita conoscenza dell'ambiente esterno e la conseguente azione. Questi due aspetti, apparentemente contrastanti nelle due Visioni una interna, l'altra esterna, provocano nell'imprenditorialità una tensione volta a superare il gap che si può insinuare fra il valore che l'impresa offre agli *stakeholder*, per mezzo delle risorse a sua disposizione, ed il valore che gli attori dell'ambiente esterno riescono a percepire nel momento in cui sono a contatto con il sistema di offerta dell'impresa (Ciappei, Bianchini, 1999).

La tensione imprenditoriale verso la congruità degli elementi esterni all'impresa e quelli interni, si sofferma sull'analisi delle competenze dell'impresa, valutate in base al contesto ambientale in cui opera. Nel definire la missione aziendale, l'organo imprenditoriale dovrebbe considerare gli sforzi, i vincoli e le competenze esistenti all'interno dell'organizzazione, come pure le aspettative esterne che determinano cosa dovrebbe essere ricercato o raggiunto affinché l'istituzione sopravviva (Fazzi, 1966).

L'idea di fondo è che l'impresa deve cercare di posizionarsi nel modo migliore nell'ambiente, sfruttando le proprie specifiche competenze con l'obiettivo di ottenere performance reddituali e di mercato superiori alla media ed, eventualmente, riuscire a modificare le variabili ambientali a proprio favore.

Gli anelli critici trainanti il processo di crescita del sistema s'impennano, dunque, sulla variabile tensione, intesa come espressione del divario fra situazione percepita (stato attuale dell'impresa) e situazione desiderata (generazione del valore) (Invernizzi, *et alt.*, 1988).

La tensione è un elemento cardine dell'atteggiamento imprenditoriale teso a modificare la situazione reale; essa può dipendere dalla percezione di una carenza all'interno dell'impresa o dall'esistenza, nel contesto ambientale, di ostacoli al soddisfacimento delle attese dei clienti. Ogni qualvolta emerga un problema di percezione dei bisogni del cliente e di individuazione dei mezzi e dei modi migliori per rispondervi economicamente, si genera una tensione al cambiamento della situazione; tale problema genera, infatti, un'energia che, a sua volta, sollecita lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali apportate da una specifica persona o da una determinata rete di soggetti. Questi ultimi sono, di norma, esposti a stimoli di generazione di idee a causa della posizione organizzativa ricoperta e possono giungere a delineare una visione completa soltanto combinando insieme l'idea innovativa, il bisogno di mercato e le competenze esistenti nell'impresa.

La generazione di valore avviene nella tensione della bi-specularità di bisogni e risorse. Infatti, l'impresa valorizza un bisogno, quando può soddisfarlo economicamente attraverso risorse che hanno un valore (costo) sufficientemente basso; valorizza le risorse, quando può impiegarle economicamente per soddisfare un bisogno che ha un valore sufficientemente alto.

Nel primo caso, il valore sufficientemente ridotto delle risorse impiegate è connesso alla loro disponibilità. Nel secondo caso, il valore sufficientemente elevato del bisogno è riconducibile alla scarsità delle risorse che ne consentono la soddisfazione. La tensione imprenditoriale è quindi finalizzata a massimizzare la differenza (*gap* di valore) che esiste fra il valore del bisogno per il cliente ed il valore delle risorse per l'impresa, come principale mezzo attraverso cui fidelizzare il cliente stesso. Se, originariamente, si ha soltanto una ripartizione di valore fra il cliente e l'impresa, in un secondo momento si ottiene anche, come effetto derivato, la possibilità di ripartire il valore generato per l'impresa fra tutti i suoi *Stakeholder*.

La generazione di valore avviene attraverso la tensione generata dalla contraddizione disponibilità-scarsità. Si ha, infatti, da un lato, la necessità di una sintonia fra certe risorse ed uno specifico bisogno, che implica la disponibilità del bene; dall'altro, un valore economico del bene, o delle risorse a questo dedicate, che è tanto più elevato, quanto maggiore è la sua scarsità.

Il dilemma "tensione-disponibilità-scarsità" deve trovare una soluzione che generi un valore acquisito per l'impresa superiore a quello ceduto al mercato. Con la disponibilità del bene senza scarsità, l'utente non attribuisce

ad esso un valore economico; con la scarsità del bene senza disponibilità per l'utente, l'impresa non può realizzare il profitto (Ciappei, Bianchini, 1999).

## 2. *Una proposta di teoria dell'agire imprenditoriale*

La ricostruzione di una teoria sul governo d'impresa necessita di chiarire a fondo le problematiche dell'agire individuale e collettivo e, quindi, i temi propri della filosofia dell'azione. Un saldo riferimento sembra essere il pensiero aristotelico che, alla luce della modernità e della post-modernità, può essere ancora utile al tentativo ricostruttivo qui proposto. Il sapere prassico si differenzia sia dall'episteme *theorica* (con la "h" per evidenziarne l'originaria accezione), in quanto non trattabile con disposizioni strettamente dimostrative, ma come ambito delle possibilità, sia dal sapere *poietico* perché delibera su ciò che è conveniente. Tradizionalmente, si deriva la seguente gerarchia: *theoria-prassi-poiesi*. Ora, se non sembra esservi dubbi sulla prevalenza in Aristotele della *prassi* sulla *poiesi*, non altrettanto scontata sembra l'assunta prevalenza della *theoria* sulla *prassi*. Anzi, a parere di chi scrive, indipendentemente dai riferimenti aristotelici, è la *prassi* a costituire quel quadro di riferimento in cui anche la *theoria* acquista un senso (Ciappei, 2003).

Comunque, la modernità ha irreversibilmente mutato il contesto di riferimento. Da un lato, ha contribuito alla dissociazione tra l'etica e la politica, dall'altro ha determinato una congiunzione tra scienza e tecnica produttiva. Il Rinascimento, con Machiavelli, segna la nascita di una scienza della politica intimamente separata dall'etica. La rivoluzione industriale ha concepito la scienza e la *prassi* come intimamente indirizzate all'applicazione tecnico-produttiva e quindi asservite alla *poiesi*. In Marx, la vera essenza dell'uomo è la produzione materiale e non la produzione di pensiero. Nel marxismo la filosofia diviene teoria della *prassi*, la *theoria* non si verifica nella pratica, ma si avvera in essa. La teoria diviene vera quando è *prassi* delle masse. La *prassi* è quindi una parte qualificata della teoria che si fa storia: se la realtà non si conforma alla teoria-*prassi* è la stessa realtà ad essere falsa. Nell'impostazione qui proposta, *theoria* e *prassi* non assumono le stesse connotazioni marxiste, ma se un rapporto è istaurabile, allora, è in un certo verso invertito. La teoria acquista un senso all'interno di una *prassi* vissuta.

Nella società post-industriale sembra ormai invalsa l'idea pragmatista di James che il pensiero ha valore solo in virtù dei risultati pratici per l'individuo

e la società. La prova della “verità” del sapere sarebbe solo ed esclusivamente la sua efficacia. Principio ulteriormente ridotto dal dilagante ingegnerismo tecnologico, per cui la validità di una conoscenza scientifica è tutta nel poietico realizzare un oggetto che funzioni.

Una riproposizione della distinzione aristotelica in una società post-industriale e globalizzata apparirebbe anacronistica. Il riferimento ai caratteri della società contemporanea non è di maniera, ma puntuale. La società post-industriale è caratterizzata dalla terziarizzazione delle attività di impresa, anche di quelle più tipicamente industriali. La diversità non è solo nella diversa tecnologia o nella diversa organizzazione del lavoro che non vede più le forme di schiavo (almeno tradizionalmente inteso) e artigiano (relegato a ruoli marginali) che caratterizzavano l'organizzazione economica della *polis*. In effetti i servizi hanno surclassato, nella soddisfazione dei bisogni evoluti, quei beni che erano la realizzazione materiale necessaria all'attività poietica. Ma soprattutto oggi la creazione del valore da parte delle imprese è essenzialmente collegata a risorse di fiducia e conoscenza che, per la parte non tecnologica, tanto assomigliano a quelle attività etico-politiche connotate dalla prassi.

La globalizzazione è poi un processo che enfatizza il gigantismo di una società fortemente interconnessa, che dalle forme statali e/o nazionali costituite da qualche decina di milioni di uomini, è oramai passata a una scala in cui le persone si contano a miliardi. Situazione che, per certi versi, è agli antipodi di una *polis* formata da qualche migliaio di uomini che si conoscevano personalmente e che, per altri versi, rivaluta un localismo dei rapporti personali. La forma di organizzazione sociale più diffusa in occidente, dove si conoscono qualche centinaio di persone, al di fuori dell'*oikos* della sfera privata, unite da cultura e interessi, sembra proprio l'impresa.

A livello imprenditoriale e manageriale, le tecniche di gestione hanno in qualche modo garantito una certa efficacia ed efficienza in periodi di relativa stabilità, ma hanno presto lasciato fortemente insoddisfatti in vicende ad elevata turbolenza.

Insomma, vuoi il diritto, vuoi le discipline aziendali segnano il passo di fronte al prorompere delle tecnologie, tanto che le tecniche gestionali non sembrano godere di maggior longevità di un software o di un vestito alla moda.

Ecco allora che il pensiero aristotelico (o meglio aristotelico-tomista) sull'azione ha un suo fascino e una sua validità. Si ripete, una sua riproposizione appare anacronistica, ma dovendosi ispirare per proporre una teoria per il

governo imprenditoriale che, almeno nelle intenzioni, vorrebbe essere originale e attuale, si preferisce appoggiarsi allo spirito di un'opera che sembra, a chi scrive, aver resistito abbastanza bene per venticinque secoli alla corrosione della storia, rispetto a proposte teoriche che hanno, al più, il successo di una stagione.

Il filo conduttore della teoria del governo, qui proposta, è la rivisitazione della distinzione tra prassi e poiesi, che non equivale ad una semplice riproposizione del modello classico tra attività lavorativa dello schiavo o dell'artigiano e attività etico-politica dell'uomo libero.

Infatti, la teoria classica presuppone la distinzione tra forme di azione, tra tipi di attività diversi in relazione all'oggetto e allo scopo, mentre la teoria del governo qui proposta implica la compresenza di aspetti diversi per qualsiasi tipo di attività, anche se con diversi gradi di rilevanza.

Con immediatezza, la teoria generale dell'agire qui delineata si differenzia da quell'aristotelica per almeno quattro profili rilevanti: tra prassi e poiesi viene aggiunta la pragma che ne garantisce il coordinamento (non solo l'efficacia) anche in presenza di situazioni ad incrementata complessità di contingenze e a più elevata intensità tecnologica. Prassi, pragma e poiesi non sono, nel modello proposto, una tassonomia delle azioni, ma delle componenti connaturali a qualsiasi azione; l'agire (aristotelicamente identificato con l'azione prassica) non è contrapposto al fare (tradizionalmente azione poietica), ma si compone dell'azione (che in qualche modo presenta sempre alcuni elementi del fare se non altro a livello bio-celebrale) e del suo governo. L'azione come manifestazione fenomenica dell'agire sfugge ad un totale controllo simbolico-cognitivo del governo, che non è onnipotente e, quindi, presenta sempre anche elementi di più o meno marcata inconsapevolezza; la parte consapevole dell'azione è detta condotta.

L'immagine di governo offerta è, al contempo, quasi omnicomprensiva e selettiva.

Sotto il primo profilo, il governo non viene visto solo come una delle dimensioni dell'agire, magari limitata alla funzione di regolazione degli aggregati sociali. Il governo è qui visto come pervasivo di ogni aspetto dell'esistenza e rappresenta la forma più elevata del vivere propriamente umano. Il governo non limitato alla partecipazione della cosa pubblica o alla reciprocità della relazione sociale è pervasivo rispetto all'esistenza, anche se non rappresenta che una riduzione della complessità dell'azione. Un governo che si riferisce sia all'*oikos* della sfera privata sia alla *polis* della sfera sociale.

Sotto altro profilo, il concetto di governo proposto appare fortemente selettivo distinguendo vuoi le condotte, intese come azioni governate e non agiti incoscienti o compulsivi, vuoi, nell'ambito delle condotte, i vari aspetti in parte complementari e in parte antagonisti che regolano l'azione.

Tutto ciò porta a tentare di formulare una teoria dell'azione e del suo governo concretizzata in una proposta articolata su un presupposto, cinque dimensioni e quattro modelli (modello SVoPA, il modello IPIR, il modello AMCI, il modello VPS ed il modello PESO).

## 2.1 Le dimensioni dell'agente e dell'agire

### 2.1.1 Le dimensioni dell'agente

Nella generazione dei contenuti di senso vi sono due fondamentali relazioni: quella costitutiva dell'agente, come rapporto tra Io e l'Altro, intesi nella loro soggettività conoscente, e quella costitutiva del contesto dell'agire, come rapporto Me/Mondo nella loro oggettività di realtà conosciuta.

L'emancipazione dell'agente è qui intesa come incremento d'auto-nomia. Una auto-nomia con il trattino perché intesa in modo del tutto particolare. Non un'autonomia solo nel senso di un agente che dà a se stesso una propria legge autoreferenziale, ma una auto-nomia tra un *autos* desiderante e un *nomos* regolante, nella cui tensione trova spazio il principio di governo come riconoscimento dell'agente. Una auto-nomia che è ossimoro, cioè accostamento nella medesima locuzione di concetti opposti: di un orientamento, come l'espressione dell'Io che emerge dal desiderio e di un ordinamento, come l'esigenza di una "legge" per il suo realizzarsi.

L'*autos* fa riferimento all'emergere del desiderio che orienta l'agire e che in questo si esaurisce col compimento. Il *nomos* fa riferimento alla legge (naturale, tecnica, giuridica, morale) che regola l'agire e che, in parte, permane oltre l'azione.

Entrambi svolgono una funzione costitutiva dell'agente, intesa come governo dell'emergere del desiderio. Il desiderio è l'originaria mancanza che avverte l'esistenza di fronte all'indeterminatezza del proprio futuro, ai cui risponde uno stato di necessità, al contempo pressante e latente, che spinge l'agente a determinare simbolicamente l'avvenire, proponendosi un ottenimento o un compimento che plachi il senso di vuoto attraverso il momentaneo

appagamento di esigenze o gusti (Ciappei, Bianchini, 1999). Il desiderio, concetto filosofico ed esistenziale, è di per sé non soddisfattibile, pur manifestandosi in bisogni specifici tende a generarne sempre di nuovi. L'essenza delle filosofie occidentali e delle grandi religioni monoteiste sta, forse, proprio nel riconoscere l'intima connessione tra soggetto e agente nel desiderio e nel valutarla in termini positivi se correttamente indirizzata. In queste impostazioni s'indirizza il desiderio verso determinazioni degne, ma non si desidera di non desiderare; non si desidera di annichilirsi nel nulla, ma si propone di determinarsi in qualcosa di degno, nobile o, comunque, spiritualmente elevato.

L'agente è l'emergere "dal" suo desiderio. Un emergere che, da un lato, evidenzia determinazioni simboliche, sempre momentanee, di uno stato futuro che si ricerca attraverso un agire teleologico che desidera in proprio (*autos desiderante*) e, dall'altro, si incanala nell'alveo di altre determinazioni simboliche, relativamente più stabili, di uno stato di cogenza, che si adempie o si viola attraverso un agire deontologico (*nomos regolante*).

L'agente necessita di un minimo di *autos* che risponde al principio fondamentale dell'appagamento, articolato in godimento finale e predisposizioni strumentali per il suo avverarsi. La teleologia dell'agire è un presentarsi del desiderio nella forma di stato di necessità determinato nella forma del bisogno. Uno stato di necessità che tipicamente è opposto a quello di libertà sostanziale dell'agente. Tipico dell'*autos* è costituirsi superando, con una certa forma di indipendenza, tale stato di bisogno, cercando di liberarsi dalla sua costrizione, anche se non da quella esistenziale del desiderio. È proprio dell'*autos* contrapporre alla simbolica del bisogno, che è quella della schiavitù e della povertà, quella dell'agire, che poi è quella della libertà e della ricchezza. Infatti, il possesso dell'oggetto del desiderio non è di per sé ricchezza se non collegato ad un agire di godimento, come la patologia dell'avarico rende bene evidente.

L'agente necessita anche di muoversi in un certo *nomos* che ordini il proprio relazionarsi con Sé, gli altri suoi simili e il contesto di riferimento. Attraverso questo, nell'emergere del desiderio, si introducono sia un principio poetico di realtà, sia un principio prassico di responsabilità che lo incanalano, lo determinano, lo nominano e lo riducono.

Il principio di realtà evidenzia la prospettiva di un possibile compimento, al di fuori della quale il desiderio non conoscerebbe appagamento neanche momentaneo. Anzi, tanto più stringente è il principio di realtà, tanto più è sicura la sua fattibilità poetica, quanto meno vi è la possibilità che la specifica determina-



zione del desiderio venga frustrata; ma c'è di più. Il principio di realtà dovrebbe essere in grado di distinguere anche la differenza tra progetti ambiziosi e velleitari e, nell'ambito di questi ultimi, quelli derivanti da un delirio di potenza da quelli che sostengono, nella riconosciuta utopia, la spinta ideale e motivazionale dell'agire. Il principio di realtà implica la ricerca di una verità come corrispondenza tra credenza consapevole alla realtà interiore o esteriore creduta.

Il principio di responsabilità non è solo ripercussione dell'agire sull'agente, ma anche la consapevolezza dell'importanza del prendersi "cura" di se stessi, dei propri simili, del mondo. Di un consapevole farsi carico, di un "*I care*" che è alla base di ogni deontologia, anche solo tecnica. Di un governo non arbitrario dell'agire che, come ogni amministrazione, sappia "render conto" delle proprie azioni. Il principio di responsabilità implica una giustizia perché deve dare a ciascuno il suo, secondo un principio retributivo delle azioni. Dalla relazione tra principio di realtà, che individua la fattibilità dell'oggetto dell'agire, e principio di responsabilità, che specifica l'imputabilità all'agente del suo farsi carico e del suo rendere conto, scaturisce il principio di riconoscimento. Un principio che riassume l'esigenza di verità in quanto corrispondente all'idea di ricompensa nemetica. Costatazione di identità per adesione alla realtà. Corrispondente alla giustizia in quanto evidenza di ricompensa (positiva o negativa) per le proprie qualità o meriti.

Il principio del riconoscimento evidenzia come l'originaria mancanza e assenza, origine del desiderio, è anche disponibilità al sacrificio del vissuto presente, quale condizione per un *nuovo e diverso* vissuto futuro, nel quale però, già da subito, ci si identifica e si spera di essere anche riconosciuti dagli altri oltre ad ottenere da loro riconoscimenti del proprio operato. Tanto più cogente è il principio di riconoscimento, quanto più importante è l'intensità della determinazione (vuoi ingegneristica, vuoi etico-politica) assunta nell'emersione del desiderio e la sua traduzione in forza per la direzionalità indicata dall'*autos* in specifici progetti e transitori obiettivi. Il principio di riconoscimento implica verità e giustizia. Verità, perché sulla falsità il riconoscimento perde contatto col principio di realtà. Giustizia, perché per constatare un'identità che superi la mera individualità è necessario una dimostrazione di consenso del Sé e dell'Altro, che può manifestarsi in un segno corrispettivo o di gratitudine per le qualità e i meriti manifestati dall'agente. Un riconoscimento che è gratifica e compenso per la propria identità e che è spesso concretamente atteso e agognato.

In definitiva, l'*autos* evidenzia un orientamento teleologico e un ordinamento deontologico. La relazione ricorsiva *autos*  $\Leftrightarrow$  *nomos* può essere letta partendo da entrambi i lati.

Partendo dall'*autos*, la logica è teleologica: l'ordine dell'agire è strumentale alla sua efficacia e al successo esistenziale dell'agente. Affermare il valore della famiglia costruendo la casa di abitazione serve a garantirsi stabilità affettiva e continuità biologica e culturale. Rispettare le norme urbanistiche riduce la probabilità di incorrere in sanzioni. Seguire le regole dell'ingegneria civile evita crolli. Fondare la volontà sull'ordine regolarizza l'agire e mitiga gli effetti dell'impulsività e dell'improvvisazione, ricercando una maggiore efficacia esistenziale che ponga al riparo dall'auto-inganno, sia della faciloneria e della superficialità, sia del delirio di onnipotenza e dell'entusiasmo narcisista.

L'orientamento, manifestazione dell'*autos* desiderante, rappresenta la riduzione teleologica dell'agente nell'agire, ovvero la determinazione simbolica del contingente oggetto del desiderio. Una determinazione simbolica che si esaurisce nel compimento dell'agire e che, quindi, si apre continuamente a nuove determinazioni. Tale riduzione implica finalizzazione ed una relativa apertura della sfera cognitiva e operativa ad una dimensione progettuale, un'indicazione della direzione e del verso del comportamento in una certa direzione, selezionando i possibili percorsi di azione. Un reale orientasi verso qualcosa implica sempre un tendere verso un qualcosa di altro nel tempo e nello spazio ma, contemporaneamente, anche un allontanarsi da qualcos'altro, sia che si è o che si ha come presente, sia che si potrebbe essere o avere nel futuro. In tal senso, l'orientamento ha una prospettiva diacronica.

Dalla parte del *nomos*, la logica è deontologica: lo scopo specifico empiricamente connesso al fine prescelto è semplice applicazione o disapplicazione di un valore, di una norma o di una regola. La costruzione di una casa di abitazione è affermazione concreta del valore della famiglia (*nomos* assiologico), rispetta o viola le norme urbanistiche (*nomos* giuridico), applica o disattende le regole dell'ingegneria civile (*nomos* tecnico). Il dover essere si attua o si viola prima, nell'elezione di fini concreti e poi, nelle azioni empiricamente attuate. Fondare l'ordine nella volontà lo vivifica, lo rende compatibile con le esigenze della vita, lo interpreta rinnovandolo nei diversi contesti. Un ordine di pura eteronomia assoluta e non accolta dalla volontà riduce il dover essere "a lettera della legge" che blocca, inibisce, inaridisce il processo del rinnovarsi nel desiderio.

L'ordinamento, manifestazione del *nomos* regolante, rappresenta la riduzione deontologica (un dover essere non necessariamente connotato sul piano etico) dell'agente nell'agire, ovvero la determinazione di una "legge" morale, sociale, giuridica, tecnica o naturale. Tale riduzione implica generazione di ordine, e quindi relativa chiusura nella complessità del reale, riduzione di ambiguità e aleatorietà, nonché dei connessi rischi. Una determinazione simbolica che non si esaurisce nel compimento dell'agire e che, quindi, chiude le possibilità di selezione permettendo la relativa stabilità e co-costituendo la riconoscibilità dell'agente e del suo contesto. Un reale ordinarsi a qualcosa implica sempre un ordine precostituito da applicare nel caso concreto. Là dove tale ordine non sia definitivo, la sua costituzione appartiene all'orientamento. In tal senso, l'orientamento ha una prospettiva sincronica rispetto all'agire. In una visione ampia, l'orientamento potrebbe essere considerato un particolare ordinamento al fine. Ma nell'accezione ristretta qui sostenuta, l'ordinamento è rispondenza ad un *nomos* pre-ordinante e non ad un *telos* attraente.

*La sapienza, la generazione del valore economico e l'arricchimento del senso dell'esistenza*

La sapienza ha la peculiarità di rendere manifesto un senso che non è immediatamente accessibile, di vedere oltre le apparenze sensibili e le rigide razionalizzazioni, di accogliere nel vissuto un senso che in prima istanza non è immediatamente proprio dell'esistere.

Nell'azione di governo, la sapienza gioca un ruolo tutt'altro che secondario perché rende interiormente manifesto ciò che è nascosto sia perché oscuro o comunque opaco, sia perché esibito ed esposto, ma comunque non coglibile con immediatezza. Uno scoperto che viene proiettato in un quadro successivo e/o antecedente l'azione, che presenta una gerarchia diversa, e più trascendente, dei valori in gioco.

L'azione, sempre fortemente connotata di emozioni, passioni, violenze, grazie alla sapienza tiene conto di fatti ulteriori rispetto a quelli contingenti e viene proiettata in una prospettiva esistenziale che mostra il limite delle strategie e delle motivazioni che, prima facie, si presentavano come palesi. La sapienza va al di là di ciò che è apparente, fornendo nuovi e diversi elementi su cui l'intuizione di governo può lavorare e, in tal modo, dando profondità esistenziale al governo. In questo quadro, la sapienza è la capacità di cogliere o

generare senso della vita, anche attraverso l'agire. Anche attraverso l'agire, ma essenzialmente basata sull'esserci: la sapienza è la forma di governo del senso dell'esserci. Ma il senso delle cose e delle azioni, se da un lato rappresenta solo una prima e minima riduzione della complessità dell'agire, dall'altro tende a trascendere la fenomenologia dell'azione stessa, tale da riuscire difficile a cogliersi in modo univoco e a trasmettersi in modo completo. Il quadro di ampio e profondo respiro in cui il sapiente vive, si riflette anche sul governo dell'agire, impedendo la rigidità delle interpretazioni, la chiusura della logica, la violenza cieca che è generata dalla non accettazione dei propri limiti.

In un mondo che, apparendo sempre di più, ci appartiene sempre meno, la sapienza non può essere la soluzione ai problemi contingenti, ma può scorgere la finezza degli elementi che l'agente mette in gioco con la sua elaborazione razionale, rispetto alla complessità degli effetti che, con la sua azione, realizza.

In definitiva la sapienza riduce la complessità dell'esserci trasformandola in senso dell'esistere, ma se una tale operazione si delinea indubbiamente una riduzione del piano fenomenico al più limitato piano simbolico, in termini di esistenza umana questo si traduce in un arricchimento dei significati della vita fonte prima di ogni possibile valore. La sapienza è tale se è sensibile alla sapidità della vita e se trasforma la complessità in apprezzamento del gusto di viverla. L'etimologia di sapienza, analoga a quella di sapore tradisce un aspetto estetico di questa virtù: quello di saper assaporare, delibare e degustare la vita.

Il governo di un agire che non sia solo esserci richiede, però, un'ulteriore riduzione del senso individuato dalla sapienza in specifici significati dati a concatenazioni di azioni, cui sono attribuiti certi esiti sia sul mondo, sia sulla coscienza dell'attore o dell'osservatore. La riduzione del senso dell'esserci individuato dalla sapienza in specifici significati espressi nell'agire avviene tramite la saggezza. Insomma, semplificando, la sapienza governa il senso dell'esserci, la saggezza i più specifici significati dell'agire. Non a caso, qui si evidenzia la natura ermeneutica e pragmatica e non solo gnoseologica dell'impostazione proposta: pur rilevando l'opposizione aletica tra vero e falso, l'attenzione è posta sul senso e sul significato.

### *Saggezza e metodo dell'agire imprenditoriale*

Chiariti gli ambiti e i caratteri dell'approccio sapienziale al governo dell'agire è necessario articolarlo nel suo contenuto specifico, la saggezza, e nel

processo di sua elaborazione, il metodo. La saggezza è analizzabile nel modello PESO, mentre il metodo nel modello SVoPA e nei suoi derivati (IPIR, AMCI, S&V).

*La saggezza e il giusto mezzo nella riduzione del senso della complessità*

Se la sapienza svela e architetta il senso dell'esserci e dell'agire, la saggezza invece, modera gli impeti dell'azione e, favorendo la riflessione, orienta le emozioni regolandone gli eccessi sia costruttivi, sia distruttivi; in tal modo si manifesta anche in una compostezza stilistica del pensiero e dell'agire. L'affidamento alle sole evidenze empiriche e alle potenze razionali per il dominio delle cose e delle situazioni è origine di una sorta di delirio di potenza del governo rispetto al mondo che, alla fine, acceca impedendo di cogliere l'essenza di quel fluire di eventi in cui si colloca il personale spazio di manovra. Una superbia dell'azione che non permette di cogliere il senso profondo e nascosto di ciò che si manifesta e che, così facendo, rende il suo governo superficiale.

L'approccio qui proposto si basa molto sul bilanciamento che trova un equilibrio su tutto il possibile campo di variazione tra le potenze dei contrari, non tanto e non solo in un'ottica di *fuzzy logic*, ma come regola aurea del giusto mezzo, del discernimento di situazioni complesse che rifuggono da soluzioni semplici o sbrigative o, tantomeno, avventate. Un approccio che non considera l'etica e i principi come qualcosa per anime belle fuori dalla cruda realtà del mondo, ma neanche demonizza l'uso della tecnica anche quando applicata a migliorare le relazioni umane. Un approccio infine, che cerca di concepire il governo come il mobile *trade-off* tra auto-coscienza dell'agente e interazione con il contesto. Come già affermato, il ruolo della saggezza sta nel bilanciare, con arguzia, l'azione della potenza dei contrari anche con l'uso di proverbi e di massime, che da sempre guidano chi è a caccia dalla sapienza e del successo.

Il giusto mezzo è divenuto per i latini e per il mondo occidentale l'*aurea mediocritas* che teme l'eccesso e rifugge l'arduo. Un'avversione al rischio che ben si traduce col significato comune di prudenza. Un non essere né caldo e né freddo, ma che ha anche il significato morale di farisaica tiepidezza. Una saggezza che si oppone all'astuzia audace e che è buona per i timorosi, i tiepidi e gli amanti del quieto vivere, ma che per i vangeli prima che per gli imprenditori da la nausea ed è da buttare. In Aristotele il giusto mezzo ha un che di medio, ma in un'accezione ben diversa. Tra la prodigalità e l'avarizia vi è la

liberalità, tra temerarietà e terrore vi è il coraggio. La virtù è il giusto mezzo tra l'eccesso e il difetto, ma in relazione alle circostanze e all'adeguatezza richiesta dalla situazione. Il giusto è soprattutto l'adeguatezza alle contingenze e l'idoneità allo scopo, il mezzo deve essere interpretato in senso balistico come un tiro che non sia né troppo lungo, né troppo corto, ma che centri il bersaglio. In italiano poi mezzo ha anche il senso di strumento per cui giusto mezzo può supportare anche l'idea di risorsa adeguata e pertinente. Non a caso lo stesso Aristotele che in generale suggerisce di evitare l'ira, afferma con sicurezza che l'ira furibonda rappresenta il giusto mezzo per affrontare certe situazioni particolari.

La saggezza qui propugnata non è il timore degli estremi, la tiepidezza morale, la mezza misura (non solo di calza), ma un pensiero che si pone lungo il continuum tra le potenze dei contrari e che pertanto è aperto a fronteggiare ogni evenienza con una risposta che trovi il mezzo più giusto possibile.

Il giusto mezzo della virtù è più una capacità di variazione di fronte alla varietà e variabilità dei possibili che è un concetto opposto ad una media statistica che è dedotta in condizioni di invarianza. Un mezzo che non è nemmeno media come centro di un insieme in senso di equidistanza tra opposti, ma indica un fare centro rispetto ai bersagli mobili agitati dalle variabili contingenze del contesto.

Il ruolo della saggezza è quello di bilanciare nell'azione i principi prassici/poietici, che si sono da sempre espressi in proverbi e in massime, che sembrano avere una notevole importanza nell'architettare strategie e organizzazioni.

L'affidamento alle sole evidenze empiriche e potenze razionali per dominio delle cose e delle situazioni è origine di una sorta di delirio di potenza del governo rispetto al mondo che, alla fine, acceca, impedendo di cogliere l'essenza di quel fluire di eventi in cui si colloca il personale spazio di manovra. Una superbia dell'azione che non permette di cogliere il senso profondo e nascosto di ciò che si manifesta e che, così facendo, rende il suo governo superficiale.

L'assoluta necessità di categorie sapienziali per affrontare l'impostazione di un governo deriva dal fatto che la scala delle cause e degli effetti è da sempre, ed anche prima della globalizzazione, infinitamente superiore allo spazio logico in cui maturano il governo e il consenso o il conflitto che questa genera.

La saggezza evita: la logica aletica su un futuro solo possibile; la fissità; il relativismo; lo scetticismo. Il pronostico sugli esiti di una qualsiasi azione non è né vero, né falso anche col senno del poi (di cui sono piene le fosse). Se la

previsione di un evento aleatorio si realizza si può dire che questa si è verificata, ma non che è o che era vera. L'affermazione che la battaglia di Salamina è stata combattuta ieri o sta combattendosi oggi può essere vera o falsa. La previsione che la battaglia si combatterà domani non è soggetta alla logica aletica, ma a quella della possibilità che è al più verosimiglianza, non verità. Così pure solo la logica deduttiva può essere propriamente aletica, non quella induttiva o abduttiva. La saggezza non assume della presa di posizione rigida, ma esalta la disponibilità a comprendere un reale che può sempre sorprendere e meravigliare, per quanto possa essere navigato e smaliziato l'agente. Le differenze dei punti di vista non vengono esaltate e portate alla inconciliabilità, come nel relativismo, ma vengono armonizzate e ricondotte ad unità come nell'ecumenismo. La saggezza rifugge anche il cinismo e lo scetticismo di cui magari accoglie la penetrazione caustica. Entrambi questi atteggiamenti derivano dalla delusione della speranza riposta nella verità. In tal senso la saggezza è prima di tutto la capacità di riconoscere il vero solo quando questo risulta inequivocabile. Collocando il vero, ma anche il buono e bello, nei limitati spazi in cui questi devono essere posti si evita il rischio che il loro dilagare li inflazioni degradandone il valori e esponendo al rischio di cocenti delusioni.

### *La saggezza tra principi prassici e poietici*

Senza pretesa di alcun genere, dalla letteratura sapienziale di tutti i tempi, si possono forse enucleare alcuni principi di saggezza dell'agire, che possono essere la matrice di logiche di governo ampie e profonde su cui fondare il successo, non solo dei sistemi di azione, ma soprattutto dell'esistenza del soggetto che li pone in essere. Un tentativo che anticipa un tipo di saggezza pratica e arguta, che unisce gli elementi della phronesis (prudenza) aristotelica e la mitica metis (astuzia) e che viene più avanti definita "phrometis". Il tentativo è, non a caso, esplicitato in nove opposizioni caratterizzate da ampie sovrapposizioni tra i diversi principi. Il primo principio enunciato nell'opposizione è tendenzialmente prassico, il secondo poietico, compito della saggezza è mixare aspetti prassici e poietici nella concretezza dell'azione. Anche se si è escluso gli aspetti spirituali dal presente lavoro, si deve riconoscere che i principi prassici individuati presentano dei pur non esaustivi elementi di spiritualità.

Le opposizioni sono le seguenti: Principio ermeneutico / Principio di spiegazione; Principio del cammino / Principio dell'obiettivo; Principio della



potenzialità / Principio della necessità; Principio del distacco / Principio del possesso; Principio della generazione del valore / Principio di accumulazione della ricchezza; Principio nemetico / Principio relazionale; Principio di causalità circolare / Principio di causalità diretta; Principio dell'equifinalità / Principio dell'ottimizzazione; Principio della missione e della vocazione/ Principio di economicità.

Sapienza, saggezza e governo si confrontano allora, non solo con gradi crescenti di coerenza interna ed esterna (minima nella sapienza, media nella saggezza, massima nel governo), ma anche e soprattutto, con la necessità di fronteggiare le tensioni (se non proprio contraddizioni) che inevitabilmente sorgono dall'esperienza. La ricerca di gradi crescenti di coerenza implica, però, corrispondenti gradi di riduzione della complessità dell'agire, riduzione che è funzionale all'efficacia se e solo se coglie almeno in parte i caratteri essenziali del contesto di riferimento. La minima riduzione della complessità dell'agire si realizza con la sapienza, che si confronta direttamente con le ambiguità e polivalenze della sua interpretazione. L'azione, anche quando connessa alla soddisfazione di bisogni primari, non si esaurisce in un ordine "naturale", ma trascende la situazione fisica per assumere quella simbolico-cognitiva di senso.

A questo punto è opportuna la costruzione di un modello sull'agire di governo che ne individui gli aspetti contenutistici (modello PESO). Modello che si articola in quattro punti: rivisitazione della teoria aristotelica dell'azione; individuazione delle dimensioni contenutistici dell'agire; funzioni di orientamento/ordinamento; profili prassici/pragmatici/poietici.

Dall'altra parte il metodo dell'agire imprenditoriale richiede la specificazione dei profili processuali dell'agire imprenditoriale (piani simbolici/fenomenici; aspetti cognitivi/comportamentali; stati potenziali/attuali dell'agire) e dell'individuazione di quattro modelli per il governo dell'agire basati sugli elementi processuali e quindi sulle sue categorie (modello SVoPA); sui suoi momenti (modello IPIR); sulle sue modalità eminenti (modello AMCI) sui punti di sintesi (V&S).

### 2.1.2 Le dimensioni dell'agire

Le dimensioni dell'agire sono: i piani simbolici/fenomenici, gli aspetti mentali/comportamentali, gli stati potenziali/attuali, i giudizi prassici/pragmatici/poietici.



I piani dell'agire sottolineano che se si designa come determinato tutto ciò che è definito in contenuti, tempi e spazi, la determinazione può avvenire vuoi sul piano simbolico, vuoi sul piano fenomenico. L'agire di governo si esprime quindi attraverso l'intreccio del piano simbolico e fenomenico. Il piano simbolico si propone di fissare, determinandolo in via volitiva, cognitiva e coattiva, il mondo delle forme sensibili, nel quale si svolge l'azione. Il piano fenomenico diviene nel tempo del mondo sensibile, e non sensibile, agli accadimenti nel quale si manifestano gli eventi, anche del tutto indipendenti dall'intervento dell'agente.

Gli aspetti dell'agire evidenziano un lato cosciente ed uno comportamentale dell'agire. Il cosciente attiene a stati intellettivi, al pensiero, all'elaborazione di informazioni, alla volizione, alla percezione e cognizione del reale, ai valori, agli obiettivi, ai modelli di azione del soggetto. Il comportamentale attiene all'operatività, alla sfera fisico-sensibile dell'agire, del confronto con la realtà, della collocazione dell'attore in essa.

Gli stati dell'agire differenziano l'agire in potenza da quello in atto. In potenza, si riferisce a quanto non trova in sé la propria finalizzazione, ovvero che non si esprime in un qualcosa in essere, ma in un 'potenziale' che deve ancora compiersi nella realtà. In atto, qualifica tutto ciò che è dato, che si verifica rispetto al tempo a cui si riferisce l'agire, dotato di un compimento che è in sé, non in funzione di qualcos'altro.

I giudizi dell'agire sono la prassi, la pragma e la poiesi. Rispetto alla distinzione aristotelica dei tipi di azione, qui non si classificano le attività in agire e fare, ma si evidenziano componenti interne ad ogni tipo di azione. Inoltre, si introduce la pragma per meglio dar conto di un controllo della dimensione poetica, che la rivoluzione tecnologica della modernità e della post-modernità tende a rendere autoreferenziale.

La prassi presenta il massimo di generazione di senso, valori mediani di controllo dell'azione e valori minimi in termini di concreta produzione di effetti nel mondo sensibile degli accadimenti. La prassi risponde alla domanda di senso dell'azione ed è la capacità umanistica di agire in vista di uno scopo iscritto, appunto, in un orizzonte di senso. Il suo primato deriva dalla consapevolezza che non si dà corretta azione, anche produttiva, se non si conosce il contesto simbolico in cui essa si iscrive. È la prassi che pone in contatto il vissuto con il mondo, è questo aspetto dell'agire dove nascono gli ideali, le passioni, i sogni, i desideri e in definitiva, anche i bisogni. Nella prassi si gene-

rano atti con la logica dell'etica e della politica, attraverso la prassi l'attore ha la possibilità di autodeterminarsi nei fini e nei valori.

Il tutto si realizza nella prassi perché è l'aspetto riflessivo dell'agire: i suoi effetti non si realizzano nel mondo fenomenico, ma nell'interiorità simbolica e mentale dello stesso agente. Ad esempio, il leggere è prevalentemente prassico perché produce una modifica dello stato di consapevolezza di colui che legge. L'etica e la politica hanno un profilo assai simile. Se l'agente decide qualcosa la prassi evidenzia la responsabilità morale del fatto che una persona è morta per un'azione imputabile allo stesso agente. La conseguenza dell'azione è comunque centrale, ma nella prassi rileva solo l'effetto che deriva dall'interiorità dell'agente, in questo caso in termini di consapevolezza e responsabilità. In tal senso ci dice anche che la prassi è immanente nell'agente.

La pragma unisce la prudenza all'arguzia, presenta intensità massime di controllo dell'azione e valori medi sia di generazione del contesto, sia di produzione di esiti. L'efficacia tecnica dipende dalla necessità delle leggi individuate col rigore delle scienze esatte, ma l'agire umano si caratterizza per un contesto di indeterminazione. L'essere situato in contesto indeterminato e indeterminabile con rigore implica che l'effetto dell'azione si discosti inesorabilmente dal progetto a cui si ispirava. Ma dall'irriducibilità dell'azione al progetto psichico, al momento intenzionale e simbolico, deriva anche quella ricchezza e polivalenza ermeneutica e pragmatica che è foriera di occasioni e opportunità, non solo di frustrazioni e di minacce. Accanto alla prudenza etica e all'abilità tecnica, l'epica dei greci antichi, più della loro filosofia, sviluppa il mito della *metis*. La *metis* è la virtù eminentemente strategico-organizzativa (arte non tecnica) del riuscire nelle proprie imprese, una virtù del successo nel campo dell'agire. La *metis* è "l'intuito, la sagacia, la previsione, la spigliatezza mentale, la finzione, la capacità di trarsi d'impaccio, il senso dell'opportunità". (Detienne, Vernant, 1977, *passim*). La pragma si propone di colmare lo scarto tra prassi e poiesi, tra la logica dei fini e dei valori e le regole tecniche di efficienza e di efficacia. Rispetto alle spinte idealiste, la "saggezza arguta" sa come vanno le cose del mondo. Rispetto alle spinte tecniciste dell'abilità che combina i mezzi più efficaci senza badare alla qualità dei fini e dei valori coinvolti, la *prometis* invece se ne occupa. Attraverso questa modalità, l'attore acquista reale autonomia mediante l'autodeterminazione del Sé ed eterodeterminazione del contesto.

La poiesi, il fare, presenta il massimo di concreta produzione di energie, valori mediani di controllo dell'azione e valori minimi in termini di genera-

zione di senso latente. Un fare che, a diversità della dicotomia aristotelica, è presente in qualsiasi azione, se non altro come supporto biologico dell'agire. Nella poiesi, l'azione diventa esecuzione, in gran parte condizionata dalla razionalità dell'apparato e dalle contingenze del contesto, non in grado di mediare il rapporto del vissuto col mondo, ma di applicare regole, norme nella logica della gestione e della tecnica che connettono sistemi parziali a singoli esiti di azione. La poiesi non tende ad uno scopo, anche se può realizzare un progetto, non promuove scenari di senso o di autorealizzazione, non svela la verità: la poiesi funziona. Attraverso la poiesi l'agente viene eterodeterminato in vista della realizzazione produttiva.

Nella poiesi l'effetto si trasferisce all'esterno dell'agente. Tipicamente in Aristotele è attività produttiva di oggetti fisici. L'esempio è quello del vasaio che trasferisce il suo lavoro sul vaso che acquisisce un'esistenza autonoma rispetto all'agente. Nella post-modernità tale attività deve intendersi come qualsiasi effetto idoneo ad essere trasferito sia tra agenti, sia tra un agente ed il suo mondo che diviene in tal modo "operato". Quindi anche servizi e relazioni sono tipicamente poetiche. In particolare, qui interessa sottolineare come qualsiasi distinzione di valore economico sia l'aspetto poetico dell'agire che però trova un senso nella prassi ed un controllo nella pragma.

Dalle dimensioni dell'agire scaturiscono cinque modelli centrati: sulle categorie dell'agire (modello SVoPA); sui momenti dell'agire (modello IPIR); sulle modalità eminenti di governo (modello AMCI); sui punti di sintesi dell'agire (modello V&S); sugli aspetti del governo (modello PESO).

Tutti i modelli sono caratterizzati da struttura frattale, in cui le dimensioni si ripetono a vari livelli di analisi. Infatti, ogni attività umana rappresenta in sé un agire. Quindi, ogni componente dell'agire di governo è anch'esso un agire nel quale si ripetono, con caratterizzazioni diverse, le dimensioni esaminate.

Il primo modello (SVoPA) è un modello metodologico di agire in quanto distingue l'azione dal governo. I successivi tre modelli (IPIR, AMCI, V&S) si concentrano su aspetti in qualche modo processuali e quindi formano l'agire di governo propriamente detto. L'ultimo (PESO) si concentra sui contenuti sapienziali del governo e quindi forma il cosiddetto governo dell'agire (in senso stretto).

## 2.2 L'agire distinto in governo e azione

L'agire si distingue in governo e azione. Il governo si articola sotto un profilo contenutistico in Politica, Etica, Strategia e Organizzazione (PESO) e sotto un profilo metodologico in Sapere, Volere e Potere (SVoP).

Qui la saggezza è assunta a livello contenutistico, mentre il processo di sua formazione è inteso come metodo di governo.

## 2.3 La saggezza come contenuto essenziale dell'agire

Il modello PESO si concentra sugli aspetti contenutistici e quindi prende in esame il governo dell'agire in senso stretto. Nel modello l'orientamento e l'ordinamento vengono posti in relazione con i diversi aspetti del giudizio nelle situazioni concrete e contingenti. Giudizio che pur facendo parte delle facoltà conoscitive superiori (insieme ad intelletto e ragione) svolge un ruolo di coordinamento complessivo anche della facoltà sensibili e volitive. Proprio per questo ruolo guida del giudizio, l'approccio qui proposto è detto sapienziale.

	Orientamento	Ordinamento
Prassi	POLITICA	ETICA
Pragma	STRATEGIA	ORGANIZZAZIONE
Poiesi	GESTIONE	TECNOLOGIA

Figura 2.1 – *Il modello PESO*

Nel modello si evidenziano sei aspetti del governo (politico, etico, strategico, organizzativo, gestionale e tecnologico) che generano (e ne sono in parte generati) le dimensioni orientamento/ordinamento e prassi/pragma/poiesi.

La politica rappresenta l'aspetto di prassi orientatrice, in quanto destinata a generare senso attraverso un con-senso o un dis-senso sui fini dell'azione. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-finalità.

L'etica è l'aspetto di prassi ordinatrice, in quanto designa i valori che ordinano le preferenze assiologiche dell'attore. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-referenza.

La strategia rappresenta l'aspetto di pragma orientatrice, in quanto elabora i possibili corsi di azione, selezionando i più opportuni, in vista dell'utilità degli esiti. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-propulsività.

L'organizzazione rappresenta l'aspetto di pragma ordinatrice, in quanto articola (differenzia) e combina (coordina) efficientemente mezzi efficaci, integrandoli a sostegno della realizzazione dei fini e dell'affermazione dei valori. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-organizzazione.

La gestione rappresenta l'aspetto di poiesi orientatrice, in quanto insieme di regole con cui si impostano, si stimolano, si realizzano, si controllano particolari azioni nell'ambito dell'agire complessivo.

La tecnologia rappresenta l'aspetto di poiesi ordinatrice perché indica una successione, spesso sequenziale, d'operazioni che realizzano un risultato produttivo particolare.

Di questi sei aspetti solo i primi quattro sono da considerare di governo olistico dell'agire, mentre gestione e tecnologia appartengono ad azioni particolari.

Politica ed Etica rappresentano il massimo della logica soggettiva, Gestione e Tecnologia il massimo della logica sistemica ancorché, a parere di chi scrive con forti connotazioni soggettive, Strategia e Organizzazione fungono da mediatori: la prima più orientata agli aspetti soggettivi, la seconda più ordinata da elementi anche sistemici.

Politica, Etica, Strategia, Organizzazione sono gli aspetti propri del governo in senso stretto in quanto, sempre riferibili all'agire nel suo complesso, compresenti in qualsiasi agire di governo e esaltanti gli aspetti creativi legati al soggetto; mentre Gestione e Tecnologia rappresentano aspetti del governo in senso lato, perché più riferibili ad azioni particolari, non sempre compresenti in qualsiasi azione, più inerenti ad aspetti esecutivi asserviti ad una logica sistemica. Si potrebbe anche dire che gestione e tecnologia sono, in termini di governo globale, una sorta di epi-aspetti rispettivamente della strategia e dell'organizzazione, in quanto colgono aspetti non olistici dell'azione.

La chiusura di quest'anello complesso impedisce l'invasione delle alee e dei determinismi dell'esterno, garantendo l'autonomia dell'attore dall'ambiente. Inversamente, l'apertura delle sue manifestazioni ad influenze esterne permette l'osmosi e l'interazione con il suo ambiente e quindi, il formarsi di

un'esperienza. È in questo modo che l'attore, come sistema chiuso/aperto, utilizza elementi esterni per auto-organizzarsi (O), sfrutta alee e determinismi ambientali per la sua auto-propulsività (S), si confronta con altri soggetti per auto-referenziarsi (E), soddisfa interessi esogeni per affermare la propria auto-finalità (G) (Ciappei, 1990).

Tale modello rappresenta una sorta di bussola interpretativa, progettuale e implementativa del governo dell'azione. Per avere governo è pertanto necessario: un soggetto agente (EGO) e un fascio di relazioni interne all'agente (EGO), interne al contesto esterno (ALTER) e interagenti tra soggetto e contesto (EGO-ALTER).

Tra questo fascio di relazioni assumono particolare rilievo le relazioni ricorsive tra gli elementi di PESO, che si attivano problematizzando e tentando di risolvere i complessi rapporti che l'attore intrattiene con se stesso e con il proprio ambiente in termini di scopi, valori, vie (nel senso di percorsi di azione) e risorse. In prima approssimazione, si può affermare che PESO è una relazione di relazioni tra aspetti ritenuti più significativi per il governo olistico dell'agire.

Lo schema di governo si basa sulla ricordata triplice gerarchia generazione di senso, controllo dell'azione e produzione di esiti compiuti, che però non deve essere letta in senso linearmente deterministico. Essendo tutti gli elementi di PESO fortemente interrelati tra loro, l'intervento, ad esempio, su un percorso (S) può far mutare uno scopo dell'azione (P), oppure un valore che si intende affermare (E).

Il governo per essere tale deve fronteggiare contemporaneamente e olisticamente quattro esigenze: realizzare mete anche nei confronti del contesto umano di riferimento, affermare i valori dell'identità del soggetto, generare opzioni e selezionare vie, acquisire e integrare risorse.

Ma che cosa è PESO? Per rispondere a questa domanda risulta opportuno soffermarsi su alcuni aspetti epistemici, rispondendo subito che PESO è una bussola per interpretare, progettare e implementare la complessità del governo dell'azione. Oggi Aristotele avrebbe forse detto: una bussola per orientarsi tra gli accidenti metafisici dell'essere: tempo, luogo, qualità, quantità, azione, posizione, relazione, possesso ...

PESO è la ricerca di una relazione di coerenza per il governo dell'azione, rappresenta un'esigenza, non sempre soddisfatta, di far fronte a più aspetti in modo sincronico. PESO può essere anche interpretato come un codice simbo-

lico dell'agire che favorisce azioni operando variazioni e selezioni di possibilità. In questo senso, ci sono analogie con il codice genetico in biologia e con quello linguistico della comunicazione, avendo però cura di comprendere le specificità di ciascun livello di realtà.

PESO è uno schema di generazione di senso e di suo controllo, per assicurare che l'attore mantenga le condizioni necessarie per soddisfare la specificità e la complessità del governo. Un modello che vuole evitare il positivismo e l'idealismo, l'empirismo e il nominalismo, così come la pura formalizzazione analitica. Uno schema che vuol offrire una rappresentazione quanto più olistica possibile dell'agire e non dell'azione in quanto tale, in quanto non intende cogliere la globalità fenomenica e immanente dell'azione, quanto la problematicità del suo governo (non direttamente volto all'eliminazione delle contingenze, quanto al loro trattamento). Un metodo analitico-ermeneutico che è basato su alcuni presupposti generali che sono il realismo filosofico e politico.

Come già affermato in precedenza, il realismo filosofico garantisce un certo equilibrio tra condizioni materiali e idealità valoriali, tra determinismo e indeterminismo. Il realismo ermeneutico permette una ricerca sempre aperta e mai conclusa della verità come congruenza, coerenza e corrispondenza, mai totali, tra mondo e interiorità esistenziale dell'agente. Il realismo politico fornisce una pragmatica dell'azione orientata alla sua effettività cercando di evitare, ma il risultato non è scontato, vuoi utopie, vuoi deliri di potenza e sforzandosi di trovare un equilibrio tra il gramsciano pessimismo dell'intelligenza e l'ottimismo della volontà.

Si ribadisce che PESO è uno schema analitico-ermeneutico e non empirico. Non identifica elementi concreti ed empirici dell'azione, bensì le condizioni per il suo governo in modo che i diversi aspetti possano generare senso dal punto di vista dell'emergenza del fenomeno come fenomeno di governo e, quindi, di ordinamento e orientamento dell'azione. Anzi, il voler considerare separatamente i suoi aspetti e riferirli a specifiche realtà provoca un eccesso di riduzionismo.

Affermare che, all'incirca, nello schema PESO, P (politica) corrisponde a scopi, E (etica) corrisponde a valori, S (strategia) corrisponde a vie, O (organizzazione) corrisponde a risorse, non implica il considerare azioni esclusivamente riferibili ad uno o all'altro aspetto. Affermare che gli aspetti del governo non hanno referenti empirici significa, oltre che non è possibile pensare ad una divisione del lavoro di tipo funzionale e alle funzioni politica, strategica



o organizzativa separate tra loro, anche che non vi è dubbio che più in certe contingenze che in certi tipi di azione, l'uno o l'altro aspetto possono acquisire un ruolo prevalente o di guida degli altri.

Nonostante l'attenzione sui contenuti, anche PESO è uno schema più processuale che tassonomico. La classificazione in aspetti ha un valore esclusivamente interpretativo. PESO è anche un metodo sintetico per verificare gli aspetti essenziali del governo e in particolare, da un lato la varietà e variabilità dei fattori in gioco, e dall'altro l'effettività dell'azione in termini di raggiungimento di obiettivi e di affermazione di valori.

Il modello tiene conto della complessità delle cause e della contingenza dei risultati, ma nessun aspetto funge "a priori" da causa o da effetto. Vi è una sorta di primato della prassi rispetto alla pragma, ma questo non è di tipo deterministico, è semmai di tipo ermeneutico: la prassi profonda, non legata a specifici e contingenti scopi o valori, genera l'orizzonte di senso e di simboli, anche inconsci, in cui il governo stesso si muove. È la prassi a fondare il carattere propriamente umano del governo. È la prassi ad essere la fonte, la sorgente della riflessione e dell'autonomia e quindi anche dell'agire consapevole. Ma questa prassi profonda fa riferimento a un senso che in definitiva trascende lo stesso modello PESO per collocarsi, non tanto a livello di governo dell'agire, che è relazione col mondo, quanto al livello di intimità del soggetto, che è relazione essenzialmente riflessiva. La prassi profonda è anche portatrice, grazie alla sua trascendenza rispetto a PESO, di una istanza riflessiva che è in grado di valutare le relazioni, gli effetti e gli stessi valori di PESO nel vissuto esistenziale del soggetto che lo utilizza. La prudenza (*phronesis*), grazie alla visione politico-etica della prassi, coglie il contesto di senso non banale in cui vive l'attore e si trasforma in saggezza. La saggezza, grazie alla trascendenza simbolico-culturale della prassi profonda, riflette su tale contesto di senso e quando riesce a trovare il senso intimo della propria esistenza si trasforma in sapienza.

Gli stessi assi di PESO, pur essendo più generati dagli aspetti che costitutivi degli stessi, fanno riferimento a questa dimensione di senso profondo, trascendente, riflessivo e valutativo che è in parte autoreferenziale, come intuito da Luhmann, ma che in PESO non porta a esiti autopoietici e nemmeno totalmente autoprassici. Luhmann ha ridotto la problematicità del sistema sociale a meccanismo, che porta a fare di ogni schema di azione uno strumento esclusivamente autofondato e simbolicamente chiuso.



Il legame logico di PESO implica una connessione mezzi, fini, vie e valori. Una connessione che non è arbitraria, ma analiticamente necessaria ed empiricamente aperta. Connessione non casuale, in quanto caratteristica dell'agire è la non indipendenza, la relazionalità degli eventi e degli elementi del contesto. Connessione non probabilistica, in quanto la probabilità implica calcolabilità, mentre il governo dell'agire non è riducibile a calcolo, e quasi sempre anche i calcoli utilizzabili a supporto del governo non sono svolgibili per carezza informativa. La loro connessione non è nemmeno potenza indefinita, ma possibilità determinata, aperta all'indeterminazione esistenziale del futuro e, perché no, anche alla reinterpretazione del passato. PESO rappresenta un sistema aperto e non socialmente chiuso. Pur fondato sull'autonomia dell'attore e su una sua logica, tuttavia, PESO è aperto a referenze simboliche esterne. Infatti, richiede anche i sistemi di interpretazione esoreferenti, che non possono cioè formarsi esclusivamente né all'interno del modello e nemmeno all'interno del solo soggetto agente.

Il governo è caratterizzato da un circolo ermeneutico in cui il contesto e la sua interazione sono originariamente interpretati e pertanto, l'interpretazione influisce sull'azione e, tramite questa, diventa realtà. La realtà è il referente sia dell'interpretazione sia dell'azione. In effetti, non sembra esserci affermazione più realista di quella che sostiene che la realtà agisce sul conoscente non meno di quanto questi agisca sull'oggetto conosciuto (Donati, 1992).

Chi vuol comprendere il governo dell'agire in base al solo soggetto, alla sua mistica, empatia o psicologia, perde di vista l'interazione con un contesto che non è pura soggettività. Chi vuol interpretare il governo come puro sistema, magari autopoietico, lo riduce ad un determinismo esclusivamente autofondato, che elimina il soggetto e la sua apertura simbolica, fonte creativa di contingenze interpretative e non solo meccanismo di loro riduzione.

La volontà del soggetto è bene presente nello schema PESO: il governo dell'agire implica uno sforzo da parte dell'attore per raggiungere uno stato prassico, che sia al contempo di finalizzazione e valorizzazione dell'azione. Tale relazione di governo presuppone un soggetto con un suo vissuto e una sua fatica di agire, nonché un suo sforzo nel tentativo, a volte infruttuoso, di governare la propria azione.

L'aspetto volontaristico non viene negato o limitato da condizionamenti deterministici, in quanto i vincoli possono essere costruttivamente reinterpretati dall'attore trasformandosi in risorse, norme e valori su cui la volontà può

trovare suoi appigli e motivazioni. L'azione può, attraverso il suo governo, trovare un suo ordinamento e orientamento, che si oppone sfruttando le contingenze del contesto.

Ma, giunti al termine di quest'introduzione, quali sono i limiti della proposta teoria dell'azione che supporta un approccio sapienziale al governo imprenditoriale? I limiti, derivanti dal taglio effettuato nella trattazione, sembrano almeno due.

Da un lato, l'impresa è azione ardua: una siffatta teoria dell'agire affronta l'azione come condotta non banale. Considera il futuro, anche quello quotidiano, come qualcosa di non scontato ed enfatizza gli elementi di incertezza che lo caratterizzano. Il limite insito al rischio è quello di problematizzare affari relativamente semplici, ma tale indubbio rischio è accettato nella considerazione che l'esistere non è mai banale, che il domani non è mai stato sperimentato e che, in definitiva, cela sempre qualcosa di nuovo e di diverso.

Dall'altro lato, l'impresa im-prende il mondo dal di dentro, secondo regole fisiche e psichiche di causa-effetto. Da questo lavoro è escluso il governo soprannaturale dell'agire. Un governo che, secondo chi scrive, non può essere considerato irrilevante per l'agente. Anzi, gli studi sapienziali di ogni cultura e di ogni tempo hanno ascritto sempre una notevole importanza a tali aspetti dell'azione. A chi mostrasse perplessità nel veder esplicitato un profilo soprannaturale negli studi sul governo, si può sottolineare la forte coincidenza dei campi applicativi in cui si riscontra un'elevata aleatorietà (guerra, affari, politica, amori) e l'evidenza empirica di un frequente riscontro nei soggetti che vivono un'autentica spiritualità nel lavoro o che impostano strategie di pratiche religiose, astrologiche o magiche volte o a propiziarsi o ad interpretare il concatenato divenire di fatti e accadimenti.

Insomma, con immediatezza, connessa al concetto di governo vi sarebbe anche l'idea di un sapere mistico e/o esoterico che, pur non totalmente in grado di governare il corso degli eventi, potrebbe influenzerli direttamente o, quantomeno, inserirli in circuiti caotici da cui si originano ordini predefiniti. Nella logica spirituale, il piano mistico-esoterico si colloca su un piano spirituale e trascende l'azione e il mondo degli agenti, ma li influenza. La fede, intesa come credenza di cose non direttamente conosciute e non attualmente conoscibili, in questo piano avviene tramite infusione, iniziazione o rilevazione. In ogni caso questo mondo parallelo, trascendente o immanente che sia, viene eventualmente attivato dall'attore solo attraverso

meccanismi di quasi totale *black-box*. Le sue forze e i suoi meccanismi, pur in qualche modo presenti, sono esogeni rispetto non solo all'attore ma anche al suo mondo o, comunque, al mondo cui appartiene il suo attuale stato esistenziale.

Il presente lavoro esclude dallo studio il piano mistico-esoterico e si concentra esclusivamente su quello psichico-fisico. Nell'accezione qui assunta, l'aspetto sapienziale dell'agire avviene sul piano emotivo-razionale, applicabile direttamente dall'attore al mondo fisico e sociale. Piano che presenta rapporti in parte conoscibili, ancorché non del tutto noti, di causalità e quindi direttamente azionabili dall'agente. Tale processo appartiene al piano dell'azione, è costitutivo dello stesso attore e presenta gradi diversi di determinazione, almeno simbolica, delle azioni. L'agente "attiva" le relazioni tra le azioni attraverso nessi di causalità conoscibili. Si attivano, tuttavia, innumerevoli meccanismi di *black-box*, ma ciò è dovuto a contingenze gnoseologiche del singolo agente o della situazione e non ad un'avvertita separazione ontologica tra mondi diversi. Le forze e le modalità di questo processo sono esogeni od endogeni rispetto al governatore, ma comunque appartenenti alla sua modalità di essere.

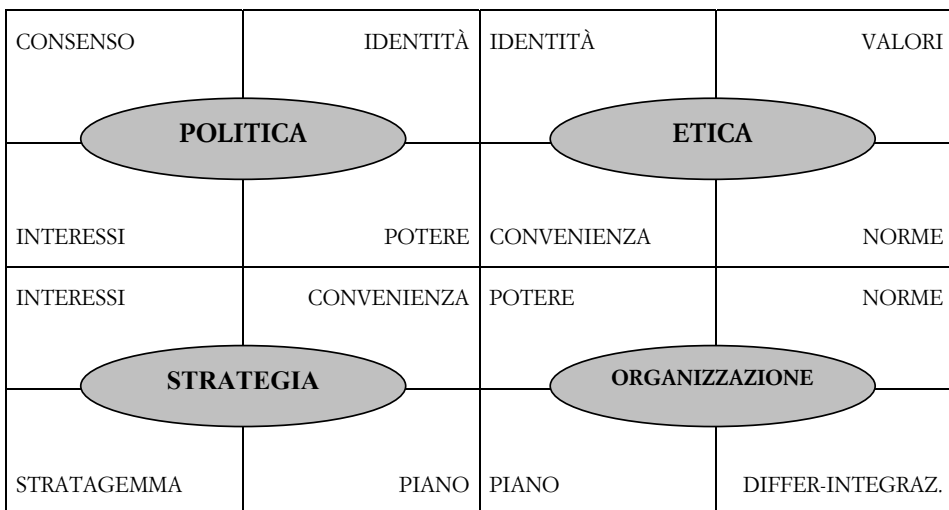


Figura 2.2 – *Il modello PESO (secondo livello)*

## 2.4 Il metodo del governo dell'agire: l'agire distinto in governo e azione

Il modello SVoPA (Sapere, Volere, Potere, Azione) si fonda sulla frase introduttiva “Niuna impresa, per pur piccola che sia, può trovare suo inizio e compimento senza sapere, senza potere, senza con amore volere”. Il modello si inquadra in una matrice in cui in orizzontale vi è la distinzione tra gli stati in potenza ed in atto, in verticale quella tra cosciente e comportamentale ed in obliquo tra orientamento ed ordinamento.

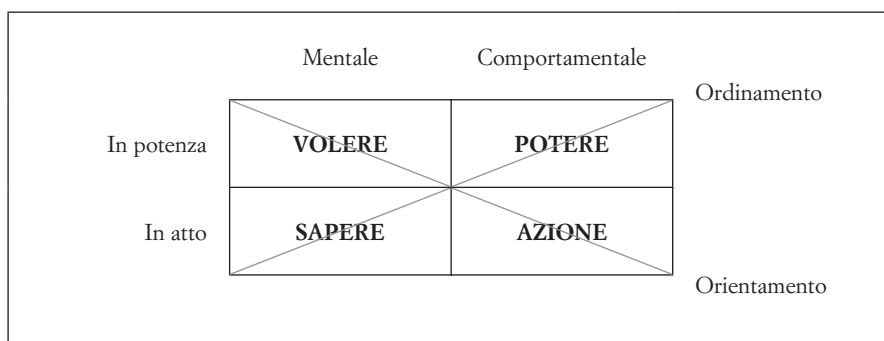


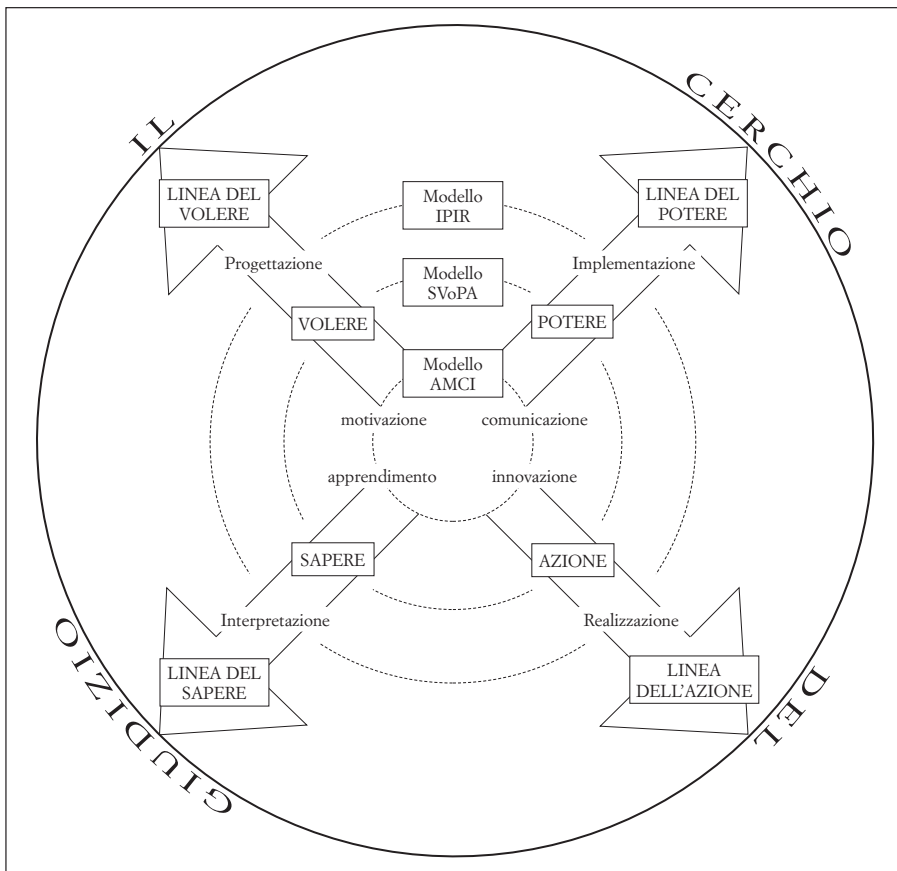
Figura 2.3 – *Il modello SVoPA*

L'agire può essere studiato scomponendolo secondo quattro concetti che esprimono le sue fondamentali (ancorché non esaustive) categorie: il volere, il sapere, il potere, l'azione. Le prime tre categorie costituiscono il governo.

In sintesi, le quattro categorie corrispondono a quattro diversi aspetti che informano di sé l'agire di governo orientato e ordinato: l'aspetto volitivo, che si esprime nello sforzo immaginativo e progettuale che viene compiuto nella definizione dei corsi di azione; l'aspetto cognitivo, rappresentato dall'utilizzo delle risorse conoscitive e sapienziali; l'aspetto coattivo, rappresentato dal potere, dalla 'potenza' che fonda la capacità di agire e di imporre agli eventi un corso determinato attraverso l'azione; l'aspetto attuativo, che eccede sempre la realizzazione dell'intenzionalità/progettualità di governo che pur tenta di contenerlo attraverso la messa in opera delle risorse cognitive e comportamentali disponibili. L'aspetto volitivo prende poi forma tra immaginazione e coazione. La dicotomia di governo, governo-azione introdotta poco sopra, riconduce al

primo termine le determinanti volitiva, cognitiva e normativa dell'agire, ovvero progetto, sapere e potere.

La volontà determina l'azione sotto il profilo dell'intensione, cioè di orientamento desiderato verso certi effetti (eventi). Il sapere la determina sotto l'aspetto cognitivo, predisponendo il quadro concettuale entro il quale ricondurre ed ordinare le componenti dell'azione e del contesto ambientale, modellizzandole e rinvenendone le reciproche relazioni. Il potere determina l'azione sotto il profilo coattivo, come capacità di esprimere un comportamento adattivo o proattivo, che direttamente forgia le mutevoli forme del reale.



CERCHIO DEL GIUDIZIO  
Valutazione e sviluppo

### 2.4.1 L'agire di governo

I due modelli di agire di governo sono basati sugli elementi processuali e, quindi, sui suoi momenti (modello IPIR) e sulle sue modalità eminenti (modello AMCI).

Il modello IPIR, pone in evidenza i momenti attraverso i quali le diverse categorie dell'agire di governo esprimono la loro influenza sull'anello ricorsivo che lega il governo all'azione. Momenti individuabili in: interpretazione (governo connesso al sapere), progettazione (governo connesso al progetto), implementazione (governo connesso al potere) e realizzazione (governo estrattivo dei vantaggi).

Ciascun momento singolarmente considerato deriva dall'interazione ricorsiva di tutte le categorie di SVoPA nella loro tensione alla valutazione per cui interpretazione è la relazione di sapere, volontà, progetto e potere che retroagisce, arricchita da una valutazione, sullo stesso sapere e così la progettazione sul volere, l'implementazione sul potere e la realizzazione sull'azione. In sintesi, AMCI è generato dalla tensione di SVoPA verso lo Sviluppo del modello V&S.

L'interpretazione risale da un segno al suo significato, trasformando così il dato fenomenico in informazione. "Un'informazione è il risultato di un'attività cognitiva condotta da un soggetto intelligente, che organizza dei dati attraverso relazioni in grado di conferire agli stessi un significato, all'interno del sistema considerato dall'osservatore" (Rullani, 1989).

La progettazione getta innanzi l'interiorità dell'agente nel mondo, generando propri determinismi simbolici con cui orientare l'azione. La progettazione è il processo di emersione del desiderio, fonte originaria della soggettività, che attraverso l'immaginazione tenta di governare il passaggio tra la determinazione del presente e l'indeterminazione fenomenica del futuro, attraverso la simbolica determinazione del futuro stesso.

L'implementazione non ha in sé tanto l'idea di fare od agire, quanto l'idea di far fare o far agire qualcun altro o attivare qualcosa d'altro rispetto al soggetto agente. L'implementazione immette nell'ambiente dati, codici e condizioni che siano compatibili sia con l'ambiente stesso, sia con gli scopi dell'attore.

La realizzazione è sempre un po' raccolta, che unisce uso a godimento e che ha in sé l'idea agricola di estrazione di un qualcosa che si è coltivato, ma che in definitiva si è prodotto da solo. L'azione in atto eccede sempre il suo

governo. In fondo, l'interpretazione, la progettazione e l'implementazione sono momenti che, nell'agire, tentano di governare la realizzazione in sé e per sé considerata che, come il mondo fenomenico degli accadimenti a cui appartiene, risulta solo in parte governabile, sfuggendo ad ogni sorta di onnipotente determinazione simbolica che l'agente intenda introdurre. In tal senso, l'esito si produce in parte da solo, ma spetta sempre all'attore cogliere il momento opportuno, il tempo, l'occasione propizia per estrarne convenientemente i vantaggi. Momento non banale anche quando si è intrapreso un'intensa ed efficace attività prodromica di governo. Anzi, è la raccolta che determina il vantaggio effettivo dell'azione, che può verificarsi per circostanze propizie, quasi del tutto indipendenti dalle impostazioni dell'attore, che deve pur sempre governare il suo agire nel senso di cogliere l'inaspettata opportunità, la non progettata occasione, la non implementata convenienza. Nella raccolta si accolgono, almeno in parte, le impostazioni taoiste di strategia, che non vedono nel progetto, ma nella natura delle cose, la vera fonte dell'efficacia (Jullien, 1998).

Il modello AMCI evidenzia un ulteriore sviluppo dei quattro momenti in cui sono individuabili quattro modalità particolari dell'agire di governo. Modalità con cui il governo retroagisce sulle sue categorie costitutive e sui momenti, dando origine ad una sorta di "governo delle categorie del governo".

Apprendimento, motivazione, comunicazione e innovazione (AMCI) sono modalità eminenti dell'agire di governo. Modalità di particolare rilievo in cui sono presenti tutti i momenti (IPIR) e tutti gli aspetti (PESO), ciascuna centrata però su una particolare categoria (SVoPA).

Ciascuna modalità singolarmente considerata deriva dall'interazione ricorsiva di tutte le categorie di SVoPA nella loro tensione allo sviluppo (non alla valutazione come in IPIR) per cui apprendimento è la relazione di sapere, volontà, potere e azione che retroagisce, arricchita dallo sviluppo, sullo stesso sapere incrementandolo qualitativamente e quantitativamente e così la motivazione sul volere, la comunicazione sul potere e l'innovazione sull'azione.

Apprendimento e comunicazione segnano l'interscambio esistenziale: l'apprendimento, internalizzando senso, e la comunicazione, esternalizzando senso. L'apprendimento, nelle sue diverse accezioni (apprendimento come informazione di ritorno sull'azione, apprendimento adattivo-incrementale, apprendimento proattivo-radical), è centrato sul sapere che deriva dalla relazione tra progetto e azione. In tal senso, l'apprendimento è un esito positivo dell'interpretazione.

La motivazione rappresenta l'energia della soggettività che alimenta l'agire nel suo passaggio tra determinazione e indeterminazione. Quel crogiolo di elementi cognitivi e affettivi che, alimentati da un dal desiderio insatisfattibile, generano una tensione con il contesto che è la fonte dell'orientamento e del progetto.

La comunicazione è incentrata sul potere di esternare il progetto che richiede azioni comunicative. La comunicazione è una forma complessa di potere (solo in senso lato), in quanto implica una capacità di modifica della situazione informativa ed emotiva del contesto. In senso riduttivo, la comunicazione è anche una forma d'implementazione, in quanto genera significati del contesto che in parte assumono un senso relativamente autonomo ed in parte ordinano l'interazione tra i soggetti coinvolti nell'agire. L'implementazione, sia in genetica sia in cibernetica, designa l'inserimento di un codice informativo (biologico o informatico) in un sistema, in modo da renderlo relativamente autonomo per svolgere certe operazioni. La comunicazione è l'esercizio del potere di immettere e scambiare informazioni con l'ambiente, implementando nell'altro e facendosi implementare dall'altro, stati e dinamiche informative che rendono gli agenti relativamente autonomi da esperienze o prove dirette.

L'innovazione è una modalità di governo centrata sull'azione come cambiamento indotto della realtà. L'innovazione è, in senso riduttivo, un momento dell'azione e dell'attuazione in quanto richiede esiti fenomenici e non solo pragmatici (valutazione) o cognitivi (apprendimento e comunicazione).

I modelli esaminati trovano quattro linee di lettura nel modello SVoPA e una visione di insieme nel meta-modello V&S (Valutazione e Sviluppo). Una lettura che integra ai massimi livelli le diverse linee dell'agire è quella del giudizio. L'aver giudizio è in definitiva la qualità più sintetica con cui apprezzare un governo dell'agire. Il giudizio sapienziale a cui si fa riferimento trova adeguata illustrazione nel modello V&S che si articola in Valutazione e Sviluppo.

La valutazione è il metamomento più comprensivo del governo dell'agire anche se, in senso lato, si può considerare centrato sulla progettazione: infatti, valutare richiede comunque un riferimento che *ex post* o *ex ante* presta comunque uno schema astratto di riferimento. La valutazione è apprezzamento e/o stima del valore. Ora un valore è tale solo in una logica di progetto. In effetti, i valori servono a ordinare in senso gerarchico le priorità di scelta. La valutazio-



ne stima, non misura, l'importanza e la dignità degli aspetti quali-quantitativi di qualsiasi elemento, apprezzandolo in relazione al suo apporto rispetto alla realizzazione di un certo progetto. Forse il collegamento valore-progetto è la più intima relazione su cui la società occidentale ha concepito l'agire in termini trascendenti. Trascendenza che è qui pienamente accettata, nonostante costituisca il suo limite più evidente rispetto ad altre concezioni di agire, come ad esempio quella taoista (Jullien, 1998; Duyvendak, 1998).

### 3. *La governance ed il government*

#### 3.1 La distinzione tra governo, government e governance

Esistono almeno tre accezioni cruciali di governo di impresa: il governo in senso stretto, la *governance* ed il *government*.

Il governo in senso stretto è il contenuto e il metodo di ogni agire cosciente.

Per *governance* qui si intende solo quella parte qualificata dell'attività di governo che definisce un quadro di indirizzi e di regole su cui aggregare un consenso generalizzato tale da essere considerato sovraordinato rispetto all'autonomia decisionale dei singoli agenti coinvolti. Dell'eteronomia acquisisce la sovraordinazione, ma non la coalizione diretta. Dell'autonomia acquisisce la libertà decisionale, ma non la completa autoregolazione. Nella definizione di questo, di intervento quadro sembrano caratteristiche alcune leve quali: la valutazione degli interessi meritevoli di considerazione; la garanzia del rispetto delle identità e delle autonomie di decisione; il bilanciamento nella ripartizione dei poteri e delle competenze; l'intervento sulla valutazione di convenienza non solo economica dei singoli agenti più attraverso incentivi e disincentivi che non con divieti e sanzioni; la regolazione con norme aperte o dispositive per il perseguimento di finalità istituzionali, collettive od anche solo diffuse.

Il *corporate government* è l'architettura istituzionale di chi, formalmente o di fatto, è responsabile della sua conduzione e quindi rappresentato dal capitale proprietario (soprattutto di comando); dal vertice imprenditoriale e dal management alle sue dipendenze (Ciappei, 2003).

Il termine *government* è usato in inglese per indicare un governo di uno Stato e per questo il riferimento ad un'impresa può risultare singolare. Qui il *government* è assunto nell'accezione di "body or successive bodies of persons

governing an [organization] as an agent, an administration". Con immediatezza si sottolinea che la sua scelta non deriva da una ricerca di originalità a tutti i costi. Non senza timori, perplessità e riflessioni si è qui abbandonato la terminologia tradizionale. Decisivo per la scelta in tal senso è la necessità di declinare fino in fondo l'assunto della natura istituzionale dell'impresa. Se l'impresa è un'istituzione allora, come uno Stato, il suo centro di governo deve avere anche una sua costituzione: un insieme di assetti di governo che identificano le persone che hanno il compito di guidare l'impresa e definiscono, seppur a livello di massima astrazione, i loro compiti, poteri, e responsabilità. Certo l'impresa si muove in un quadro giuridico definito da una sovranità costituita che non gli appartiene, ma non è l'aspetto giuridico-istituzionale, pur rilevante, che qui interessa sottolineare. Una teoria generale del governo di impresa deve indicare le invarianti che caratterizzano il fenomeno quasi indipendentemente dalle contingenze storiche. E questo almeno per periodi non limitati a qualche decennio, ma riferiti come minimo a diversi secoli.

La distinzione del Fazzi in una trilogia di assetti sembra avere tali caratteristiche evidenziando le meta-funzioni di controllo proprietario, di guida imprenditoriale, di esecuzione manageriale. Funzioni che si pongono, per l'istituzione impresa, allo stesso livello concettuale che quella legislativa, esecutiva e giudiziaria assumono per l'istituzione statale. Come le modalità di accentramento/ripartizione delle funzioni di legislativa, esecutiva, giudiziaria determinano la forma di stato, così il grado e le tipologie di sovrapposizione/separazione tra le funzioni di controllo, di guida e di esecuzione determina la forma di governo dell'impresa. Dire che vi sono tre assetti istituzionali non vuol dire che non si possa identificare la perfetta loro sovrapposizione su un'unica persona fisica. Anzi, vista la numerosità di imprese minori, la situazione di un unico soggetto che sia contemporaneamente proprietario, imprenditore e manager è la situazione statisticamente più frequente.

Da qui l'interpretazione del fenomeno impresa istituzione con un taglio metodologico simile a quello adottato per un ordinamento giuridico da Santi Romano, per gli aspetti giuridico-costituzionali di uno stato da Mortati e per gli aspetti politologici della sovranità da Bobbio. Il tutto nella più tradizionale impostazione istituzionale che tiene più al senso anche morale dell'ordinamento che al rapporto tra organizzazione e mercato. Tradizione recentemente rivitalizzata da March e Olsen relativamente al governo democratico. Funzioni che in un'ottica economico-aziendale sono richieste dalle esigenze di efficacia

e efficienza dell'impresa prima che attribuite e regolate dal diritto con modalità ovviamente diverse nei diversi paesi. È su questo livello che si incentra l'analisi di questo volume con qualche accenno alle forme legislative che sono approfondite in altro tomo dell'opera.

È nell'ottica costituzionale di questo parallelismo tra istituzioni che si impone l'uso del termine *government* come indicativo degli organi e delle loro funzioni istituzionali. La distinzione tra *corporate government* e *corporate governance* chiarisce le due accezioni che il termine governo assume in italiano. Governo come organo istituzionale: insieme di persone, istituzionalmente inquadrato in assetti, che assume, anche di fatto, la responsabilità e i compiti di guida di un'impresa (*corporate government*). Governo come strumento di regolazione di interessi e condotta che orienta a finalità sovraordinata (*corporate governance*). Governo come agire con cui si guida l'impresa: modalità di esercizio, uso di fatto, di una certa funzione. Gli aspetti normativi e i rapporti di fatto che regolano il *government* incidono profondamente sulle modalità di *governance*, e viceversa, ma è altrettanto importante sottolineare la distinzione per evidenziare che le persone che ricoprono ruoli di governo non sono attori che interpretano più o meno bene una parte istituzionale loro affidata (*government*), ma hanno sostanziali possibilità creative di manovra con cui sono in grado di caratterizzare nei contenuti la loro azione di governo (*governance*). Infatti, in termini di teoria generale dell'agire nel primo caso sono degli attori, nel secondo degli agenti.

Il *government* si concentra allora su quelle articolazioni istituzionali che, anche detta di disposizioni legislative, statutarie o di fatto, sono investite di maggiori poteri anche se possono non essere in grado, nella realtà operativa, di esercitarli in modo efficace. In un'impresa che esercita sotto la forma di società per azioni il *government* è formalmente e giuridicamente rappresentato dall'assemblea dei soci, dal consiglio di amministrazione e dalle sue eventuali deleghe, dal collegio sindacale, da coloro che hanno poteri decisori e di rappresentanza giuridica (istori, procuratori, ecc.). In termini sostanziali ed economico-aziendali, che maggiormente qui interessano, il *government*, o gruppo di governo, è rappresentato dal capitale proprietario di comando, dal vertice imprenditoriale e dal *management* alle sue immediate dipendenze. Posizione di tripartizione del potere che è propria della impostazione del Fazzi che si contrappone alla più generalmente accettata bipartizione tra proprietà e *management* in cui l'imprenditore non è un governatore, ma, a seconda dei casi, o un innovatore o un proprietario *manager*.

### 3.2 Le forme di governo d'impresa

Tornando al *government* e diverse architetture istituzionali di conduzione prendono il nome di forme di governo. La forma di governo d'impresa identifica i lineamenti costitutivi dell'articolazione del potere di guida ai suoi massimi livelli. In altri termini le diverse architetture costituzionali che sono la fonte delle supreme decisioni d'impresa. La forma di governo dell'impresa riguarda i differenti modi di formazione e distribuzione del potere, soprattutto istituzionale, nel suo massimo grado tra gli organi e tra le persone dei diversi assetti costitutivi. In termini di potere si possono individuare poteri di nomina e poteri di governo in senso stretto, questi ultimi suddivisibili in: potere di reperimento e allocazione delle risorse; potere di formulazione e approvazione dei progetti; potere di sfruttamento delle risorse ed esecuzione dei progetti. Tale forma si determina in relazione alla distribuzione dei suddetti poteri tra i protagonisti dell'attività d'impresa e quindi, nel sistema capitalistico, tra: detentori del capitale di rischio (e più in generale *Stakeholder*); vertice imprenditoriale; *management* a livello immediatamente subordinato al vertice e, in via sussidiaria, organi di controllo.

La forma di governo di impresa può essere analizzata studiando, sia le sue componenti fondamentali, i così detti assetti di impresa, sia le loro relazioni reciproche, sia le relazioni che si instaurano con istanze sovraordinate all'impresa (Stati, enti, organismi, ecc.). Gli assetti di impresa sono le sue parti fondamentali perché, esprimono le principali teleologie istituzionali (scopi, fini, logiche-obiettivo) che la animano. Gli assetti danno l'idea di un ordine e una manifestazione che nascono da esigenze profonde che rispondono a logiche diverse. Nell'impresa, infatti, convivono logiche diverse e spesso contrastanti e in particolare la logica di investimento di risorse (comune alla maggior parte degli stakeholder); la logica imprenditoriale di progetto e di ricerca delle risorse necessarie; la logica strumentale di realizzazione del progetto. A tali logiche corrispondono interessi e modalità di azione anche molto differenti in corrispondenza delle quali si vengono a formare organizzazioni e ordinamenti tra loro diversi pur facenti parte dell'impresa nel suo complessivo: gli assetti. L'assetto di impresa è emergenza istituzionale di diverse teleologie e di diverse logiche di azione (Ciappei, 1990).

Un sistema capitalistico è oggi sostanzialmente caratterizzato dalla possibilità offerta all'assetto proprietario di nominare l'assetto imprenditoriale e di

appropriarsi, almeno in parte, degli utili derivanti dall'attività svolta. Quindi, in tale sistema, tra gli assetti istituzionali troviamo: l'assetto imprenditoriale; l'assetto proprietario; l'assetto produttivo.

Non tutti gli assetti nella loro interezza rientrano nel gruppo di governo dell'impresa. Dell'assetto proprietario rientra solo il capitale di comando e ne è escluso il capitale controllato (che però in qualche modo rientra nel government). Dell'assetto produttivo rientra solo il *management*, mentre non è compreso l'insieme di risorse e persone che costituiscono l'assetto operativo. L'assetto imprenditoriale è invece per definizione integralmente compreso nel gruppo di governo.

#### 4. *La politica nel governo d'impresa*

La politica consiste in attività dirette ad incanalare il consenso e il dissenso, qualificare l'amico o il nemico, impostare l'accordo e il conflitto, verso il raggiungimento di fini istituzionali e di scopi particolari autoritariamente determinati. Per una corretta analisi concettuale della politica si deve definirne l'ambito, la finalità, il presupposto e il mezzo (Mura, 1997).

L'ambito della politica è la *polis*, ossia una convivenza organizzata intesa come un gruppo sociale che possiede una propria identità, distinta da quella dei suoi membri, e che presenta delle forme di regolazione delle condotte. Nella sfera della politica rientra l'agire inerente le relazioni interne ed esterne della convivenza organizzata con particolare riferimento a quelle dirette a conquistare e difendere, stabilizzare o contestare l'esercizio del governo sulle società.

La finalità della politica è la selezione di scopi da raggiungere e di interessi condivisi e la definizione autoritativa degli indirizzi generali per realizzarli.

Il presupposto della politica è l'esistenza potenziale ed effettiva di un *mix* consenso/dissenso all'interno e all'esterno della convivenza organizzata che determina l'individuazione di amici, nemici e terzi (Jullien, 1995). La politica nasce dal conflitto sociale (Schmitt, 1972) e non da quello naturale, nelle sue forme più varie dalla guerra al boicottaggio, dalla concorrenza alla competizione. Il conflitto è un fenomeno che non può essere impedito e che viene enfatizzato dal crescente pluralismo etico e dalla dilagante eterogeneità dei fini che perseguono gli attori nei contesti contemporanei.

Ma il solo conflitto, inteso come interazione oppositiva tra attori, prodotto da divergenza tra fini e valori o da scarsità di risorse, è solo una faccia del pre-

supposto, l'altra è rappresentata dalla possibilità di un accordo, di concordia sui valori o di alleanza sugli interessi, che formi una comunione di intenti o una condivisione di progetti. Non, dunque, il conflitto o l'accordo in sé, ma il problema della regolazione della loro opposizione è il fulcro su cui fa perno il concetto di politica. La politica nasce come risposta alla tensione tra i due poli oppositivi di con-senso e dis-senso e quindi, se si volesse lanciarsi in bizantinismi, come conflitto tra elementi e forme di manifestazione di generazione di senso.

Il mezzo specifico è il potere di assumere decisioni collettive vincolanti (Stoppino, 1995) nella selezione di orientamenti di azione e nella regolazione del conflitto. E si noti come anche la violenza e la guerra siano forme che risolvono con la vittoria del più forte o del più scaltro il conflitto.

#### 4.1 L'impresa come "arena politica"

L'attuale complessità delle relazioni che l'impresa intrattiene con l'ambiente delle soggettività deve essere ricercata a parere di Freeman (1979) nei cambiamenti di origine sia interna, sia esterna. Mentre il cambiamento interno richiede un continuo lavoro di aggiornamento delle politiche aziendali alla luce delle nuove istanze dei consueti pubblici (proprietà, distinta in capitale di controllo e capitale di finanziamento; consumatori; fornitori; dipendenti), il cambiamento esterno concerne i mutamenti che provengono dall'esterno, consistenti principalmente nell'emergenza di nuove soggettività, eventi e problematiche che non possono essere prontamente compresi restando nel quadro di riferimento delle tradizionali teorie e dei classici modelli. Il riferimento è alle più o meno nuove relazioni esistenti tra l'impresa e la pubblica amministrazione, i competitori, i mass-media, le istituzioni finanziarie, i sindacati, i gruppi ambientalisti, le associazioni di consumatori, le associazioni di categoria (Sani, 1996).

#### 4.2 Il governo del consenso politico

L'aspetto prassico del governo genera un orizzonte di senso nelle forme orientatrici della politica e ordinatrici dell'etica. È su questi orientamenti e ordinamenti di fondo che si imposta quei rapporti di consenso e dissenso che sono alla base delle coesioni e dei conflitti infra e inter-organizzativi. Non a caso l'etimologia di as-senso, con-senso e dis-senso fanno riferimento a un orizzonte di significati che viene condiviso o contrastato (Croce, 1956).

#### 4.2.1 Il consenso reale e il consenso necessario

La capacità di ottenere consenso sugli indirizzi politici prescelti, rappresenta il problema centrale del rapporto dell'impresa con i suoi vari interlocutori sociali (Ciappei, Bianchini 1999). Il governo di interessi, potere e identità possono essere ridotti a strumenti di governo del consenso/dissenso, mentre non è vero il contrario.

Quanto affermato sembra essere tanto più vero, quanto più gli indirizzi di governo che il gruppo di comando intende perseguire si caratterizzano per originalità rispetto a quelli abituali. Le evoluzioni ambientali originano stimoli che, se correttamente percepiti, permettono all'impresa di individuare opportunità innovative sulla cui base elaborare strategie creative. Nel momento in cui l'impresa decide di perseguirle, deve tener conto non solo della situazione ambientale, ma anche e soprattutto delle competenze e delle risorse di cui necessiterà per il compiuto sviluppo dell'idea imprenditoriale e che può non essere in grado di costruirsi attraverso gli scambi con i suoi interlocutori sociali (Parolini, 1996).

Un problema di consenso nasce quando si verifica un divario fra il consenso reale di cui l'impresa gode presso i suoi vari interlocutori sociali ed il consenso necessario per realizzare l'indirizzo strategico prescelto. Qualora il primo sia inferiore al secondo, il *management* deve trovare il modo di colmare un gap di consenso che potrebbe seriamente ostacolare la realizzazione del progetto strategico (Ciappei, Bianchini 1999). Per far ciò è utile considerare i fattori che determinano il livello di consenso reale ed il livello di consenso necessario.

Il consenso reale è strettamente connesso a due variabili. La prima riguarda le attese che contraddistinguono ciascun interlocutore sociale e che variano da soggetto a soggetto in quanto sono influenzate da una serie di fattori caratteristici, quali i valori personali, il livello di cultura, le concrete alternative. La seconda riguarda la capacità percepita dell'impresa di soddisfare queste attese. Quest'ultima dipende dall'esperienza accumulata, ossia da come si sono configurati i rapporti di scambio intercorsi in passato, il livello dei contributi forniti all'impresa ed il livello di ricompense ricevute in cambio; dal sistema percettivo e valutativo-motivazionale; dalle informazioni disponibili per poter esprimere un giudizio circa le prospettive di evoluzione del rapporto con l'impresa

Il consenso necessario alla realizzazione della visione che informa il progetto strategico è, invece, tanto maggiore quanto più le conseguenze che ne



derivano per gli interlocutori comportano il sostenimento di costi in termini di impegno, sacrificio, rischio. La disponibilità a sostenere questi costi non può che dipendere dal livello di coinvolgimento nella visione e, conseguentemente, da una serie di caratteristiche inerenti il progetto strategico stesso. In particolare, il grado di impegno richiesto agli interlocutori dipende dalla profondità del cambiamento che la strategia vuole imprimere sul sistema aziendale. Questo, a sua volta, è connesso: al livello di soddisfazione delle finalità di impresa che il suo assetto attuale consente; all'intensità della pressione della concorrenza, che determina il grado di innovatività e di creatività che deve caratterizzare il progetto strategico affinché questo possa assicurare un'effettiva superiorità competitiva; infine al livello di ambizione della visione sottesa al progetto strategico, dal momento che è ragionevole aspettarsi che obiettivi più impegnativi richiedano l'investimento di maggiori risorse.

#### 4.3 Il governo dell'identità

Il governo politico fondato sull'identità si connota di valutazioni etiche e interpreta l'azione dalla risposta a tre quesiti: che tipo di persona sono? In che tipo di situazione mi trovo? Come dovrebbe comportarsi una persona come me in una situazione del genere? (March, Olsen, 1997).

In questo caso, la *governance* implica la capacità di far emergere attori politici che siano in grado di capire il funzionamento delle istituzioni e siano, oltretutto, capaci di gestirle in maniera efficace.

Per fare questo è necessario creare e sostenere una cultura, una visione e una immagine rispettosa di regole che permettano non solo l'effettività degli accordi già stipulati dalle varie coalizioni, ma anche il sorgere di una concordia che travalichi la semplice alleanza. Tutto questo non basta se non viene accompagnato dalla creazione di risorse, preferenze, identità che caratterizzino ed identifichino il sistema.

L'identità è l'insieme dei caratteri che permettono l'individuazione di un attore sia esso persona fisica o gruppo organizzato. Il processo di individuazione può avvenire nel doppio senso di auto e eteroindividuazione. Per autoindividuazione si intende la capacità dell'agente di autodescrivere e di riflettere sul suo essere e, soprattutto, sul suo voler e dover essere per riconoscersi come soggetto nonostante il mutare dei propri atteggiamenti e comportamenti (Jervis, 1998). Con eteroindividuazione l'agente si distingue e viene distinto dagli



altri. L'identità, considerata da un punto di vista esterno, è ciò che differenzia un agente dagli altri permettendoli di non confondersi con altri soggetti. A differenza della personalità, più aperta cambiamento, l'identità integra la varietà e la variabilità delle esperienze in una unità biografica.

In termini individuali l'identità è il riflesso psicologico del proprio "esserci" nel mondo per un gruppo l'identità è l'insieme dei valori e delle competenze che permettono ad essa di definirsi e di differenziarsi dalle altre aggregazioni.

La formazione dell'identità collettiva di un'organizzazione è processo sociale che coinvolge la sua cultura, i climi, e le immagini percepite. L'identità è, nell'approccio qui proposto, è il fondamentale momento integrativo di un'istituzione e quindi parte non negoziabile o, comunque, difficilmente assoggettabile a logiche di scambio, di una comunità organizzativa. In parte l'identità è dotata di una sorta di autoreferenzialità organizzativa. In altra parte è governata da una *leadership* in cui il gruppo, per definizione, tende a trovare un punto simbolico di fusione. In ultima parte viene riconosciuta al gruppo da interlocutori esterni.

L'identità è un elemento in grado di mobilitare le energie politiche, etiche strategiche e organizzative. Infatti, in qualsiasi contesto sociale, esistendo interdipendenza tra i diversi attori, esiste anche un problema di coordinamento. Tale problema è stato analizzato con il nome di doppia contingenza (Parson, 1951). Il problema della doppia contingenza occorre ogniqualvolta tra due attori sociali vi sia un'interdipendenza comportamentale, ossia l'uno faccia dipendere il proprio comportamento da quello dell'altro.

#### 4.3.1 L'istituzionalizzazione dell'identità di impresa

Il modello di governo dell'identità d'impresa tenta di cogliere alcuni elementi delle citate teorie acquisendo anche contributi più organizzativi di Selznick e di Gagliardi (Gagliardi, 1986).

Un'organizzazione acquista una propria identità attraverso una integrazione di esperienze, interessi, affettività che, generando un senso trascendente, si istituzionalizzano incorporando specifici valori. Le esperienze, anche di insuccesso, vissute con spirito di gruppo si sedimentano nell'immaginario collettivo in forme simboliche. I valori così sedimentati negli affetti, nel linguaggio, nei riti, nei miti divengono idonei ad essere tramandati con un potenziale rafforzamento simbolico.

### 4.3.2 Il governo sull'identità d'impresa

La costituzione e il rafforzamento dell'identità sono la via principale con cui il gruppo di governo può sviluppare i processi di istituzionalizzazione e le forze di tipo integrativo.

Secondo Selznick (1976) l'azione sull'identità si articola in quattro funzioni: definizione del ruolo istituzionale; incorporazione istituzionale dello scopo; difesa dell'integrità istituzionale; composizione dei conflitti interni. Tale impostazione, se pur utile, tende a sovrapporsi con il governo degli interessi soprattutto nel momento in cui non differenzia il momento integrativo da quello aggregativi nella risoluzione dei conflitti.

Qui si propone un *mix* identitario in cui si esaltano gli elementi integrativi del governo politico-istituzionale di impresa. *Mix* che non è la somma degli elementi che formano l'identità, ma rappresenta le leve di governo cioè quel sottoinsieme di elementi su cui risulta più facile agire per favorire una evoluzione della identità. Il governo dell'identità si articola in: governo della cultura (aspetto etico dell'identità); governo della visione e dell'immagine (aspetto politico); governo della *leadership* (aspetto organizzativo).

Il modello PESO si caratterizza come reiterazione frattalica: gli stessi aspetti politici possono essere reiterati su vari livelli di studio, secondo una corrispondenza bidirezionale (in tal senso anche il sotto-aspetto individuato da un incrocio è lo stesso di quello specificato dall'incrocio di altro aspetto).

Nell'aspetto politico, ad esempio, è possibile rinvenire quattro sotto-aspetti: il consenso, l'identità, gli interessi, il potere (vedi figura di seguito).

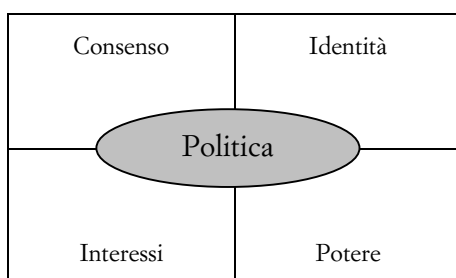


Figura 2.4 – I sotto-aspetti della politica nel modello PESO

#### 4.4 Il governo del potere politico-sociale

Il potere politico nel modello PESO è un elemento politico-organizzativo. Pur non essendo un tassello della strategia questo deve essere considerato proprio del realismo strategico, oltre ad essere da sempre cardine di quello politico. Di qui la necessità di una disamina un po' più approfondita rispetto agli elementi non strategici del modello PESO.

Sul potere estrinseco politico, o sociale che dir si voglia, la filosofia politica ha elaborato l'approccio soggettivo, quello oggettivo e quello relazionale.

L'approccio soggettivo, decisamente prevalente in ambito giuridico, già nella originaria formulazione di Locke, individuava il potere come una capacità/facoltà inerente al patrimonio bio-psico-culturale dei soggetti: il potere è ascritto alle persone per caratteristiche naturali e/o del loro *status*. In particolare si deve evidenziare come una visione soggettiva sia più facile da sostenere in ambito giuridico dove il potere, per definizione, non implica consenso del soggetto passivo che si trova in uno stato di soggezione: la modificazione della sua situazione giuridica è del tutto eteronoma e non richiede alcun tipo di comportamento. Ma la capacità di modificare la condizione giuridica altrui senza che questi abbia la possibilità di fare o non fare alcunché attiene alla realtà giuridica e non alla realtà empirica degli accadimenti in cui si esercita il potere sociale.

L'approccio oggettivo, tipico delle dottrine economiche e rinnovato nella *resource based view*, considera il potere come un bene che il titolare possiede e di cui disporre: uno strumento, un mezzo. In effetti il potere è connesso con la disponibilità dei mezzi per esercitarlo: il potere economico è connesso al possesso della ricchezza, il potere dell'imprenditore alla seduttività dei suoi progetti, il potere del manager alla conoscenza del contesto e di alcuni strumenti gestionali così come il potere militare è collegato al possesso di una potenza operativa delle forze armate.

Nell'approccio relazionale si tenta di superare la dicotomia tra approccio soggettivo e oggettivo evidenziando la necessaria compresenza di capacità soggettive e di mezzi materiali per l'esercizio del potere in un rapporto intersoggettivo.

La relazionalità si manifesta in azioni o posizioni che, direttamente o indirettamente, causano un cambiamento nel comportamento o nel modo di sentire di un'altra persona o gruppo. Tale definizione prende in considerazione anche quei tipi di influenza che non portano a mutamenti tangibili.

Prevalente nelle dottrine politiche, sociali e organizzative, l'approccio relazionale considera elemento essenziale del potere politico (o sociale che dir si voglia) un rapporto intersoggettivo in quanto il potere è una particolare relazione in cui un soggetto ha la capacità di utilizzare certi mezzi per indurre un altro soggetto a sentire, pensare, fare o a non fare qualcosa, ovvero in cui un soggetto attivo causa in senso politico (e non in senso naturalistico) il comportamento di un soggetto passivo (Stoppino, 1995).

#### 4.4.1 Alcune tassonomie del potere politico

Il potere politico può essere, tra l'altro, classificato in relazione alla sua normatività, all'esercizio, alla manifestazione e al nesso capacità-mezzi-valori.

In relazione al grado di normatività del potere si distingue il potere formale dal fattuale. Il potere è formale se vi sono delle norme di attribuzione e delle norme di regolazione che lo inseriscono in una istituzione che concorre alla sua effettività, mentre è potere fattuale quello basato su situazioni di forza non normativamente qualificate.

In relazione all'esercizio si distingue il potere attuale, effettivamente esercitato in comportamenti concludenti, dal potere potenziale, reputato in relazioni alle capacità-mezzi possedute (Wrong, 1988). Al potere potenziale sono collegate le reazioni previste e prevedibili tra gli attori.

In relazione al suo manifestarsi il potere può essere palese o occulto. Il potere effettivamente esercitato è generalmente occulto nel senso che ciò che rilevabile sono i titolari di potere formale con i relativi simboli e manifestazioni ufficiali. L'effettività di una relazione di potere può essere accertata solo presuntivamente e a posteriori, in base al comportamento del soggetto passivo (Dahl, 1968). Ne deriva che la corrispondenza tra potere manifestato e quello realmente posseduto risulta sempre difficoltosa, vuoi per la tendenza a simulare potere da parte di chi non lo ha, vuoi per la propensione a dissimularlo per chi lo possiede.

In relazione al nesso capacità-mezzi-valori (cioè mezzi adottati, l'atteggiamento del destinatario verso l'eteronomia) il potere politico può articolarsi in quattro specificazioni: l'influenza; l'autorità; la coercizione, la violenza.

L'influenza rappresenta un potere argomentativo, la coercizione evidenzia un potere dotato di premio/sanzione; l'autorità indica il potere preventivamente riconosciuto, la violenza è una forza fisica intenzionalmente ed effetti-

vamente esercitata. L'influenza è una forma più blanda di potere che si basa sulla persuasione: il destinatario del potere si attiene al comportamento indicato solo se ritiene convincenti gli argomenti, espliciti o impliciti, adottati da chi esercita influenza (Mura, 1997).

L'influenza può essere articolata in persuasione semplice (influenza esplicita), manipolazione (influenza mascherata) e imitazione (influenza emulativa). La logica dell'influenza è argomentativa e quindi retorica. La retorica, seppur non necessariamente, si presta alla manipolazione e all'inganno che con artifici e raggiri frodano l'interlocutore inducendolo a compiere atti che non avrebbe compiuto se fosse stato a conoscenza della realtà. La persuasione manipolata, sia blandita che frodata, viene privata, attraverso dissimulazione, occultamento o mascheramento, della piena consapevolezza, ma richiede comunque un'accettazione volontaria da parte dei soggetti influenzati.

La coercizione, qui intesa non in senso fisico, è il potere estrinseco in senso stretto in cui il condizionamento del comportamento è rappresentato da una minaccia di sanzione o da una promessa di premio, anche al solo stadio potenziale, ricollegati rispettivamente all'adempimento o all'inadempimento da del soggetto passivo.

La minaccia o la promessa rafforzano la capacità persuasiva, rendendola coatta. I destinatari del potere avrà pertanto un costo di non ottemperanza che rappresenta un condizionamento, più o alto in relazione all'entità del premio o della pena, ad una scelta di ottemperare o meno al comportamento richiesto. Di fronte alla coercizione il soggetto passivo ha sempre una facoltà di scelta per quanto alto possa essere il costo della non ottemperanza. La coercizione durevole, stabile, diffusa è denominata dominio.

L'autorità formale è frutto della divisione verticale del lavoro tra chi impartisce ordini e chi li esegue. Il concetto è basato sulla generalizzata accettazione che alcuni individui o gruppi abbiano diritto legittimo e/o legale di esercitare, entro certi limiti, un potere che deriva dalla loro posizione gerarchica all'interno dell'organizzazione.

L'autorità, in sintesi, designa il potere che presenta elementi di legittimità o di legittimazione duplice senso di investitura: dall'alto verso il basso come diritto di comandare e dal basso verso l'alto come ubbidienza spontanea. L'autorità è tipica delle istituzioni, ma si esplica in numerosi campi (e.g. morali, religiosi, intellettuali) e incide sui comportamenti individuali soprattutto perché gli attori sono considerati per l'appunto a priori autorevoli.

L'autorità dall'alto è questione di legittimità, quella dal basso di legittimazione. La compresenza del duplice senso della investitura è auspicabile, ma tutt'altro che scontata. L'autorità che viene dall'alto è collegata a un sistema normativo, giuridico o etico, che richiede un minimo di effettività e quindi quantomeno una sorta di riflesso dal basso. Tale autorità è riconosciuta sulla base di ricognizione formale, preventivamente statuita, della fonte (Wrong, 1988) e per questo è legittima (Friedrich, 1963).

L'autorità come riconoscimento dal basso di legittimazione al suo esercizio è potere che si esercita in assenza di una immediata minaccia, promessa, persuasione o negoziazione (Watt, 1982) dando luogo ad una ottemperanza spontanea. Tale autorità è accettata dai destinatari come riconoscimento di capacità e quindi come preventiva valutazione, spesso inconscia, di convenienza per il gruppo sociale. In tal senso l'autorità deriva da una *leadership*.

La violenza è il ricorso all'uso della forza fisica, che può essere vista come una forma patologica del potere. Anzi secondo molti è una categoria distinta dal potere e il ricorso alla violenza segna il fallimento del potere (Stoppino, 1995). Infatti, mentre nel potere vi sarebbe una forma di consenso, nella violenza questo non sarebbe riscontrabile. Sembra invece che, salvo i casi di scuola di movimenti meccanicamente indotti (soggetto passivo legato al quale viene forzatamente guidata la mano per scrivere), la violenza sia caratterizzata dall'effettività di una sanzione fisica. La violenza è uso intenzionale della forza sul corpo o sul contesto fisico di un soggetto per indurlo ad ottemperare ad un comportamento desiderato.

#### 4.4.2 L'autorità tra legalità, legittimità, legittimazione ed effettività

Denotare autorità come un potere riconosciuto legittimo significa connotarla come potere, se non necessariamente autorizzato, preventivamente accettato dai destinatari. Ciò implica che l'autorità è un potere non originario, ma derivato. Quel che trasforma il nudo potere in autorità è la legittimazione: un processo attributivo ad un soggetto del diritto di comandare da parte di altri soggetti che assumono contemporaneamente un obbligo politico all'ubbidienza.

Sul piano fattuale si può rilevare come si sviluppino i cosiddetti principi di legittimità: miti e credenze sull'origine e il fondamento del potere legittimo... "quelle che hanno il loro fondamento in una credenza soprannaturale, e le

altre le quali sono fondate sopra un principio in apparenza razionale” (Mosca, 1958). Tali principi appaiono semplici formule politiche con finalità retoriche. Comunque anche il consenso attribuito al mito e pur sempre consenso per cui molteplici principi di legittimità, ma uno solo.

Il problema della legittimazione del potere si colloca dunque su un piano assiologico (Passerin d'Entrèves 1967) avendo implicazioni etiche.

La legittimazione può essere definita come conferimento e accettazione di potere in vista determinati fini o valori. Sono, pertanto, l'identità di gruppo, intesa come condivisione dei valori incarnati o prevalenti nella comunità politica, e il consenso, inteso come l'accettazione dei fini e condivisione parziale di interessi che, articolati in progetti di governo, costituiscono il fondamento della legittimità. Non a caso si è già evidenziato come l'autorità si eserciti in funzione del perseguimento di fini istituzionali e non nell'interesse dei suoi detentori.

Da tutto ciò consegue che la distinzione fra legittimità, legalità e legittimazione coincide con la distinzione fra titolarità, esercizio e finalità del potere. Sono i processi di legittimazione, intesi come riconoscimento-accettazione e quindi consenso, che si rivolgono sia all'elemento del titolo (legittimità) sia quello dell'esercizio del potere (legalità)

#### 4.4.3 La misurazione e le dimensioni del potere politico

Estensione, ampiezza, durata, la varietà e l'intensità del potere sono le sue principali dimensioni dalle quali, senza pretese di specifica misurazione, è possibile desumere delle approssimative scale ordinali. L'estensione è il campo geografico coinvolto, l'ampiezza è la numerosità dei soggetti influenzati; la durata rappresenta la prospettiva temporale, la varietà rappresenta le diverse categorie dei soggetti influenzati; l'intensità la forza intrinseca condizionata sia dall'adeguatezza del rapporto capacità-mezzi-valori, sia dalla coerenza del comando (Lasswell, 1968). Ad esempio il potere di un noto giornalista attiene soprattutto l'ampiezza, mentre quello del magistrato riguarda in particolare l'intensità del fenomeno.

Ogni contesto è caratterizzato da distribuzioni di potere collegate alle suddette dimensioni che difficilmente sono misurabili con accuratezza vista la natura in gran parte occulta del fenomeno. I principali metodi sono quelli indiretti e cioè: il metodo posizionale, il metodo reputazionale, il metodo de-

cisionale (Stoppino, 1995), il metodo dell'astensione. Il metodo posizionale si basa sui ruoli ed alle cariche ufficiali; il metodo reputazionale rileva il potere sulla base delle mappe cognitive dei destinatari; il metodo decisionale ricerca il contributi specifici dei singoli protagonisti nel determinare gli esiti di processo decisionale; il metodo dell'astensione ricerca la possibilità di espungere dall'agenda questioni scottanti o non ritenute opportune (Bacharach, Bratz, 1986).

Il modello PESO si caratterizza come reiterazione frattalica: gli stessi aspetti politici possono essere reiterati su vari livelli di studio, secondo una corrispondenza bidirezionale (in tal senso anche il sotto-aspetto individuato da un incrocio è lo stesso di quello specificato dall'incrocio di altro aspetto).

Le componenti Strategiche (analizzate nel seguito della trattazione) del governo individuate come fondamentali sono: Potere, Valori, Piano e Differ-integrazione.

##### 5. *L'etica nel governo imprenditoriale*

Nel modello PESO l'etica rappresenta la prassi ordinatrice.

Prassi in quanto mira all'affermazione riflessiva dell'agire, nel senso che gli effetti etici prodotti dall'azione riguardano immediatamente e prioritariamente la sfera dell'agente che quindi massimizza il senso ritraibile dal suo agire. Questo aspetto del governo necessita di ausili pragmatici per esercitare il controllo mentre ha impatti quasi nulli in termini di produzione di risultati tecnici. L'effetto etico si esprime in termini di responsabilità sia di merito, sia di colpa nella sfera dello stesso agente. In tal senso l'agente è anche paziente degli effetti etici generati dal suo stesso agire. Nell'ambito dell'ordinamento l'etica indica criteri di preferibilità morale dove invece l'ordinamento organizzativo, presenta un livello di determinazione pragmatica e quello tecnico dipende dall'applicazione necessitata delle scienze esatte.

L'etica è in PESO l'ordine interiore che fa scegliere l'uomo tra giusto e sbagliato, tra bene e male. Ordine non solo nel senso di comando, ma soprattutto disposizione che si oppone al disordine assoggettando a giudizi assiologici di valore, il proprio agire. Da tale ordine derivano sia un autoriconoscimento, sia una deontologia dell'agire. Un *ethos* che può essere intrinsecamente violato ma che è ricerca di stabili determinazioni di un assetto di valori, identità, opportunità e norme che siano riconosciuti, sentiti, condivisi e, soprattutto, vissuti.



L'etica consiste in attività dirette a riconoscere, apprezzare e realizzare il bene incanalando l'agire verso il raggiungimento di scopi ordinati da valori determinati o rilevati in coscienza. Per una corretta analisi concettuale della politica si deve definirne l'ambito, la finalità, il presupposto e il mezzo.

L'ambito dell'etica è la coscienza intesa come interiorità giudicante. Il presupposto dell'etica è l'esistenza potenziale ed effettiva di valori che permettano di distinguere il bene dal male. La finalità dell'etica è il ricercare il bene ed evitare il male. Il mezzo dell'etica è l'agire morale. Allo scopo di non indurre il lettore nel seguire la diffusa opinione che il criterio morale ultimo sia solo la buona intenzione si ribadisce un legame tra moralità e verità oggettiva.

La regolazione etica nasce dall'esigenza di governare il conflitto interiore tra un piacere generalmente immediato e/o egoista e un bene maggiore generalmente dilazionato e/o sociale. Nel mondo anglosassone, e più in generale in quello protestante, è considerato luogo comune la distinzione hegeliana tra una morale caratterizzata da una sfera di interiorità privata e religiosa e un'etica che invece incide sulla exteriorità con rilevanza sociale in quanto inserita all'interno di istituzioni storiche che garantiscono il bene. Qui invece si intende morale ed etica come quasi sinonimi di una problematica interiore dell'agire che solo in seconda battuta diviene sociale. Una seconda battuta che non svisciva il ruolo di regolazione sociale. Una priorità che deriva proprio dall'interiorità di un dover essere che prima di essere norma è identità dello stesso soggetto. Una norma che a differenza di quella giuridica ha nella intenzione interiore la propria prima rilevanza e nella coscienza il proprio ultimo giudice. Certo anche la violazione di una norma etica può essere accompagnata anche da varie forme di sanzione sociale, ma la sua caratteristica è quella di generare una riprovazione interiore nello stesso agente. Il senso etico è una interiorità che rileva, conserva, elabora e realizza una propria identità anche con riferimento alla propria sensibilità a valori sui quali viene apprezzato sia il bene personale che quello comune.

Ma la *summa divisio* delle concezioni etiche separa le concezioni di etica eudemica e etica del movente.

L'etica eudemica è scienza dei fini a cui la condotta deve indirizzarsi e scienza dei mezzi per raggiungere detti fini. Il fine dell'uomo è la felicità. Un'accezione estesa di questa impostazione l'etica coincide con il governo dell'azione ivi compresa l'economia (scienza del mezzo). Il bene e i valori con cui si può apprezzare sono in questo tipo di impostazione o degli ideali a cui tendere o delle realtà oggettive, semplici, necessitate. Sul bene e sulla gerarchia assiologia

dei valori la ragione può trovare una condivisione universale tra agenti razionali. Insomma il bene è ciò che ha valore e ciò che ha valore è anche ciò che deve essere preferito per conseguire una non effimera felicità verso una elevazione spirituale dell'uomo. La principale teoria di etica eudemica a cui qui si fa riferimento è quella aristotelico-tomista detta anche etica della virtù.

L'etica del movente si concentra sui motivi che informano la volontà umana o le regole che la dirigono. Su questo versante le posizioni sono assai più variegate, ma tendono ad indurre la regola in base ai moventi empiricamente rilevabili. Il bene non è allora ciò che è preferibile, ma ciò che è preferito anche in termini di piacere. Principale riferimento qui assunto è quello kantiano di etica normativa nel senso che il concetto di bene e di male non deve essere determinato prima della legge morale, ma solo dopo e attraverso di essa.

Il modello PESO si caratterizza come reiterazione frattalica: gli stessi aspetti politici possono essere reiterati su vari livelli di studio, secondo una corrispondenza bidirezionale (in tal senso anche il sotto-aspetto individuato da un incrocio è lo stesso di quello specificato dall'incrocio di altro aspetto).

Le componenti etiche del governo individuate come fondamentali sono: Identità, Norma, Convenienza, Valori e virtù.

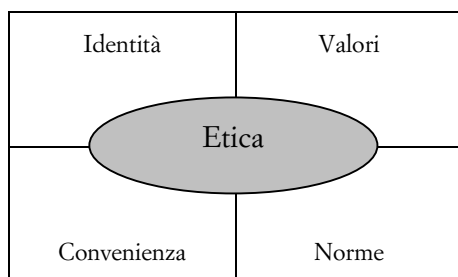


Figura 2.5 – I sotto-aspetti dell'etica nel modello PESO

## 6. *L'organizzazione nell'agire imprenditoriale*

### 6.1 L'organizzazione

Nel modello PESO l'organizzazione rappresenta la pragma ordinatrice. Pragma in quanto mira all'efficacia di un agire non poetico che quindi

massimizza il controllo dell'azione ed ha intensità media sia di generazione di senso, sia di produzione di risultati tecnici. L'effetto organizzativo si propone di colmare lo scarto tra la logica dei valori e le tecnologie di efficienza. Infatti, la regola tecnica dipende dal rigore necessitato delle scienze esatte, mentre l'ordinamento organizzativo presenta il livello di indeterminazione tipico dell'umano.

L'organizzazione ordina in quanto regola il proprio relazionarsi con sé, con gli altri e col contesto. Un *nomos* che può essere intrinsecamente violato, ma che è ricerca di mobili determinazioni dell'emergere di un assetto voluto riconoscibile e migliorabile e per questo relativamente stabile.

L'accezione comune di organizzazione fa riferimento all'ordinamento del comportamento umano, ed in particolare al comportamento lavorativo, tuttavia possiamo distinguere tre diverse definizioni che implicano tre ottiche d'indagine diverse (Rugiadini, 1979).

L'etimo del termine "organizzazione" è greco ("organon": strumento, organo, ed "ergon": lavoro, opera, ufficio, esecuzione) e indica un'attività finalizzata svolta da più parti in un insieme coordinato. Quindi gli elementi fondamentali di questa definizione sono lo scopo comune a tutte le parti (o per lo meno a quelle con maggior potere); la divisione del lavoro; il coordinamento per una realizzazione sovraordinata rispetto all'azione isolata. Tuttavia esiste comunemente anche un'altra definizione che si riferisce all'organizzazione come qualità del coordinamento e della finalizzazione dell'attività svolta, intesi come metodi di governo: si avrà organizzazione quando c'è un "buon" coordinamento fra le parti in modo da raggiungere obiettivi condivisi.

Esiste infine anche l'accezione di organizzazione come disciplina che analizza le modalità di manifestazione del comportamento umano con finalità interpretative e normative attorno alle circostanze che ne determinano l'adeguatezza.

Quindi l'organizzazione è la disciplina che concerne la dimensione organizzativa degli istituti. Rugiadini afferma che per comprendere questa definizione di organizzazione è necessario introdurre il concetto di istituto, così da analizzare e valutare le condizioni di svolgimento del suo oggetto caratteristico d'indagine, il comportamento organizzativo (Rugiadini, 1979).

L'obiettivo di analizzare tutti i fenomeni organizzativi (fisico-tecnici, fisio-psicologici, sociologici, economici, giuridici, ideologici, ecc.) allo scopo di individuare dei modelli implica necessariamente un approccio mul-

tidisciplinare: psicologia, sociologia, ingegneria, economia, diritto sono da considerarsi approcci parziali, più contestualizzati nell'ambito dell'analisi organizzativa.

Intendere l'organizzazione come disciplina volta ad un'analisi organizzativa degli istituti, ci esprime immediatamente l'impossibilità del formarsi di una "teoria generale dell'organizzazione"; si parlerà piuttosto di "teorie dell'organizzazione" che coprono tutte le categorie di istituti, con le relative finalità istituzionali specifiche e tutti gli approcci d'analisi prevalenti (Rugiadini, 1979). Qui si restringerà l'analisi all' "organizzazione d'impresa" o "organizzazione aziendale".

In particolare è possibile identificare gli elementi distintivi di un'organizzazione analizzando le relazioni ambiente-organizzazione-sottosistemi, gli input e gli output, la causalità e la funzionalità, la dinamicità.

Il modello PESO si caratterizza come reiterazione frattalica: gli stessi aspetti politici possono essere reiterati su vari livelli di studio, secondo una corrispondenza bidirezionale (in tal senso anche il sotto-aspetto individuato da un incrocio è lo stesso di quello specificato dall'incrocio di altro aspetto).

Le componenti Organizzative del governo individuate come fondamentali sono: Potere, Valori, Piano e Differ-integrazione.

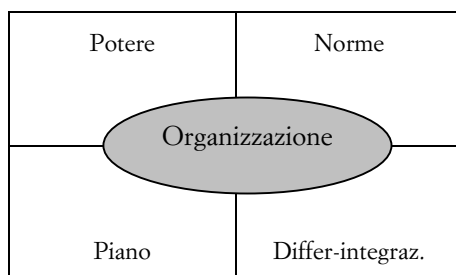


Figura 2.6 – I sotto-aspetti dell'organizzazione nel modello PESO

## 7. La strategia nel governo dell'azione ed il potere

Il realismo strategico ricomprende anche la strategia ed il potere.

Nel modello PESO la strategia orienta pragmaticamente l'azione ed è composta da quattro tessere: gli interessi, la convenienza, lo stratagemma e il

piano che formano, dopo la ricostruzione definitoria di strategia, i successivi capitoli del lavoro.

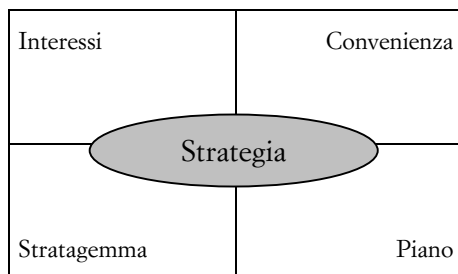


Figura 2.7 – *I sotto-aspetti della strategia nel modello PESO*

## CAPITOLO TERZO

### UNA RICOSTRUZIONE DEFINITORIA DI STRATEGIA

#### 1. *Uno snodo delle teorie sulla strategia*

L'aggettivo strategico è stato utilizzato dalla maggior parte degli autori quasi come un sinonimo di centrale, cruciale, fondamentale e così via dicendo. Da ciò il procedimento logico sostanzialmente invertito nella definizione del concetto di strategia di impresa e delle relative "cose" strategiche: prima si è individuato l'aspetto dell'attività che si ritiene più importante e poi si è proceduto a battezzarlo come "strategico".

Un tale procedimento se da un lato è giustificato dal carattere irriducibile del senso che di volta in volta assume l'azione di impresa, da altro lato favorisce un esame parziale, e per certi versi contingente, del concetto di strategia.

Cogliendo un aspetto rilevante del fenomeno strategico, che può anche essere il profondo contenuto della strategia per molte imprese di un determinato contesto storico o geografico, si ha la pretesa di generalizzare in particolare la definizione del concetto di strategia. In questa situazione non è da meravigliarsi che siano proliferate una miriade di definizioni, approcci, filoni, che continuano ad allineare quello che ormai da tempo viene definito il "mare strategico" (Fazzi, 1982).

Nonostante l'ormai decennale diffusione del termine la sua capacità evocativa è ancora, o forse solo per ora, assai marcata sia tra gli operatori, sia tra gli accademici. Non a caso è proprio la sua forza a determinarne l'abuso retorico. L'inflazione terminologica non ha ancora squalificato l'autentico valore evocativo: la profonda comprensione del senso dell'azione d'impresa.

È proprio su questa base che è forse possibile proporre un tentativo ricostruttivo che non eluda, né banalizzi il problema definitorio. La tentazione

sarebbe infatti quella di utilizzare la confusione esistente per legittimarsi a parlar subito di come si fa strategia, magari adottando o rimaneggiando una o più definizioni attualmente in voga.

Si ritiene tuttavia che un pur limitato sforzo ricostruttivo sia indispensabile per un approccio autenticamente critico allo studio e, soprattutto, all'utilizzazione degli strumenti di governo della formazione della strategia.

Sembra opportuno affrontare un tentativo ricostruttivo privilegiando le teorie aziendali citate.

Tra i primi studiosi che si sono occupati di strategia, fino alla metà degli anni settanta, ve ne sono alcuni che identificarono la strategia con le finalità e gli obiettivi di lungo periodo dell'impresa (Uyterhoeven *et alt.*, 1973); altri focalizzarono la loro attenzione sulle azioni che l'impresa deve realizzare per raggiungere gli obiettivi (Ansoff, 1986); altri ancora con l'insieme inscindibile di obiettivi e azioni unitariamente al processo di allocazione delle risorse necessarie (Chandler, 1962; Andrews, 1969). Contemporaneamente si sviluppa anche un indirizzo che identifica la strategia non tanto nei contenuti (obiettivi e azioni) quanto nel sistema di decisioni processuali volte ad individuare le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi (Murdock, 1965; Koonz, O'Donnel, 1968). Impostazione quest'ultima assai perniciosa in quanto si confonde il concetto di pianificazione a quello di strategia.

Quindi un primo punto che è anche una scelta di campo: la strategia è caratterizzata da un contenuto che può essere progettuale, normativo, descrittivo o interpretativo di azioni, e meno attiene alle procedure e delle regole che devono essere seguite per assumere decisioni. Certo anche la pianificazione è un'azione e come tale ammette una sua strategia che però deve essere distinta da quella deliberata come applicazione. Pianificazione e strategia non sono indipendenti, ma la strategia può prescindere dalla pianificazione, ed anzi ne fa di frequente a meno, meno non è vero il contrario. Inoltre la formalizzazione di una pianificazione non è garanzia di successo delle strategie ed anzi secondo certi indirizzi ne ridurrebbe il potenziale.

Il dato centrale della teoria strategica di impresa è quello di evidenziare il ruolo di una strategia esplicita e condivisa. Una strategia che serve più a coordinare e implementare che non a escogitare mosse originali e inaspettate. Infatti una prima funzione è quella di orientare le risorse e gli sforzi sulle azioni rilevanti per il conseguimento di obiettivi condivisi. Secondariamente un ruolo della strategia è favorire una comunicazione intensa e sistematica fra i

componenti di una organizzazione e più in generale di tutti gli stakeholder. In terzo luogo la strategia deve contribuire in modo decisivo a migliorare il grado di coordinamento fra aree funzionali, divisioni e unità operative dell'impresa. Inoltre la strategia deve definire meglio l'organizzazione agente e la sua immagine con conseguenze positive sia verso l'interno sia verso l'esterno. Infine essa consente di facilitare l'ottenimento del consenso da parte degli stakeholder su di uno specifico progetto di sviluppo dell'impresa (Rispoli, 1998).

Tutte queste funzioni sono ottenibili solo con una strategia manifesta, chiara, lineare. Il lato segreto e astuto della strategia non viene quasi considerato in modo adeguato dalle teorie di impresa. Anche questo lato eleva il grado di coerenza dell'agire e sviluppa una migliore consonanza con il contesto riducendo al contempo la complessità esterna ed interna.

Mentre nelle teorie militari la strategia è prevalentemente quella del generale e solo in secondo piano quella delle forze armate al suo comando, nelle teorie aziendali la strategia è soprattutto di impresa intesa come organizzazione complessa e solo in via mediata strategia della persona dell'imprenditore. Insomma, l'ovvia asimmetria tra esercito e impresa sul fronte sia del consenso, sia del comando porta le teorie aziendali ad interpretare la strategia in modo molto più sistemico che soggettivo. Da ciò una grave lacuna culturale che subordina l'arguzia, l'astuzia, la sagacia, la scaltrezza, la segretezza, alla sistematicità, al coordinamento, alla razionalizzazione, alla comunicazione, alla condivisione. Una lacuna che non è nella realtà delle imprese, ma nelle sue teorizzazioni. Un gap tra teoria e realtà che qui si intende in parte colmare proponendo una visione imprenditoriale della strategia che cioè privilegi la persona rispetto all'organizzazione.

Pur in ottica di strategie di impresa, manifeste e condivise centrale è il contributo di Mintzberg. La strategia realizzata, quindi ex-post, può essere pensata come un percorso compiuto da un'agente storicamente individuato dalla sequenza di decisioni deliberate, dalle esplicite azioni e soprattutto dai vantaggi conseguiti o conseguibili. La strategia intenzionale è cosciente assunzione di un disegno progettuale dell'agire che orienta le seguenti decisioni. La strategia predeterminata coincide con quella parte, più o meno ampia, dell'intenzione strategica che il monitoraggio e la valutazione degli aspetti interni dell'agire e di quelli ambientali mostrano conveniente sviluppare. Lo scostamento fra strategia decisa e strategia realizzata è imputabile al combinarsi da un lato, dell'abbandono di una parte dei contenuti del piano strategico per il manifestarsi



nella fase di realizzazione di circostanze negative non previste e, dall'altro, per l'emergere di spinte strategiche, di tipo additivo, da parte dell'ambiente.

Insomma, la strategia sembra costituita da particolari contenuti delle azioni che un'agente intende intraprendere oppure ha già attuato. Contenuti non omnicomprensivi del senso dell'agire, come nel governo, ma specificamente riferiti ad effetti ricercati *ex-ante* o comunque conseguiti o mancati *ex-post*.

## 2. *Il rischio tra determinazione della ricerca del successo e indeterminazione degli esiti*

Il riferimento alla moderna e contemporanea filosofia e alla sociologia della pratica (sia nelle sue più recenti formulazioni della fenomenologia, dell'ermeneutica e del pragmatismo, sia nell'originaria impostazione realista), evidenzia una fortissima influenza heideggerdiana, in cui emerge la priorità dell'in-cui, dell'essere situato nel contesto, rispetto al momento conoscitivo, al comprendere e allo spiegarsi. L'azione viene così a prendere forma ancor prima del suo governo nello stesso vissuto, nell'esperienza in cui l'attore si trova, sin dall'origine, gettato prima ancora che, con il suo stesso agire, sia giunto alla coscienza delle motivazioni che lo spingono o delle norme, sociali o fisiche, che lo regolano.

È proprio nell'indeterminazione dell'agire che trova spazio la stessa libertà e, su questo punto, sempre attuali sono i contributi del classicismo ellenista. Nell'impostazione aristotelica la natura, l'uomo e il caso sono i tre principi il cui combinarsi spiega il divenire della realtà. Tale pensiero si fonda sulla considerazione che il mondo e soprattutto la vita umana non si basano su un destino, ma sono un processo aperto ad un futuro in cui l'uomo ha un ruolo attivo, una libertà di introdurre qualcosa che non è determinabile *ex-ante*. È l'intelligenza umana che organizza cognitivamente il mondo, indagando scientificamente sulle cause, sottomette la natura attraverso la tecnica, sviluppa il progresso civile e si conquista una felicità fondata su una virtù che la persona si sceglie autonomamente.

Il destino è il principio che governa una totalità, in eterno precostituita, che può variarsi nel divenire particolare, ma che è immutabile negli esiti di insieme e che l'uomo percorre fatalmente, volente o nolente, lungo la via del tempo. Il destino è molto vicino all'idea di Tao, come via onnicomprensiva che governa o raccoglie in unità i fenomeni della natura e della vita. Si può anche

collegare al Karma, come frutto delle azioni compiute nelle vite precedenti, che predetermina le modalità di esistenza dopo la reincarnazione.

Ma la realtà, anche in assenza di una visione di destino, presenta comunque lati oscuri, velati dal mistero, inspiegabili e sorprendenti, che si divincolano da ogni tentativo di controllo dell'uomo. Tali forze sono la necessità della natura, in cui vige un forte meccanicismo, e il caso che sfugge al ragionamento umano (Anassagora, t. 66 in Diels, 1922; Democrito, t. 70, in Diels, 1922). Uno sfuggire che non ha solo il senso di una causalità che non si è ancora scoperta, ma anche che non potrà mai essere scoperta del tutto.

Quindi, i principi che regolano il divenire della realtà sono, ritornando alla concezione aristotelica, l'uomo, la natura e il caso. Ma un certo determinismo nell'agire umano è comunque riscontrabile

Nella Repubblica di Platone, il mito di Er evidenzia come nella reincarnazione si realizza esistenzialmente, in base ad una libera scelta, che l'anima opera prima di incarnarsi, che segna le modalità di vita che seguirà in quel determinato corpo. L'anima sceglie liberamente, davanti alla Dea Necessità e alle tre Moire, e solo dopo un demone si incaricherà di impedire che la sorte che si è scelta possa essere mutata.

Con l'Etica nicomachea, Aristotele rende terrena questa scelta portandola sul piano delle virtù. L'uomo è condizionato non solo e non tanto dalla natura, ma dalle sue abitudini. L'uomo non può essere diverso da come è diventato dal coacervo delle sue abitudini, ma può decidere liberamente, nel bene e nel male, quali abitudini sviluppare e quali inibire. È ciò l'essenza della libertà, perché è ciò che sta in lui a decidere. In questa vita, e non prima dell'incarnazione, si decide con le capacità di intendere e di volere quali abitudini sviluppare e si vive, di conseguenza con un certo grado di determinismo che le abitudini necessariamente comportano.

Successivamente, i due grandi filosofi dello stoicismo (Crisippo e Posidonio) riprendono il principio per cui l'essere è già da sempre e appare, si manifesta, di volta in volta nel tempo. Gli eventi che si producono in natura sono collegati a rete tra loro in una concatenazione universale, predeterminata fin dall'origine dal piano divino di creazione del mondo. Esiste allora una mutua "simpatia" tra ogni elemento collegato in rete, per cui un fenomeno può essere prodromo o presagio di un evento anche se non direttamente collegato causalmente, perché comunque riferibile alla concatenazione universale. L'uomo non può immettere qualcosa di non prestabilito nella realtà, ma aggiungere

l'atto spirituale di comprensione e accettazione, che arricchisce il mondo e chi lo compie (Magris, 1995).

Ritornando all'indeterminismo dell'agire, nella filosofia aristotelica cruciale è l'interpretazione del divenire come passaggio dalla potenza all'atto, dalla virtualità all'effettività dell'esserci. Alla base del concetto di potenza sta la possibilità, la potenza sta nell'intersezione tra il necessario e l'impossibile. Ciò che passa necessariamente all'atto non è potenza in senso proprio, così come ciò che non passa all'atto. La potenza sta proprio nella possibilità, sia di attuarsi sia di non attuarsi, e quindi, nella sua indeterminazione fenomenica. La potenza è potenza dei contrari (Aristotele, *Metafisica*, IX, 2, 1046b5). Ciò che è in potenza, e che per lo più passa all'atto, può non attualizzarsi, per l'intervento o dall'intervento di fattori occasionali esterni, (Aristotele, *Metafisica*, IX, 7, 1049a12) o per decisione dell'uomo in conformità al suo giudizio (Aristotele, *Metafisica*, IX, 5, 1048a11).

La dinamica della natura e dell'uomo è soggetta ai "per lo più", ad un "id quod plerunque accidit", che non è assoluta necessità, ma lascia sempre la possibilità che, per accidente o per volontà, non si attui ciò che è nella normale regolarità degli eventi. Dal non regolare e dal non necessario, riferiti sia alla natura sia all'uomo, si forma il caso, un caso che non è probabilità, ma che è un misto di rarità, di quasi irripetibilità e di non controllabilità dell'evento. Un mix che ben viene tradotto dal termine contingenza.

La possibilità dello stesso divenire del mondo e dell'uomo sembra allora fondarsi sull'indeterminazione: ciò che è in potenza può non attuarsi, ciò che avviene nella generalità dei casi può non avvenire o avvenire in modo del tutto imprevedibile a causa dell'accidentalità del caso.

Nell'interstizio tra necessità della natura e accidentalità del caso si trova lo spazio di manovra della libertà umana, in quanto capace di produrre qualcosa di non prestabilito, anche usando la necessità della natura e rischiando l'aleatorietà del caso.

Non è tanto il caso che rileva nella sua rarità, ma è il suo gioco nella fondamentale indeterminazione dell'esserci stesso e nel contributo nel concepire una realtà che si apre al governo, in quanto la realtà non è qualcosa di prestabilito che la storia fa apparire, ma un divenire che si fa mano a mano, un processo in cui caso e necessità possono essere in parte, e solo in parte, utilizzate per inibire certe potenze e per attuarne altre. Un processo dinamico aperto e non prestabilito in eterno nella sua totalità, in cui la "possibilità che sì" è sem-

pre congiunta alla “possibilità che non” e in cui l’essere concreto, nel futuro, rimane costantemente esposto al non essere.

L’indeterminatezza del divenire, in gran parte dovuta all’imprevedibilità dell’interazione tra caso, necessità e agire umano, comporta che il contenuto di proposizioni relative al futuro non possa essere vero o falso prima del verificarsi dell’evento considerato. Ciò è particolarmente evidente nel *De Interpretatione*: tra chi affermava che l’indomani vi sarebbe stata una battaglia navale e chi escludeva tale possibilità, Aristotele afferma la verità della sola alternativa, ma non dell’una o dell’altra affermazione. Chi proferisce un’affermazione prima del verificarsi di un evento, non ha ragione prima del verificarsi dell’evento stesso, anche se poi l’evento si verifica. Indipendentemente dall’impostazione aristotelica, con ciò si vuol sottolineare la differenza tra epistemologia determinista, tipica delle scienze positive, ed epistemologia del governo. Una teoria scientifica di fisica è considerata valida se è verificabile o, almeno se non è sperimentalmente falsificata, ma falsificabile. Un’impostazione o una credenza di governo su interazioni umane, non predicibile non può invece essere pragmaticamente considerata vera o falsa prima del verificarsi dell’evento considerato.

In Aristotele, come in molti antideterministi (Carneade, Epicurei), la successione naturale delle cause e degli effetti è sì regolata da una necessità che rende il mondo intelligibile ma, soprattutto in ambito umano, il divenire avviene però secondo il principio del perlopiù ed è quindi caratterizzato dall’indeterminazione del caso. La necessità rende le catene causali plausibili e conoscibili, ma il caso, per quanto raro, ne rende possibile la loro inoperatività o interruzione. La libertà umana è intesa allora come capacità di produrre eventi che non si sarebbero mai potuti verificare altrimenti, o la cui possibilità che si verificano sarebbe stata talmente bassa da essere imputati al puro caso, mentre l’intervento libero dell’uomo li rende invece altamente probabili.

Dall’intreccio tra caso e necessità e dall’intervento dell’uomo sulle relative catene, deriva anche la sostanziale discontinuità del reale, che non si ripresenta mai con le stesse modalità. Discontinuità che diviene contingenza una volta in cui si interpreti (fuori da Aristotele, ma non necessariamente contro) la rarità dell’accidentalità in termini di irripetibilità dello specifico contesto e la necessità come spinta deterministica. Contingenza: caso e necessità, che in qualche misura caratterizza sempre il “caso” concreto, in quanto la situazione specifica è sempre, per certi versi, irripetibile e per altri versi, quantomeno riconoscibile in certe regolarità.

La contingenza si forma allora dall'interazione del caso (possibilità), che limita la necessità (vincolo) e della necessità, che limita l'operare del caso. In questo gioco di casi e necessità, di vincoli e possibilità il governo dell'agente tenta di emanciparsi, utilizzando gli uni e gli altri per i propri vantaggi, cioè per fuggire le minacce e sfruttare le opportunità.

Da sempre i giuochi dell'ordine (determinismi) e del disordine (turbolenza, caos) coproducono vincoli e possibilità, origine e vita dell'organizzazione aziendale. L'autonomia del sistema impresa permette di intendere l'essenza del fenomeno aziendale e di tracciarne dei, seppur mobili, confini. L'idea di fondo è che l'autonomia d'impresa non si emancipa dai vincoli e dai determinismi, anzi si costruisce all'interno della dipendenza ambientale, sia naturale sia sociale. La libertà d'impresa, generata dalla sua autonomia, è allora la possibilità, interna al sistema, di operare delle scelte.

Questa possibilità presuppone e determina vincoli interni che costituiscono il sistema stesso, presuppone vincoli interni perché senza di essi il sistema non esisterebbe, determina vincoli interni perché genera scelte che riducono le alternative possibili. Questa possibilità interna si può esprimere solo conoscendo i vincoli esterni, cioè i determinismi da utilizzare (vincoli-opportunità) e da evitare (vincoli-minacce). (Il vincolo si presenta spesso in termini positivi. Senza un minimo di "leggi" di scambio, ad esempio, non potrebbe funzionare il mercato. Oppure l'investimento in immobilizzazioni è un vincolo senza il quale non esisterebbe la possibilità "capacità produttiva". Ed ancora, l'accordo contrattuale è senz'altro un vincolo anche per la parte che da esso ricava un lauto profitto).

Questa possibilità interna, sorge da vincoli interni ed esterni, ma può agire solo grazie a possibilità esterne: zone di indeterminazione e di incertezza tra vincoli ambientali, nelle quali si manifestano le alee che presentano esiti favorevoli (possibilità-opportunità) o sfavorevoli (possibilità-minacce) all'impresa. (La possibilità è sinonimo di alternativa aleatoria e come tale, a priori si presenta in termini di speranza e di rischio).

Infine, la stessa possibilità interna è interstizio tra vincoli interni, nel senso di realtà ipotetica, non ancora determinata, e che quindi presenta una certa governabilità.

A differenza di quella esterna, la possibilità interna non può considerarsi del tutto un'alea in quanto guidata dalla intenzionalità propria del volere imprenditoriale. L'intenzionalità della mente imprenditoriale trasforma l'astratto

interstizio tra vincoli in deliberazione, determinazione volitiva, e quindi riduce la possibilità (alternativa) a vincolo (determinazione) che però apre possibilità future.

Il concetto di impresa, e soprattutto quello di strategia (oggi si direbbe di governo), si sviluppa in seno a “giuochi” complessi e sottili di vincoli e di possibilità, che sono interni ed esterni all’organizzazione. Esplorare tali dinamiche vuol dire addentrarsi nella complessità aziendale.

La metodologia di prevalente adozione, concretamente applicata con il modello dei poli strategici, è di carattere circolare. (...) La fondamentale esigenza di “enciclopedismo imprenditoriale”, (...), non pretende però di inglobare tutto il sapere aziendalistico. Lo sforzo di connessione non si riferisce dunque alla totalità delle conoscenze aziendali, ma ai punti cruciali, ai nodi di aggregazione che concentrano i fasci di relazioni.

Ma proprio i giochi tra ordine e disordine, tra caso e necessità ripropongono dalla finestra del vissuto di molti agenti ciò che l’illuminismo aristotelico aveva cercato di far uscire dalla porta. Se il caso rimane operante, e anzi è questo a costituire un presupposto per la libertà, si aprono tre problemi per una teoria del governo di impresa e precisamente: quale sia il ruolo giocato dal caso nell’esistenza umana, se la parte imputabile al caso sia continua o discontinua nel tempo, se il caso sia imputabile o meno a qualche forma di meta-regolazione.

In primo luogo, il ruolo giocato dal caso è sempre difficile da valutare. In ogni caso, l’agente attribuisce alla sorte un diverso grado di influenza e sulla base di questa credenza imposta la sua azione. Anche a livello epistemico il ruolo del caso è fondamentale. Vi sono teorie che ipotizzano un’ipercapacità di governo, lasciando quasi nulla al caso. Nelle teorie ipercompetitive si afferma, ad esempio, che il miglior modo di prevedere il futuro è di determinarlo. Altre teorie ipotizzano che il successo sia essenzialmente dovuto a cause esogene su cui l’agente è fondamentalmente impotente. Ad esempio, nella cosiddetta ecologia delle popolazioni si ipotizza, al più, una capacità di differenziazione dell’agente, ma il successo della varietà generata è determinato da una selezione svolta da cause esogene. La teoria qui proposta tenta una mediazione. Da un lato si deve evitare, ad esempio, di spiegare in termini di eccellenza la vincita ad una lotteria, dall’altro di interpretare solo come concorso di circostanze favorevoli il successo della Toyota nell’industria automobilistica giapponese agli inizi degli anni ottanta.

Secondariamente, sorge il problema della diversa intensità del caso e degli effetti dell'agire in particolari situazioni. L'idea qui sostenuta è quella della rilevanza delle catastrofi. Accanto ad un mutamento tipicamente costante e regolare, si affianca un cambiamento repentino e radicale. Su tali crinali dell'esistenza e della storia, il caso gioca un ruolo fondamentale. Un caso che è in grado di amplificare gli effetti dell'azione umana. Ma su tali crinali della storia umana o della semplice esistenza individuale anche l'attore può essere consapevole del suo ruolo. Tali metamorfosi sono spesso anticipate da segnali deboli del cambiamento (Ansoff, 1974), la cui interpretazione non attiene tanto alla spiegazione di cause remote, quanto alla decodifica di veri e propri prodromi. Tra il destino che fissa l'esistenza umana e l'assoluta autodeterminazione dell'uomo, si fa strada, già in epoca ellenistica, una posizione mediana in cui vi è la considerazione della realtà come nesso di cause ed effetti, per cui il fato è funzione di necessità come legge regolativa stanti certe premesse, ma le premesse sono in parte a disposizione dell'uomo che le sceglie e le determina; stante però le premesse le conseguenze si hanno per necessità. Secondo le sue decisioni, la persona subirà certe conseguenze, ma all'inizio è sempre libera di scegliere diversamente e, in tale ipotesi, ne sarebbero conseguiti effetti diversi. L'idea evidenzia come vi siano dei momenti costituenti del proprio destino, in cui le decisioni sono intrinsecamente più libere perché sul crinale della propria esistenza, mentre altri in cui le scelte hanno minore influenza perché già incanalate in un destino che però ognuno si sceglie. Per contro, l'indeterminismo del futuro non è omogeneo e continuo, ma presenta intensità e modalità diverse, non è uniforme, ma a macchie di leopardo. Macchie di tempo e di spazio, caratterizzate da vortici in cui l'indeterminazione è più alta e in cui la governabilità dell'agire è più problematica, ma in cui vi sono maggiori possibilità di incidere sulla realtà, spingendo il divenire in un solco profondo che incanala un lungo corso degli eventi. Una tale impostazione sembra compatibile con la teoria aristotelica, soprattutto quella sulla virtù come abitudine.

Infine, ultima questione è l'imputabilità del caso a una qualsiasi forma di meta-regolazione di natura trascendente o immanente. In effetti, la fortuna, il fato, il Tao, il Karma, la provvidenza e la sorte rientrano in gioco, almeno in termini di credenze o di atteggiamenti dell'attore. Certo il destino in senso forte, come principio precostituisce la totalità di una realtà che può variare nelle contingenze, ma che è immutabile negli esiti che si verificano per l'un verso o per l'altro fatalmente, è incompatibile con una teoria di governo. Ma un caso che si



presenta come un favorevole o sfavorevole emergere di un ordine contingente da un imprevedibile e incontrollabile caos di interazioni è comunque operante. Un caso che, nonostante i progressi del calcolo delle probabilità, rimane come tale, o del tutto imperscrutabile, o almeno fortemente opaco all'intelletto, e che come tale diviene imputabile, vuoi alle fortune del soggetto (intese come proprietà innate o come capacità di addensare energie o favori di entità spirituali), vuoi all'ordine cosmico (riscontrabile nel filo sottile del Tao o nelle rivoluzioni degli astri), vuoi all'intervento divino o soprannaturale (provvidenza, intercessione, ispirazione). Il piano mistico e quello esoterico esulano il presente lavoro. Basti rilevare che anche a tali piani si esercita un governo attraverso la preghiera, la magia o la divinazione, in cui però le relazioni di causa effetto sono ben più difficilmente interpretabili che non sui piani fisici o psichici. Inoltre, si nota come anche nella tradizione più fortemente realista, un tale piano sia contemplato e non solo nella spiritualità di Tommaso d'Aquino, ma anche nella scuola di stretta osservanza aristotelica tra cui, ad esempio, Alessandro di Afrodisia, in cui la divinazione è considerata utile, perché permette all'uomo di favorire le eventualità imminenti positive e scongiurare quelle negative tentando, con possibile successo, di farle rimanere potenzialità inattuate (Pareyson, 1995).

## 2.1 L'indeterminabilità dell'agire e le determinazioni del suo governo

Ricapitolando, il riferimento contemporaneo ricorda la priorità dell'in-cui, dell'essere situato nel contesto, dove l'azione prende forma ancor prima del suo governo nello stesso vissuto, ancor prima che l'agire sia giunto alla coscienza. Il riferimento aristotelico evidenzia come il passaggio dalla potenza all'atto, dalla virtualità all'effettività dell'esserci, non sia mai assolutamente necessario: la stessa possibilità sta in una ontologia aperta del futuro con potenze che possono sia attuarsi sia non attuarsi. L'esistenza umana nel tempo dell'uomo sembra allora fondarsi sull'indeterminazione. Anzi, nell'interstizio tra necessità della natura e accidentalità del caso si trova lo spazio di manovra della libertà umana, che non solo sfugge, ma anzi utilizza le catene causali. Tanto che chi afferma qualcosa sull'agire umano prima del verificarsi di un evento, non ha ragione prima del verificarsi dell'evento stesso, anche se poi l'evento si verifica. Il grado di libertà (o meglio di arbitrio) del governo è allora tanto più alto, tanto più è infinitesima la possibilità che gli stessi eventi desiderati possano verificarsi altrimenti, ma non è mai tanto alto da rendere nulla la possibilità che non si verifichino.



Anzi, di più: il contributo di filosofia, psicologia e sociologia contemporanea evidenzia come né la mente che governa il mondo intellettuale delle forme, né tantomeno l'azione immessa nel mondo fenomenico degli accadimenti sono totalmente controllabili dall'agente. Ogni azione supera inesorabilmente il suo governo, in quanto si presenta nella sua ontologia come una realtà che eccede (anche se non soverchia del tutto) le capacità psicologiche di chi la compie e di chi la interpreta (Crespi, 1989). Dall'irriducibilità dell'azione alla psiche, al momento intenzionale e simbolico, deriva anche la sua ricchezza e polivalenza ermeneutica e pragmatica, quindi anche di governo.

L'azione, così come la vita o l'esperienza, non può essere mai completamente ridotta in un sistema mentale dell'attore o dell'osservatore, la sua dimensione è precategoriale e, come tale, sfugge ad ogni forma di riduzione simbolico-cognitiva.

Tali affermazioni traggono spunto da quell'impostazione, a torto classificata esclusivamente come neo o post kantiana, che rintraccia nella trascendenza propria della produzione di senso, l'essenza della soggettività. Una trascendenza che viene posta a monte della formazione dei significati, del pensiero e della ragione. Impostazione che anzi, sottolinea una sottile opposizione tra vita e ragione che si rispecchia nei corrispondenti rapporti di congruenza e di contrapposizione tra senso e significato, tra essere e pensare, tra emozione e ragione (pratica o teoretica che sia), tra fatto e valore, tra particolare e universale. Il senso di essere nel mondo eccede i significati esprimibili e si pone come pre-condizione di possibilità di qualsiasi pensiero. Il senso profondo dell'esistere, della vita, è la radice originaria della soggettività. Sepolta nell'intimità del soggetto questa radice è in gran parte oscura perché inesprimibile, non del tutto traducibile in significati e quindi, in buona parte indicibile. Radice al contempo presente al e nel soggetto, che a tratti la avverte come introspettiva pulsione emotiva di affettività (Crespi, 1989; Masullo, 1990; Sorrentino, 1993; Blondel, 1993). Il senso, e la sua trascendenza, sono la matrice originaria del pensiero che come tale, esprimendosi tramite significati e argomentandosi in ragioni, non può che far opera di riduzione simbolico-cognitiva.

Con immediatezza, si evidenzia come tali assunti e le conseguenze che si traggono siano compatibili con un realismo filosofico non ingenuo. Un realismo filosofico che afferma: la realtà esiste, la realtà esisterebbe, seppur in forme diverse, anche se l'osservatore o l'agente non esistesse, la realtà è in

parte conoscibile e, in parte molto ridotta, conosciuta. Un realismo non ingenuo, perché non presuppone una corrispondenza biunivoca tra conoscenza e realtà. Non tutta la realtà è conoscibile o conosciuta, non tutta la conoscenza corrisponde alla realtà in quanto, anche quando non in totale errore, la approssima. Anche se ipotizzassimo la verità dell'affermazione, propria del realismo ingenuo, che la conoscenza è lo specchio non deformante della realtà, si dovrebbe concludere che anche tale impostazione è una riduzione visiva e bidimensionale di una realtà che eccede ciò che una superficie lucida è in grado di riflettere. Ciò nonostante, qualcosa di "vero" è riflesso nello specchio con maggior o minor grado di riduzione e di deformazione. Qualcosa che non è generato solo dallo specchio, ma dalla relazione tra specchio e contesto. L'allegoria della conoscenza come specchio presenta, a ben vedere, molte meno ingenuità di quelle che si vorrebbe vedervi.

Anche il realismo filosofico di tipo metafisico, nelle sue espressioni non banali, afferma i limiti della conoscenza di fronte all'intima essenza del reale. Tommaso d'Aquino, considerato a torto un esponente del razionalismo occidentale, afferma "I motivi delle cose ci sono sconosciuti. Non conosciamo le forme in quanto tali" ed ancora nel commento alla *Metafisica* di Aristotele "actus ... definiri non potest" (Livi, 1997).

Nonostante l'irriducibilità dell'azione e dell'essere, l'agire, l'esperienza vissuta, implicano gradi crescenti di riduzione simbolico-cognitiva: la riduzione dell'azione a senso dell'agire, attraverso la saggezza; la riduzione dell'azione a significati proiettati sul mondo esterno rispetto alla coscienza dell'attore o dell'osservatore, attraverso gli aspetti politico-strategici del governo; la riduzione dell'azione a significati proiettati nella coscienza dell'attore o dell'osservatore, attraverso gli aspetti etico-organizzativi del governo.

Ma allora la stessa esistenza, per quanto vissuta intensamente o profondamente, si fonda sul paradosso che sorge, da un lato da un'azione (e in definitiva una realtà) irriducibile ad un ordine gnoseologico o pragmatico, e dall'altro, dalla necessità di ridurla per viverla. In definitiva, fare esperienza, apprendere è quindi ridurre l'irriducibile.

Da tale paradosso sorgono due fondamentali tensioni: l'una, tra l'indeterminabilità e l'irriducibilità dell'azione e la coerenza simbolico-cognitiva delle determinazioni che tentano di governarla; l'altra, tra diverse forme di determinazione che sono comunque, ma non sempre, compatibili con l'indeterminabilità dell'azione.

Tensioni che non sono logiche, ma gnoseologiche. Non derivano dall'articolazione del pensiero, ma dai limiti intrinseci del conoscere. Nonostante tale impostazione, si vuol evidenziare, a scanso di equivoci, che la conoscenza è in grado di intellezione su una parte della realtà.

Sapienza e governo si confrontano allora, non solo con gradi crescenti di coerenza interna ed esterna (minima nella saggezza, massima nel governo), ma anche e soprattutto, con la necessità di fronteggiare le tensioni che inevitabilmente sorgono dall'esperienza.

La minima riduzione della complessità dell'agire si realizza con la saggezza che si confronta direttamente con le ambiguità e polivalenze della sua interpretazione: l'azione anche quando connessa alla soddisfazione di bisogni primari non si esaurisce in un ordine "naturale", ma trascende la situazione fisica per assumere quella di senso.

La dimensione del senso è in minima parte biologicamente determinata nell'uomo, solo in parte socialmente codificata e in gran parte collegata ad esperienze sempre personali, individuali o di gruppo che siano.

La sapienza è la capacità di cogliere o generare senso della vita attraverso l'agire. Ma il senso delle cose e delle azioni, se da un lato rappresenta solo una prima e minima riduzione della complessità dell'agire, dall'altro tende a trascendere la fenomenologia dell'azione stessa, riuscendo difficile a cogliersi in modo univoco ed a trasmettersi in modo completo. Il senso non può allora coincidere con il "vero", anche se il punto centrale è quello del senso del vero e della verità del senso.

Ma ai fini del governo è necessaria un'ulteriore riduzione del senso, individuato dalla sapienza in specifici significati dati a concatenazioni di azioni, cui sono attribuiti certi esiti sia sul mondo, sia sulla coscienza dell'attore o dell'osservatore. Qui si evidenzia la natura pragmatica e non solo gnoseologica dell'impostazione proposta: pur rilevando l'opposizione aletica tra vero e falso, l'attenzione è posta sul senso.

In questa prospettiva si può impostare un programma di ricerca per una teoria generale dell'azione strategica nell'ambito di una teoria generale del governo dell'agire. Programma che si articola in tre compiti.

Un primo compito degli studi strategici sembra quello di approfondire le categorie più generali all'origine dei paradossi e delle tensioni proprie dell'"esserci", dell'essere situato nel mondo, e quindi ineliminabili dall'esperienza vissuta e da qualsiasi sistema di azione.

Un secondo compito di tali studi potrebbe essere l'interpretazione pragmatica dei sistemi di governo dell'agire, cioè di concreti sistemi di azione (casi empirici) sulla base di modalità, essenziali e relativamente costanti, con cui l'ordine simbolico dell'attore si rapporta col mondo e con i sistemi di azione. Interpretazione fondamentalmente orientata non solo ad evidenziare l'importanza della coerenza interna ed esterna del governo (ordine simbolico-pragmatico), ma anche, e soprattutto, ad indagare le sue risposte alla necessità pratica di affrontare e, solo in parte, risolvere i paradossi da questa stessa generati.

Infine, gli studi strategici potrebbero occuparsi delle situazioni contingenti, dei contesti in cui certe strategie vengono a formarsi e delle condizioni per una loro validazione empirica.

L'elemento di maggior importanza emerso dalla prospettiva espressa è la maggior importanza di un non esaustivo meta-governo delle ineliminabili conflitti/contraddittorietà dell'esistenza, rispetto alla rigorosa gestione della coerenza dell'ordine simbolico-pragmatico. Infatti, mentre il primo lascia la porta aperta al reale, ad un apprendimento costituente ed anche intuitivo, il secondo tende a chiuderla a favore dell'affermazione di una visione precostituita delle situazioni.

Per affrontare questioni di meta-governo esistenziale sarebbe necessario addentrarsi nell'esame di meta-categorie di quell'esistenza che fa esperienza dell'agire avvertendolo come passaggio, almeno temporale, tra indeterminazione del futuro e determinazione del passato.

Volontà e desiderio (con il connesso ordine simbolico-pragmatico di natura essenzialmente strategico-organizzativa), dovere e responsabilità (con il connesso ordine simbolico-normativo di natura essenzialmente etico-politica), coinvolgimento e utilizzabilità dei contesti, identità e trascendenza sono solo alcuni dei temi fondamentali con cui si deve confrontare lo studio di una teoria degli studi strategici, temi che fuor di dubbio esulano dal presente lavoro.

### 3. *Una proposta concettuale articolata in tre definizioni*

Declinando la definizione di governo in una di strategia secondo il modello PESO si possono offrire almeno tre definizioni di strategia: una semantica, una sintattica e una pragmatica. La base di tutte e tre è che la strategia orienta.

### 3.1 Una sintattica della strategia

Una sintattica, centrata cioè sulle relazioni logico-costitutive dei suoi elementi, evidenzia come la strategia sia *una via sintetica e globale emergente dalla relativa coerenza sintattica, espressa o meno in forma di piano, di una varietà di massime di esperienza che coordinano anche azioni, passioni, relazioni, qualità, quantità, tempo, spazio, posizione, possesso per orientare un agire pragmatico i cui esiti sono aleatori, ma in qualche modo connessi alle abilità dell'agente.*

La strategia, sintatticamente intesa, rappresenta quindi un'aggregazione relativamente coerente di massime di esperienza, di informazioni, di obiettivi, di valori, di norme e di regole tecniche che indirizzano su una via globale un'azione complessa. Un'aggregazione in cui le massime di esperienza orientano gli altri elementi pragmatici, assumendo il ruolo di impalcatura del senso complessivo della via intrapresa o che si intende intraprendere: una sorta di meta-massima non di esperienza ma di azione

Alcuni dati su cui è opportuno riflettere per comprendere la definizione proposta sono: la via; l'azione complessa; la globalità della via; la sintesi della via; la varietà di massime; la relativa coerenza sintattica; la presenza o meno del piano di azione; la aleatorietà dell'esito; la possibilità dell'agente di modificare l'aleatorietà con le proprie abilità; gli accidenti della via.

#### 3.1.1 Via complessa, globale, sintetica

La via evidenzia che la strategia indica un senso dell'agire che non è solo semantico, ma che è anche direzione e verso di azione, un cammino che fa emergere sia nuove qualità rispetto alle sue singole componenti considerate isolatamente e sia diverse proprietà rispetto alle caratteristiche espresse dalle stesse parti orientate in modo diverso nel percorso di un'altra impresa. Ciò che emerge è soprattutto un significato di percorribilità di una riduzione di complessità rispetto all'effetto in vista di cui si agisce. La via è il concetto che più caratterizza la strategia rispetto al concetto di governo.

La complessità dell'azione sta a significare che la strategia, a differenza delle massime, non si può riferire ad azioni elementari o banali, ma richiede necessariamente la composizione e l'orientamento di più azioni che molto spesso sono un numero sterminato e addirittura non computabile. La complessità, in

sé non segmentabile, è comunque riferibile a diversi livelli nella gerarchia dell'agente e in tal senso tale complessità si riferisce ad aggregati sintetizzabili di azioni che possano essere rappresentabili con una propria identità in termini di scopi, finalità, valori. Il livello minimo di aggregazione di attività dipende, oltre che dall'auto-definizione dell'agente, anche dall'etero-definizione del suo contesto. Generalmente, nell'impresa si parla correttamente di governo a livello di prodotto, (*Strategic Business Units*), e a livello complessivo (*Corporate*), mentre con maggiore difficoltà a livello funzionale.

La globalità della via. La sintassi di una strategia fa emergere qualità e proprietà del governo nuove e diverse da quelle presenti nelle singole componenti. Risulta perciò evidente che la strategia, come parte in decentrabile del governo, possiede delle "emergenze" rispetto ai sub-sistemi da cui è composto: ha cioè delle caratteristiche, delle qualità e delle capacità che presentano sia una novità incrementale rispetto alle qualità e proprietà delle componenti considerate isolatamente sia una diversità rispetto alle caratteristiche espresse dalle stesse parti coordinate in modo differente in altra strategia. Ciò che emerge è un significato di direzione e verso in grado di indirizzare le singole azioni riducendo la complessità del senso, ma sul punto si rinvia alla definizione semantica di strategia. Dette qualità e proprietà, emergenti dalle interrelazioni organizzate tra gli elementi, conferiscono alla strategia gli aspetti caratteristici dell'unità globale. L'idea di totalità è ben espressa dal concetto di valore della strategia che, ben prima dell'avvento delle teorie sistemiche, "prezzava" l'avviamento insito nella sua globalità non scindibile. Sono quindi queste emergenze globali a conferire alla strategia unità ed unicità. Sono quindi queste emergenze a trasformare massime, scopi, interessi, risorse, tecnologie e, in tal senso, la strategia è più "orientamento pragmatico in atto ..." che insieme di elementi.

La via è sintetica, nel senso che la strategia esprime i propri contenuti con un succinto concentrato degli elementi che la compongono. Le proposizioni con cui sintetizza il governo non sono né la somma, né il riassunto delle locuzioni che esprimono i suoi componenti. Bisogna diffidare di strategie contenute in diversi tomi, proprio perché in tal modo è probabile che si sia verificata una delle seguenti situazioni: o nell'affanno di produrre carta su carta non si è trovata, o addirittura si è smarrita, la sintesi del senso di quello che si sta facendo, o che si vuol fare; oppure si è appositamente compilato un documento ridondante per celare le reali strategie o per dissimularle, coprendole

con un elevato “rumore informativo”. Solo per dare un’idea, in una grande impresa diversificata la lunghezza del documento che esprime la strategia ad uso esclusivo del vertice imprenditoriale non dovrebbe eccedere le cinque cartelle a livello *corporate* (dita di una mano) e le tre cartelle per ogni *business* in cui l’impresa è presente o ha intenzione di entrare. In ogni caso, anche nelle multinazionali, documenti che superano le venti cartelle hanno più il sapore dell’operativo, che dello strategico.

### 3.1.2 Le massime di esperienza

La varietà di massime evidenzia come la strategia si fondi su una pluralità di massime. La massima collega la via al suo esito non determinabile in modo necessario.

La massima di esperienza è una proposizione che nasce dall’elaborazione di un vissuto, individuale o collettivo, che viene riversato in un succinto sunto linguistico. Come viene argomentato qui appresso, la massima si presenta come fattispecie fattuale di governo dell’agire, in grado di ordinare e orientare soggettivamente l’azione.

La massima realizza una regolazione soggettiva dell’azione attraverso la definizione dei contenuti e l’indicazione dei valori e degli scopi di riferimento. Nel governo il senso dell’azione si genera soprattutto nelle massime che il soggetto si auto-produce o si auto-seleziona attraverso una riflessione sull’esperienza vissuta. Le massime sono, almeno potenzialmente, in grado di regolare i livelli di complessità interni ed esterni.

La massima è un enunciato che può anche prendere la forma di un proverbio o di un detto sapienziale, ma che nella normalità dei casi si forma nel vissuto quotidiano ed è relativo ad ogni tipo di comportamento dall’agire morale del soggetto, alle piccole cose di ogni giorno. Kant offre un contributo molto interessante al concetto di massima, al quale, in parte, si è ispirata la trattazione del testo. In particolare, chiama massima la regola soggettiva secondo la quale il soggetto agisce ed anche “la massima determina per il giudizio il caso che sta sotto la regola” (Kant, 1970). Ma a differenza dell’autore, qui non si deriva dalle massime un imperativo ipotetico, in quanto le massime sembrano sfuggire sia al semplice schema di causa-effetto (se-allora) alla base dell’assunzione da parte della ragione della validità del fine e dell’efficacia del mezzo, sia allo schema di “eteronomia interna” di stampo normativo, che im-



plica il volere e l'esecuzione dell'azione dopo che si è formato l'imperativo ipotetico. Le massime presentano le seguenti caratteristiche, che le differenziano da norme, regole tecniche e obiettivi: hanno validità soggettiva per l'attore che se le pone o le accetta; la loro violazione non è sanzionata da una autorità; si riferiscono ai contenuti di un'azione svolta da un soggetto concreto; realizzano una regolazione dei valori e delle finalità dell'azione in contesti concreti; sono suscettibili di una proiezione prospettica diventando un proposito di prassi; sono forme di governo fattuale dell'azione; sono il mattone fondamentale con cui si costruiscono le strategie.

La massima non esiste in sé, ma si costituisce solo con la sua effettività per il soggetto che se la è posta o la ha accettata (il concetto di massima di esperienza nella sua effettività ricorda il concetto tomistico di *habitus*). Una massima perde la sua validità se costantemente violata da un soggetto e, per lui, questa cessa di esistere. Le massime, a differenza delle norme, si abrogano per desuetudine (Bubner, 1985).

Ciò nonostante, la massima non è solo uno strumento di auto-regolazione dell'azione, ma anche uno strumento per la sua interpretazione da parte di un osservatore. Infatti, se le azioni sono ordinate e orientate da massime è anche logico che l'osservatore ne presupponga l'esistenza e tenti di formularle per comprendere o spiegare l'azione oggetto di interpretazione.

Le massime, sempre a differenza delle norme, non sono espressione di una eteronomia autoritativa ed a differenza delle leggi naturali, non si riferiscono ad una ontologia necessitata, ma valgono solo se le si accetta. Sono intrinsecamente un atto di autonomia, un auto-vincolarsi che il soggetto interpreta come un'opportunità di generare una auto-regolazione delle sue attività per realizzare certe possibilità e non altre.

L'osservazione della massima è lasciata alla prudente autonomia del soggetto, la sua mancata osservazione può comportare una sanzione indiretta dal negativo corso della vita consequenziale alla sua violazione. Il rischio di "trovarsi male" è l'eventuale sanzione, non a caso riflessiva, connessa alla non applicazione di una massima di esperienza: per così dire "chi è causa del suo mal pianga se stesso".

La forma linguistica con cui viene generalmente auto-espressa è quella della constatazione che descrive un comportamento nel suo "id quod plerunque accidit", nel modo cioè in cui vanno normalmente (ma non necessariamente) le cose, gli accadimenti, il mondo.



Ciò nonostante, a volte esse contengono avvertimenti normativi, o si esprimono sotto forma di regole, ma in quanto massime, auspicano ad essere osservate e meditate nel vissuto del destinatario e solo per il bene che questi si è auto-selezionato. La massima anche quando espressa in proposizione linguistica di comando non impone, esorta.

La massima è un'esortazione all'azione conforme ai suoi contenuti e, come tale, simile a certe norme programmatiche di alcune carte costituzionali che esprimono esortazioni di principio e non coerenza di comportamento.

La massima ha un campo di applicazione non ben delimitato, che si presta facilmente all'applicazione analogica o addirittura allegorica, ma soprattutto il mancato rispetto di una massima non costituisce un illecito sanzionato da un'autorità. In tal senso, si può affermare che la massima è una forma di regolazione né normativa, né esclusivamente teleologica dell'azione.

In analogia con la regola tecnica, la massima ha la concretezza di un'istruzione per l'uso, ma ne differisce profondamente perché manca di una determinata successione di azioni che garantiscono il risultato (in senso metaforico si potrebbe quasi dire un'istruzione per l'uso della vita.)

Nella massima, pur rappresentando una determinazione di ordine simbolico che delimita i possibili corsi di azione, non vi si ritrovano quel rigore e quella rigidità proprie di ogni norma o regola, né si ritrova quella determinazione teleologica tipica dell'obbiettivo. Il residuo spazio di indeterminazione può essere opportunamente colmato dalla situazione concreta.

Perciò la massima è una forma di regolazione "aperta" alla complessità del senso e dell'azione. In tal modo, la massima tempera due diverse esigenze: la riduzione della complessità del contesto; il mantenimento di una certa complessità del vissuto.

Per orientare e ordinare creativamente l'azione è, infatti, necessario che la complessità venga ridotta, ma non del tutto soppressa. Se da un lato l'eccesso di complessità del contesto blocca l'azione, dall'altro lato la sua eccessiva riduzione, tipica delle norme, delle regole tecniche e degli obiettivi, la banalizza, rendendola inidonea ad affermare l'autonomia dell'agente da quell'ambiente da cui si vuol emancipare.

Grazie a tale relativa indeterminazione, la sua applicazione implica sempre una riflessione sui valori in questa contenuti e sugli scopi a cui tende e quindi, l'adesione ad una massima è, almeno in potenza, suscettibile di esiti non banali e incrementativi dell'autonomia dell'agente.

La massima contiene un condensato di saggezza pratica, a volte addirittura spicciola e valida solo per chi se la è formulata, che è centrata sui contenuti stessi dell'agire. Un tale riferimento la rende idonea a collegare valori e scopi con le modalità di un comportamento che si concretizza di fronte all'agente. Ogni agente, individuale o collettivo che sia, possiede una quantità sterminata di massime, la maggior parte assai banali, l'idea che viene sviluppata in seguito è che il governo sia un'emergenza di significati derivante dall'organizzazione di tali massime con altri elementi.

La massima esperienza può, in un certo qual senso, essere proiettata nel futuro comportamento del soggetto. Ma la massima deve la sua esistenza alla sua effettività pertanto, fino a che non è adottata nell'azione, rimane un proposito. Il proposito è un progetto di azione che si riferisce alla prassi e non ad un singolo evento o a un determinato momento. Il proposito si differenzia dall'obiettivo per la sua relativa indeterminatezza, che permette di mediare tra l'eccesso e il difetto di complessità, tra scopi e valori.

### 3.1.3 La relativa coerenza della via

La relativa coerenza della via si riferisce alle relazioni logico-costitutive dei suoi elementi (massime, risorse, relazioni, obiettivi ...) e come tale è un'emergenza semantica della sua sintassi. La sintattica del governo definisce le connessioni costitutive tra varie parti che costituiscono un certo grado di coesione del governo. Dall'articolazione di tali connessioni emerge la coerenza, o meglio un certo grado di coerenza, che rappresenta la logicità delle relazioni, vuoi in termini di assenza di forti contraddizioni tra massime, vuoi in termini di grado di effettività delle massime adottate o proposte, vuoi infine, ma non in termini di importanza, in termini di adeguatezza nella regolazione del rapporto tra complessità interna ed esterna. Risulta di cruciale importanza chiarire la differenza di questa sintattica logica rispetto a quella linguistica. Le regole sintattiche, e in parte anche quelle logiche, dell'esprimersi a parole sono regole oggettivate nella lingua: la loro violazione oltre un certo livello implica il non riuscire più a comunicare, perché non si parla la stessa lingua. Ciò avviene anche quando si comunica attraverso un codice criptato conosciuto solo dai due soggetti che stanno comunicando tra loro. Le regole sintattiche in un governo possono essere arbitrariamente auto-fissate dall'agente individuale: la coerenza si misura esclusivamente sulla base della logica dell'agente giudicabile de-

duttivamente solo sulle larghissime maglie del principio di non contraddizione ed induttivamente, per via empirica, sulla base dei risultati ottenuti rispetto a scopi dichiarati o presupposti.

Nella strategia solo alcune regole sintattiche “chiave” potranno essere fissate da un vertice monopersonale, ma la maggior parte dovrà essere comunicata e condivisa.

Ora è principalmente dall’efficacia della comunicazione, e quindi dal reale *consensual domain* culturale e linguistico, che dipende il livello di coesione di governo, mentre il livello di condivisione delle massime, ed in particolare di quelle chiave, è un indice della coerenza logica del governo. Infatti, se vi sono forti contraddizioni tra massime di soggetti diversi (è questo il caso dei classici conflitti funzionali) il comportamento di impresa perde di coerenza interna, così come succede quando si riduce il grado di effettività delle massime proposte dal vertice.

Anche in termini di rapporto con l’ambiente esterno le massime giocano un ruolo importante nella riduzione della complessità, si pensi alla comune cultura nei distretti industriali, all’intesa collaborativa con i subfornitori, anche alle tacite regole del gioco fissate tra concorrenti, alle aspettative dei clienti e degli utenti finali.

#### 3.1.4 La non necessità del piano

La presenza del piano di azione non è un elemento essenziale della strategia, anche se assai frequente e, per certi versi, auspicabile. Il piano di azione anticipa delle decisioni future riducendo fortemente la complessità prospettica attraverso una sua trattazione anticipata. In tal senso, il piano è una sorta di attualizzazione simbolica di alternative future, che verranno concatenate nel tempo attraverso l’esecuzione del piano.

La strategia non anticipa necessariamente decisioni future, ma ne informa l’adozione fornendo un criterio di selezione interpretativa e progettuale a decisioni che potranno essere sincrone rispetto all’agire ed essere pertanto più congruenti al loro contingente contesto. La strategia sembra più orientata alla prassi, la pianificazione alla poiesi quale la produzione di un piano, cioè un’anticipazione di decisioni future. In effetti, lo schematismo del piano riproduce la rigidità delle istruzioni per l’uso, tipico della poiesi, e che a volte, può comportare un eccessivo riduzionismo, una non necessaria riduzione di complessità.

Anche i piani flessibili comportano un albero decisionale che non può rendere conto della complessità prospettica della pragmatica dell'agire. Ogni strategia che si rispetti tende, infatti, ad utilizzare la complessità che si produce nel tempo come fonte creativa di opportunità e quindi, a ridurla quel minimo che basta per garantire una certa governabilità dell'azione. L'elaborazione sintattica di strategie omogeneizza, con maggior o minor determinatezza, le decisioni, introducendo orientamento nella selezione della complessità, sia interna sia esterna.

Internamente, la forza persuasiva della strategia riduce la complessità, indicando il raggiungimento di scopi dell'azione e favorendo, in tal modo, continuità e coerenza alle contingenti motivazioni di azioni elementari ed intermedie.

Esternamente, la validità della strategia riduce la complessità, orientando l'interpretazione diretta alla selezione sia degli elementi rilevanti per il suo compimento in mutevoli contesti, sia di quei prodromi indicatori di opportunità per il suo stesso cambiamento.

### 3.1.5 L'aleatorietà, l'ambiguità delle premesse e degli esiti

Circa l'aleatorietà degli esiti si è già ampiamente parlato, ma è opportuno sottolineare la possibilità dell'agente di modificare positivamente o negativamente l'aleatorietà con le proprie abilità e con le opzioni che riesce ad escogitare. Là dove vi è solo possibilità per la rassegnazione vi è ancora posto per la saggezza, ma non per la strategia. Ciò non comporta la necessità di un comportamento attivo: molto spesso la prudente attesa e l'astensione dall'azione rappresentano una concreta opzione che modifica le aleatorietà degli esiti di un contesto in divenire.

Le componenti elementari della strategia, i suoi sintagmi, sono in primo luogo le massime che dirigono gli accidenti strategici. Per studiare i sintagmi strategici si è ricorsi alla distinzioni delle categorie dell'ente (detti anche generi o predicamenti) che Aristotele distingue in sostanza e accidenti. La sostanza è il substrato sussistente dell'ente, gli accidenti sono realtà che sono in altro. Gli accidenti metafisici dell'ente sono: azione, passione, relazione, qualità, quantità, tempo, luogo, posizione, possesso.

L'azione nella strategia è il comportamento e la condotta. Il comportamento di un qualsiasi corpo indica una sua dinamica modificativa di una certa

situazione: la caduta di un trave è spiegabile dall'osservatore in termini di leggi fisiche. Il comportamento dei viventi, in particolare quello animale che meglio si sposa con i comuni schemi interpretativi, introduce un primo, minimale, concetto di azione che può anche prescindere dall'intenzionalità dell'agente. Un più o meno semplice schema di adattamento stimolo-risposta è sufficiente a spiegare il comportamento di un'ameba, di una pianta, di un insetto o anche quello di molti mammiferi. Lo stesso comportamento animale viene studiato in etologia come la risposta di un organismo, con una data struttura di informazioni genetiche contenuta nei suoi cromosomi, agli stimoli ambientali per la soddisfazione di bisogni di sopravvivenza individuale e della specie (riproduzione). In questi casi, se non con riferimento ad un Creatore, si può parlare solo in senso molto lato di strategie di sopravvivenza di una determinata specie. Se comunque, stante l'abuso che evidentemente non è solo delle discipline aziendali, si vuol usare il termine governo, si deve concordare che la generazione di strategie avviene a livello di informazione genetica. Il concetto di condotta richiama invece la dimensione di un'intenzionalità. L'intenzione implica un minimo grado di libertà. L'agente deve pertanto poter operare delle scelte relativamente autonome e pertanto deve essere in grado di potersi rappresentare una certa situazione, in modo da poter orientare il proprio agire verso determinati esiti. La condotta implica sempre un'autocoscienza dell'agente e una sua elaborazione riflessiva di senso, che può avvenire sia a livello conscio, sia inconscio. "Un uomo è l'agente di un atto quando ciò che egli fa può essere descritto sotto un profilo che rende tale atto intenzionale" (Davidson, 1992). La condotta economica, come parte di quella sociale, implica la dimensione relazionale, in quanto si forma nel costante riferimento all'agire degli altri individui. A differenza del comportamento, non è possibile interpretare una condotta senza far riferimento, anche ipotetico, all'auto-referenza dell'agente, al quadro del contesto che si è formato, al significato attribuitole e, in definitiva, al governo che la orienta.

La passione si verifica quando la via è soggetto passivo dell'attività di altri enti. La passione strategica principale è rappresentata dalla sorte nelle forme di incertezza, ambiguità, aleatorietà, accidentalità e inaffidabilità. La necessità della strategia si fa sempre più forte quanto più è elevata l'alea della sorte che comunque la via subisce, o meglio patisce. Patire la sorte significa però entrare in sintonia con la complessità delle situazioni che si affrontano, in modo da rendere più governabile la complessità che la caratterizza e dal quale la

via non può essere esentata. Non una complicazione di “affari semplici”, ma una complessità funzionale alla comprensione. La strategia ha la sua massima espressione quando affronta sia l'impostazione, sia la soluzione dei problemi esistenziali che l'agente patisce in condizioni di profonda incertezza determinate, prevalentemente, da tre fonti: l'ambiguità dell'interpretazione, più collegata alla sfera cognitiva; l'aleatorietà dell'efficacia, più collegata alla sfera operativa; la inaffidabilità delle informazioni, collegata sia ad aspetti operativi che cognitivi.

Le ambiguità relative al contesto e all'agente problematizzano le interpretazioni di impostazione dei problemi di governo. L'aleatorietà dell'azione problematizza le decisioni di soluzione dei problemi strategici. L'aleatorietà si esplica in situazioni di causa-effetto probabilistico o possibilistico sostanzialmente date, l'ambiguità presenta i possibili, e più profondi scollamenti, tra conoscenza e realtà. Aleatorietà e ambiguità si combinano generando confusione valutativa: stante un successo o un insuccesso quanta parte è imputabile alle decisioni di impostazione, quanta a quelle di soluzione dei problemi e quanta al caso?

La stessa interpretazione dell'attività di governo risulta ambigua in quanto, appunto, non si hanno preferenze definite chiaramente, né formule di connessione futura dell'aleatorietà degli eventi e neppure una conoscenza data una volta per tutte dell'esperienza del passato.

Passando all'aleatorietà, gli effetti del governo non sono dei risultati deterministici delle azioni che informano, ma sorgono dal combinarsi di questa con le alee e con altri eventi imponderabili da cui dipende il successo dell'agente. Tali effetti sono chiamati anche esiti, più che risultati, proprio per metterne in evidenza il carattere non strettamente deterministico che nasce dalla sorte e non dalla probabilità.

Ambiguità e aleatorietà si congiungono, infatti, nel problema dell'esito favorevole/sfavorevole del governo. L'aleatorietà del successo richiama la possibilità di non raggiungere gli obiettivi. Ma l'ambiguità del successo è assai più profonda e si connette sia alla possibilità di ingannarsi nella selezione degli esiti auspicati sulla base delle proprie preferenze, sia al problema, in parte connesso, del mutamento delle preferenze in corso di azione. Per l'agente, il successo non sta tanto nel raggiungimento di un eventuale prefissato obiettivo, quanto nel vantaggio della propria azione valutato con i contingenti giudizi di convenienza empiricamente adottati al momento in cui i suoi effetti si producono (*ex-post*).

Ricapitolando, l'agente patisce la complessità interna e esterna, che si esprime in termini di aleatorietà degli eventi, di ambiguità dei segnali, ma anche come feedback delle proprie azioni, rende inutilizzabile la visione della decisione di governo come processo razionale di definizione di relazioni algoritmiche tra mezzi e fini da attuarsi nella prospettiva del piano e spinge verso una idea di decisione come "[...] percorso di ricerca, tortuoso non lineare, denso di imprevisti ed incognite, ambiguo e a tratti contraddittorio, [...] di generazione e manipolazione di conoscenze piuttosto che [...] procedura consolidata, sempre tenuta sotto controllo dai decisori, guidata dal calcolo e/o dalla organizzazione." (Gozzi, 1991).

L'ambiguità e l'aleatorietà generano problemi sul piano decisionale, soprattutto in termini di affidabilità delle informazioni utilizzate e affidabilità dell'utilizzo di tali informazioni.

Il primo punto riguarda strettamente il ruolo del sistema di supporto informativo, che deve riuscire a fornire informazioni quanto più possibile affidabili ai decisori, nel duplice senso di corrette e rilevanti nel loro contenuto. Per quanto possa essere intenso l'apprendimento, tuttavia esso non può essere tale da superare i limiti della logica umana nella computazione delle informazioni. Paradossalmente quindi, la decisione e l'azione strategica richiedono il "patire" di una parziale 'ignoranza' del decisore, quale fattore che consente l'azione piuttosto che limitarla. Questo in quanto, se il decisore dovesse attendere di avere un'informazione completa, non agirebbe mai o agirebbe in ritardo e comunque, non apprenderebbe nulla di nuovo. "[...] nell'azione l'uomo non è solo guidato da una mano invisibile, ma necessita altresì di una mano occultatrice, senza la quale non riuscirebbe a lanciarsi in grandi imprese e non apprenderebbe nulla. Per apprendere occorre agire senza conoscere, dunque correre un rischio che un calcolo troppo rigoroso [...] dei costi e dei benefici renderebbe impossibile. Il modello razionale blocca l'azione al livello delle conoscenze acquisite, necessariamente imperfette, e non permette all'uomo di scoprire delle possibilità, cioè finalità e mezzi nuovi" (Crozier, Friedberg, 1978).

### 3.1.6 La cooperazione ed il conflitto

La relazione in strategia si presenta sulle opposizioni amico-nemico, conflitto-cooperazione. Le interrelazioni tra le strategie di diversi agenti possono



dar luogo a rapporti di conflitto, di cooperazione o di terzietà dalle quali derivano le categorie di amico, nemico o terzo. Il conflitto è generato da una situazione di rivalità tra più agenti portatori di interessi antagonisti che lottano per realizzare maggiori vantaggi, per acquisire potere od anche solo per la loro sopravvivenza. Al conflitto è associata la categoria politica del “nemico”, che in termini aziendalistici viene anche associata a quella del competitore. La cooperazione è generata da una situazione di concordia tra più agenti, portatori di interessi anche solo parzialmente coincidenti, che ritengono vantaggioso coordinare le proprie azioni per contribuire attivamente a risultati almeno in parte comuni. Accanto a queste categorie s’impone anche quella della terzietà. Il terzo, in qualsiasi modo coinvolto, risulta assai rilevante nella formazione del quadro di governo di riferimento. Questo soggetto, spesso per il solo fatto di esistere, gioca un ruolo rilevante nel determinare le condotte strategiche degli agenti principali. Solo per fare qualche esempio significativo, si pensi al mediatore o all’accordo collusivo di due competitori ai danni del terzo, al terzo che evita di entrare nel conflitto per evitarne gli effetti negativi o per goderne i benefici (*tertius gaudens*), o ancora al terzo al centro di potenziali alleanze, od infine al terzo come possibile fomentatore del conflitto che segue la massima *divide et impera*.

La posizione (*situs*) è il modo di stare in una situazione, in strategia le posizioni più rilevanti sono il vincolo e la possibilità, la minaccia e l’opportunità. Da sempre i giochi dell’ordine (determinazioni) e del disordine (indeterminazioni, turbolenza, caos) coproducono vincoli e possibilità dai quali sorge il governo di impresa.

### 3.1.7 L’emancipazione nel tempo e gli accidenti dell’agire

L’idea di fondo è che la strategia non serva solo ad emanciparsi dai vincoli, anzi si costruisce all’interno della dipendenza ambientale, sia naturale, sia sociale. La libertà è connessa anche alla possibilità interna all’agente di operare delle scelte, ma questa possibilità presuppone vincoli interni che costituiscono l’agente stesso. Questa possibilità interna si può esprimere solo conoscendo i vincoli esterni, cioè i determinismi da utilizzare (vincoli-opportunità) e da evitare (vincoli-minacce).

Questa possibilità interna, sorge da vincoli interni ed esterni, ma può agire solo grazie a possibilità esterne: zone di indeterminazione e di incertezza tra



vincoli ambientali, nelle quali si manifestano delle alee che presentano esiti favorevoli (possibilità-opportunità) o sfavorevoli (possibilità-minacce) all'impresa. Infine, la stessa possibilità interna è interstizio tra vincoli interni, ma non può considerarsi un'alea in quanto guidata dall'intenzionalità propria del volere imprenditoriale. L'intenzionalità della mente imprenditoriale trasforma l'astratto interstizio tra vincoli in deliberazione, in determinazione volitiva e quindi, riduce la possibilità (alternativa) a vincolo (determinazione), che però apre possibilità future.

Il concetto di strategia si sviluppa in seno a giochi complessi e sottili di minacce e opportunità, di vincoli e possibilità che sono interni ed esterni all'autore.

La strategia si svolge nel tempo. In definitiva, il senso di una strategia può essere colto nella determinazione del passato e del presente a confronto con l'indeterminazione del futuro. La stessa esistenza si snoda nel tempo, attraverso il passaggio dall'indeterminazione del futuro alla determinazione del presente. Il luogo (*ubi*) e la localizzazione geografica della via come successione di spazi interessati dal suo percorso.

Il termine evento esalta le componenti spaziali, temporali dell'accadimento: un avvenimento cioè, che può essere tratto dal continuum spazio-temporale di cui fa inscindibilmente parte, grazie al relativamente autonomo significato attribuitogli dai soggetti coinvolti. Nel concetto di evento si evidenziano le componenti di azione, tempo, spazio e senso che anticipano il concetto di governo.

La qualità della via ne segna i caratteri della natura e le sue modalità di essere. Le qualità sono tutto ciò che la mente dell'agente trae dalla scienza e dalla tecnica, dalle esperienze e dalle ricerche proprie e altrui, ed ancora dalla sua stessa fantasia creatrice onde progettare opzioni di scelta e implementare modalità di utilizzazione delle risorse atte modificare, a favore dell'agente, l'aleatorietà degli esiti del suo esistere. Le qualità della via assumono particolare importanza quale campo di applicazione delle idee sulla via dell'agire (Fazzi, 1982). I caratteri qualitativi sono detti propriamente modalità o mutabili. Sulle modalità della strategia e sulla sua tassonomia in ordine ai contenuti si parla nei prossimi paragrafi accennando ora che la principale distinzione in campo aziendale è quella che si basa su tecnologie-prodotti-mercati cioè su una relazione che può essere letta vuoi come interno-interfaccia-esterno, vuoi come processo-risultato-esito e vuoi come svolgimento-effetto-potenziale.

Le quantità attengono alle grandezze cioè alle determinazioni misurabili e commensurabili di processi che danno origine a flussi e fondi di entità fisiche o di valori economico-finanziari. Fondi che a loro volta possono distinguersi in grandezze massa (lento *turnover*) e stock (rapido *turnover*). Flussi che a loro volta possono evidenziare o volumi integrali o risultati differenziali di limitati o estesi conti esercizio o di fondi riferiti a istanti diversi (Flussi di fondi). Grandezze che generano vincoli di massimo o di minimo e possibilità di dimensione ottimale. I caratteri quantitativi sono detti propriamente variabili.

Il possesso (*habitus*) nel governo si riferisce all'avere fini, mezzi ed esiti. In termini strategici ciò consiste nell'essere portatori di interessi e aspettative, nel disporre di risorse e competenze e nel beneficiare di certi risultati.

Degli interessi e aspettative l'agente è portatore. Gli interessi costituiscono convenienze pratiche che i soggetti vogliono trarre da situazioni contingenti in cui si trovano in qualche modo coinvolti. I generici interessi divengono vere e proprie aspettative quando sono determinati dallo stesso portatore in ordine all'*an*, al *quantum*, al *quomodo* e al *tempo*. Le aspettative possono essere formulate autonomamente dal soggetto portatore od anche essere ingenerate da terzi. La legittimazione e la giuridicità di interessi e aspettative, che attengono ai momenti etici e normativi dell'azione, assumono una connotazione di governo, soprattutto per i vincoli e le possibilità a queste connesse. Gli interessi non sono connessi solo ai bisogni, ma anche al desiderio. I bisogni si possono soddisfare, il desiderio no. È il desiderio che genera il contingente bisogno, che orientando l'attenzione verso esiti preferiti ed auspicati genera l'"interesse". In tal modo i bisogni, necessariamente parziali, vengono avvertiti come assoluti, secondo la nota relazione di sublimazione proposta da Lacan (2001).

Delle risorse e delle competenze l'agente ha disponibilità. Le risorse, più o meno economicamente connotate, sono mezzi astrattamente idonei a realizzare il progetto imprenditoriale. La potenzialità di una risorsa risiede nella numerosità di progetti in cui può essere utilizzata, il suo valore specifico dipende dal grado di sostituibilità contingente rispetto a una certa realizzazione produttiva. La risorsa è lo snodo di due diverse finalità che informano altrettante logiche di azione. Da un lato, si trova la finalità di remunerazione del detentore della risorsa, dall'altro la destinazione ad uno specifico progetto. Il conflitto teleologico genera valore e viene regolato attraverso lo scambio. In termini di agire di governo, le risorse rilevano soprattutto in relazione alle capacità che esse generano nell'agente. Capacità che rappresentano altrettante potenzialità

che possono trasformarsi, più o meno facilmente, in esiti dell'azione. In ordine a tale gradazione delle risorse è stato coniato il termine di "performatività", per distinguere le risorse cognitive da quelle comportamentali. Le risorse cognitive, tipicamente il sapere, richiedono un elevato intervento progettuale per essere attivate, in quanto non idonee a produrre azioni predeterminate o esiti univoci. Le risorse non performative richiedono un medium progettuale per specificare le loro potenziali capacità: sono risorse con capacità del tutto contingenti. Le risorse comportamentali, tipicamente il potere, richiedono unicamente la messa in atto di azioni per realizzare effetti predeterminati. Il senso di queste risorse/capacità risulta fortemente strumentale per la realizzazione del progetto. Le risorse performative hanno in se stesse le proprie capacità, che trovano immediata attivazione dalla corrispondente azione: sono risorse con capacità categoriali. La risorsa è performativa se è idonea a realizzare il suo potenziale attraverso un'azione relativamente semplice e diretta. Ma la risorsa non rende sufficientemente l'idea dell'abilità connessa all'azione, da qui la necessità di esplicitare il ruolo della competenza che attiene ai diversi livelli di abilità realizzabile nel corso dell'azione.

Delle performance ottenute l'agente beneficia. La performance indica l'effetto ottenuto. Come già più volte sottolineato, gli effetti del governo non sono dei risultati deterministici delle azioni che informano, ma sorgono dal combinarsi di questo con le alee e con altri eventi imponderabili da cui dipende il successo dell'agente. Tali effetti sono chiamati anche esiti, più che risultati, proprio per metterne in evidenza il carattere non strettamente deterministico. Il problema dell'esito favorevole/sfavorevole del governo per l'agente non sta tanto nel raggiungimento di un eventuale prefissato obiettivo, quanto nel successo della propria azione con i contingenti giudizi di convenienza, empiricamente adottati al momento in cui i suoi effetti si producono. Il concetto può non essere di immediata comprensione, ma stante la sua importanza per la comprensione della temporalità propria del governo, risulta opportuno soffermarci con ulteriori precisazioni.

Il possesso in termini strategici riarticola interessi, risorse ed esiti in progettualità-potere-performance. La dinamica dell'agire di governo può anche essere letta attraverso le categorie di progettualità e di potere. La progettualità rinvia all'autonoma capacità strategica di anticipare l'azione e il cambiamento da questa indotto, determinandoli creativamente nella realtà intellettuale delle forme. Il potere richiama la eteronoma capacità stra-

tegica di realizzare l'azione e i suoi esiti, determinandoli costruttivamente nella realtà empirica degli accadimenti. La performance richiama l'effetto che sottoposto ad un giudizio necessariamente *ex-post* può considerarsi un valore se ha sortito effetti ritenuti positivi. La progettazione dell'azione di governo coinvolge mozioni fortemente creative e spinte innovative. Il potere innesca processi di apprendimento, acquisisce *know-how*, dispone delle risorse, abilita al cambiamento, dà corso all'azione, ordina e orienta i mutevoli e imprevedibili eventi ad una realizzazione almeno compatibile al progetto che lo informa. L'azione strategica può presentare carenze, vuoi in termini di progettualità, vuoi in termini di potere. Riportando la teoria nel concreto di un'impresa, il progetto strategico può essere considerato come un paradigma economico-tecnico, che informa un insieme di risorse per proiettarle verso la realizzazione produttiva. In quanto paradigma, il progetto imprenditoriale non è solo un'elaborazione di forme, mezzi, modalità, tempi, costi con cui soddisfare ben determinati bisogni, ma è anche insieme coordinato di principi, valori, convinzioni e credenze, generatore di modelli di realizzazione produttiva.

Il progetto imprenditoriale non può considerarsi limitato a un contingente modello con cui si elaborano tecnicamente le specifiche modalità di azione, ma ben può essere considerato la fonte di un'ampia gamma di modelli produttivi. Anzi, la potenzialità di un progetto imprenditoriale sta proprio nella sua capacità di generare una pluralità di modelli di realizzazione tra loro alternativi e/o consecutivi, di estendere insomma, il campo delle possibilità attuali e prospettive d'impresa. Pur non essendo solo un insieme di obiettivi, il progetto rappresenta la principale fonte della teleologia di impresa, con la quale confrontare la validità dell'azione realizzatrice e la congruità dell'allocazione delle risorse. Il potere strategico ha il preciso compito di tradurre l'idea imprenditiva in una cultura d'impresa idonea a interpretare il proprio contesto e ad agirvi in condizioni di salda continuità economica. Il formarsi della strategia di impresa può quindi essere anche interpretato come la dialettica tra forze che esprimono le creatività e le volontà dei soggetti che la compongono e la capacità di orientarle.

Se l'obiettivo sorge da generiche finalità, vagliate da giudizi di valore *ex-ante* ed è predefinito rispetto all'azione è naturale che possiamo pensare al successo della strategia quando l'obiettivo è raggiunto. In realtà, questa impostazione non tiene conto che la temporalità dell'azione di governo, non

si limita allo iato tra fissazione degli obiettivi e ottenimento dei risultati, ma coinvolge tutte le variabili in gioco. In primo luogo, si può evidenziare il fatto che il successo può essere ottenuto non tanto come effetto dell'azione, ma grazie ad eventi fortuiti quasi del tutto indipendenti dalla sua azione. Secondariamente, è frequente che il mutare del contesto non renda più auspicabile il raggiungimento degli originari obiettivi, pur rimanendo invariati i criteri di giudizio dell'agente. Infine, per concludere l'esemplificazione, è possibile che il successo dell'agente sia proprio dovuto all'ottenimento di esiti non originariamente desiderati, ma che assumono notevole valore nei suoi mutati giudizi di convenienza. È pur vero che il governo può essere valutato anche in relazione agli originari propositi di chi lo ha posto in essere, non potendo giudicare valido un governo che per puro caso giunge a risultati comunque graditi. Ma non bisogna nemmeno fossilizzarsi in una ricerca eziologica degli originari propositi visti come causa prima degli effetti ottenuti, per non rischiare di escludere l'alea quale componente intrinseca al governo. L'impostazione eccessivamente deterministica  $\text{via} = \text{obiettivi} \rightarrow \text{processo} \rightarrow \text{azione} \rightarrow \text{risultati}$  oltre a considerare quasi esogeni gli obiettivi, percepisce il governo come eliminazione dell'alea, che viene percepita come limite alla volontà di potenza e di controllo dell'agente. Una tale impostazione rischia di aver più fiducia nell'eliminazione degli ineliminabili imprevisti, che nella creatività che egli utilizza per ottenere risultati comunque apprezzabili. L'impostazione determinista della strategia vede solo il lato negativo dell'alea, il rischio, non sapendone sfruttare gli elementi positivi e rimanendo chiusa in una solipsistica volontà di potenza.

La strategia non è tanto una formula, algoritmica o magica, per passare da obiettivi definiti a risultati più o meno realizzati, quanto uno strumento per assegnare significati alle azioni, nel costante tentativo di attribuire un senso alla propria esistenza e a quella del proprio mondo.

### 3.2 Una semantica della strategia

La strategia si presenta dunque, come via di mediazione pragmatica tra senso di un contesto dato e esiti in un contesto ingaggiato con un agire che costituisce un flusso di senso dell'esperienza vissuta.

È quindi giunto il momento di capitolarne i tratti del governo dell'agire individuati nei caratteri dell'approccio sapienziale proposto.

Il carattere esistenziale pone in luce che *la strategia è ogni schema di agire che tenta, attraverso la proposizione di vie determinate sul piano mentale, di ridurre e sintetizzare la indemaniata e in parte interminabile complessità fenomenica dell'azione.*

Il carattere ermeneutico specifica lo schema mentale, affermando che la strategia è *l'insieme di orientamenti interpretativi, progettativi e implementativi, rinvenuti, attribuiti e impressi alla via, ai suoi prodromi e ai suoi possibili e non necessari esiti nel mondo.*

Il carattere pragmatico specifica l'efficacia della riduzione e sintesi della indeterminazione fenomenica, affermando che *la strategia viene assunta come via per interpretare, progettare e implementare opzioni e modalità di azione atte a modificare, a favore dell'agente, l'aleatorietà degli esiti del suo esistere.*

Da quanto detto si può tentare una definizione semantica: *la strategia viene assunta come ogni via mentale riferita a un agire globale che tenta, attraverso la proposizione di senso, direzione e verso determinati, di ridurre e sintetizzare la indemaniata e in parte interminabile complessità fenomenica dell'azione e dei suoi prodromi, con l'intento di interpretare, progettare e implementare opzioni e modalità atte a modificare, a favore dell'agente, l'aleatorietà degli esiti del suo esistere.*

Il tentativo definitorio pone in risalto alcuni aspetti della strategia.

In primo luogo la strategia è una via mentale: un modello caratterizzato dall'imprimere un flusso con direzione e verso. Come ogni altra forma di rappresentazione simbolica (quali, la politica, l'etica, il linguaggio, i valori, le norme di condotta, le regole tecniche, le massime di esperienza, e così via) la strategia è un modello di determinazione del reale che, pur fondandosi su categorie logiche, risulta storicamente contingente e inscindibilmente collegato al vissuto di colui che lo genera, vuoi sia questo l'agente principale, vuoi solo osservatore del succedersi di eventi di un certo contesto.

Secondariamente tale via mentale si riferisce non a una singola azione, ma ad un agire globale, che assume un valore tanto più "strategico" quanto più è globalizzante l'esistenza del soggetto, ma che può anche riferirsi a momenti o aspetti parziali della sua vita.

In terzo luogo il compito di tale via è una doppia riduzione della complessità dell'azione funzionale ad un esito favorevole. La prima riduzione è quella della complessità fenomenica dell'azione, al fine di imprimerli direzione e verso nel flusso di senso dell'esistenza in cui è immerso l'agente.

La seconda riduzione è quella della complessità del senso dell'esistenza in generazione soggettiva e creativa di vie che determinano la contingenza dell'agire.

Inoltre, la traduzione del senso in vie praticabili non riesce mai a determinarlo completamente in quanto soggettivamente indeterminato e, in parte, indeterminabile, lasciando sempre aperta la strada sia alla sorpresa strategica, sia all'innovazione in corso di azione.

Poi, la via individuata è congruente se riesce a ridurre il senso complessivo dell'esistenza in un seme pragmatico utile all'agente non solo per la soluzione del problema contingente, ma anche per la propria emancipazione dalla situazione contingente (supportandone la prassi con il rispetto principi e responsabilità del mondo interno all'agente) e ad orientarlo favorevolmente verso nuove e diverse forme di indeterminazione (supportandone l'esistenza per garantire il potenziale di determinazione futura).

Infine, la strategia guarda vuoi ai prodromi (percorsi degli antecedenti), vuoi agli esiti (traiettorie dei susseguenti empirici sul mondo esterno).

La strategia, in questa proposta definitoria, si colloca nell'ambito del pensiero sapienziale, potendo evocativamente appellarsi alla sapienza dell'azione. Una sapienza di vivere tra successi e insuccessi di cui i proverbi e le massime di ogni tempo offrono un esempio assai più eloquente di quello fornito da dotte rappresentazioni teoriche.

La strategia, anch'essa forma di rappresentazione simbolica, è una forma pragmatica storicamente determinata e pertanto, può formare significati condivisi, forme oggettivate di realtà sociale. Tali significati non esistono nella realtà fisica degli accadimenti, in quanto fanno parte della mente individuale e della memoria collettiva, ma sono ugualmente una realtà oggettivata (realtà intellettuale delle forme), in quanto ampiamente condivisa, cui i singoli soggetti fanno costante riferimento. In tal senso, tali forme pragmatiche acquistano una sorta di esistenza propria e una capacità di permanere nella realtà sociale dovuta alla loro relativa stabilità nel tempo.

A differenza della scienza, che è conoscenza del mondo, la strategia è sapienza pragmatica nelle situazioni e nei rapporti con gli uomini, abilità nel trarre vantaggio dalle situazioni.

Con queste brevi considerazioni si può procedere ad una rilettura del tradizionale rapporto strategia -struttura, riproponendolo in termini di semantica dell'azione.



La struttura rappresenta l'ordinamento sintattico dell'azione: un insieme di regole codificate, relativamente stabili e, generalmente, socialmente condivise, che permettono di instaurare relazioni tra gli elementi in gioco a prescindere dal significato specifico che possono assumere nel contingente contesto di azione.

La strategia può essere interpretata come una sorta di semantica dell'azione: un insieme di significati attribuiti ai singoli eventi e accadimenti, capace di generare un senso globale all'azione, idoneo ad incidere profondamente sul vissuto esistenziale del soggetto, individuale o collettivo, che lo pone in essere.

### 3.3 La definizione pragmatica di strategia

Le definizioni sintattiche e semantiche hanno il pregio di porre in evidenza come, rispetto alla definizione di governo, la strategia si caratterizzi per essere una via che non è generico schema mentale; per i suoi aspetti pragmatici e non prassici o poetici, per orientare e non ordinare, per attenersi più agli effetti dell'azione e che non ai suoi principi o metodi. Ma questa definizione vede la strategia dall'alto del *genus*, il governo, di cui costituisce *species* qualificata e non pone in evidenza la sua dinamica interna rispetto all'agire. Per arrivare a comprendere il funzionamento interno bisogna offrire una definizione pragmatica della strategia che è poi la definizione che si assume da un punto di vista della stessa strategia e quindi la più importante.

Per entrare all'interno della sua logica si preferisce definire la strategia come *la via di un agire globale che traduce interessi in vantaggi perseguibili, interpreta la convenienza presente nella situazione, scopre con sagacia quei possibili che hanno l'attitudine a trasformarsi in reale e li ingaggia con determinate modalità di azione.*

La strategia è una via che si interfaccia con la politica traducendo interessi, si connette all'etica nell'apprezzamento della convenienza dei valori, si raccorda con l'organizzazione coordinando le modalità di azione in un piano, ma si esplica soprattutto nella sagacia dello stratagemma che trasforma le possibilità improbabili in effettività reali.

La strategia è dunque una via, un percorso, una strada, un viaggio. È un andare qualificato: è un andare di testa. Una via di testa del pensiero che per certi versi si contrappone alle vie di fatto delle mani (violenze). Un andare



che può essere applicato anche al solo pensiero in cerca di una verità, come le cinque vie di Tommaso D'Aquino per dimostrare l'esistenza di Dio, ma che se riferito all'agire richiede sempre un qualche ragionamento, più o meno supportato da argomenti probanti, che mira a raggiungere un esito.

Le strategie sono i canali e i dotti attraverso i quali defluisce l'agire nel suo passaggio da una prassi etico-politica ad una poiesi tecno-gestionale. In quanto canale la strategia indica modalità per raggiungere un determinato fine con sfumature varie in relazione alla politica, al condotta morale o comunque ad un agire preordinato. La strategia in quanto via è un forma d'uso a disposizione della politica e dell'etica, quindi una sorta di mezzo. Ma rimane un uso globale dell'agire a differenza della tattica che ne è via particolare. Analogamente la gestione è una forma d'uso a disposizione della strategia. Nulla vieta che la gerarchia indicata venga sovvertita e che politica ed etica divengano strumenti di agire strategico.

Le caratteristiche che la strategia acquisisce dal suo essere via sono: la causalità; la traducibilità; la percorribilità.

Per via di qualcosa indica una causazione esplicativa (e.g.: l'aeroporto è stato chiuso per via della nebbia) che mostra come la strategia sia il principale criterio di imputazione di certi fenomeni o eventi ad azioni. Una imputazione che trasforma generici fenomeni in effetti, esiti di certe azioni e di certi agenti. Esiti che, a differenza dei risultati della poiesi, possono essere indiretti e mediati. La strategia non mira ad un risultato, ma ad un esito. Cioè non ricerca forme di effetto che sono certe, dirette e immediatamente prodotte da una certa azione come dei semplici risultati puntuali (*output*), ma mira a modalità di effetto che per loro natura sono aleatori, indiretti, mediati rispetto a svolgimenti in corso cioè esiti globali e complessivi (*outcome*)

La traducibilità indica sia il trasferimento di persone, risorse o informazioni da uno stato di possibilità, magari neppure individuate, a quello di esito effettivo sia alcune caratteristiche del relativo percorso. Nel trasferimento lungo la via rientrano anche le idee di procedimento seguito da una attività pratica come *iter* sequenziale e di svolgimento come dispiegamento e attuazione di certe potenzialità che si avviano ad una determinata condizione (e.g., in via di esaurimento).

La percorribilità di una strategia indica la sua complessiva viabilità: possibilità di transito non solo per una strada, ma per il complesso di vie che formano la rete di opzioni che la strategia apre e che costituiscono la sua trama e

il suo ordito. Una strategia sarà più o meno viabile in relazione vuoi alla facilità del percorso, vuoi al grado di aleatorietà dell'esito. In tal senso la fattibilità non è strategica, ma poetica. Lo studio di fattibilità è nella logica tecnica o gestionale: la strategia non la si fa, la si percorre.

#### 4. *La via tra Sapienza, Tao e Ragione*

Il governo guida il passaggio dalla potenza all'atto. La strategia è la via complessiva e globale di un tale passaggio.

##### 4.1 La Sapienza

La Sapienza ebraico-cristiana è manifestazione personificata di Dio. Forse più di ogni altro scritto i testi sapienziali della Bibbia e segnatamente Proverbi, Siracide e Sapienza sono la base della riflessione strategica. La Sapienza è la fonte dell'esperienza che tranquillizza e protegge (Pr 1, 20-32), fa comprendere tutte le vie del bene (Pr 2, 9) salva dalla via del male (Pr 2, 12). Fa camminare per retti sentieri e evita le vie delle tenebre. I sentieri tortuosi e le strade oblique (Pr 2, 13-15 e Pr 4, 18-19) non raggiungono i sentieri della vita come invece la strada dei buoni e dei giusti (Pr 2, 19-20).

Favore e buon successo si ottengono non appoggiandosi (solo) sulla propria intelligenza, ma affidandosi al Signore che appiana i sentieri (Pr 3, 4-6). Le vie della Sapienza sono vie deliziose, tutte portano al benessere (Pr 3, 17), offrono un cammino sicuro ed evitano l'inciampo (Pr 3, 23). Si deve badare alla strada dove si mette il piede e che le vie siano ben rassodate (Pr 4, 26).

##### 4.2 Il Tao

Il Tao non può essere definito e la sua stessa dottrina si insegna senza parole. Una via connotata anche da termini, considerati nel taoismo quasi sinonimi, quali strada, guida, governo, inizio, principio, metodo, spiegazione, disvelamento. La funzione del Tao è mostrare la via che giace sul fondo di tutte le cose e di tutti gli svolgimenti. Il Tao è l'origine di tutte le cose, dei diecimila esseri, ma non tanto come principio supremo quanto come inizio che si traccia nella indistinta originarietà in cui tutte le opposizioni sono presenti e non contraddittorie. Il taoismo è anti-intellettualista e rifiuta ogni tipo

di cultura equiparandola alla sterile erudizione e propone la rinuncia ad ogni tipo di ambizione non solo in campo politico sociale, ma anche in ambito personale. Il taoismo si trasforma da semplice filosofia in religione che con pratiche fisiche, sessuali e dietetiche (solo verdure con esclusione anche dei cereali) mira ad acquisire un corpo leggero e immortale in grado di ascendere al cielo.

#### 4.3 La Ragione

La ragione viene “deificata” dall’illuminismo. Viene cioè trasformata in una figura di Dea. Nel “Cogito ergo sum” di Cartesio, la ragione non è solo potenza cognitiva, ma crescita della realtà; non solo fonte gnoseologica, ma sorgente ontologica del mondo.

A differenza della ragione deificata dell’illuminismo, la sapienza ha più forti connotati pragmatici. Infatti, la ragione illuministica risente fortemente di un idealismo che vede prevalere la ragione sulla stessa vita. La sapienza invece è via per scoprire e generare il senso della vita in tutti i suoi aspetti.

#### 5. *Una tassonomia del concetto di strategia*

Per chiarire le diverse accezioni con cui viene usato il termine strategia è opportuno confrontare le più frequenti opposizioni semantiche e in particolare tra: strategia e processo di formazione della strategia; strategia soggettiva e strategia sistemica; strategia implicita e strategia esplicita; strategia intenzionale e strategia spontanea; strategia retrospettiva e strategia prospettiva; strategia impostata, strategia eseguita nelle decisioni, strategia attuata, strategia emergente, strategia realizzata; strategia globale e incrementalismo strategico.

Strategia come contenuto dell’azione e strategia come processo di formazione di decisioni e di selezione di alternative di azione. La strategia come contenuto dell’azione è una logica che informa la dinamica pragmatica del reale, la forza di orientamento degli eventi capace quindi di produrre determinati effetti. Con il termine strategia viene impropriamente designato anche il processo di assunzione di decisioni strategiche come selezione di individuate alternative fondamentali che siano di guida ad altre decisioni consequenziali. Un tale processo è più correttamente denominato processo

di formazione della strategia e trova il suo perno nella sua metodologia di pianificazione.

Strategia soggettiva e strategia sistemica. Per comprendere le diverse impostazioni dottrinali sul concetto di strategia risulta fondamentale tener presente la distinzione tra soggetti e sistemi. Il soggetto è tipicamente la persona fisica per il quale la strategia è un prodotto mentale che attribuisce senso a un insieme di mosse volte a realizzare un certo scopo e ad affermare certi valori. La strategia informa la condotta (Panati, Golinelli, 1988) del soggetto che più o meno coscientemente la adotta. Il sistema è un insieme di elementi interrelati tra loro mossi da un unico processo evolutivo. La strategia sistemica è un complesso meccanismo, che solo metaforicamente può essere definito una “logica” oggettiva interna, che finalizza gli elementi e le relazioni del sistema unificandole in termini dinamici. Generalmente la strategia sistemica tende al mantenimento del sistema o del suo “nocciolo duro” attraverso l’omeostasi, ovvero la stabilizzazione delle relazioni interne e il loro adattamento alle sollecitazioni esterne, e la morfogenesi, cioè l’evoluzione delle caratteristiche strutturali di fronte ai fattori di cambiamento radicale.

Con riferimento alla cosiddetta strategia sistemica si rileva che la logica delle mosse, o meglio, il senso dell’azione è legato ad mente fondata su computazioni bio-cerebrali. Anche la così detta strategia sistemica è pur sempre individuata, pensata, descritta da un soggetto ed è priva di senso, e quindi di valore strategico, al di fuori del soggetto che la interpreta o la utilizza. Le moderne impostazioni ermeneutiche affermano che ogni interpretazione si fonda su scopi e su valori, per cui, in un certo qual senso, si deve concludere che le strategie sistemiche non sono né oggettive, né intrinseche al sistema, ma sono delle vere e proprie strategie conoscitive del soggetto.

La scelta del soggetto è divenuta una vera e propria scelta di campo nelle discipline aziendali e, almeno nell’ambito delle dottrine italiane, una presa di posizione non più di moda. A parere di chi scrive tale scelta, al di là delle considerazioni teoriche in parte esposte, permette di mantenere un profilo pragmatico alla disciplina, di essere vicini a chi le imprese le fa e non solo ne parla.

D’altronde le critiche alla dottrina della strategia soggettiva non sono né infondate, né marginali. In particolare in presenza di una proliferazione di poteri particolari, di organizzazioni rigide, di comportamenti vincolati da norme e da routines possono sembrare più determinanti i condizionamenti sistemici al comportamento rispetto alla libertà strategica individuale.

A tali obiezioni si può rispondere che la strategia soggettiva può essere riferita oltre che ad un unico soggetto, anche a un gruppo di persone. Nell'uno caso e nell'altro la strategia soggettiva si viene a formare non solo in un contesto di vincoli oggettivi ma anche in un *milieu* di condizionamenti derivanti dalle strategie di soggetti e gruppi diversi.

Quelli che molto spesso sono qualificati come logiche sistemiche sono in realtà vincoli derivanti da strategie di altri soggetti che hanno magari prodotto regole o abitudini difficili da scardinare.

Risulta comunque opportuno, anche grazie all'apporto critico delle teorie sistemiche, tra strategia soggettiva individuale e collettiva.

La *strategia soggettiva individuale* vede all'interno dell'impresa un soggetto che, in virtù di un'investitura di potere dominante sui mezzi di produzione, si arroga il compito di elaborare e decidere le logiche di azione regolando di conseguenza la realizzazione delle proprie priorità, anche eticamente connotate, con i subordinati interessi dei propri interlocutori (Fazzi, 1982).

In una tale impostazione è forse più corretto parlare di strategia imprenditoriale che di strategia di impresa. Qui l'impresa assume una connotazione prevalentemente strumentale, è una sorta di corpus mechanicum informato dalla logica dell'imprenditore, quasi un suo braccio operativo. I limiti che vertice dominante incontra nell'agire attraverso l'impresa, quando vengono posti, sono relativi alla sua deontologia professionale e quindi in un certo qual senso pur sempre endogeni rispetto la decisione.

La *strategia soggettiva collettiva*, pur rimanendo legata ai soggetti, prende atto che l'impostazione esclusivamente centrata sul soggetto imprenditoriale, o sull'asse proprietà-imprenditore, è in ogni caso riduttiva e non più esplicativa oltre una determinata soglia di complessità.

Infatti, se il riduzionismo insito nel voler individuare un unico "nocciolo duro" del potere strategico assume il connotato di esplicazione accettabile in situazioni relativamente semplici, col crescere dei livelli di complessità si perdono sempre più rilevanti sinergie emergenti dall'interazione delle diverse strategie individuali o diffuse presenti nell'impresa.

Per comprendere la strategia collettiva che scaturisce dal divenire sociale di impresa è opportuno riferirsi a due livelli di analisi: livello dei singoli portatori di interessi; livello dell'impresa come soggetto collettivo.

A livello dei singoli portatori di interessi è possibile parlare di una strategia collettiva sia con riferimento all'intersezione delle singole strategie, e si

parla allora di strategia condivisa, sia all'unione delle varie logiche di azione denominandola anche strategia composta. A livello di impresa come soggetto collettivo vuoi la strategia condivisa, vuoi la strategia composta interagiscono tra di loro dando luogo a una nuova e diversa emergenza: la strategia di impresa. Insomma la strategia di impresa non è necessariamente una strategia sistemica. La misura con la quale un gruppo dominante, generalmente, ma non necessariamente, il vertice imprenditoriale, riesce a far emergere una parte significativa della propria strategia a livello collettivo è indice della governabilità dell'impresa da parte di questo gruppo.

Nella formazione della strategia di impresa assume particolare risalto la distinzione tra soggetti interni ed esterni. Una tale distinzione non può non essere in gran parte determinata dal contesto culturale in cui l'impresa si colloca e dal sentito degli stessi agenti.

In altri termini sono sia le relazioni tra soggetti che determinano il loro comune senso di appartenenza, sia il quadro giuridico-normativo che tali relazioni stigmatizza in anche in termini di rapporti di forza tra soggetti all'interno di una istituzione. Tra questi rapporti di forza assume un ruolo del tutto particolare il potere di sostituzione della risorsa e del soggetto che ne è portatore.

In tal senso l'essenza del sistema capitalistico sta proprio nel fatto nell'ampio potere attribuito al titolare del capitale di sostituire tutto e tutti, a cominciare dal vertice imprenditoriale, all'interno della "propria" impresa. L'attuale quadro normativo, pur con limiti crescenti, conferma ampiamente tale sistema riconoscendo giuridicamente alla proprietà, o almeno al suo gruppo di controllo, la qualifica di "nocciolo duro" dell'impresa. Di fatto ulteriori condizionamenti informativi e di altra natura possono frapporsi all'effettivo esercizio di un tale potere che comunque rimane almeno potenzialmente il più dominante in impresa.

Insomma si sta proponendo una gerarchia strategica tra soggetti basata sui rapporti di reciproca sostituibilità, una sorta di scala di durezza dei materiali: ha maggior peso strategico il soggetto A rispetto al soggetto B, se A ha il potere di sostituire B senza esserne a sua volta sostituito.

Strategia implicita e strategia esplicita. Nel definire il livello di esplicitazione della strategia è opportuno distinguere tra il soggetto imprenditoriale, primo responsabile della sua formulazione, ed altri soggetti interni o esterni all'impresa. Con riferimento al soggetto imprenditoriale la distinzione tra strategia implicita e strategia esplicita assume il rilievo di grado di consapevolezza

strategica. Si avrà strategia esplicita quando nella mente imprenditoriale sono ben chiare le logiche di azione, le concatenazioni causali, il sistema di minacce e opportunità ambientali. Naturalmente anche solo per un autogoverno al vertice per obiettivi strategici (Fazzi, 1982) è opportuno che tale chiarezza strategica sia formalizzata per iscritto onde evitare di rimuoverla o solo di dimenticarla col passare del tempo.

Con riferimento agli altri soggetti interni o esterni il problema del grado di esplicitazione della strategia si risolve in termini di livello di sua comunicazione. Tanto è vero che questo coincide con il grado di esternazione della strategia. Sul punto di rilievo gli studi di Kenneth (1980), Andrews (1981), e Wrapp (1984). Quest'ultimo in particolare ipotizza quattro livelli di "edulcorazione" decrescente dell'informazione strategica che vanno dalla strategia comunicata agli azionisti a quella per il Consiglio di Amministrazione, per poi passare a forme più rudi per la direzione e il CEO.

Strategia retrospettiva e strategia prospettiva. La strategia retrospettiva è il senso dell'azione già svolta individuato *ex-post* rispetto alla sua realizzazione. La strategia prospettiva è la logica di un'azione ipotetica perché futura che viene determinata *ex ante* rispetto alla sua attuazione. La strategia retrospettiva può assumere solo valenze interpretative e valutative. La strategia prospettiva può assumere anche connotazioni progettuali.

Nell'ambito della strategia soggettiva è utile distinguere tra strategia intenzionale e spontanea. La strategia intenzionale implica la volontarietà dello scopo, dell'azione e dell'effetto. In tal senso la strategia intenzionale è il senso voluto dell'azione, espressione dell'auto-determinazione del soggetto. Con il termine intenzionale non si fa però solo riferimento alla volontarietà dell'azione e alla coscienza della strategia, ma si vuol riferirsi al livello di consapevolezza dei soggetti e delle forze in gioco. La strategia intenzionale, anche se non scritta o neanche oralmente espressa, è sempre studiata e meditata: voluta dopo attenta riflessione intellettuale.

La strategia spontanea è un orientamento istintivo e intuitivo che viene impresso all'azione vuoi sulla base di sensazioni che non vengono, per urgenza o incapacità, adeguatamente ponderate, vuoi sulla base di informazioni che non sono né vagliate razionalmente nella rilevanza, né verificate nella attendibilità.

L'opposizione intenzionale/spontaneo non è perfettamente corrispondente a quella conscio/inconscio. La strategia spontanea così come quella intenzionale possono presentare determinanti inconsce. Entrambe possono cioè



presentare spinte inconsapevoli derivanti da appetiti, frustrazioni, stratificazioni di esperienze rimosse e così via. Per qualsiasi strategia si può distinguere un piano conscio da un piano inconscio.

L'intuizione e la creatività strategica non sono prerogativa esclusiva dello spontaneismo, ma anzi possono trovare il loro pieno compimento proprio se intellettualmente vagliate e solo dopo intenzionalmente intraprese.

Strategie impostate, eseguite nelle decisioni, attuate, emergenti, realizzate. Alcune delle precedenti opposizioni possono trovare collocamento in un modello che rivisita l'impostazione Mintzberg (1975). Di particolare momento è il collegamento tra strategia impostata *ex ante* (intenzione strategica) e strategia realizzata *ex-post* che, forzando un po' l'impostazione dell'autore, si articola in tre momenti. Una volta che si è impostata una certa strategia non è detto che tutte le decisioni "strategiche" siano a questa consequenziali infatti una parte dell'originaria intenzione viene in parte rimossa o abbandonata e quindi, in un certo qual senso, questa parte non informa nessuna decisione. Anche la residua parte di intenzione strategica che trova compimento in concrete decisioni non viene del tutto realizzata infatti le decisioni assunte possono non eseguirsi o attuarsi solo in parte. Ad integrazione di queste parti rimosse, abbandonate o non attuate dell'originaria strategia si pone la strategia emergente cioè quella che scaturisce o da interessi interni o dall'insorgere di fattori non previsti che modificano il contenuto e/o la portata della strategia impostata.

Pertanto il modello genera sei concetti di strategia. La strategia impostata tipicamente è formata attraverso un processo relativamente formalizzato, è assunta ed esplicitata dal soggetto dominante come orientamento intenzionale generatore di prospettive d'impresa. La strategia realizzata nelle decisioni è quella parte di intenzione strategica che viene concretamente assunta a criterio di scelta nelle alternative gestionali e operative, pertanto anch'essa è soggettiva, intenzionale e prospettica. La strategia attuata è quella parte di intenzione strategica, generalmente parte anche di quella realizzata nelle decisioni, che produce gli effetti originariamente voluti misurando in tal modo l'efficacia della intenzione strategica, tale strategia è soggettiva, intenzionale, retrospettiva. La strategia emergente dagli interessi interni è quella che sorge dalle spinte endogene, cioè dalle modalità con cui i vari detentori di risorse costitutive esprimono i loro interessi in relazione tra loro e alla intenzione strategica espressa dal soggetto dominante, una tale strategia è tipicamente collettiva, intenzionale e prospettica. La strategia emergente dalle dinamiche ambientali è



la mutevole risposta all'insorgere di contingenze non previste o non adeguatamente ponderate che richiedono adattamenti repentini alle effettive condizioni operative, questa strategia è tipicamente spontanea, prospettica e, secondo alcuni, sistemica. La strategia realizzata deriva dalla unione della strategia attuata e dalla parte realizzata delle strategie emergenti, e quindi è retrospettiva, in parte intenzionale in parte spontanea, e rappresenta il momento più facile per individuare la strategia di impresa nel suo complesso.

Strategia globalizzante e strategia incrementale. Un'ultima opposizione vede contrapporsi una impostazione di strategia unitaria, programmata, razionale a una visione di strategia frammentata, evolutiva, prevalentemente intuitiva. Quest'ultima concezione di strategia e del suo processo di formazione viene chiamata incrementalismo logico (Quinn, 1980) e si oppone decisamente ad una rappresentazione di una Strategia (con la s maiuscola) che globalizzi e risolva tutte le problematiche d'impresa.

Più che un'autostrada decisoria l'incrementalismo interpretata la strategia come un sentiero, pieno di tornanti e di interruzioni, che deve essere percorso a tappe rischiando sempre di dover tornare indietro per aver sbagliato la scelta di un bivio o a ricercare qualcuno che si è perso per la strada.

La strategia dell'impresa reale si forma prevalentemente nell'incrementalismo a livello di singola articolazione strategica in termini di miglioramenti proattivi o adattativi, per poi integrarsi in una sorta di risultante strategica dell'intera impresa. Nella strategia globalizzante il senso del fare impresa cala dall'alto (*top-down*), dal vertice imprenditoriale che informando tutte le decisioni d'impresa delimita anche i binari del percorso di impresa. Il tutto privilegia la razionalizzazione globale dell'impresa e l'ottimizzazione verticistica delle attività. Nella strategia incrementale il senso di fare impresa scaturisce dalle scelte strategiche e operative assunte dalle singole articolazioni strategiche (*bottom-up*). La strategia di impresa è allora vista come una risultante di tante forze che non necessariamente hanno la stessa direzione e verso. Un tale processo incrementale parziale pur dando luogo a dei miglioramenti locali può provocare delle sub-ottimizzazioni a livello dell'impresa nel suo complesso.

## 6. *La strategia come via categoriale/contingente dell'agire*

In relazione al concetto proposto di strategia si evidenziano delle modalità eminenti con cui si verifica la riduzione del via in precisi significati. Classifica-

zione questa derivata da quella proposta per il governo in altro lavoro (Ciappei, 2003).

Una prima distinzione di aspetti cardine di traduzione del senso della via in significati è quella tra: strategia come via contingente; strategia come via categoriale. Come si evidenzia in seguito, la via contingente orienta l'azione ed è più riferita agli agenti coinvolti, mentre quella categoriale la ordina ed è più riferita ai suoi elementi.

L'aspetto contingente si distingue ulteriormente in strategia, come via interpretata o come via intenzionata dell'azione, mentre l'aspetto categoriale si suddivide a sua volta in strategia come descrizione o come valutazione dell'azione.

Come meglio viene specificato nel proseguo, la via interpretata si riferisce al destinatario o all'osservatore, mentre il via intenzionata si riferisce all'agente; la via descritta qualifica l'azione, mentre quella valutata la giudica.

### 6.1 La strategia come via contingente interpretata/intenzionata dell'azione

L'aspetto contingente tende a far emergere le specificità che rendono unica quella determinata impresa o quella determinata concatenazione di azioni. Ponendo in risalto le unicità della situazione e dell'azione, la contingenza di strategia tende ad esaltare gli aspetti irripetibili e incommensurabili, quindi non confrontabili.

Quest'aspetto della strategia evidenzia una via legata a specifiche circostanze, una via che non è necessaria o universale, ma che emerge dalla interazione tra segni presenti in una situazione irripetibile e uno specifico soggetto che in quella situazione si trova comunque coinvolto, vuoi come osservatore, vuoi come agente.

La strategia, come via contingente, sia interpretata, sia intenzionata è sempre un atto creativo che genera qualcosa di nuovo e di diverso rispetto agli elementi che gli preesistono. Questa via non è mai qualcosa di scontato che deriva necessariamente da cause date, ma è solo una possibilità, a volte assai improbabile, che l'agente riesce a escogitare nella situazione in cui occasionalmente si trova.

La strategia, come via contingente interpretata, traduce creativamente in termini valevoli a fini conoscitivi e pratici, i dati fenomenici, i comportamenti empiricamente in atto, rintracciando o attribuendo costruttivamente significa-

ti alla dinamica espressa nella sua “fatticità” fenomenica. In termini tomistici, è l’intelligenza che interpreta la logica sottesa ai comportamenti del sistema, anche qualora fosse percepito come un *black box*. Quest’aspetto della strategia tenta di rappresentare la logica espressa dal sistema impresa a fini conoscitivi o pratici.

La strategia, come via intenzionale, si esprime in termini volontaristici, come condotte imputabili a persone fisiche che generano il significato delle deliberazioni relative alle proprie azioni. In un certo senso, tenta di esprimere il “voler agire” dello stratega che psichicamente preordina e coordina i propri atti. In termini tomistici, è la volontà che genera la logica intenzionale dell’azione.

La strategia intenzionale è quello consapevolmente perseguita, il che implica, tra l’altro, già due ordini di possibili problemi.

Il primo relativo al grado di consapevolezza del contesto in cui si colloca la propria azione, il secondo inerente alla normale difformità tra strategia dichiarata nei piani, e quella realmente perseguita con le azioni. Questo aspetto del strategia coglie la logica voluta dalla coalizione dominante a fini eminentemente pratici.

In parziale sintesi, si può affermare che la strategia come via contingente si presenta come un “progettarsi” in vista delle proprie possibilità conoscitive o pragmatiche e quindi, è più riferito all’agente che all’azione in sé e per sé considerata.

## 6.2 La strategia come via categoriale descritta/valutata dell’azione

La strategia può essere anche vista in termini categoriali, cioè come via ritraibile nel riportare la situazione concreta ad un concetto generale, ad una fattispecie astratta del conoscere, sotto cui si può accogliere ogni azione sistemandola in relazione a significati tipizzati.

Questo aspetto tende a far emergere quelle categorie che rendono comparabili e classificabili le concrete situazioni di impresa o le determinate concatenazioni di azioni. Ponendo in risalto sia le similarità sia le differenze della situazione e dell’azione, il via categoriale del strategia tende ad esaltare i suoi aspetti confrontabili e commensurabili.

È in termini categoriali che è possibile definire il contenuto (caratteri qualitativi, modi di essere e modalità dell’azione) e la portata delle strategie

(dimensione temporale, spaziale e grandezze tecniche ed economiche coinvolte), in altri termini quelle che sono state anche definite le vie di impresa e le grandezze aziendali (Fazzi, 1982, che non a caso cita Croce; il Fazzi comunque attribuisce il carattere di strategia a solo un qualificato ordine di vie).

La strategia come via categoriale, come sostengono i diversi contributi dottrinali ad esso riferiti, può essere evidenziata come semplice descrizione di eventi e di azioni tra loro concatenate o come criterio di valutazione dell'idoneità e congruenza dell'azione.

Nel primo caso, si può parlare anche di strategia come via descritta, nel secondo di strategia come via valutata dell'azione. L'opposizione si basa anche sul coinvolgimento assiologico del soggetto nel percepire la strategia, cioè sul suo interesse specifico a valutare o meno un certo strategia o comunque a fornire dei criteri, in via lato, normativi all'azione.

La strategia come *strumento di descrizione* dell'azione evidenzia il significato dei comportamenti e delle scelte dell'impresa in relazione al proprio ambiente e tende a porre in evidenza le interrelazioni che intervengono tra elementi ed eventi in gioco, distinguendole in causali e casuali. Le azioni possono anche essere lette come modalità di comportamento che producono determinati effetti a prescindere dalla loro storia, dalle modalità di loro formazione, dalle motivazioni soggettive e dai contingenti interessi per cui vengono poste in essere.

Le classificazioni che si trovano sui libri di strategia, che siano dedotte a tavolino o indotte dall'esperienza empirica, sono delle categorie logiche: quando in un consiglio di amministrazione si delibera.

Un strategia di diversificazione fa necessariamente riferimento al suo via categoriale, che è quello di ampliare la gamma con prodotti non strettamente collegati a quelli già offerti.

La strategia come *criterio di valutazione* dell'azione esprime un giudizio di valore, comparando alternative e situazioni diverse, e su questa base tende a fornire ed applicare criteri di preferibilità volti ad individuare, tra tutte le specificità confrontabili, quella più conveniente.

Solo in questo via possiamo parlare di strategia come selezione dell'azione di successo.

Ogni giudizio implica delle categorie di riferimento, il famoso *a priori* kantiano, che tradizionalmente preesistono al giudizio stesso.

La finalità valutativa pone in risalto le specificità confrontabili delle situazioni e delle azioni esaminate, per cui la valutazione di strategia tende ad

esaltare gli aspetti comparabili attraverso un riduzionismo semplificatorio, che arriva spesso a rendere commensurabili, addirittura con l'uso di moduli monetari, gli elementi essenzialmente qualitativi oggetto di valutazione.

Gli ambiti di valutazione del strategia possono essere variegati: dalla valutazione etica basata sulla moralità, a quella economica fondata sul profitto; dalla valutazione finanziaria dei flussi di cassa a quella competitiva della dominanza o a quella politica fondata sul consenso. Anche gli elementi oggetto di valutazione possono essere svariati e sono, di sovente, individuati in termini di mezzi, fini, obiettivi, modalità e risultati.

La strategia come via categoriale valutata si esprime allora, in termini di coerenza degli elementi dell'azione rispetto a un sistema di valori anch'essi in evoluzione. Questa pertanto, in questa accezione semantica, tende a coincidere con la connotazione di una certa situazione, o alternativa di azione derivante dal giudizio di strategia, espresso in termini di convenienza/sconvenienza, equilibrio/squilibrio, successo/insuccesso, congruenza/incongruenza, efficacia/inefficacia, efficienza/inefficienza, eccetera.

Volendo riduttivamente schematizzare alcuni percorsi tipici della formazione del via di strategia in impresa è possibile impostare una matrice che ne riconnetta i diversi aspetti. Tale matrice, che pur ispirata si differenzia profondamente dal modello di posizionamento delle dottrine aziendali proposto dallo Zan (1985), incrocia gli aspetti di via contingente intenzionata/interpretata e di via categoriale descritta/valutata del strategia di impresa.

		VIA CONTINGENTE	
		Interpretata	Intenzionata
VIA CATEGORIALE	Descritta	A	B
	Valutata	C	D

Figura 3.1 – I percorsi tipici della formazione del via della strategia d'impresa

A: La strategia come *via interpretata e descritta* si presenta come tentativo narrativo della logica, che informa specificità dell'agire inquadrato in categorie di riferimento. Il comportamento di strategia viene, cioè, narrato in chiave a-valutativa e a-progettuale da un osservatore che tenta, anche a fini pragmatici, di non essere coinvolto dal strategia, che prova a leggere con adeguato distacco. Questo via pone in evidenza la logica della specificità di impresa come sistema socio-tecnico.

B: La strategia come *via intenzionata e descritta*, ma non valutata, rappresenta la considerazione di una volontà dominante, o comunque forte, che esprime, ma non seleziona, delle alternative conformi alla intenzione di strategia. Il soggetto che descrive la strategia viene coinvolto dalla volontà espressa dal suo agente che tipicamente, ma non necessariamente, è un alter. Questo via pone in evidenza la logica di generazione di alternative strategiche nella formulazione di strategie più imprenditoriali che di impresa.

C: La strategia come *via interpretata e valutata* esprime un criterio di selezione efficiente delle possibilità e di comparazione di situazioni diverse. L'osservatore che descrive la strategia viene coinvolto da criteri di preferenza espressi dall'osservatore stesso e dal sistema osservato. Questo via pone in evidenza la logica di comparazione dei possibili corsi di azione in un'impresa vista come sistema che tende ad evolversi.

D: La strategia come *via intenzionata e valutata* rappresenta l'essenza del progetto dell'agente, volto alla modifica della situazione ritenuta preferibile rispetto ad altre ipotizzate. Il protagonista è appunto lo stratega che imposta, seleziona e governa l'agire, che formula e che decide. Questo via pone in evidenza la logica di strategia imprenditoriale, in un'impresa vista come strumento di realizzazione delle intenzioni di un gruppo dominante.

Un primo percorso, il più intuitivo, nella traduzione del via in specifici significati dell'agire (anche all'interno di un'organizzazione) può essere descritto dalla sequenza ricorsiva  $A \Leftrightarrow B \Leftrightarrow C \Leftrightarrow D$ , in cui originariamente si interpreta e si descrive la situazione di strategia (A), poi si generano le alternative strategiche (B), per procedere alla valutazione preventiva (C) e alla scelta di strategia (D), per descrivere, interpretare e valutare, infine, il comportamento effettivamente posto in essere, per poi distaccarsi anche dalle valutazioni svolte e per aprirsi nuovamente al futuro.

Il circolo di traduzione del via in significati, ora descritto, è simile a quello classico ipotizzato da quasi tutti gli schemi di Programmazione e Controllo

e che, in termini di pianificazione, trova massima espressione nella scuola harwardiana. Si ricordi però, che tale percorso non è l'unico possibile, potendo ipotizzarne altri in concomitanza o in alternativa a quello descritto. Solo a titolo di esempio, si pensi al ciclo  $B \Leftrightarrow C \Leftrightarrow D \Leftrightarrow A$ , in cui si parte da una certa intenzione precostituita per poi forgiare criteri di valutazione e manipolare dati per riuscire a legittimarne il via di strategia.

In realtà, lo schema di traduzione ricorsiva proposto è solo una semplificazione concettuale. Sembra, in effetti, più corretto, in un'ottica progettuale, che i significati si co-producano e si co-traducano nell'agire e che lo stesso via complessivo di azione si basi quasi sempre, nonostante lo sforzo ermeneutico di distacco e di svelamento, su una interpretazione già fortemente influenzata dall'intenzione di strategia e dai criteri di valutazione che si intende adottare.

### 7. *La strategia tra piano e potenziale*

Seguendo il pensiero di Jullien (1998) si raffrontano due logiche con cui può operare la strategia tentando di proporle una possibile sintesi. Le logiche sono quella occidentale del piano, inteso come modello di razionalità mezzifini, e quella cinese del potenziale, inteso come propensione all'accadere di un processo.

L'agire modellato su un piano dà l'idea delle istruzioni di montaggio, dell'effetto in cui le azioni conseguenti devono prendere il posto di altri svolgimenti costruendo *in toto* il processo come sequenza di azioni direttamente controllate. L'agire strategico è tanto più di potenziale quanto più l'esito viene implicato da quelli svolgimenti che il piano vuole eliminare e tanto meno è necessaria quella azione continua e diretta che lo stesso vuole garantire.

L'occidente concepisce un'azione che grazie ad piano deliberato diviene condotta. Una modalità di azione che implica una organizzazione che delibera collettivamente o una personalità che con decisione afferma la stabilità identitaria della propria autonomia. La Cina concepisce l'azione come regolazione che si innesta in una trasformazione in continuo mutamento.

L'occidente pensa che “non esiste nessuna impresa gloriosa che non debba compiersi senza prezzo di sforzi e privazioni immense” (Clausewitz, III, vii) e addirittura genera una correlazione tra efficacia e sforzo per cui nella sorpresa ciò “che si guadagna in facilità può perdersi in efficacia” (Clausewitz, III, ix). Al contrario nella strategia taoista vi è l'elogio della facilità e la diffi-

coltà viene affrontata a monte, allo stadio in cui le cose sono semplici e in cui un piccolo intervento può portare ad un effetto che a valle dello svolgimento richiederebbe un grande sforzo. In questa logica si attacca solo ciò che può essere facilmente vinto, il che vuol dire che ci si pone obiettivi anche ambiziosi ma compatibili con la manipolazione della situazione a livello embrionale.

Il pensare all'azione partendo da un piano implica pensare ad una isolabilità di effetti che proprio grazie al piano vendono imputati alla condotta di una persona e non ad un'altra, alla natura o al caso

Tra uomo e natura nella logica taoista del potenziale non vi è soluzione di continuità: non vi è differenza tra l'agire umano e ogni altro processo naturale che è comunemente non continuo e regolato.

La relazione piano/potenziale può anche essere letta nelle opposizioni, sforzo/leva, caso/causa, condotta/regolazione, tempo lento del potenziale/tempo rapido della catastrofe

## 7.1 La logica strategica come logica piano

Nella logica di piano la strategia gioca il ruolo critico, ancorché non unico, di costruttore della relazione tra interessi da perseguire e progetto per la loro realizzazione (il piano). In questa logica la convenienza modella ex-ante forme simboliche di azione e cerca di imporle sul reale mediante l'uso di risorse inteso come l'applicazione di forze adeguate. Qui lo schema interesse-piano-azione ricalca la dicotomica teoria pratica: proiettato sul reale si prepara, con sforzo, a imporsi nel mondo fenomenico con una serie di eventi concatenati ad una efficacia che si sa già a priori non può essere né certa, né totale.

La concezione che più si avvicina a quella a questa logica è quella dell'idealismo platonico in cui il piano deve tendere ad una perfezione ideale e l'efficacia dell'agire sta nel ricalcare nel mondo fenomenico degli accadimenti, il mondo simbolico delle forme rappresentato nel progetto ideale.

### 7.1.1 Le energie forti applicate alla trascendenza del piano

La notevole distanza tra l'ideale di un piano sì concepito e il reale dell'agire è colmabile solo da un eroe che con la forza e con l'astuzia si imponga su cose che, di per sé, andrebbero per tutt'altro verso. Insomma solo un agente dotato di qualità eccezionali può realizzare un piano pensato fin dall'origine



per andare controcorrente rispetto al fluire degli eventi, contropelo rispetto alla natura umana.

Ma la logica di progetto tanto potente nel mondo della poiesi e, in particolare, della tecnologia trova notevoli difficoltà a applicarsi agli aspetti prassi e pragmatici dell'agire cioè a ciò che non si fabbrica, ma si compie.

Nella logica di piano come rapporto mezzi-fini anche riferita ad una prassi che non può essere fabbricata viene coinvolto anche Aristotele seppur in un'ottica di realismo filosofico. Nonostante che il contributo si distacchi dalla pura logica di piano (di per sé idealista) si preferisce soffermarsi nuovamente su questo filosofo per delineare le fondamenta della convenzione strategica occidentale.

### 7.1.2 La prudenza contro la mera abilità

Aristotele coniuga la pragmatica strategico-organizzativa alla prassi etico-politica per cui distingue la prudenza dall'abilità. La prudenza riguarda anche la selezione di fini consoni a trarre vantaggi anche in termini di morale personale e di politica della collettività, l'abilità della semplice combinazione dei mezzi più efficaci. In Aristotele vi sono comunque due campi in cui applicare quella qui chiamata convenienza per generare un buon agire: uno è lo stabilire correttamente lo scopo, l'altro è quello dell'esame dei mezzi che conducono al fine. In ciò la nota distinzione tra il giudizio e la giustizia di una guerra e la sua opportunità (*Etica Eudemia*, 1227, a). La forte cautela nella percorribilità d'uso del mezzo e l'adattamento ricorsivo e problematico dei mezzi e dei fini distinguono il realismo, non solo aristotelico, dall'idealismo, non solo platonico, che si preoccupa invece dell'eccellenza e della purezza del fine. Il buon agire non è cioè tale solo per l'intenzione psichica, ma anche per i risultati direttamente voluti e i suoi esiti complessivi anche se indesiderati.

### 7.1.3 Nessun valore alla disposizione geometrica dell'agire

Anche Clausewitz problematizza il rapporto geometrico e di causalità mezzi-fini. Anzi è molto critico di fronte alle teorie unidirezionali che cercano di dedurre la vittoria in battaglia da accurati calcoli numerici delle forze uniti a angoli di disposizione delle truppe o a linee interne che idealmente tracciate nello schieramento. Sul punto il generale afferma: "Risultato puramente

geometrico, che è senza valore alcuno”. Ma per pensare al conflitto armato ricorre al modello ideale della guerra assoluta in cui vi è un uso illimitato della forza che mira alla distruzione totale. Per poi riconoscere che nella realtà tutto cambia in quanto la decisione di far guerra non nasce dal nulla, ma da motivazioni politiche e l'*escalation* verso la distruzione totale viene concretamente attenuata dai fatti e frenata dal suo stesso percorso storico. Come l'eroe greco lo stratega, genio della guerra, tenta di governare ciò che per sua natura sfugge alla stessa concettualizzazione. Napoleone si avvicina al concetto di guerra assoluta, ma neanche questo “dio della guerra” riesce a imporre per un lungo periodo la sua logica di distruzione.

*Gli effetti e le determinanti non sono riconducibili a leggi scientifiche*

La legge che riconduce gli effetti alle cause in modo rigoroso non è applicabile alla guerra, e qui si aggiunge ad ogni attività ad alta intensità di azione, stante la varietà e variabilità delle circostanze. Quello che si può suggerire pensando alla guerra è quella qui chiamata massima di esperienza. Cioè pensare ai rapporti di causalità non in modo deterministico, ma come probabilità media dei casi analoghi che è già nel motto latino “*id quod plerunque accidit*” della valutazione presuntiva ed indiziaria delle prove.

Quella ferrea disciplina volta al compimento routinario di azioni semplici in condizioni di pericolo e quella certa abilità meccanica e algoritmica necessaria, ad esempio, all'artigliere per colpire il bersaglio divengono via via meno cruciali al crescere del livello gerarchico di comando. Generalizzando dalla guerra all'azione: tanto più si governa un agire globale, tanto più il governo diventa olistico quanto meno sono applicabili soluzioni preconfezionate e tanto più valgono capacità di giudizio autonomo in grado di apprezzare le particolarità contingenti e di governarle con talento creativo. Nella qui proposta teoria generale dell'agire il governo complessivo dell'agire può delegare agli aspetti gestionali o tecnologici senza però prescindervi. La guerra non è attività applicata ad una materia inerte, ma si rivolge a una materia vivente e reagente. Il conflitto è sempre uno scontro di volontà e di piani contrapposti in un gioco di mosse e contromosse. È proprio lo scontro di intelligenze e volontà individuali (dei governanti e dei governati) a determinare una forte turbolenza nello svolgimento dell'interazione che sottrae il reale svolgersi degli eventi ad ogni pianificazione prestabilita. Proprio per questa connaturale perturbazione

dell'agire è assai più determinante il talento umano rispetto a considerazioni teoriche.

#### 7.1.4 Il piano come ossatura dell'agire

Nonostante queste considerazioni Clausewitz prevede che per andare in guerra bisogna avere un piano che è “l'ossatura dell'intero atto di guerra”. Avendo fissato l'obiettivo e le azioni prodromiche, è necessario essere determinati nella sua attuazione. Avendo come modello la strategia diretta di Napoleone il generale prussiano tiene presente tutte le contingenze del caso nella formulazione del piano, ma risulta piuttosto rigido sulla sua modifica sostanziale o sul suo abbandono nel corso di azione. Le azioni correttive sembrano di natura solo tattica visto che vi è una notevole insistenza nell'evitare sia l'impulso momentaneo che può sviare la strategia o l'ombra del dubbio che può scoraggiare l'animo. Quando il dado è tratto occorre una volontà di ferro che infranga ogni ostacolo, che sbaragli l'avversario e che imponga con la forza il piano creativamente sviluppato partendo dalle contingenze del contesto d'azione. In questa logica il piano viene gettato sulla realtà e questa viene forzata a rientrare nel suo schema. La strategia nella logica di piano rischia di assomigliare ad una brutta copia della tecnica dalla quale differisce solo per l'aleatorietà dell'effetto.

#### *L'attrito*

Tra piano e sua attuazione vi è comunque un “attrito”. Clausewitz rileva come “il rendimento si riduce in guerra, sotto l'influenza di innumerevoli piccole cause che è impossibile apprezzare in modo conveniente a tavolino, e di conseguenza si resta molto al di sotto del risultato previsto. Insomma vi è un'entropia dell'agire che riduce l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi e consuma l'efficienza nell'uso delle risorse. Un'entropia che rende difficili cose semplici: com'è semplice è il camminare così e faticoso e rischioso farlo contro una corrente opposta, vivente e reagente.

Clausewitz individua tre cause nella difficoltà a teorizzare la guerra. In primo luogo, si punta a modellizzare grandezze determinate invece in guerra il calcolo può avvenire solo su grandezze variabili. Secondariamente si è tentati di far riferimento solo a grandezze materiali, mentre le ostilità sono solcate da

forze e da effetti di origine morale. Infine si considerano le mosse di una sola parte, mentre la guerra consiste in azioni e reazioni continue.

*Lo scontro come momento critico dell'agire*

La guerra viene concepita come azione dotata di una sua autonomia la cui unità di analisi è il combattimento. L'atto tipico della guerra è la battaglia che diviene l'unità di interpretazione del fenomeno. La tattica è la modalità d'uso delle forze armate in combattimento che da forma alla battaglia. La strategia è l'uso dei combattimenti al servizio della guerra: non sono le battaglie, ma le contrapposte strategie a danno un significato alla guerra. Questa contrapposizione tra forma tattica e significato strategico del combattimento potrebbe oggi essere tradotto in termini semiotici nel senso che lo scontro è il referente, la tattica è il codice e la strategia è il significato.

Per Clausewitz non c'è un modo univoco di considerare le cose e il decorso degli eventi e quindi non è possibile predeterminare in ogni istante della guerra quali siano i risultati di combattimenti grandi e piccoli che i belligeranti intendono attuare. Due sono i rilievi di queste considerazioni. In primo luogo anche gli esiti di piccoli scontri non pianificati possono avere effetti decisivi per casi del tutto accidentali. Secondariamente, il solo prendere in considerazione la possibilità di uno scontro o di una manovra propria o dell'avversario ha un gran rilievo sul decorso delle ostilità anche se quella serie di operazioni non viene mai intentata: anche il combattimento solo ipotizzato ha degli effetti del tutto reali. In Clausewitz la logica di piano appare allora da un lato incapace di governare fino in fondo gli eventi, mentre da altro lato trova sue precise conseguenze per il solo fatto di essere stata formulata o ipotizzata possibile per l'avversario anche se poi non si è trasformata in una azione fenomenica. Condizionando gli esiti il piano è già una forma di agire. Ma il combattimento effettivo ricerca l'efficacia più immediata e fisica: la distruzione delle forze avversarie. Un'efficacia di una massa contro l'altra che fin dagli scontri tra falangi di opliti è stata la forma tipica del modo occidentale di concepire la battaglia come confronto diretto di schieramenti contrapposti. Insomma Clausewitz è storicamente molto lontano dalla logica della dissuasione nucleare della guerra fredda e, per lui, la forza militare mira per sua natura alla distruzione fisica delle forze armate nemiche che deve essere il mezzo preponderante e decisivo di fronte al quale ogni altro deve passare in seconda linea (Della guerra, I, II).

*Il tempo del piano*

Di più, l'essenza della guerra è per Clausewitz l'atto di scontro teso alla eliminazione o menomazione fisica dell'avversario che ricorda il duello. La battaglia è una concentrazione spazio-temporale di scontri descrivibili da una tattica che collegandoli li dà forma. La guerra è il collegamento tra battaglie che acquistano un senso grazie ad una interpretazione strategica che li collega in una sorta di ingranaggio i singoli combattimenti. Il tempo lungo che trascorre tra i combattimenti diluisce l'intensità della guerra che invece sarebbe per sua natura concentrata. Il tempo dello scontro effettivo è un tempo breve in quanto la concatenazione di eventi che si accavalcano rendono l'azione convulsa e richiede decisioni immediate, magari non pianificate, che hanno effetti di lungo periodo. Il tempo dello scontro è quello repentino, ma strutturale della catastrofe. In ciò si evidenzia come se per molti aspetti il generale prussiano arricchisce la letteratura sapienziale universale, su questo punto si presenta come il teorico delle strategie napoleoniche. Semplificando, il tempo lento è prevalentemente quello logistico che separa le truppe dal loro schieramento di fronte al nemico, ma è solo sul campo di battaglia che matura la vittoria o la sconfitta. Insomma è il tempo lungo che ha permesso ai prussiani di raggiungere Waterloo "in tempo" per intervenire nel tempo breve del combattimento, ma è solo in questa intensità dello scontro che si sono decise le sorti dell'impero napoleonico.

Il tempo strategico del taoismo cinese è quello lento della maturazione e dell'accumulo, non quello breve e concentrato dello scontro risolutivo o dell'estrazione a sorte.

Lo stratega occidentale ottiene il successo strappandolo con le unghie e con i denti all'attimo fuggente in cui la prodezza dell'agire la rende insigne, famosa degna di passare alla storia o quantomeno agli onori della cronaca.

Il tempo della logica di piano è un tempo regolante che si sdoppia nel tempo regolare domato dall'orologio e in quello indomabile del caos.

Nella mitologia greca Aion è il tempo eterno: esogeno per definizione dagli svolgimenti non solo umani, ma anche da quelli della natura. È il tempo che regola è che determina l'opportunità. Anche all'uomo biblico non resta che riconoscere con Quolet che c'è un tempo per ogni cosa e pianificarsi di conseguenza.

Il tempo eterno Aion è regolante nel senso che è la vera fonte del cambiamento e da origine a due figli diversi e in contrasto tra loro: Cronos e Kairos. Anche per Machiavelli “il tempo è padre di ogni verità” (Discorsi, I, III).

Cronos è il tempo regolante perché regolare. Domato dall’orologio è, seppur irreversibile, regolare, misurabile, divisibile: un tempo da laboratorio in quanto svolge la propria regolazione in modo controllabile e quindi anche prevedibile. Un tempo cronico, periodico o ciclico, che può essere oggetto di conoscenza e di laboratorio e la cui misura è in realtà la misura più vera e il limite storico di tutte le cose. Il tempo di Cronos si articola in sincronico che genera la contemporaneità dei mutamenti e in diacronico che evidenzia la durata degli svolgimenti.

Kairos, invece, è regolante perché irregolare. Questo tempo è indomabile e caratterizzato dall’essere accidentale, instabile e discontinuo. Espressione del caos questo tempo è un vortice che genera radicali trasformazioni e repentine catastrofi: un tempo dell’occasione e del disastro che addensa e concentra minacce e opportunità in attimi fuggenti non prevedibili e non del tutto governabili. Kairos viene raffigurato come un personaggio che avanza in punta di piedi e presenta un ciuffo davanti, ma è calvo di dietro: chi vuole coglierlo deve essere accorto e acciuffarlo per la fronte perché dal dietro è inafferrabile. Machiavelli trasforma il Kairos in una donna che deve essere corteggiata e sedotta: la Fortuna. Come tale ... “è amica de’ giovani, perché sono meno rispettivi, più feroci e con più audacia la comandano” (Il Principe, XXV, *passim*). Questo tempo è regolante non tramite l’orologio, ma tramite la ciclicità della ruota della fortuna che se abbandona promette di ritornare e se arride promette voltare ben presto altrove il suo sguardo. Un tempo kairico, dell’arduo e dell’arrischiato, in cui si può far irrompere la propria volontà approfittando del suo disordine e dello scompiglio da lui provocato nella situazione. A questo tempo storico, mix di omeostasi e di morfogenesi si fa fronte attraverso quelle che Mintzberg chiama strategie pianificate (adatte per Cronos) e strategie emergenti (adatte per Kairos).

Insomma il tempo occidentale è dualistico e trascendente. Ma, a tempi diversi corrisponde una unicità di direzione che da Aion procede nel determinare gli eventi divenendone “il vero padre”. Il mutamento regolare, catastrofico o ciclico è comunque regolato da rispettivi e diversi tempi. Anche se il tempo della relatività di Einstein non è più esogeno, ma dipendente da altre variabili, come la velocità, i vissuti degli strateghi occidentali sono sempre caratterizzati

da pani in cui il coordinamento è pensato come dispiego sincronico delle forze e di concatenazione diacronica delle azioni. Come si vede più oltre vi è anche un modo diverso di pensare al tempo: non più regolante, ma regolato dallo svolgimento del processo.

*L'improvvisazione e l'innovazione come risposta alle sollecitazioni di Kairos*

Per Machiavelli al tempo caotico e imprevedibile dello sconvolgimento, dell'alea, della fortuna e del pericolo non si può rispondere con la prudente attesa: ogni occasione lasciata è persa; ogni minaccia trascurata colpisce nel segno. La sola risposta è gettarsi nel vortice della sorte con un colpo di mano arrischiato e improvvisato che cerchi comunque di governare con un eccesso di iniziativa personale ciò che è possibile governare in situazioni caotiche. Oggi questa si chiama strategia emergente che si contrappone a quella pianificata, ma fa anche questa parte di una logica di piano perché, come ne *Il Principe*, cerca di imporre con forza e astuzia una certa situazione di fatto ad eventi magmatici, perché cerca di forgiare il contesto intervenendo al caldo quando il corso rovente delle cose è ancora malleabile con la presa di un potere costituente. La stessa energia magmatica della situazione è la fonte della forza di azione arrischiata e ardua che ha la forma della prodezza.

Il tempo lungo della durata serve nei *Discorsi* solo per raffreddare la forma forgiata a caldo consolidandola nella tradizione e stabilizzandola con l'esercizio di un potere costituito. In Gracian il tempo lento e graduale di Cronos vince su quello rapido e radicale di Kairos: "La stampella del tempo fa più lavoro della clava di Ercole" (L'uomo universale, *passim*). Si preferisce la pazienza alla fretta come espressione di capacità di dominio delle proprie passioni e come frutto di una lotta interiore che porta ad una maggiore riflessività dell'agire rispetto all'impulsività machiavellica.

Ma per governare il tempo kairico l'uomo occidentale non fa riferimento all'attesa: questo è il tempo dell'azione ardua per antonomasia. Ma il modo occidentale di concepire la strategia ha sviluppato un modo assai originale per anticipare e tentare di dare lo scacco, mai matto, a Kairos: l'innovazione. Il tempo del caos richiede sempre l'arduo del Machiavelli, ma l'innovazione ne stempera in parte gli elementi di improvvisazione alimentandone però la frequenza e l'urgenza. Nell'innovazione come processo di distruzione creatrice il piano ritorna ad una centralità che se non elimina l'idea di azione arrischiata



cerca di imporre il nuovo e diverso e di cavalcare con una obsolescenza programmabile i balzi furibondi di un Kairos che la tecnologia ha permesso in parte di cavalcare, ma dal quale è ormai quasi impossibile scendere.

L'intuizione e la logica della scoperta sembrano essere le chiavi di lettura più consone al tempo kairico, sia dell'innovazione sia dell'improvvisazione. Sul tema si rinvia al proseguito affrontando ora un altro tema che accomuna innovazione e improvvisazione e che fomenta intuizione e scoperta: l'arduo.

L'*arduo* richiede alta intensità d'azione ed è caratterizzato da forte incertezza e ambiguità causale, da instabilità delle regole, da mobilità delle posizioni, da discontinuità della catastrofe. In questo mare in gran tempesta ogni azione ardua richiama il vissuto del navigatore mediterraneo e ricalca il mito degli argonauti. Il santo, lo statista, il comandante militare, l'imprenditore ripercorrono le virtù eroiche del pilota che solo con l'azione arrischiata lascia il porto sicuro per una destinazione ignota. Un pilota che si affida ai propri piani come lo fa col legno della sua barca e alla rotta della stella polare che per quanto al fragili e imprecisi sono gli unici elementi su cui può contare. Solo gettandosi nella mischia si riesce ad aver "ragione" di un caso irragionevole in cui si è sin dall'origine gettati. Solo essendo in qualche modo non scontati e banali si riesce a fronteggiare, in qualche modo, l'imprevedibilità delle contingenze. In definitiva è solo l'audacia della forza d'animo di un eroe che si riesce indirizzare il potere e l'arguzia per vincere il caso, il maligno, il nemico, il concorrente e trarre quindi vantaggio dalle avverse circostanze della vita.

L'arduo insomma apre quella voragine tra desiderio e realtà che richiede uno slancio entusiastico per essere superato. Arduo ed emergenza: improvvisa e non prevedibile

Nell'ascetica religiosa (non nella mistica), così come nell'agone politico; nella furia della battaglia, così come nei mercati di un'impresa la realtà è qualcosa di ostico e ostile, ma fundamentalmente malleabile dall'azione dell'uomo. Con tutte le cautele possibili e immaginabili delle infinite distinzioni tra prassi e poiesi, tra anima e corpo, tra strategia e operatività l'agire occidentale è legato all'idea di una trasformabilità, non solo tecnica, della natura. Lo spiritualismo parte dalla redenzione della natura interiore, i vari idealismi proiettano nella società le loro utopie, ma anche i realismi più crudi credono nelle capacità di modifica della realtà anche solo in termini di manipolazione a proprio esclusivo vantaggio.

Ma perché la manipolazione possa avere speranza di forgiare una realtà tanto dura bisogna avere il coraggio di agire nell'incandescenza kairica della morfo-



genesi. Ora anche se non necessariamente contrapposte vi sono due logiche con cui intervenire “a caldo”: quella della improvvisazione e quella dell’innovazione. L’improvvisazione coglie l’inaspettata occasione del surriscaldamento del contesto, l’innovazione è il fuoco deliberato che rende malleabile la realtà.

Per Machiavelli la predisposizione strategica è una sorta di “estote parati”. Un essere pronti generico a cogliere le eventualità che l’evoluzione caotica degli eventi può offrire, senza sapere con precisione da che parte potranno sbucare minacce ed opportunità. La risposta all’occasione deve essere pertanto fulminea e quindi quasi istintiva. Un’eccessiva riflessione di una prudenza non solo cauta, ma anche calcolatrice rischia a volte di perdere l’attimo fuggente. La risposta fa quindi leva su passioni, oggi si direbbe emozioni (Goleman, 1995), che danno una soluzione immediata anche se imprecisa e irrazionale. Aristotele riconosce con franchezza che alcuni hanno successo non solo senza ragione, ma soprattutto anche “contrariamente a tutti gli insegnamenti della scienza e del ragionamento”. Machiavelli non fa altro che esaltare questa vena aristotelica di un possibile successo irrazionale. L’istinto, l’impulsività e la veeemenza possono riuscire là dove la saggezza, la riflessione e persino il calcolo opportunistico avrebbero fallito. L’abilità deve essere sganciata dalla prudenza per non essere frenata. All’attimo che appare all’improvviso e che rende incandescente la situazione la risposta non può che essere l’improvvisazione di un fiuto che combina i dati di realtà con l’istinto di cogliere la convenienza. Per Machiavelli questo è sempre meglio del non far nulla.

Ma oltre all’improvvisazione l’uomo occidentale ha socializzato un’altra forma di risposta a Kairos: l’innovazione. L’innovazione può essere generata anche da una improvvisazione irrazionale, ma generalmente è scoperta perché ricercata. L’innovazione agisce a caldo sulla realtà non solo perché può sfruttare un’occasione imprevedibile di una eruzione vulcanica che è per definizione magmatica, ma perché surriscalda la situazione nella fucina del fabbro che è la rende incandescente per essere meglio forgiata in un laboratorio, almeno in parte, controllato.

L’occidente ha sempre pensato ad una natura decaduta ed ostile, ma anche realmente trasformabile in senso sia umano che tecnologico. Una trasformazione da cui trarre un vantaggio solo personale, come per il Machiavelli de *Il Principe*, che vede un gioco a somma zero in cui le opportunità sono mutevoli, ma il complesso del mondo è stabile è invariato nel suo insieme. Una trasformazione che il mondo occidentale pensa però anche come sviluppo personale

e sociale condiviso, come motore di reale e duraturo progresso. Le capacità personali e le conoscenze scientifiche fanno presa sulla realtà e le contingenze storiche la rendono più o meno malleabile e, nonostante i rischi, l'uomo mediterraneo e occidentale ha risposto con l'innovazione che è sempre considerata l'essenza dell'azione virtuosa tesa a instaurare un ordine nuovo e diverso.

L'innovazione non è prerogativa dell'uomo occidentale, ma la società occidentale sembra quella che per prima la ha implementata come forma tipica e quasi routinaria del divenire sociale. In occidente e non altrove il valore dell'innovazione supera quello della tradizione.

Le forme del governo dell'agire hanno un profondo culto dell'efficacia dell'innovazione che si radica millenni prima delle prime teorie pragmatiste, un culto che si differenzia negli obiettivi e nelle modalità di espressione, ma che si ritrova nei più vari ambiti della attività umana. La conversione religiosa è una innovazione della coscienza che può salvare fino all'ultimo momento di vita; la sperimentazione ideologica è una innovazione di pensiero che può migliorare la qualità della società; l'atto risoluto del colpo di mano innova con la concentrazione della forza una situazione politica; la guerra è tesa a ad innovare gli equilibri di potenza; l'impresa è il motore shumpeteriano dell'innovazione organizzativa e tecnologica che diffonde ricchezza e benessere.

L'uomo occidentale ha cioè l'idea di poter imporre, con titanico sforzo o con odissea arguzia, una forma stabile alla realtà. Una forma che se non ideale sia un *habitus* decisamente e durevolmente migliore per lui solo o per tutta la società. Una speranza che sembra più radicata della superficiale fiducia in un progresso continuo. Una fede che sia profonda convinzione nei valori e nelle capacità di cui si è portatori. Una carità che è anche cooperazione sociale nell'innovazione e una sorta di copertura assicurativa per gli inevitabili insuccessi. Insomma se prudenza, fermezza, temperanza e giustizia sono le virtù del governo, fede, speranza e carità sono le virtù dell'innovazione e dell'avventura.

Una forma e molte virtù che però richiedono un progetto e un piano un qualcosa che si possa imporre al corso degli eventi e che abbia la concreta possibilità di divenire storia personale o sociale che sia.

### 7.1.5 Il piano come struttura di narrazione dell'epico e dell'eroico

In occidente la strategia non è solo uno strumento di progettazione dell'azione, ma anche efficace metodo per la narrazione: la strategia è anche

sceneggiatura del racconto d'azione che si presta a divenire origine mitica, epica eroica, vissuto della tragedia o agiografia del santo. Un racconto che si ricollega alla volontà nel senso che gli eventi possono accadere o per intenzione dell'agente o contro di essa per sua incapacità, costrizione od ignoranza. Un racconto in cui la fortuna, il caso, la divinità agisce indipendentemente dal volere, dalla giustizia e dalle capacità umane. Il fortunato che ha successo in molte cose pur non essendo saggio (Etica eudemea, viii, 1247 a) fa eco a Giobbe che pur essendo saggio e pio, e forse proprio per questo, viene lasciato dal Dio degli ebrei ad ogni sorta di sventura. Una fortuna e una provvidenza che però non è più un fato che tutto dirige in una oscurità in cui l'uomo non ha accesso, ma un qualcosa che l'uomo può insinuarsi e interagire anche nella sua ignoranza. Giobbe interagisce e parla con Dio pur constatandone l'insondabilità della sua provvidenza. Per Aristotele se la fortuna imprevedibile offre, magari per nascita, risorse diverse sta poi alla deliberazione umana scegliere i giusti abiti per sfruttare verso il bene le opportunità. Riunendo le due prospettive per Tommaso d'Aquino pur essendo guidati dalla provvidenza di Dio ed essendo illuminati nel senso del proprio cammino dalla sua grazia si deve darsi una deliberazione personale per agire individualmente per rispondere con opere alla vocazione divina. Ma la riforma protestante in cui la grazia dovrebbe avere il sopravvento sulle opere finisce, nel calvinismo, per desumere la predeterminazione al bene dal successo tutto commerciale delle imprese intraprese.

Insomma le radici mediterranee evidenziano una azione che è individuabile negli effetti ed imputabile ad uno specifico agente ed è interpretabile come frattura causale determinata nella natura dall'intervento dell'uomo. E questo lo si risconta già nella bibbia ebraica e nella filosofia greca, si ritrova anche nelle impostazioni cattoliche della scuola tardo-scolastica di Salamanca che affascinata dalla sapienza ebraica e dalla matematica araba vuole modellizzare la prudenza tomista in termini di un "far di conto per il tornaconto morale" e finisce, poi, per ispirare l'utilitarismo moderno di Mill. Un rilievo degli effetti finiti e determinabili dell'azione che è la chiave interpretativa sia di un certo spirito del capitalismo espressione dell'etica protestante, sia del modo islamico di pensare alla guerra e al commercio.

Insomma la visione mediterranea prima e occidentale poi di pensare all'azione in termini politici, militari, religiosi, economici e amorosi lega strettamente l'agire ad una individuabile efficacia che è solo in parte regolato da provvidenza divina, da principi morali, da leggi economiche o da ideali politici.

### 7.1.6 La determinazione del piano fronteggia l'indeterminazione del caso

Sia Aristotele sia Clausewitz problematizzano il governo dell'agire tentano di coniugare l'indeterminazione del caso con la determinazione del piano, la possibilità dell'agire e le necessità delle circostanze. Però entrambi concordano con una visione di una saggezza mentale che formula piani nel proprio pensiero, che tenta di attuarli e correggerli in corso d'azione e che, in definitiva, si accontenta di realizzarne una parte. L'efficacia si gioca nella lotta un po' epica tra il caso e l'eroe: solo un agente con la forza di un Ercole della mitologia, con le virtù politiche di un Pericle della filosofia aristotelica o con il genio militare di un Napoleone studiato da Clausewitz si può sperare di domare, almeno *pro tempore*, il leviatano della storia per armonizzarlo con il proprio piano. Gran parte della teoria generale dell'agire che si è qui proposto ruota su questi cardini tutti occidentali di pensare alla condotta, ma si può la prospettiva può essere arricchita da un'altra logica con cui leggere, più che pensare, la convenienza dell'agire in termini di potenziale del contesto. Logica tipica invece del pensiero cinese e segnatamente di quello taoista.

Una logica strategica in cui: non c'è posto per il piano; non ci si impone con la forza; lo stratega è un non eroe e non un protagonista, non si incontra ne resistenze né attriti; si evita lo scontro; non si ha intensità di azione.

### 7.2 La logica strategica come logica di potenziale

Un diversa saggezza, quella cinese, concepisce strategia come un far leva sulla propensione del potenziale. La logica del potenziale sfrutta l'evoluzione dei processi secondo il rapporto condizione-conseguenza facendosi portare dalla sua propensione. La strategia orienta il naturale corso degli eventi facendo il minimo intervento per far evolvere la situazione in modo che l'effetto si produca naturalmente secondo la propensione di un potenziale in precedenza accumulato.

Nella logica di potenziale la convenienza è strategica in quanto si accorda con il corso degli eventi senza un progetto strettamente preconstituito, ma selezionando gli effetti secondo la propensione di corsi di accadimenti già in atto.

L'atto dell'eroe (dello statista, del santo, del condottiero, dell'amante) occidentale che vince di forza le avversità della situazione è visto come l'intervento sprovveduto ed ingenuo di un energumeno che perturba il corso naturale

degli eventi e producendo una indebita ingerenza induce una resistenza che non può di colpo essere controllata. Anzi tanto più è forte, avventata e risoluta l'azione quanto più è profonda, reticente, silenziosa e perseverante la reazione che aggrega forze diverse che rendono, in un periodo più o meno lungo, vano e sprecato lo sforzo profuso in un tempo necessariamente breve. L'introdursi dell'azione di forza è necessariamente scomposto e si comporta come un corpo estraneo nel mutamento naturale provocando una reazione allergica e una produzione di anticorpi che riportano inevitabilmente all'originario equilibrio mobile dello svolgimento. O l'agire è coevolutivo allo svolgimento, connaturale all'immanenza e confacente alle energie deboli che regolano l'uno e l'altra, o non ha effetto alcuno.

### 7.2.1 Oltre l'adattamento

La strategia basata sulla logica di piano può essere proattiva o adattiva, quella di potenziale è qualcosa di più del semplice adattamento di un qualcosa che esiste e si modifica in relazione al contesto. L'adattamento implica qualcosa che preesiste e che si modifica in relazione alle contingenze, il potenziale invece sorge direttamente dalle contingenze che originariamente lo sconsigliano.

Ma ancora più precisamente si afferma "Essere capaci di trasformarsi in funzione delle modificazioni dell'avversario in modo da ottenere la vittoria: è questa che si chiama divina effettività" (a volte tradotta anche come efficienza) (Sun Tzu, cap. VI). Ed anche in diplomazia "sia che di tendere verso qualcosa o andare contro qualcuno, la strategia e adattamento: le trasformazioni si susseguono senza interruzione e ogni volta la configurazione è data solo dal potenziale particolare. In un senso o nell'altro è in funzione della contingenza che si determina la strategia" (Gui gu zu, cap. VI). Qui in un senso o nell'altro si riferisce ad ogni possibile determinazione della strategia: difendersi o attaccare, concentrare o separare, allearsi o inimicarsi, cooperare o competere, ecc.

Quindi la strategia di potenziale non si adatta alle situazioni, ma si identifica totalmente con la contingenza e fa leva sul suo evolvere anticipandola solo per essere pronto a modificarsi in modo che la condotta sia sempre in accordo con lo svolgimento di un processo più ampio, più profondo e più lungo del semplice agire.

La logica di potenziale esiste nella specularità del contesto e trae la propria esistenza e non solo il proprio contenuto dalla conformazione della situazione. Le asperità del contesto sono i vuoti della strategia, le depressioni della situazione sono i pieni con cui la strategia si insinua e procede. È sempre in base all'avversità o al nemico che si trae alla strategia di potenziale perché sono queste a formare la pendenza che genera il potenziale.

Anche la conformazione allocativa delle risorse segue la strategia che segue in tutto lo svolgimento prendendo la forma che lo stesso contesto suggerisce. Se si deve battersi in dieci contro uno si accerchia il nemico, se in cinque contro uno lo attacchi, se in due contro uno si deve battersi, se uno contro uno lo si divide, se in inferiorità si fugge e si eviti in tutti i modi lo scontro evitando ogni eroismo e ogni inutile quanto gratuito sacrificio (Sun Tzu, cap. III).

Ciò che suggerisce ciò che conviene o non conviene non è tanto una preferenza dell'agente, come nella logica di piano, quanto il dinamismo dello svolgimento della situazione. Allora reiterare l'agire di un successo passato è sicuramente da evitare, perché la situazione non è mai la stessa.

### 7.2.2 Le energie deboli applicate all'origine dell'immanenza

L'azione è quindi minimale e applica forze deboli su prodromi molto antecedenti agli esiti desiderati in modo da incidere sulla situazione al suo stato embrionale, sul crinale della propensione, su cause staminali che possono ancora prendere l'una o l'altra piega.

In questa logica si implementa senza pianificare: non si fa un progetto e lo si impone con la forza, ma si usano le forze che sono già in gioco nel contesto inoculando nel mondo fenomenico quei prodromi deboli in grado di orientando naturalmente gli eventi. L'agente non proietta un dover essere della realtà pianificata imponendola al futuro, ma sfrutta lo svolgersi delle contingenze che fino a poco prima del suo culmine tende a proseguire. Lo stratega valuta ponderando e computando i fattori in gioco e poi passa ad una implementazione. Si salta la progettazione e la sua traduzione in piano che rischia di non accordare a sufficienza gli interessi perseguiti all'evolversi della situazione. La massima flessibilità richiede di abbandonare la logica di piano per interventi che ha il sapore di un innesto di un ramo nel tronco del mutamento.

La strategia taoista è saggezza se in grado di cogliere quella serie di energie deboli che concatenandosi nell'immanenza dei fenomeni danno non solo una

efficacia più certa e totale del miglior processo ingegneristico, ma anche una efficienza che implichi uno sforzo irrisorio nell'orientare gli eventi.

Il simbolo della strategia cinese è da sempre stato il drago che avvolge nelle sue spire la contingenza del cielo traendone una sfera di energia che con delicatezza fa ruotare nei suoi artigli. Il drago rappresenta la mobilità dello spirito che trae vantaggio dalle mutevoli circostanze del cielo meteorologico in cui disegna magnifiche evoluzioni aeree che ricalcano l'evoluzione naturale degli esseri viventi più legati alla concretezza della terra. Grazie a queste evoluzioni il drago non fatica per avanzare: la somma flessibilità del suo corpo si adatta senza forma fissa ai mutevoli profili delle nuvole dalle quali si distingue appena. Tanto si arrotola e si srotola velocemente aderendo ai mutevoli contorni del cielo che le sue spire si mimetizzano nel suo volo. Per trarre profitto ed energia dai contorni di contesti turbolenti il drago non ha un piano e non segue una traiettoria prestabilita, ma compie evoluzioni e rivoluzioni aderendo completamente al contesto. In tal modo ondeggia per stabilizzarsi, si piega per non spezzarsi, contrae le spire per espandersi, si curva per avanzare. A differenza dell'araba fenice che rinasce dalle proprie ceneri dopo essere stata consumata dalla combustione, il drago cinese si rinnova senza estinguersi sempre aderendo l'evoluzione delle contingenze del contesto per la via più semplice e facile. Il drago non rischia mai di essere bruciato perché si conforma tanto bene al mutevole corso delle circostanze da sfuggire sempre alla staticità della consumazione. Questo drago cinese, al quale viene paragonato il saggio, sembra incarnare in ciò il detto evangelico "prudenti come serpenti e semplici come colombe". Come il serpente il drago è flessibile ed astuto, come la colomba vola ed è simbolo di somma serenità foriera di pace. Fondendo entrambi i caratteri il drago, come l'apostolo, diviene sagace nella facilità, astuto nell'evidenza, profondo in una apparente banalità, diafano nella piena capacità di interpretare il reale. La prudenza è profonda conoscenza dell'evoluzione delle cose e della brutalità delle minacce, ma questa saggezza è al servizio della semplicità e della facilità dell'agire.

Il drago come il saggio è semplice perché pienamente consapevole e per questo può passare in mezzo ai lupi senza alcun timore. L'uomo della via, come il drago, è parsimonioso di se stesso non si esalta agli occhi dell'altro, è umile nel senso che non si attribuisce alcun valore (Lao Tzu, § 72) ed è luminoso senza brillare (Lao Tzu, § 58). È insomma tanto semplice da apparire quasi senza qualità, ma tanto prudente da essere consapevole di ogni cosa e



conformare il mondo anche con la sola contemplazione senza necessità di azioni affannose.

Per questo si è scelto l'emblema del dragone alato come impresa (nel senso di stendardo con motto) dell'insegnamento di "Strategia e valore di impresa" cercando di unire le ali di una colomba occidentale con il corpo di un serpente dalle forme di drago cinese.

### *Oltre l'opposizione tra adattivo e proattivo*

La logica del potenziale viene a volte interpretata come adattiva. La logica di adattamento sembra però una logica di piano che da maggior importanza ai fattori ambientali del cambiamento, alle circostanze, alle occasioni. Certo anche nell'adattamento l'agente cerca di comprendere il corso degli eventi nel quale è coinvolto per acquisire quella consapevolezza che li permette di trarre profitto dalla sua evoluzione. Per questo necessita di conoscere i segnali deboli per prevedere con un certo anticipo il mutamento in modo da agire o di conseguenza o d'anticipo. L'attenzione al potenziale della situazione è presente con la logica di coglierne l'opportunità o di evitarne la minaccia. Ma la strategia taoista va ben oltre: si pretende quasi di inoculare nel reale gli segnali deboli in modo che il naturale evolversi del contesto produca da solo gli effetti desiderati. Vi è allora una pretesa di manipolare le situazioni partendo dalla loro genesi che è ben più potente di qualsiasi logica proattiva.

Insomma, si supera al distinzione tra adattivo e proattivo perché in entrambi i casi è l'agente ad essere portatore del suo successo attraverso la centralità del suo agire. Agire che rappresenta il testo in un contesto sia che si conformi alle circostanze, sia che si imponga su di esse. Nella strategia taoista la vittoria non sta nella azione dell'uomo, ma nella situazione. La centralità è nello svolgimento delle circostanze in cui le persone non sono agenti, ma attori che interpretano un ruolo dettato dalla scenografia della situazione e dalla trama del processo. Ciò che in occidente è solo contesto, nel taoismo diviene il testo della strategia. Visto che la situazione non si può fermare diviene controproducente pensare di prefissare un piano di un azione che ha un ruolo di contorno flessibile. Il successo non si deve chiedere a sé stessi o agli altri uomini, ma allo svolgimento fatto di un flusso mutevole di contingenze. Infatti si afferma: "Non chiedere agli uomini ai tuoi ordini la vittoria, (...) ma pretendila dal potenziale della situazione su cui fai leva. (...). L'arte (dello stratega) è nell'in-



dividuare la leva da esercitare sul potenziale (...) e nello scegliere i suoi uomini di conseguenza” (Sun Tzu, vari spezzoni, *passim*).

### *Lo stratega come non eroe*

La notevole affinità tra azione e fenomeno viene colta da una saggio che non avendo niente da forzare è una sorta di non eroe che non appare e che non ha bisogno di forza perché non si impone sulle cose, ma le coglie sempre nel loro senso, seguendo il filo della loro corrente e orientando il reale con una carezza che va sempre per lo stesso verso del pelo della sua immanenza. L'intervento, spesso vellutato, è sempre debole ed all'origine di un processo che portato dalla sua naturale evoluzione impone progressivamente un frutto che poi banale raccogliere. L'eccezionalità dello stratega taoista è allora quella di una completa consapevolezza della ciclicità dei mutamenti che nella apertura di combinazioni infinite si chiudono in esiti già implicati dal loro svolgimento. Il governo taoista non sta nel rapporto mezzi-fini, ma in una regolazione profondamente innestata della logica di naturale trasformazione che porta ad accumulare e scaricare dei potenziali.

### *La leva strategica*

Per colui che sa far leva sul potenziale orientandone la sua propensione “la vittoria in combattimento non devia” (Sun Tzu, cap. IV) nel senso che arriva inesorabilmente. Il successo è predeterminato nella situazione: “se conosco l'altro e conosco me stesso, in cento battaglie non ho nulla da temere” (Sun Tzu, cap. III). Una conoscenza che però è totale che va da dalla comprensione di tutti i livelli di mutamento in corso, alla sistematica attività di spionaggio e controspionaggio (Sun Tzu, cap. XIII). Una notazione su quest'ultimo punto: proprio perché si è senza paino bisogna adottare un articolato sistema informativo che faccia vedere e sentire tutto, rastrellando ogni dato possibili e facendo in modiche gli altri vedano esentano per chi governa.

### *La valutazione delle determinanti della vittoria*

“Le truppe vittoriose iniziano col vincere e cercano in seguito di attaccare battaglia, mentre le truppe vinte iniziano ad attaccare battaglia e poi cercano

di vincerla” (Sun Tzu, cap. IV) e ciò anche perché le truppe vittoriose sono una tonnellata rispetto alla piuma di quelle di superiore numero, ma votate alla sconfitta.

L’attenzione è allora non nella progettazione di fasi con cui costruire, passo dopo passo, il risultato, ma si concentra tutta sulla situazione e sulla sua evoluzione articolate in punti che Sun Tzu (cap. I) articola in cinque elementi: il morale, il cielo, la terra, il comando, la disciplina. Traducendo in linguaggio manageriale: la motivazione (il “morale” di un consenso derivante da interessi, identità, valori coinvolti); le contingenze momentanee (la volatilità meteorologica del “cielo”); le condizioni strutturali non mutabili e non modificabili nel breve (la permanenza topografica della “terra”); le capacità di governo (il comando); le risorse organizzate (la disciplina). Dal calcolo del potenziale insito in questi cinque elementi si giunge con certezza ad affermare “a partire da ciò, so chi vincerà e chi sarà sconfitto” (Sun Tzu, cap. I). Non specifica il modo o la misura (in altre parti definita grande o piena vittoria) in cui vincerà nella convinzione che l’ineluttabilità di un risultato solo qualitativo può essere compatibile con l’equifinalità di un’evoluzione essenzialmente aperta negli svolgimenti, ma chiusa in esiti mai finali perché ciclici.

### 7.2.3 Lo sfruttamento del potenziale come applicazione della strategia

Il potenziale si genera nelle circostanze, ma non è né accidentale rispetto all’azione, né accessorio rispetto a un piano, né avverso rispetto agli esiti, ma l’essenza della stessa strategia è il suo sfruttamento. L’agire che non sfrutti un potenziale nato dalla propensione delle circostanze contingenti non è strategica. Un’azione che sfrutti la propria forza per vincere circostanze avverse è, nella logica cinese, solo un spreco di risorse che in un modo in un altro si traduce in una disfatta o, nella migliore delle ipotesi, fa ritrovare colui che profonde un sì vano sforzo al punto di partenza.

#### *L’agire lungo il filo della corrente*

La logica del potenziale non agisce mai contropelo, ma ricerca sempre quel filo della corrente generato dal trasformarsi del potenziale in fenomeni. Un filo e un verso che aiutano l’azione e non la contrastano. In presenza di “attrito” non vi è strategia, ma sforzo inefficace. Ciò implica una forte limitazione nella

selezione degli scopi e nei tempi di realizzazione degli obbiettivi: non vi sono fini perseguiti se non innestabili in mutamenti già esistenti e secondo i tempi non programmabili delle occasioni. Il potenziale non solo non richiede un piano, ma non lascia nessuno spazio avendo uno spettro assai limitato di manovra. Visto che il potenziale non può mai vedersi in anticipo, la strategia è senza determinazione preliminare, ma prende forma in funzione del potenziale che la propensione della situazione di volta in volta genera in forme sempre uniche e originali.

### *La specularità del vantaggio*

Nella dinamica dello scontro alcuni commentatori di Sun Tzu evidenziano che è in funzione di ciò che è dannoso per l'avversario si coglie ciò che è vantaggioso e viceversa ciò che rafforza il nemico che provoca il danno. Per cui la strategia è quella di indebolire il potenziale favorevole al nemico lavorando, in termini pugilistici, "ai fianchi" seguendo ciò che è già nella sua propensione che è ciclica: se è tentato dal profitto si seduca sfruttando la propensione in atto; se è sicuro si semini il dubbio portando al culmine la propensione alla rassicurazione per invertire il ciclo a proprio vantaggio. Se l'avversario non si fa corrompere dal denaro lo si può indebolire facendogli sostenere delle spese, se è un coraggioso non gli si può mettere paura, ma gli si può far affrontare dei rischi. Ma non è solo il vantaggio a risultare speculare bensì anche la stessa virtù dell'agente. La virtù non è tanto posseduta dall'agente quanto implicata, quasi infusa, dalle circostanze in una logica totalmente polarizzata. "La virtù dell'uno nasce dal coraggio dell'altro (...). L'ordine dell'uno sorge dal disordine dell'altro." La forza dell'uno altro non è che debolezza dell'altro e viceversa (Sun Tzu, cap. V). La specularità non deriva allora da una qualche preferenza estetica e neppure da un esercizio di ricalco o di conto-forma del calco, ma dall'evoluzione ciclica e ondeggiante dello svolgimento che oscilla tra opposti. La specularità è del tutto strumentale a far leva sul potenziale che lo svolgimento in atto sta accumulando e che verrà scaricato nello svolgimento futuro che sarà immancabilmente di segno contrario e che per questo sto anticipando.

### *La vittoria senza scontro*

Se per Clausewitz l'uso della forza doveva mirare all'annientamento dell'avversario, per Sun Tzu conservare intatto il paese nemico è un obiettivo

prioritario e il distruggerlo è solo un ripiego. E ciò vale anche per l'esercito avversario (cap iii). La strategia non è il significato di una serie di battaglia, ma come ottenere la vittoria senza ingaggiare battaglia. Piuttosto che distruggere il nemico e meglio portarlo dalla sua parte risparmiando le forze necessarie a massacrarlo. Non vi è nulla della *pietas* occidentale, ma è il culto dell'efficienza e di una parsimonia in qualsiasi sforzo a suggerire di evitare spargimenti di sangue o distruzioni non inevitabili. Lo scontro diretto è breve, spesso risolutivo, ma estremamente costoso sia dalla parte delle forze dello stratega, ma anche in quelle dell'avversario che l'azione tenta di conquistare e quindi, in caso di vittoria, di far proprie. Appare allora più conveniente conquistare qualcosa di non distrutto cercare di minimizzare le risorse impiegate. Distrutturando le risorse dell'avversario non le si distrugge, ma le si disordina togliendoli il loro valore oppositivo, ma rendendole facilmente riorganizzabili una volta conquistate. Colpendo le sue risorse intangibili si conquista il nemico senza colpo ferire. L'importanza della strategia come risorsa intangibile che informa l'azione si nota dalla gerarchia dell'attacco che si porta nel proprio nemico. Prima si tenta di mirare al cervello attaccando l'avversario nella sua strategia, poi se ciò non è sufficiente si colpisce il cuore mirando alle alleanze. Se anche questo non basta si deve attaccare il suo movimento colpendo le truppe non fortificate. Solo come ultima risorsa si giunge a dover attaccare le sue posizioni difensive fortificate o meno che siano. In questa logica la guerra non è come in Clausewitz un conflitto caratterizzato dallo scontro armato della battaglia, ma un'azione di logoramento in cui gli aspetti demografici, economici e motivazionali sono altrettanto importanti delle forze armate perché fanno parte di quello steso potenziale che determinerà la vittoria. La battaglia non è mai risolutiva, ma è solo un effetto non evitabile di una trasformazione i cui esiti sono già decisi dalla strategia che è intervenuta a monte. Anzi quanto più a monte si interviene, tanto più si acquista una reale posizione di vantaggio e tanto più si efficienti potendo essere decisivi con interventi deboli e quindi poco costosi.

#### 7.2.4 Il tempo lento dello svolgimento

Per questo il tempo dell'evoluzione storica più dello spazio del piano geometrico è l'ingrediente fondamentale di ogni strategia di potenziale. La trasformazione avviene nel tempo accrescendo il potenziale e caricando quel meccanismo che porterà alla vittoria. Il tempo tra un'azione e l'altra non di-

luisce la sua intensità, ma evita una frenesia inefficace o solo apparentemente risolutiva. Il tempo lavora per lo stratega ed è in realtà il suo vero campo di battaglia sia per cogliere un potenziale più in potenza di quello dell'avversario, sia per intervenire con tempismo in momenti che sono cruciali non perché producono l'effetto, ma perché inflettono la propensione.

L'effetto non è mai prodotto direttamente dall'azione strategica che lascia al tempo della trasformazione tale faticoso compito. Il tempo strategico del taoismo cinese è quello lento della maturazione e dell'accumulo, non quello breve e concentrato dello scontro risolutivo o dell'estrazione a sorte. Ciò che conta di più è quello che in occidente verrebbe chiamato "tempo morto" tra due atti produttivi. Insomma l'effetto dell'agire si produce e si radica tranquillamente per decantazione dell'acqua torbida e non per accelerazione del vortice.

### *Il tempo regolato*

Il tempo della logica del potenziale è un tempo regolato che non si sdoppia nel tempo regolare domato dall'orologio e in quello indomabile del caos, ma che il tempo coevolutivo (Paniccia, 2001) regolato dallo svolgimento. Nel tempo non vi è nessun contrasto tra Cronos e Kairos perché questi non esercitano nessuna forza sullo svolgimento delle cose. Il tempo è solo un modo di cogliere il senso dello svolgimento: mutamento che mantiene un equilibrio nella continua trasformazione delle cose. Un tempo del giapponese Kaizen che per piccoli passi accumula grandi potenziali di cambiamento e che è divenuto sinonimo del miglioramento continuo alla base della filosofia manageriale della qualità. Un accumulo in cui il tempo è solo flusso che alimenta un recipiente del potenziale, e non sorgente del cambiamento.

Ciò che è eterno non è il tempo, ma lo stesso mutamento da cui lo stesso tempo origina. Il periodico e il catastrofico vengono riassorbiti in un ciclico che mantiene un equilibrio mobile che è l'essenza della regolazione che genera il tempo.

Qualche millennio prima della relatività di Einstein in Cina il saggio-stratega ha considerato il tempo dipendente dallo svolgersi delle cose. Una dipendenza che si fonda sulla lentezza, più che sulla velocità. Segnatamente è la lentezza dei mutamenti della terra, più della velocità della luce, a determinare l'allungamento o l'accorciamento di un tempo in cui l'attesa è più importante dell'azione. Il tempo cinese è, insomma, incessante preda del rinnovamento:

un tempo monista ed immanente generato come mutevole sottoprodotto dallo stesso svolgimento che tutto trasforma.

### *L'agente come comparsa*

Nella centralità evolutiva di processo continuo si perde la precisa imputabilità di effetti a cause circoscritte ed anche ad agenti determinati. Chi agisce è nel taoismo più comparsa che protagonista, più costumista che regista di uno svolgimento che si attua su un piano di sostanziale immutabilità e di cui si può approfittare solo recitando certe parti e non altre secondo la convenienza momentanea.

### *Il diplomatico e il principe*

Han Feizi (250 a.C.) reinterpreta l'arte della guerra applicandola al governo della corte nel filone del "leghismo cinese" che teorizzava il dispotismo del principe. In questo ambito diversi sono le logiche di potenziali da sfruttare da parte del diplomatico-funzionario o del principe-sovrano.

Il consigliere di corte ha un approccio analogo allo stratega militare che fa guerra su commissione del proprio principe. La diplomazia è valutazione minuziosa e multi-criterio degli elementi politici rilevanti e centrati sul potenziale demografico od economico, sulla propensione dell'opinione pubblica sulle capacità dei funzionari sulla forza dei ministri, sugli umori di palazzo. Nei confronti del principe la valutazione riguarda le sue preferenze ed aversioni, il come accattivarsene la benevolenza, il come influenzarne le decisioni senza esporsi al rischio di manovre di palazzo. Anche qui la possibilità di calcolare gli effetti partendo dalle cause è assoluto, un eventuale scarto è solo dovuto a incapacità di valutazione o non inadeguata conoscenza della situazione. Manovrando gli altri nell'ombra, approfittando solo delle contingenze, agendo solo in circostanze favorevoli, rivoltando le pieghe del mutamento in modo da far presa su un qualche, anche piccolo vantaggio, il consigliere di corte incrementa la sua influenza. Seguendo la propensione delle cose, come un sasso rotondo un pendio scosceso, il diplomatico deve trovare una forza inesauribile passando da una pendenza ad un'altra senza ancorarsi a nessun progetto politico che potrebbe invischiarlo o addirittura costringerlo ad esaurire forze o ad arrischiarsi in qualche pericolosa salita.

Infine, in situazioni diverse dal conflitto aperto, anche il principe deve governare ottenendo il concorso degli altri al rafforzamento della propria posizione senza agire in prima persona, ma facendo in modo che altri lo facciano per lui. Dalla valutazione del contesto e dall'individuazione del personale si passa anche qui, senza progetto, alla implementazione che lascia ad altri un'ampia autonomia per fare gli interessi di chi governa rispettando e coltivando l'automatismo dell'evolvere delle cose. Una evoluzione che si basa su un conflitto latente che oppone chi ha il potere a coloro che lo esercitano per suo conto e a coloro in grado di spodestarlo. Una implementazione che divide gli interessi e altalena le deleghe e le fortune dei suoi funzionari. Un governatore che diffida soprattutto di chi anticipa il suo volere e appare più fedele nell'esecuzione del compito proprio perché questo è il modo con cui il servitore più acquisisce ascendente, e quindi potere, nei confronti del suo principe (Han Feizi cap. XIV e XLVIII).

Insomma in Cina si concepiscono due approcci per governare o facendo uso della propria virtù o sfruttando la posizione. Nel primo, di stampo confuciano, si fa uso delle proprie forze spendendo risorse per dimostrare il proprio valore e perturbando il corso degli eventi con atti di magnanimità o di grazia, ma non si è sicuri del risultato perché la vibrazione umana è fonte di causalità e disfunzione. Invece nel secondo approccio, di stampo taoista, si sfrutta la posizione facendo leva sul suo potenziale con una visione puramente strumentale del potere che esclude la causalità dei buoni sentimenti e la disgrazia dei buoni propositi. La logica conclusione è che la massima efficienza si ottiene con la massima concentrazione del potenziale: idea che dà origine al primo, al più duraturo e più assoluto impero della storia.

#### 8. *La strategia come rotta nel mare e la strategia come corso del fiume*

Insomma mentre l'azione greca si svolge tra tre elementi l'uomo, la natura ed il caso, nello stesso periodo (V-II sec. a.C.) in Cina si ipotizza un uomo che o si conforma al vantaggioso determinismo mutamento della natura o diviene quell'unica fonte di causalità che può perturbare il profittevole corso con un sentimentalismo o con un agire virtuoso che risulta in ogni caso fuori luogo.

Nonostante questo adattamento il diplomatico incida profondamente sugli eventi, proprio grazie al suo personale potenziale di credibilità riesce

ad esercitare quelle influenze deboli, ma decisive, sull'origine delle dinamiche di governo.

Influenze che inflettono l'evoluzione indirizzandone il percorso quando sono sul crinale tra più pendenze. L'influenza non si esercita arginando come in una diga il corso degli eventi, ma selezionando con piccoli tocchi sul crinale i versanti da far prendere alle cose in modo che divenga necessario ciò che altrimenti sarebbe solo possibile.

In estrema sintesi o si costruisce un modello che si impone ad una situazione che si finge momentaneamente statica o si fa leva sul potenziale come espressione di una propensione che in continuo svolgimento. Si può dire che entrambe le visioni strategiche hanno a che vedere con diverse immagini dell'acqua che in entrambe le tradizioni evocano il femminile e la maternità.

L'acqua dell'occidente greco è il mare che è al contempo strutturalmente definito nei confini e tempestoso e caotico nelle contingenze. Dall'aleatorietà delle contingenze del mare non ci si può sottrarre, ma è pur sempre possibile tracciare una rotta, un piano, nella costanza della sua mappabile stabilità strutturale dei suoi limiti. La saggezza dell'agire è allora quella del pilota che riesce ad andare dove vuole nella struttura stabile del contesto nonostante le imprevedibili circostanze, contingenti ed avverse, da affrontare con l'eroismo dell'estremo, con il rischio dell'arduo e con il gusto dell'avventura.

L'acqua nella Cina non solo taoista è il grande fiume che scorre e ricorre nel mutamento ciclico ed in gran parte prevedibile pur nella assoluta variabilità del suo mutamento. Un ciclo delle acque da sfruttare non con la saggezza del navigatore che traccia la rotta, ma con la saggezza dell'agricoltore che trae profitto dai cicli naturali anche evolutivi e dallo scorrere delle stagioni che pure non si ripetono mai nello stesso modo. Il navigatore tracciata la rotta la corregge costantemente durante tutto lo svolgersi del viaggio, l'agricoltore si limita alla relativa semplicità della semina (a monte) e della raccolta (a valle) lasciando la crescita e la maturazione al potenziale di un ciclo vegetativo che non richiede azione, ma attesa.

Mentre la strategia di piano ha forme tipiche che costituiscono alternative da scegliere e mixare, il potenziale non è mai costante e la conformazione strategica non può avere forme particolari essendo caratterizzata da totale variabilità. L'irrigidimento in una forma strategica rischia nella logica di potenziale di essere una fessurazione su cui l'avversario può far presa. La flessibilità allora deve non solo essere capace di modificare la propria forma, ma di trasformare



globalmente l'agire. Nel piano si opera una attualizzazione perché si cerca di ricostruire una logica costante che accompagni l'azione, nonostante che il potenziale della situazione muti.

Nella logica di piano la strategia è allora forma dell'azione che è necessario modellare *ex-ante*, mentre in quella di potenziale non ha forma e non si può modellizzare. Mentre in occidente si determina uno spettro di opzioni, in Cina si coglie un inventario non sistematico di variabili che la strategia deve infilare in un processo quasi come le perle di una collana. Non ci si irrigidisce su una vera e propria tipologia, ma si esercita una sensibilità per il mobile spettro delle possibilità del reale. Il piano vuol generare con la sola volontà un "piano inclinato" predeterminato, mentre nella logica di potenziale il saggio-stratega non ha né prevenzioni, né inclinazioni. Il piano è una sorta di potenziale artificiale per la volontà dell'agente, ma nella logica pura di potenziale non vi è nessuna propensione che non sia esterna e relativa al contesto, alla situazione, al futuro svolgimento e la criticità è allora nel saper mutare passando da un caso all'altro senza mai voler realizzare qualcosa di preconstituito o anche di reiterare successi passati.

Nel piano la strategia è anche arte di realizzazione, nel potenziale è essenzialmente arte di variazione.

Chiarite e stigmatizzate le differenze si può anche pensare di violentare Sun Tzu tentando alcune operazioni che creano una qualche traducibilità della prospettiva taoista con quella qui proposta che per quanto siano gli sforzi e le aperture, rimane in una logica occidentale del piano almeno nella sua argomentazione.

Con immediatezza si evidenzia come la logica di piano sia riferita alla giustificazione del laboratorio e del foro strategico, mentre la logica del potenziale si concentri nella scoperta intuitiva della strategia. Poi, assumendo la prospettiva del protagonista non distaccato, è possibile tirar fuori dagli elementi del contesto il comando che assume un ruolo centrale tra gli elementi in gioco: le capacità di governo proprie e dei propri interlocutori, avversari o cooperatori che sono il testo, a volte implicito, e non il contesto dell'agire. Per gli altri elementi sembra necessario riferirli sia al testo del governo sia al contesto della situazione. Per il testo del governo si nota che, in primo luogo, il morale è connesso a un potenziale che orienta tipico della sfera politica che motiva in termini di consenso, identità, interessi. Secondariamente la "terra" come permanenza di elementi strutturali è rintracciabile nell'etica i cui valori rappresentano una forma di

latenza profonda violabile, ma non modificabile nel breve. Inoltre, il cielo con la mutevolezza delle contingenze è rappresentato dalla flessibilità della strategia. Infine la disciplina è in qualche modo connessa alla differenziazione e al coordinamento dell'organizzazione. In tal modo si è ricostruito il modello PESO.

Se si proietta (con logica di un piano concettuale e non di potenziale imminente) il testo del governo così ricostruito su un contesto concreto di riferimento la prevedibilità del successo diviene un problema di mera valutazione multicriterio a cui si riferisce anche Sun Tzu ponendosi la seguente serie di domande qui riferite all'imprenditore e, solo tra parentesi, al comandante militare.

Quale imprenditore fa regnare il morale migliore (capacità etico-politica del sovrano)? Quale imprenditore è più abile in un governo che è manovra in situazione di rischio (qualità del comando)? Chi si avvantaggia dalle mutevoli contingenze della congiuntura di mercato (meteorologia del cielo)? Chi detiene una migliore posizione competitiva più difendibile (stabilità della terra)? Quale impresa è più governabile perché il personale esegue più prontamente ed esattamente gli ordini (disciplina delle truppe)? Chi è meglio dotato di risorse tangibili (numerosità e qualità di armamenti)? In quale organizzazione possiede maggiori conoscenze e si fa un uso intensivo e dell'informazione valorizzando le risorse intangibili (delazione, spionaggio, controspionaggio)? Quale impresa ha *management* meglio formato a coordinare risorse tangibili e intangibili (addestramento degli ufficiali)?

Lo si ripete: Sun Tzu afferma con certezza che “a partire da ciò, so chi vincerà e chi verrà sconfitto”. Qui non si accetta questo determinismo assoluto dell'immanenza e la logica di ostilità del gioco a somma zero che, a mala pena, può essere applicata solo a situazioni di conflitto aperto come la guerra. Ma le premesse di valutazione critica sono le stesse anche se si scommette che lo stesso Sun Tzu avrebbe avuto più difficoltà a determinare con altrettanta certezza degli esiti di una battaglia, i vari ROE, ROI, ROS, EVA di una piccola media impresa in balia dei flutti di mercato.

Per concludere sembra che la logica di potenziale del saggio-stratega, un po' agricoltore, si contrapponga alla logica di piano presente sia nell'eroe-stratega di stampo greco, sia del principe del Machiavelli accomunati dall'essere un po' navigatori e molto navigati.

Il saggio-stratega giudica conveniente una discrezione strategica prima, durante e dopo il manifestarsi dell'effetto in modo che continui a fruttargli e la sua strategia ricerca la facilità e la semplicità.

L'eroe-stratega cerca l'epico gesto dell'arduo nello svolgimento dell'agire estremo per dimostrare a se stesso e/o agli altri di essere un prode e nella convinzione che questa notorietà spettacolare gli tributi emozioni private, fortuna economica e gloria sociale. Un arduo privato che ben può essere rivissuto nella inana ludicità degli sport estremi. Una epicità notoria che ben può essere simulata da un attore non agente che interpreta la realtà virtuale di un caso aziendale, di uno spettacolo, di un film o di un *reality show*.

Invece il principe-stratega cerca la convenienza nella (vana) gloria di un potere conclamato, reale e pubblico dopo aver tramato l'effetto nel segreto del dietro le quinte con assai complicate manipolazioni e complesse macchinazioni.

Infine il condottiero-stratega si differenzia soprattutto per il ritenere che la vittoria sia nelle sue truppe e anche per la spettacolarità del loro dispiegamento.

Per il realismo strategico appare opportuno sviluppare altri due livelli di analisi frattale. Un primo livello di scomposizione del realismo strategico (che è il secondo del modello PESO) vede l'interesse come momento politico della strategia; la convenienza come aspetto etico della strategia; il piano come momento organizzativo della strategia; lo stratagemma come momento strategico della strategia.

A questo punto è possibile ipotizzare un secondo livello (terzo in PESO) che vede: il bisogno come interesse dell'interesse (Strategico-Politico-Politico: SPP); il potenziale come momento di convenienza dell'interesse e di interesse della convenienza (Strategico-Etico-Politico: SEP); la manipolazione come interesse dello stratagemma e stratagemma dell'interesse (Strategico-Politico-Strategico: SPS); l'obiettivo come interesse del piano e piano dell'interesse (Strategico-Politico-Organizzativo: SPO); l'occasione come aspetto di convenienza dello stratagemma e di stratagemma della convenienza (SES); l'opportunità come momento di convenienza della convenienza (SEE); la razionalità computistica come aspetto momento convenienza del piano e piano della convenienza (SEO); l'effettività è lo stratagemma del piano e il piano dello stratagemma (SSO); la pianificazione è il piano del piano (SOO).

La direttrice sulla diagonale maggiore interessi-piano incarna lo spirito della strategia occidentale in cui la convenienza supporta e valuta con razionalità e opportunismo e lo stratagemma costituisce l'eccezione di uno straordinario che permette di uscire da stalli e situazioni critiche, o di ridurre all'irrisorio l'impiego di risorse.

La direttrice sulla diagonale minore convenienza-stratagemma esprime la linea privilegiata della logica qui riduttivamente chiamata cinese in cui la convenienza svolge un ruolo guida e facendo leva tra occasione e potenziale, costruisce l'interesse da ciò che il contesto offre e utilizza anche il piano come logica di innesto nel corso di svolgimento delle cose. Lo stratagemma qui costituisce la forma tipica e ordinaria della strategia.

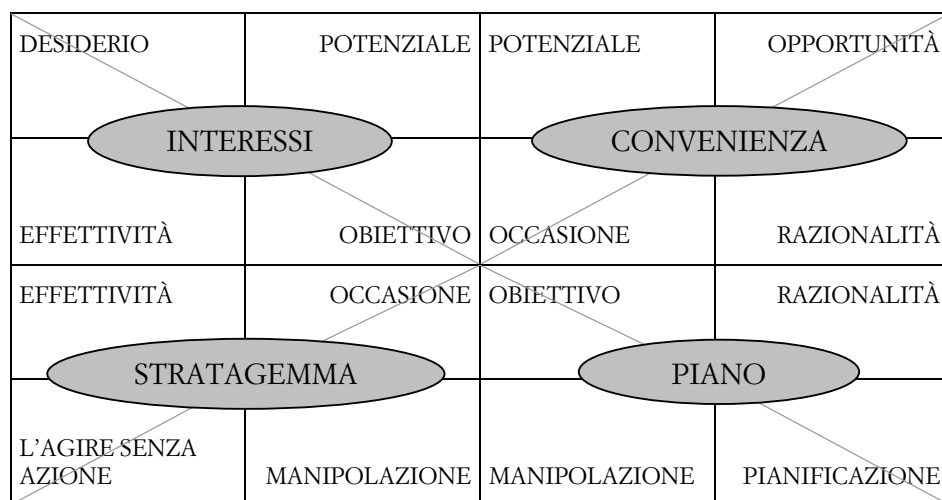


Figura 3. 2 – Il modello PESO applicato alla strategia



## CAPITOLO QUARTO

### GLI INTERESSI

#### 1. *Il governo degli interessi*

Gli interessi sono l'aspetto politico della strategia e l'aspetto strategico della politica. Dagli interessi si distinguono qui le preferenze che rappresentano già una loro rappresentazione. Interessi e valori sono le principali determinanti delle preferenze.

Il governo degli interessi appare come la prospettiva strategica dell'aspetto politico in quanto, l'azione, in questo specifico e limitato ambito, dipende dalle risposte a tre quesiti fondamentali: quali sono le alternative disponibili? Quali sono le conseguenze che derivano da ciascuna alternativa? Qual è il valore di queste conseguenze in base alle preferenze dell'attore che opera la scelta? Il governo degli interessi è un governo politico *opportunity driven*.

In contrasto con l'approccio istituzionale, secondo l'approccio dello scambio volontario l'azione collettiva si viene a fondare esclusivamente su negoziazioni fra individui che agiscono in base alle risposte a queste domande, cercando di favorire le transazioni fra gli attori piuttosto che l'osservanza di determinati dettami morali (March, Olsen, 1997). La "collettivizzazione" delle azioni avverrebbe sulla base di opportunistiche aggregazioni di interessi, unico fondamento reale alla costruzione di coalizioni. Si vengono, cioè, a creare azioni collettive, in base alla contrattazione, alla negoziazione ed alla formazione di coalizioni.

Queste teorie dello scambio rappresentano un retaggio della più ampia *Teoria del comportamento dell'attore razionale*, secondo cui gli individui perseguirebbero i propri interessi sulla base della propria funzione di utilità e sulla base della valutazione dell'utilità futura di accordi alternativi. L'individuo sce-

glierebbe quindi la combinazione che gli consente il maggior soddisfacimento delle proprie preferenze (Riker, 1996). La ricerca e la valutazione di alternative è tesa alla riduzione di incertezza e ignoranza su opzioni plausibili e conseguenze collegate.

In questo caso, la *governance* implica la capacità di far emergere attori politici che siano in grado di generare e distribuire ricchezza e siano, oltretutto, capaci di negoziare in modo efficace.

Facendo riferimento al modello PESO, osserviamo quali siano le caratteristiche degli interessi: il desiderio è l'interesse dell'interesse, il potenziale è la convenienza dell'interesse; l'effettività è la strategia dell'interesse; infine l'obiettivo è il piano dell'interesse.

### 1.1 Il conflitto tra gli interessi in gioco

Quest'impostazione teorica dello scambio razionale presuppone una visione dell'impresa basata sul conflitto, che poi possa permettere di muoversi anche ad un livello d'astrazione teorica inferiore. Kochan e Verma (1983) identificano cinque enunciati costituenti la base della comprensione politica del conflitto in impresa. Prospettiva che integra la rappresentazione politica dell'impresa con la teoria del conflitto e quella della negoziazione come principale soluzione dello stesso.

In primo luogo, le imprese sono costituite, per loro natura, da un insieme di interessi eterogenei: i partecipanti condividono alcuni interessi, mentre ne hanno altri che configgono. Ed è proprio la differente origine di tali interessi che fornisce la motivazione per negoziare e per dar vita a forme più cooperative di *decision-making*.

In secondo luogo, gli obiettivi o gli interessi che separano le parti possono variare considerevolmente: da divergenze negli scopi che originano da diversi interessi economici o dai diversi ruoli strutturali che le parti occupano e rappresentano nell'organizzazione, si arriva a percezioni delle differenze socialmente costruite o comunque altamente soggettive ed interpersonali.

In terzo luogo, per capire le dinamiche delle interazioni tra i partecipanti dell'organizzazione, bisogna fare affidamento al concetto di potere (fondamentale circa tale argomento è il contributo di Pfeffer, 1992). Infatti, qualsiasi analisi organizzativa che consideri il conflitto, la sua soluzione e, specialmente l'uso della negoziazione, necessita assolutamente di considerare il potere, sia

come meccanismo di interazione tra i vari attori del contesto politico, sia come importante fonte di influenza utile nel processo decisionario. Nella teoria delle relazioni industriali, quindi, si tratta il potere come un aspetto fondamentale della negoziazione che aiuta ad arrivare alla definizione di un contratto di lavoro tra datori di lavoro e lavoratori.

In quarto luogo, bisogna considerare che forme di conflitto aperto sono il prodotto naturale delle negoziazioni: mentre l'occorrenza del conflitto non può avere in sé una valenza positiva o negativa in quanto si relativizza all'effetto che esso determina in ognuno dei soggetti aziendali, la mancanza di procedure per la soluzione dei contenziosi, porta a livelli di performance sicuramente inferiori.

Infine, la valutazione dei risultati di un conflitto, di una negoziazione o di altri processi organizzativi deve essere fatta in termini di contributo che essi danno ai fini delle differenti parti; quindi, solo nel caso in cui le varie parti condividano gli stessi obiettivi, l'efficacia organizzativa può essere giudicata con un singolo criterio.

La teoria di Chamberlain (sui costi dell'accordo e del disaccordo) (Chamberlain, 1955) e quella di Emerson (sull'approccio del potere/dipendenza) (Emerson, 1962) costituiscono le fondamenta della teoria comportamentista per la definizione del potere negoziale (Sani, 1996), anche se per un esame specifico delle forze che inficiano l'abilità nella negoziazione, in quanto fonti di potere, si deve fare riferimento al classico approccio di French e Raven (1960). Da questo momento gli studi sul potere si sono susseguiti concentrandosi principalmente sulle fonti dello stesso. Le ricerche di Hall (1983) si focalizzano sul potere dei dipartimenti di gestione delle risorse umane che, come tutte le altre attività aziendali "di confine", derivano il loro potere dalla minaccia che la loro controparte ambientale pone all'impresa e dalla loro abilità nel controllare o limitare l'impatto della stessa (Sani, 1996). Altri autori, invece, concentrano il loro studio sulla pianificazione strategica e descrivono il ruolo che le strutture formali e le unità designate per aiutare e formalizzare il *decision making* possono giocare nell'influenzare la distribuzione del potere controllando le informazioni ed i criteri-guida per decidere.

Tuttavia, a queste tipologie di processi di influenza vanno poi aggiunte le componenti dinamiche della distribuzione del potere, vale a dire le constatazioni che il potere non è una quantità statica, ma è alterato continuamente, nel



corso del tempo, dai mutevoli eventi e nel corso delle negoziazioni, dall'uso delle varie tattiche e comportamenti delle parti.

Il lavoro di Pfeffer (1981 e 1992) raccoglie ed integra tutti i contributi precedentemente ricordati sul potere: egli, infatti, ha esplorato le origini del disagio attuale verso il potere e la politica, concludendo che i processi di potere sono presenti dappertutto e, in genere, il loro uso porta beneficio, piuttosto che problemi, alle organizzazioni ed alle persone che vi lavorano.

Relativamente agli strumenti per la soluzione dei conflitti, si osserva che la maggior parte della letteratura sulla negoziazione tenta di descrivere le sue dinamiche, di spiegare le variazioni nei risultati delle stesse, o predire le condizioni in cui un accordo potrà essere raggiunto. Altri autori, pur con riferimento alle stesse problematiche, introducono un'ulteriore figura nei processi di risoluzione del conflitto: negli ultimi anni quest'area di studio ha ricevuto un notevole impulso con nuovi approfondimenti sui processi di mediazione, sul ruolo degli arbitrati, fino ad arrivare al ruolo della mediazione nelle corti di giustizia ed alla definizione del manager come risolutore di conflitti (Sani, 1996).

## 1.2 La formazione di coalizioni e lo scambio volontario fra attori politici

Il funzionamento del modello dello scambio volontario dipende dalla disponibilità al cambiamento da parte di un numero sufficiente di attori, dalla negoziazione di accordi e dall'aspettativa di benefici condivisi tra *partners*.

Più recentemente si è parlato di razionalità limitata alla base delle teorie moderne di scambio politico, diretta conseguenza della parzialità di rappresentazione della realtà che ogni individuo crea, per cui non sarebbe possibile considerare tutte le alternative, né individuare tutte le possibili conseguenze dei corsi d'azione. Avendo la ricerca un costo, questa teoria assume, data la razionalità dell'individuo, che questo si fermerà quando i ricavi marginali conseguenti a questa ricerca eguaglieranno i costi marginali, intesi come costi-opportunità.

L'esistenza di conflitti d'interessi (Riker, 1986) tra attori rende necessaria la reciproca imposizione di accordi basati su interessi di individui, per poter esercitare l'azione collettiva.

Gli attori effettuano le proprie valutazioni in base alla specifica funzione di preferenza, accordandosi soltanto su quelle proposte che si presume generino un miglioramento della propria posizione. L'elemento peculiare è rappre-

sentato dal conflitto di interessi fra attori individuali, per cui l'azione collettiva emerge da una posizione reciproca di "accordi basati sull'interesse individuale": durante la realizzazione di tali accordi il conflitto promuove determinate "azioni strategiche", dettate da calcoli utilitaristici del singolo attore. Questo consente di definire le moderne teorie dello scambio razionale come *teorie del comportamento strategico*.

Naturalmente, le possibilità del singolo di raggiungere i propri obiettivi dipenderà dalle capacità iniziali da esso possedute, in quanto potrà, proporzionalmente, far valere la propria influenza. Maggiori sono le capacità iniziali (intese come assets di scambio) possedute dal soggetto, maggiore sarà il livello di influenza che costui potrà esercitare nel processo decisionale, e quindi i suoi vantaggi di scambio.

Le coalizioni si formano attraverso contatti tra attori che individuano interessi comuni o complementari, in un processo di scoperta, che è difficilmente individuabile e concettualizzabile. Queste hanno natura specifica e generalizzazioni possono essere eccessivamente riduttive della realtà contingente.

Si può affermare che, dato l'ambiente, l'organizzazione si deve manifestare compatibile ed adatta al sistema, e fonte stessa di sviluppo nel lungo periodo.

Come tutte le attività, frutto dell'agire di pluralità di attori animati da interessi differenti, anche la *governance* è contraddistinta da carattere di indeterminatezza, che la rende oggetto di studio e di tentativi di strutturazione concettuale, peraltro poco incisivi. Le generalizzazioni appaiono spesso fuorvianti, anche nel campo aziendale, dove coalizioni ben funzionanti all'interno di un'impresa possono non adattarsi ad altre realtà o in altri momenti. Il fine della *governance* è quello di individuare le coalizioni alternative vincenti.

Le alternative disponibili sono molteplici, mentre le coalizioni potenzialmente vincenti risultano limitate, e solo sperimentando e sostenendo nuove combinazioni si ha la possibilità di far emergere strategie più idonee all'interno della gamma di opzioni presenti.

Il governo degli interessi viene svolto parlando prima della teoria degli *Stakeholder*, poi esaminando il processo di governo seguendo prevalentemente i contributi di Easton e di altri politologi, infine esaminando il processo di negoziazione che ne costituisce il principale strumento. Il tutto applicando contributi sociologici e politologi, con una ampia libertà interpretativa, alle peculiarità del sistema impresa pur citandoli nelle loro considerazioni svolte sui sistemi politici in generale.

## 2. *La teoria degli stakeholder*

Al fine di identificare meglio il ruolo della politica nell'impresa, è opportuno effettuare una rilettura dei diversi contributi forniti sui pubblici d'impresa ormai entrati nell'uso comune con il nome di *stakeholder*.

Lo Stanford Research Institute, nel 1963, utilizza pionieristicamente il termine "*stakeholder*", come generalizzazione dei detentori di capitale, identificandoli con "quei gruppi senza il cui supporto l'organizzazione cesserebbe di esistere" e tipicamente: lavoratori, azionisti, clienti, fornitori, finanziatori e altre aggregazioni della società civile (Sani, 1996).

Successivamente i contributi al concetto di *stakeholder* si sono non solo arricchiti, ma variegati, come ad esempio, nella dottrina del *corporate planning*, nella teoria generale dei sistemi applicata alla realtà sociale; nella teoria della responsabilità sociale dell'impresa e, più in generale, nelle impostazioni di matrice organizzativa.

Nella letteratura del *corporate planning* il concetto di pianificazione strategica è strettamente interrelato all'individuazione di una direzione strategica ottenuta dall'analisi combinata delle risorse aziendali (interne all'impresa) e dalle minacce/opportunità (esterne all'impresa). Quindi, nell'ambito del *corporate planning*, l'uso del concetto di *stakeholder*, è limitato ad un meccanismo di raccolta di informazioni, effettuata a livello generico, sui cosiddetti 'parenti' dei detentori di capitale (quali: i lavoratori, i managers, i fornitori, i clienti ed il pubblico) per permettere agli strateghi di predire con più accuratezza le minacce e le opportunità ambientali.

Nella letteratura della teoria dei sistemi spicca, verso la metà degli anni settanta, il contributo di Ackoff che riscopre la *stakeholder analysis*. Il contributo di Ackoff (1974) è particolarmente importante per lo sviluppo del concetto di stakeholder e in qualche modo prepara la strada per nuove teorie dell'impresa.

Nella letteratura della responsabilità sociale dell'impresa, la più importante peculiarità è costituita dall'applicazione del concetto di *stakeholder* a gruppi d'interlocutori non tradizionali che usualmente sono ritenuti avere delle relazioni almeno potenzialmente conflittuali con l'impresa.

Nella letteratura della teoria dell'organizzazione il contributo sulla democrazia industriale afferma che il termine *stakeholder* viene utilizzato per designare quegli individui o gruppi che dipendono dall'impresa per la rea-

lizzazione dei loro personali fini e dai quali l'organizzazione dipende. In tal senso i lavoratori, i proprietari, i clienti, i fornitori, i creditori così come molti altri gruppi possono tutti essere considerati come *stakeholder* dell'impresa (Rhenman, 1968). La definizione di Rhenman, per quanto simile a quelle precedenti risulta più precisa poiché comprende qualsiasi gruppo che abbia delle aspettative sull'impresa e viceversa. La tesi di Rhenman prosegue fino ad affermare che una concezione dell'impresa basata sugli *stakeholder* possa portare alla democrazia industriale. Gli studi di questo filone si sono via via orientati verso l'ambiente ed il rapporto che esso intrattiene con l'impresa, in quanto un'analisi organizzativa che non superasse l'orizzonte dei confini aziendali non sembrava avere abbastanza potere esplicativo (Pfeffer, Salancik, 1978).

La definizione degli *stakeholder*, la comprensione di come possono influenzare la politica dell'impresa costituisce il cuore di qualsiasi valutazione della dimensione politico-culturale della politica. Nel procedere ad un'analisi dettagliata dei diversi pubblici aziendali occorre avere presenti almeno due precisazioni: infatti, nell'identificazione degli *stakeholder*, prima di tutto, bisogna evitare il rischio di concentrarsi troppo sulla struttura formale dell'organizzazione intesa come luogo dove più evidenti sono le differenze tra le varie aspettative (è necessario infatti portare alla luce i gruppi di *stakeholder* informali e valutarne l'importanza perché, spesso, sono proprio questi che determinano le scelte politiche dell'impresa). Inoltre, occorre tener presente che gli individui possono appartenere contemporaneamente a più di un gruppo di *stakeholder*.

Spesso sono eventi specifici che determinano la formazione di gruppi di *stakeholder*, modificando di volta in volta i termini di eventuali alleanze o divisioni in grado di influenzare le scelte politiche dell'impresa. Inoltre, l'appartenenza sincronica di alcuni soggetti a più gruppi può comportare la formazione di conflitti all'interno di un singolo gruppo o addirittura in relazione ad una singola classe di interlocutori (Sani, 1996). Infine, l'interconnessione tra i vari gruppi di *stakeholder* o le relazioni interorganizzative che esistono (i cosiddetti *networks di stakeholder*), rappresentano un fenomeno che deve essere attentamente considerato dal gruppo di governo.

Gli *stakeholder* tendono a formare delle coalizioni fondamentalmente per rispondere all'atavico bisogno di sicurezza e per accrescere la propria forza; entrare in una coalizione piuttosto che in altre implica verificare che questa sia in grado di perseguire i propri obiettivi, oltre che accertarsi che di essa faccia-

no parte soggetti aventi atteggiamenti, comportamenti, origini simili ai propri, nonché almeno alcuni interessi in comune (Sani, 1996).

Si distinguono varie tipologie di coalizioni tra cui sotto il profilo della manifestazione: coalizioni esplicite (allorquando i pubblici si trovano insieme e pianificano iniziative comuni); coalizioni tacite (quando esiste tra gli *stakeholder* un accordo implicito in base al quale questi ultimi stabiliscono di non ostacolarsi a vicenda nel raggiungimento dei rispettivi fini, oppure si impegnano ad aiutarsi l'un l'altro sulle questioni-chiave).

Sotto il profilo del grado di formalizzazione si distinguono: coalizioni formali create e sanzionate formalmente dall'organizzazione; coalizioni informali composte da individui esterni alla struttura formale dell'impresa.

La “mappatura degli stakeholder” ha lo scopo di misurazione dell'importanza delle aspettative degli *stakeholder*, ovvero di contribuire a stabilire con quanta probabilità ogni gruppo di stakeholder imprimerà le sue aspettative sull'impresa, attraverso quali mezzi e con quali conseguenze sulle future politiche aziendali. Al raggiungimento di questo scopo vengono elaborate due matrici: la matrice potere/dinamismo e la matrice potere/interesse (Sani, 1996).

La matrice potere/dinamismo consente di determinare dove devono essere incanalati gli “sforzi politici” nello sviluppo di nuove politiche, ovvero si preoccupa di verificare quali gruppi di pubblici, interni od esterni all'impresa, sono maggiormente attivi nell'ostacolare o sostenere le nuove politiche.

La matrice potere/interesse esamina il rapporto tra il potere e l'interesse (*stake*), classificando gli *stakeholder* in base al potere che questi possiedono nei confronti dell'impresa e rispetto all'interesse che dimostrano per le politiche dell'organizzazione; in questo modo la matrice esprime il comportamento che l'organizzazione deve tenere con i differenti gruppi.

La mappatura così realizzata produce valore in quanto contribuisce a: misurare il cosiddetto *cultural fit*, ossia il grado di influenza della situazione politica /culturale scelta di una certa politica; individuare i probabili oppositori e sostenitori-chiave di una particolare strategia, fornendo, inoltre, informazioni sulla necessità o meno di rivedere la politica per assicurarsi il consenso (ovvero per diminuirne il dissenso) di pubblici chiave; determinare il grado in cui sono necessarie azioni “di mantenimento” al fine di scoraggiare gli *stakeholder* dal riposizionarsi (Sani, 1996).

Nell'analisi potere/interesse è importante tenere in considerazione la relativa congruenza dei punti di vista tra il vertice strategico dell'impresa ed i suoi

*stakeholder* (Sani, 1996): infatti, la differente percezione delle due parti circa il potere e le attese possono addirittura minare il successo della scelta strategica.

La “*stakeholder analysis*” implica considerare i vari tipi d’effetti che gli *stakeholder* possono avere sull’impresa.

Innanzitutto alcuni *stakeholder* (tra cui: clienti, fornitori, ma anche le fonti legislative) possono avere effetti “economici” sull’impresa per esempio, inficiandone la profittabilità o il *cash flow*, come, dall’altro lato, l’impresa può incidere sul benessere economico di un qualsiasi interlocutore che abbia un interesse economico o un potere di mercato.

Inoltre, altri *stakeholder* possono avere effetti “tecnologici” sull’impresa impedendo o mettendo in grado l’impresa di usufruire di tecnologie cruciali, svilupparne delle nuove, portare quelle esistenti sul mercato o imporre le tecnologie che possono essere prodotte. E nello stesso tempo, l’impegno sempre maggiore delle imprese nel promuovere l’innovazione tecnologica consente loro di incidere sulle abitudini di acquisto dei propri pubblici.

Un ulteriore effetto che gli *stakeholder* possono avere sull’impresa è di tipo “sociale”, ovvero è quello che si ottiene alterando la posizione dell’impresa nella società o cambiando l’opinione del pubblico sulla stessa.

### 3. Il processo di governo degli interessi

Il governo degli interessi può essere efficacemente sintetizzabile nel processo sistemico teorizzato da Easton (1965) articolato in istanze, sostegno, risposte, reazioni, sovraccarico.

#### 3.1 Le istanze

Le istanze, più specificatamente chiamate domande, sono i fondamentali *inputs* (Easton, 1965) anche del sistema politico impresa. In genere quelle in grado di oltrepassare la soglia dell’intervento imprenditoriale sono le istanze che: 1) implicano un espresso intervento a livello di governo dell’impresa in quanto relative a interessi rilevanti e/o conflittuali e/o non transabili direttamente tra gli istanti; 2) sono in grado di generare livelli del sostegno di cui l’autorità di governo di impresa ha bisogno. Da qui la definizione di *stakeholder* basata non solo sulla presenza d’istanze soddisfacenti dall’impresa, ma anche da un potere di cui devono essere dotati i portatori dei sottostanti interessi.

Generalmente le possibili istanze possono essere articolate in: a) istanze d'assegnazione di risorse che, cioè, comportano una distribuzione o un'allocazione di spese, beni o servizi; b) istanze relative a modalità di produzione della ricchezza; c) istanze di regolazione dei comportamenti e dei rapporti intersoggettivi. Naturalmente tali istanze non provengono solo da interessi esterni (di cui siano portatori persone interne o esterne al sistema), ma sono anche interne: prodotte per la ricerca o il mantenimento di un proprio equilibrio (Easton, 1965).

Da desideri e bisogni si giunge, cioè, alle istanze intese come vere e proprie proposte politiche attraverso processi di articolazione e di aggregazione. Le istanze sono il prodotto di un processo di articolazione e di raffinazione dei bisogni che genera anche aspettative, motivazioni, aspirazioni, prospettive, preferenze e interessi (Easton, 1965). L'aggregazione tende a ridurre il numero di domande. Il livello minimo di aggregazione risulta inversamente proporzionale al potere degli istanti: tanto più e diffuso il sostegno necessario all'impresa, quanto più è necessario un'estesa base di aggregazione. Al contrario istanze del capitale di comando non necessitano, normalmente, di ulteriore livello di aggregazione.

In ogni caso, l'aggregazione non è una semplice sommatoria d'istanze, ma, attraverso una combinazione dei contenuti, genera una domanda più comprensiva in cui ciascun *stakeholder* acquista o perde qualcosa rispetto alla propria originaria posizione (Easton, 1965).

L'articolazione e l'aggregazione sono formulate da agenti di vario tipo (coalizioni di proprietari, sindacati, associazioni professionali, gruppi di pressione, ecc.), che possono o meno avere una forma istituzionale, concorrono anche alla regolazione del flusso e alla trasmissione delle istanze al vertice imprenditoriale o agli altri soggetti deputati ad emettere gli *outputs* (Easton, 1965). Nell'evoluzione delle istanze lungo il percorso che conduce all'*output*, i gruppi di pressione (e/o di interesse) graduano anche il sostegno necessario per vincere la competizione vuoi con altre domande vuoi con gli ostacoli interni al sistema. La necessità di sostegno per pervenire alla soglia degli *outputs* appare chiaramente nella tipologia dei cinque diversi tracciati che le istanze possono seguire, alternativamente, all'interno del sistema. In ogni caso, lo schema dei cinque processi, che Easton elabora per descrivere il flusso delle istanze all'interno del sistema può evidenziare il ruolo di filtro e selettore degli *interessi* che l'impresa intesa come sistema politico svolge nel ridurre il volume e nell'elaborare il contenuto delle istanze.



Il primo percorso rappresenta il caso di una istanza che, senza sufficiente da sostegno, decade non appena entrata nel sistema senza raggiungere la soglia dell'*output*. Il secondo percorso, al contrario, designa un'istanza talmente forte, da pervenire direttamente, senza ulteriori passaggi, alla fase finale della conversione in risposta imprenditoriale. Il terzo caso evidenzia il percorso di più istanze che subiscono un processo di aggregazione, dal quale emerge un'istanza nuova e diversa, il cui contenuto è più *comprensivo* del contenuto di ogni singola istanza, ma non così *comprensivo* da aggregare tutti i contenuti delle tre istanze. Il quarto tipo di processo è quello di un'istanza che viene convertita in una questione da dibattere e dopo l'intervento dialogico risulta trasformata nel proprio contenuto. Il quinto ed ultimo esempio è quello delle istanze che subiscono sia il processo di aggregazione, sia quello di dibattito generando, anche qui una nuova e diversa istanza.

### 3.2 Il sostegno

Il governo dell'impresa è chiamato a processare le istanze per trasformarle, in parte in decisioni che in termini politici acquistano il ruolo di risposte. In questa trasformazione il sostegno rappresenta l'energia politica necessaria al funzionamento del sistema. Il sostegno è l'indicatore del potere di pressione, che ogni attore politico è in grado di esercitare per influenzare i processi decisionali dell'impresa.

Easton distingue due tipologie di sostegno (Easton, 1965). La prima distinzione attiene al modo di manifestarsi del sostegno, la seconda le fonti e i destinatari.

Il sostegno, in relazione al suo manifestarsi, può essere esplicito (*overt*) oppure implicito (*covert*). È esplicito quando è palese, collegato ad un comportamento empirico ed osservabile che è espressione di un'azione diretta dell'attore. È implicito quando attiene ad attitudini, intenzioni o, anche comportamenti, presunti ma non osservabili. Lealtà, fedeltà, preferenze non esplicitate sono stati mentali di predisposizione favorevole verso certi corsi di azione.

La seconda distinzione oppone il *sostegno specifico* al *sostegno diffuso*. Il sostegno specifico è diretto a concrete risposte gli assetti di governo d'impresa. Diffuso è invece il sostegno generato dalla cultura politica d'impresa e dai relativi processi di socializzazione politica: una riserva di atteggiamenti



favorevoli o di buona volontà che aiutano i membri del sistema politico ad accettare o tollerare *outputs* ai quali sono contrari o i cui effetti sono visti come pregiudizievole ai propri bisogni (Easton, 1965). Il sostegno diffuso è una sorta di affidamento che i pubblici aziendali indirizzano distintamente verso i tre assetti di governo che nel breve periodo non è ritirato nonostante la contrarietà degli output del sistema.

### 3.3 Le risposte

Le decisioni degli assetti di governo sono sempre risposte, in qualche misura vincolanti, emesse dagli apparati che in tal modo divengono di conversione. Tali *output* sono caratterizzati dall'essere decisione vincolante e tale vincolo si esplicita in un'impresa vuoi nell'essere dotata di autorità in qualche misura riconosciuta ed obbedita da soggetti interni, vuoi nel condizionare interlocutori esterni, vuoi infine nel vincolare decisioni future.

Centrale distinzione è quella tra *outputs* e *outcomes*. Gli *output* attengono alla formulazione della decisione e alla sua *implementazione*; i secondi si riferiscono alle conseguenze non sempre calcolate o calcolabili (Easton, 1965).

L'efficacia delle risposte è collegata anche alla correlazione fra formulazione della decisione, affidata al vertice imprenditoriale, e implementazione, affidata all'apparato manageriale: il potere del vertice imprenditoriale è inversamente proporzionale al potere dei suoi *managers* e direttamente proporzionale alla loro efficienza.

L'efficacia delle risposte è inoltre legata a qualità soggettive di tutti gli operatori che animano l'impresa quali capacità, abilità, competenza e dalla fedeltà al proprio ruolo. La funzione di risposta si scompone in una serie di sottofunzioni: quella *estrattiva*, che consente al vertice imprenditoriale di procurarsi le risorse immateriali, materiali e finanziarie necessarie per svolgere; la funzione di *assegnazione* dei beni e dei servizi; quella *regolativa* dei comportamenti dei cittadini e quella relativa alle *emissioni simboliche*.

### 3.4 Le reazioni

In termini politici le decisioni prodotte dall'organo imprenditoriale sono in gran parte guidate dal tentativo di massimizzare il sostegno specifico ponderato. In cui il ponderato sta naturalmente per l'importanza attribuita dallo

stesso vertice imprenditoriale e in cui deve ricomprendersi anche il proprio auto-sostegno.

Posto in questi termini il sostegno non è solo un input originario del processo, ma anche un *feedback* (Easton, 1965) che retroagisce sulle decisioni attraverso le reazioni dei vari pubblici aziendali e le loro varie forme di comunicazione.

In questi termini il processo decisionale appare almeno in parte e limitatamente alle risposte aggregative un processo di scambio: orientamento delle attività, assegnazione delle risorse, regolazione dei comportamenti contro sostegno specifico e diffuso attuale o futuro.

### 3.5 Il sovraccarico

La funzione politica primaria del governo imprenditoriale è proprio quella di selezionare, in proprio o attraverso opportuni meccanismi, le *istanze*, limitandone il carico a limiti contemporaneamente sopportabili a livello decisionale e sufficienti per la necessaria rigenerazione del sostegno. Il governo imprenditoriale non processa tutte le richieste di intervento che provengono dai vari pubblici di riferimento, ma seleziona, filtra, regola e riformula le istanze idonee di ottenere risposta.

Il *sovraccarico* (*overload*) è una patologia dei processi di trasmissione-conversione-riduzione in cui le istanze intasano i centri decisionali, provocando tamponamenti, ingolfamenti, occlusioni negli apparati di conversione che si congestionano e rischiano di paralizzarsi. In casi di sovraccarico gli assetti di governo processano un numero di istanze inferiore di quel che *dovrebbero* rispetto al fabbisogno di consenso e di quel che *potrebbero* rispetto al potenziale presente (Easton, 1965).

Una visione esclusivamente aggregativa del governo politico imprenditoriale genera e seleziona molte meno istanze di un approccio anche integrativo che quindi risulta meno esposto al sovraccarico.

I tipi di sovraccarico sono: istituzionali, funzionali, culturali, temporali ed economici. In termini istituzionali il sovraccarico può essere prodotto dalla sfasatura e/o insufficienza e/o inefficienza dei centri trasmissione delle istanze. Se i canali di trasmissione-aggregazione (i *gate-keepers*: organizzazione delle minoranze, sindacati, gruppi di pressione o d'interesse, le organizzazioni di categoria, i *mass media*, le diverse sedi pubbliche, ecc.) risultano inadeguati

vuoi perché frenano le istanze alle soglie degli assetti di governo intasando la comunicazione degli *inputs*; vuoi, all'opposto, perché tali canali risultano esuberanti rispetto al potenziale dei centri di conversione di smaltire il flusso delle istanze. Le istanze generano sovraccarico non solo in rapporto alla loro quantità, ma anche in relazione alla loro *qualità, varietà e variabilità* e in particolare le istanze complesse o fortemente conflittuali (qualità), polarizzate (varietà) o quelle nuove e diverse (variabilità).

Un secondo tipo di sovraccarico può essere provocato da deficienze funzionali e si verifica quando i cosiddetti *gate-keepers* privilegiano l'articolazione a discapito dell'aggregazione delle richieste con il risultato di una loro eccessiva frantumazione. Fenomeni di micro-corporativismo generano il sovraccarico per eccesso di varietà delle istanze.

Inoltre, il sovraccarico può causarsi in relazione al tipo di cultura politica prevalente: i modelli culturali condizionano i comportamenti e sono degli auto-selettori dei campi su cui formulare le domande e degli auto-regolatori del flusso di generazione e di graduazione delle istanze. I modelli culturali sono presenti ad ogni livello del *gate-keeping* e influenzano vuoi la formazione e la composizione della classe politica, vuoi la peculiare configurazione istituzionale dell'assetto istituzionale di impresa, vuoi la pre-selezione dei criteri decisionali e degli stili operativi che caratterizzano sia l'immissione delle istanze, sia l'emissione delle decisioni. La rispondenza di un sistema imprenditoriale discendono in modo rilevante dai principi e dai criteri che formano un metodo di governo e più in particolare in termini politici che guidano le scelte attinenti alla delimitazione della sfera degli interessi ritenuti legittimi, meritevoli o addirittura promuovibili.

L'efficacia o l'inefficacia di una determinazione imprenditoriale sono segnate dalla sua prontezza e tempestività e, più in generale, il fattore tempo pre-condiziona il quadro delle possibilità operative di governabilità. L'intensità del carico sui canali di trasmissione-conversione è variabile dipendente dalla quantità di tempo utilizzabile per governare le istanze: non v'è dubbio che se le istanze potessero essere distribuite nel tempo attraverso uno scaglionamento degli interventi, la loro pressione complessiva diminuirebbe e il sistema potrebbe evitare la crisi di governabilità (Easton, 1965).

Infine, il fenomeno del sovraccarico è anche di origine economica come il risultato specifico del divario esistente fra impegni governativi e risorse materiali e simboliche disponibili. Viene qui esaminato il fattore non esplicitato da Easton come fattore di sovraccarico, che esamina i problemi economici in termini di vin-

coli generali (1965). In questo caso il sovraccarico discende da una sproporzione fra aspettative degli *stakeholder* e risorse disponibili e pertanto tende ad accentuare lo stato di crisi. Infatti, se seleziona le istanze perde una notevole quota di sostegno ed aumenta il grado della conflittualità intorno all'impresa, mentre se non le seleziona in modo adeguato rischia quantomeno la riduzione della redditività al di sotto dei limiti ritenuti accettabili nonché l'eccessivo indebitamento. Il sovraccarico, soprattutto se accompagnato a una situazione di inadeguato sostegno, sembra indurre il vertice a dare risposte al di sopra delle possibilità, alimentando così una spirale perversa di moltiplicarsi delle aspettative crescenti. In tal modo l'imprenditore perde in capacità di manovra in quanto il sistema diventa scarsamente selettivo ed è costretto ad agire entro limiti operativi che rendono minime le sue possibilità di scelta. Tale tipo di sovraccarico non si verifica solo verso forme retributive sul fronte dei costi, quali ad esempio il fronte salariale o dei costi di fornitura), ma anche sul fronte reddituale: l'inseguimento dei profitti a breve per acquisire il sostegno dell'azionariato di borsa implica una riduzione dell'orizzonte temporale che è causa prima di sovraccarico.

In generale, il sovraccarico può evolversi in processi di iper od ipo-selezione. Nell'iper-selezione, più frequente in periodi di stabilizzazione e di crisi conclamata, il sovraccarico: dipende prevalentemente da un *deficit* istituzionale e funzionale nel processo di trasmissione-aggregazione delle istanze; determina una *sotto-utilizzazione* del sistema di governo imprenditoriale; produce una sorta di *iper-selezione* delle domande per inefficacia decisionale rispetto al volume complessivo delle istanze che rimangono inevase. Nell'ipo-selezione, caratteristica dello sviluppo e di periodi prodromi alla crisi, invece, il sovraccarico: dipende dallo squilibrio nel rapporto istanze-risorse; determina una *sovra-utilizzazione* del sistema, generando una sorta di *ipo-selezione* delle istanze particolari e paralisi decisionale di fronte a cambiamenti di rotta nello sviluppo e alle grandi scelte nei prodromi della crisi, cioè inefficacia rispetto alla qualità delle istanze e ai problemi di fondo, che rimangono perciò insoluti.

I due processi appaiono complementari: il sovraccarico nelle grandi imprese contemporanee agisce producendo di fatto una sorta di inflazione delle risposte di tipo personalistico, particolaristico e micro-corporativo (ipo-selezione) e nel contempo di elusione (iper-selezione) dei grandi problemi. La realtà empirica mostra il frequente congiungersi dei due fenomeni: fra i fattori del sovraccarico sono da ascrivere sia le carenze di aggregazione delle istanze, sia gli squilibri fra impegni e risorse. In effetti l'ipo-selezione deve essere spiegata con

riferimento anche all'attività dei *gate-keepers*, e il volume eccessivo delle istanze deve tener anche conto della quantità delle risorse. Analogamente, la persistenza dello squilibrio fra impegni imprenditoriali e risorse non sarebbe del tutto comprensibile se non risalendo ad una eziologia più remota, al grado di funzionalità del sistema normativo che regola gli aspetti istituzionali dell'impresa, al livello di razionalità e capacità del sistema manageriale e alle caratteristiche di tipo culturale che sono alla base del funzionamento del sistema operativo.

#### 4. *La negoziazione nel governo degli interessi*

Molte azioni della vita quotidiana implicano un'attività di "negoziazione", ovvero di interazione con gli altri, di discussione e di ricerca di un compromesso che risolva conflitti, faccia incontrare interessi divergenti, accomuni motivazioni e scopi diversi o addirittura contrastanti. La mancata negoziazione causa la risoluzione dei conflitti economici e sociali attraverso la legge o addirittura la forza (Ciappei, Sani, 1997).

La considerazione degli stakeholder (*Stakeholder Approach* – Freeman) implica un rapporto tra questi e l'impresa di interazione che caratterizza la ricerca dell'accordo o almeno l'uso della "negoziazione" come strumento per ottenere un sempre più indispensabile consenso. Se la negoziazione è divenuta uno strumento privilegiato di politica statale in cui è basilare una statuizione autoritativa di interessi pubblici sovraordinati non pensabile che nell'impresa, basata su scambi commerciali, possa teorizzarsi un solo centro di potere in grado di imporre la propria politica senza negoziarla con almeno alcuni dei pubblici rilevanti. Anzi, la forza della politica e della strategia, alla fine, sarà proprio nel progetto condiviso risultato dell'integrazione di molti interessi e aspettative di cui gli stakeholder sono portatori.

Il termine 'negoziazione' può riferirsi ad una situazione nella quale due o più attori, i cui interessi sono in conflitto, tentano di giungere ad un qualche tipo d'accordo comune a proposito del modo in cui si comporteranno l'uno con l'altro. La negoziazione intesa in questi termini è un processo che non riguarda solo i rapporti nel mondo del commercio o del lavoro, ma ricorre, sotto diverse forme, nelle relazioni quotidiane fra individui, gruppi e istituzioni.

Al di là delle molte definizioni attribuibili, in base ai differenti orientamenti culturali e professionali, la negoziazione consiste in un processo comunicativo tra due o più soggetti individuali o collettivi che interagiscono tra di

loro all'interno di "campo di forze" caratterizzato da variabili quali il tempo, gli interessi, le esigenze, i bisogni personali o collettivi, le risorse disponibili, gli obiettivi perseguiti, il tipo di rapporto/relazione, i livelli di potere posseduti e percepiti dalle parti, ecc..

In questo senso l'attività negoziale è un processo decisionale articolato e complesso che può produrre valore oppure consumarlo, che può gestire e modellare il conflitto interpersonale, organizzativo e sociale; rappresenta, quindi, una misura del conflitto sociale e della capacità d'adattamento delle persone e delle organizzazioni ai condizionamenti e ai vincoli dell'ambiente, specie quando le risorse sono scarse o poco disponibili (Ciappei e Sani, 1997).

Affinché si possa parlare di tecnicamente "negoziiazione" devono essere verificate almeno tre caratteristiche fondamentali: diversità di soggetti, reciprocità di rapporti, prospettiva concreta di un accordo. L'assenza anche soltanto di una di queste condizioni implica il riferimento a "tentativi negoziali", ma non alla negoziazione vera e propria.

Le relazioni tra l'impresa ed i suoi *stakeholder* non implicano *a priori* un'attività negoziale. A tal fine, a fronte di condizioni diverse, si possono verificare tre situazioni.

In primo luogo una situazione fortemente sbilanciata a favore di una parte: l'iniziativa di negoziare è presa solitamente dalla parte più forte che, in virtù della superiorità del suo potere rispetto alla controparte, può imporre le proprie soluzioni.

Poi una situazione in cui i livelli di potere tra le parti sono simili o, almeno comparabili: nessuna delle due parti è in grado di dominare sull'altra, ma entrambe hanno l'esigenza di addivenire ad un accordo per raggiungere i propri obiettivi.

Infine una situazione in cui una parte è del tutto indifferente alle esigenze dell'altra: in questo caso una delle parti risulta del tutto indifferente ad impegnarsi in un'attività negoziale (Ciappei, Sani, 1997).

#### 4.1 Le tipologie di relazioni negoziali

L'evoluzione del rapporto negoziale tra le parti dipende da almeno cinque leve: gli obiettivi e gli interessi in gioco; le risorse disponibili e percepite; la personalità ed il carattere dei negoziatori; le precedenti esperienze negoziali; gli orientamenti tattici e strategici dei negoziatori.

Inoltre, rispetto ai comportamenti ed alle comunicazioni negoziali il confronto tra le parti può avvenire mediante due precise modalità: continuare a perseguire e difendere ognuno i propri interessi; impegnarsi a collaborare per raggiungere un obiettivo comune (Ciappei, Sani, 1997).

Il continuare a perseguire e difendere ognuno i propri interessi costituisce la cosiddetta negoziazione conflittuale o distributiva (Walton, McKersie, 1965): le controparti si percepiscono come ‘nemici’ reciproci ed il risultato dell’attività negoziale è “a somma zero”, visto che ciò che ottiene una parte è necessariamente ceduto dall’altra.

L’impegnarsi a collaborare per raggiungere un obiettivo comune è la cosiddetta negoziazione cooperativa o generativa: in questo caso si riconosce l’interdipendenza reciproca ed il risultato dell’attività negoziale è “a somma *diversa* da zero”, visto che produce vantaggi per entrambe le parti.

In realtà il confine tra questi due tipi di rapporto non è mai definito in modo rigido ma può variare nel tempo a seconda del contesto e delle percezioni reciproche tra i due negoziatori (Sani, 1996).

Una sintesi: la negoziazione conflittuale rappresenta l’approccio tradizionale dell’attività contrattuale; essa è il risultato di un modo consolidato di intendere i rapporti sociali tra i soggetti. La negoziazione generativa costituisce invece la modalità alternativa al negozio tradizionale.

Nelle situazioni reali l’attività negoziale insita nei rapporti più semplici si caratterizza per essere prevalentemente di tipo “distributivo”: in questo caso si parla di strategia negoziale avente un approccio di tipo “win-lose” o “a somma zero”. Questa tipologia è tipica di quei rapporti che si esauriscono in una volta.

Tuttavia, in molte circostanze della vita quotidiana la negoziazione non sempre prende la forma di un rapporto di scambio in cui il vantaggio di una parte costituisce uno svantaggio per l’altra, soprattutto se aumenta nei soggetti il bisogno di stabilire relazioni più certe e durature. Per questo le strategie negoziali è più opportuno che favoriscano approcci di tipo “win-win”. In tal modo entrambe le parti traggono vantaggi dalla negoziazione, fornendosi garanzia reciproca al rispetto degli accordi raggiunti (Ciappei, Sani 1997). Quindi, la contrattazione con fornitori, sindacati, clienti, concorrenti e, in generale, in tutte le situazioni in cui esistono rapporti ripetuti o contratti a lunga scadenza, richiede tattiche di tipo “win-win”. L’importanza di questo approccio all’attività negoziale è testimoniato dall’iniziativa di alcuni studiosi che hanno introdotto



una particolare forma di negoziazione denominata “attitudinal structuring” (Walton, McKersie, 1965), finalizzata a mantenere un clima e dei rapporti positivi fra le parti: i negoziatori non prestano attenzione soltanto al processo di scambio, né regolano il proprio comportamento con l’unico obiettivo di massimizzare il proprio guadagno, ma spendono energie anche per mantenere aperto in futuro il canale di negoziazione e per non deteriorare i rapporti fra le parti e, più in generale, per non incrementare le possibilità di conflitto.

#### 4.2 Il processo negoziale

La negoziazione può essere interpretata come “processo” e come “rapporto”: mentre il “processo negoziale” considera la negoziazione come una situazione complessa e dinamica, articolata in più momenti o fasi, alcune delle quali interagiscono tra loro in modo non lineare, il rapporto negoziale esamina le relazioni e le comunicazioni verbali e non verbali che vengono sviluppate dai negoziatori quando si incontrano.

Il processo negoziale comprende l’insieme di attività che vengono svolte nel tempo dal negoziatore a partire dal momento in cui nasce un problema negoziale al momento in cui questo viene risolto. Da un punto di vista concettuale si possono raggruppare le attività in tre classi (Ciappei, Sani, 1997) di attività: pre-negoziali, di negoziato, e post-negoziali.

Le attività pre-negoziali preparano il negoziato creando l’occasione negoziale, raccogliendo le informazioni e pianificando l’intera negoziazione. Il negoziato vero e proprio, ovvero lo svolgimento della negoziazione diretta (sia formale sia informale) tra le parti: infatti, in questa fase i negoziatori mettono in atto le strategie, gli stili e le tecniche negoziali ritenute più utili per il raggiungimento degli obiettivi.

L’attività post-negoziale è la fase conclusiva del processo negoziale e si riferisce all’implementazione dell’accordo raggiunto dalle parti.

Il processo negoziale inizia con la “occasione negoziale”, ovvero con quel fatto o evento che per convenzione può esser preso come indicatore di avvio del processo (ad esempio, all’interno di una trattativa sindacale ciò coincide con la scadenza di un contratto). Già da questo primo momento è intuibile la capacità previsionale del negoziatore, la sua sensibilità ed abilità intuitiva.

Le attività pre-negoziali sono importanti almeno quanto la negoziazione vera e propria: per questo è importante che ognuna di tali operazioni sia svolta



in modo attento e meticoloso. In particolare, sono due le attività preparatorie al processo negoziale più importanti: la diagnosi del contesto, che si riferisce alla negoziazione interna ed alla raccolta delle informazioni; la definizione delle strategie negoziali.

La preparazione del processo di negoziazione presuppone anche il compimento di altre attività preliminari, dalla realizzazione delle quali dipende il buon esito della negoziazione stessa (Giudici, 1995). In sintesi queste sono: la valutazione del contesto all'interno del quale la trattativa si colloca, la definizione dei luoghi della trattativa, la definizione del mandato, la composizione della delegazione e suddivisione dei ruoli al suo interno, l'analisi delle precedenti risoluzioni negoziali.

Il processo di contrattazione, che permette di giungere, pur partendo da posizioni contrapposte, ad una mediazione di interessi, "viene attivato dalla presentazione da parte dei rappresentanti dei lavoratori (i soggetti presentatori possono essere: le rappresentanze dei lavoratori interne all'impresa – RSA; RSU; Consiglio d'impresa – i sindacati esterni nelle loro articolazioni territoriali, o ancora le rappresentanze interne ed i sindacati esterni congiuntamente; ovviamente, non è indifferente che la presentazione avvenga da parte dell'uno o dell'altro soggetto – Giudici, 1995) di una "piattaforma", termine di gergo per designare un documento in cui sono contenute le richieste dei lavoratori che possono attenerne sia agli aspetti economici, sia a quelli normativi e regolamentari del rapporto di lavoro". La piattaforma, una volta presentata, dev'essere sottoposta ad un'attenta valutazione: "l'analisi della piattaforma, che rappresenta una delle più importanti e delicate attività di preparazione alla negoziazione, viene effettuata per cercare di cogliere il maggior numero di elementi di valutazione della controparte al fine di delineare da un lato gli spazi negoziali e dall'altro le tattiche migliori da utilizzare in fase contrattuale". La valutazione (che spetta, in primo luogo, alla direzione delle relazioni sindacali; in secondo luogo, ai responsabili dei settori aziendali che possono essere influenzati dall'accoglimento o dal rifiuto delle richieste; infine, alla propria associazione sindacale – Giudici 1995) della piattaforma ha differenti scopi: innanzitutto, verificare la compatibilità della stessa rispetto alla politica del personale adottata dalla direzione aziendale; poi, riflettere sulla corrispondenza o meno delle richieste avanzate con la politica rivendicativa generale del sindacato; inoltre, distinguere le rivendicazioni di origine interna (nate, cioè, dai bisogni dei lavoratori) da quelle di origine esterna (dettate dalle politiche

sindacali); identificare i problemi reali dei lavoratori e cercare di risolverli concretamente.

La contrattazione, ovvero la negoziazione, è un processo assai complesso ed articolato che rappresenta uno “strumento fondamentale per la risoluzione dei conflitti di lavoro e per la fissazione delle norme concordate che regolamentano i rapporti di lavoro” (Giudici, 1995).

D'altra parte è noto che “si ha una situazione ‘negoziale’ ogniqualvolta due o più soggetti abbiano interessi e valori differenti, ma intendano raggiungere un compromesso su di essi” (Provasi, Carrieri, 1987): questa condizione è rintracciabile spesso nelle relazioni industriali all'interno delle quali, anche se esistono divergenze di interessi e di valori, le parti in gioco devono, in virtù della loro reciproca interdipendenza e dell'impossibilità di imporre in modo unilaterale il proprio punto di vista, tentare di giungere a degli accordi che siano garanzia del coordinamento necessario a far vivere e sviluppare il sistema economico-sociale-politico di cui, insieme, fanno parte.

#### 4.3 La professionalità e gli stili negoziali

Se “negoziare” significa esercitare un'azione di convincimento e persuasione, influenzare il comportamento altrui superando resistenze e difficoltà di vario ordine (Sani, 1996), allora lo svolgimento di tale azione non implica soltanto abilità naturali, ma esige anche competenze specifiche. In particolare, dal punto di vista professionale sono tre le dimensioni principali del rapporto di negoziazione: quella affettiva o psicologica inerente l'aspetto relazionale della comunicazione e concernente il lato emozionale dei rapporti umani; quella razionale relativa all'intelligenza ed alla conoscenza: è la dimensione oggettiva, delle informazioni e dei contenuti; quella dell'energia investita e dei contenuti che riguarda l'orientamento alla meta e la volontà.

Con il termine “stile negoziale” si intende riferirsi all'approccio che si assume con la controparte, ovvero al tipo, alla natura ed alle caratteristiche degli atteggiamenti e comportamenti assunti dal negoziatore (in virtù, anche, della sua personalità e della sua storia aziendale) nel trattare gli aspetti di contenuto e di relazione nel rapporto negoziale (Ciappei, Sani, 1997).

Lo stile negoziale varia in base alle peculiarità della controparte, dell'*environment* entro cui si negozia, delle esperienze e delle conoscenze accumulate nel corso del tempo. Quindi, esistono numerosi stili negoziali, anche se ogni

negoziatore è portato ad impiegare nel tempo lo stile negoziale che gli è più congeniale.

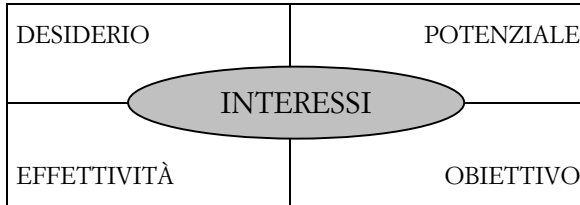
Secondo un “modello psicologico”, capace di tenere conto delle caratteristiche umane e di comportamento che contraddistinguono un negoziatore nel corso delle trattative, si possono individuare quattro tipologie di stili negoziali: i negoziatori normativi (orientati alla sicurezza); i negoziatori emotivi (orientati al rapporto): in questo caso il rapporto negoziale è condotto facendo prettamente leva sui sentimenti, sulle capacità relazionali, piuttosto che sui contenuti oggettivi. Durante la negoziazione questo stile privilegia i processi e le relazioni con la controparte invece degli oggetti negoziali, facendo appello più al sentimento che alla ragione; i negoziatori conflittuali (orientati al potere); i negoziatori propositivi (orientati alla meta).

Il negoziato è considerato come una possibilità di scambio con la controparte e quindi diventa un processo che si auto-alimenta e che continua anche dopo la definizione dell'accordo. Il negoziatore rifugge i comportamenti valutativi e valoriali, lo scontro o la difesa mentre bada soprattutto allo scambio e al risultato. In questi termini il negoziato con gli *stakeholder* diventa un confronto tra professionisti spinti da diversi orientamenti di valore.

Indagini empiriche mostrano che quasi sempre manca una separazione precisa tra responsabile del personale e negoziatore ufficiale: così il dirigente aziendale deve affrontare tanto i problemi quotidiani di amministrazione del personale, quanto le varie occasioni di confronto con la controparte (Sani, 1996). Questa situazione si riflette anche nella percezione del “ruolo” del negoziatore che tende ad essere interpretato differentemente dai vari soggetti: alcuni privilegiano i riferimenti alla dimensione individuale del proprio lavoro, mentre altri privilegiano quella collettiva; un'ulteriore differenza è data dal considerare più importanti certe abilità ovvero certe doti personali; addirittura controversa appare la percezione del significato del “conflitto” (espressione di un antagonismo strutturalmente insito nei rapporti di produzione, si contrappone l'idea della funzione sociale del conflitto). Infine, un'altra distinzione è relativa alla considerazione dei compiti del negoziatore: questi possono variare fra un estremo di assoluta specificità e distinzione rispetto agli altri della gestione dell'impresa, ed un estremo opposto che colloca questi compiti fra i molti di cui devono farsi carico i *managers*, senza cioè riconoscere una peculiarità al ruolo del *manager*-negoziatore.

5. *L'articolazione degli interessi*

Gli interessi si articolano in: desiderio (interesse dell'interesse); potenziale (convenienza dell'interesse); effettività (stratagemma dell'interesse); obiettivo (organizzazione dell'interesse).



Per ragioni espositive tali articolazioni sono trattate in altri punti, qui vale la pena ricordare il carattere non soddisfabile del desiderio come fonte originaria dell'autos. Il desiderio è precategoriale ed il suo emergere può essere regolamentato ma il suo potenziale no perché rappresenta l'interiorità più intima del soggetto nel suo passaggio esistenziale tra determinazione ed indeterminazione. Il desiderio in quanto tale, non l'emergere di sue determinazioni, non è quindi soggetto né a calcolo do conseguenze attese, né a valutazioni di convenienza etica.



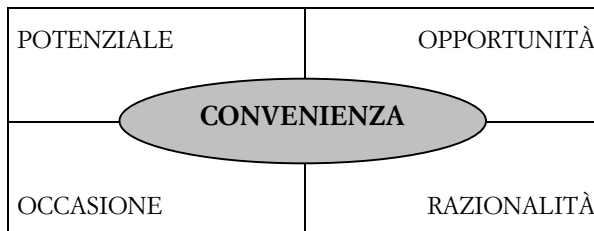
## CAPITOLO QUINTO

### LA CONVENIENZA STRATEGICA

La convenienza è l'aspetto etico della strategia e l'aspetto strategico dell'etica.

Il carattere d'unicità inedita di ogni agire strategico implica che il maggior pericolo sia tentare di governarlo facendo ricorso vuoi a schemi astratti e pre-costituiti, vuoi formalizzazioni generali, vuoi anche ad emulazioni di successi altrui. Tutti pericoli perché portano ad una ripetizione inerziale in contesti che sono sempre nuovi e diversi. Contesti che se governabili, il che non è detto, lo sono a partire solo dalle loro peculiarità singolari. L'unica pretesa che può avere un docente di strategia è quella di una maieutica che diriga il lavoro con cui il futuro stratega forma se stesso e lo "spirito" con cui affrontare l'azione. Ciò che si può offrire è al più un socratico punto di riferimento con cui confrontare, supportare e argomentare un suo giudizio. Il maestro di strategie non accompagna l'allievo in tutta la sua vita e non spedisce mai le proprie idee al discepolo sul campo di battaglia.

In quest'ottica la formazione dello stratega ha caratteri peculiari che sono riproponibili nella differenza fra formazione imprenditoriale e manageriale alla valutazione di convenienza strategica del primo o economico-gestionale del secondo.



La convenienza può a sua volta essere articolata in: potenziale cioè interesse della convenienza (aspetto politico progettuale); occasione cioè strategia della convenienza (aspetto strategico sapienziale); opportunità cioè convenienza della convenienza (aspetto etico attuativo), razionalità cioè manipolazione della convenienza (aspetto organizzativo implementativo).

Alla luce di una strategia qui intesa come arte di quel possibile che abbia l'attitudine a trasformarsi in reale, la convenienza ricerca una compatibilità tra interessi, valori, risorse e percorsi differenti, esplicitandone e confrontandone il potenziale di opportunità, adeguatezza, idoneità ed effettività. Una convenienza che non valuta solo opzioni confezionate, ma che le assembla partendo da elementi e circostanze disponibili per dotarle di adeguatezza e idoneità.

### 1. *L'etica e la strategia nella convenienza*

La convenienza è l'aspetto etico della strategia, perché ordina i beni e le risorse preferibili ed è l'aspetto strategico dell'etica perché indica i beni effettivamente perseguibili e le vie realisticamente percorribili. In effetti, la convenienza sembra avere uno spettro di applicazione particolarmente elevato. Conveniente è un'agire, uno scopo o un mezzo che si accorda con una situazione, con una legge naturale o con principi morali o di prestigio e decoro sociale. L'aspetto etico trova i sinonimi di conveniente in giusto, conforme al vero, esatto quello strategico in adeguato, appropriato, adatto, utile.

Sotto un profilo etico il conveniente è appropriatezza (March, Olsen, 2000), Il conveniente è anche principio, norma che prescrive una condotta conforme sia alla moralità sia al buonsenso, sia al rispetto di sé sia degli altri. Un rispetto anche delle convenzioni che si osservano tradizionalmente nel vivere sociale che porta una compitezza ed educazione. Una rispondenza alle convenzioni che se solo formalistica diviene comportamento artificioso e affettato che si maschera nel rispetto di norme di etichetta, di complimento o di cerimonia. La costanza di un comportamento conveniente porta credito, buon nome e reputazione.

Sotto un profilo strategico il conveniente è utilità, vantaggio, profitto e tornaconto ciò che si addice all'interesse, che è appropriato all'occasione e che si accorda sia con le necessità sia con le opportunità del contesto.

Insomma la convenienza orienta l'etica ad un bene concretamente perseguibile e ordina la strategia ad un valore preferibile.

### 1.1 La convenienza come principio di ordine

Il conveniente è anche conforme ad un principio di ordine, di equilibrio, di armonia di pienezza che rende l'agire, di volta in volta, affine al suo contesto, conforme alle esigenze del reale, confacente ai beni morali in gioco. In definitiva è la convenienza che apprezza l'ordine anche gerarchico dei valori e delle motivazioni che si fondono nelle preferenze espresse. Anche lo sfruttamento dello squilibrio dell'occasione è, in certo senso, teso a riportare equilibrio nella situazione che la genera. Il conveniente è sempre ragionevole, anche se non necessariamente razionale. Ma si tratta di una ragionevolezza qualificata dal rendere l'azione ammissibile (in termini di fattibilità, di utilità o di moralità) perché dotata di una preferibilità a volte quasi naturale che rende i suoi esiti altamente probabili.

Insomma, la convenienza: rende il fine atto a soddisfare particolari esigenze e quindi che fa al caso, adatto, opportuno, utile; rende il mezzo proporzionato, adeguato, di misura giusta e bastevole nel senso di necessario e sufficiente; rende l'agire complessivo rispondente nel mezzo al fine, nella risorsa all'uso a cui è destinata; nello sforzo al risultato. Insomma, la convenienza è equilibrio fra le parti di un tutto: disposizione ordinata di risorse; armonia di linee di intervento; soddisfazione reale nel raggiungimento del fine prescelto.

### 1.2 I fini e i valori nell'apprezzamento del conveniente

Il frutto dell'interesse (fine) deve convenire per essere colto, deve, in pratica, venire con qualcosa d'altro per essere esausto. Questo qualcosa di altro sono principalmente i valori e quelle circostanze favorevoli che sono di solito chiamate occasioni o opportunità. La convenienza coglie nel contesto e raccoglie con l'agire le opportunità a vantaggio dei valori che l'agente intende affermare e degli interessi che intende soddisfare. Nella convenienza le forze in gioco sono essenzialmente la concretezza delle circostanze; la politicità degli interessi e la moralità dei valori. Non a caso la convenienza è posta nel modello PESO come aspetto etico della strategia e aspetto strategico dell'etica. Una convenienza che non è solo calcolo utilitaristico di quanti di piacere, ma anche ponderazione dei "quali" connessi al prudente apprezzamento delle premesse e delle conseguenze complessive dell'agire. La convenienza è ricerca di opportunità di un agire che nella concretezza dei vissuti intreccia pulsioni e ideali;



utilità e valori; bisogni e identità; consenso e autostima; orientamento e ordinamento. In quello che può sembrare un eccesso di schematismo esplicativo si nega la distinzione weberiana tra agire informato da valori e agire informato a scopi, ma si accoglie che in qualsiasi agire scopi e valori si confrontano e spesso si scontano.

### 1.3 La strategia tra prassi e poiesi della convenienza

La valutazione di convenienza tra razionalizzazione tecnica (*kratos*) e disciplina morale dell'agire (*ethos*) non può avvenire se non all'interno di una logica strategia che individui e percorra possibilità ritenute valide dimenandosi e insinuandosi tra evidenti conflitti interni ed esterni all'agente. O la convenienza è pensata come strategica e non solo come morale, economica o tecnica, o la si condanna ad una parzialità riduzionista che, sia in un verso che nell'altro, non fa che sminuire l'uomo e la ricchezza delle sue potenzialità. La qui proposta teoria della pragma è tutta in una logica strategico-organizzativa. Una logica che selezioni l'utilizzo di risorse tecnico-gestionali che per loro natura tendono ad accumularsi di generazione in generazione per trovare pieghe in percorribili possibilità che consentano alcune scorciatoie e discese in un cammino etico-politico. Cammino quest'ultimo che rimane inesorabilmente in salita anche perché deve essere ripercorso quasi dalla sua linea di partenza nel vissuto di ogni persona e di ogni comunità politica o sociale. La riflessione strategica offre allora un piccolo, ma essenziale aiuto al governo di un agire che vede l'uomo tecnologico assai miglior allievo della storia di quanto non sia quello etico-politico. Tale è il senso di un realismo moderato che coniuga al pessimismo antropologico sull'inevitabilità delle cadute, l'ottimismo sulle capacità di rialzarsi e di ricominciare dell'uomo come singolo e come comunità. Un rialzarsi sempre più aiutato da accresciute abilità tecnico-gestionali che ampliano il campo delle possibilità, riducono i tempi di reazione e accrescano la ricchezza, anche economica, con cui è un po' più facile metabolizzazione degli errori commessi.

### 1.4 La convenienza politica, economica e psicologica

L'intento è allora quello di trovare una definizione ampia di convenienza applicabile sia alla strategia sia all'etica; in quest'ottica può essere utile consi-

derare diversi punti di vista. Comunque, almeno in sede di realismo strategico, appaiono particolarmente rilevanti i punti di vista del realismo politico, della teoria economico-transazionale, della psicologia.

Nel realismo politico il comportamento conveniente è naturale e innato nell'individuo il quale, mosso essenzialmente da sentimenti riconducibili all'ambizione, alla paura, e all'avarizia, ricerca costantemente un miglioramento della propria situazione sia in assoluto sia nel rapporto con gli altri. Secondo la teoria economico-transazionale, e più propriamente secondo Williamson, la convenienza non è un comportamento innato, ma un comportamento strategico che non disdegna il ricorso a tattiche "subdole" (Williamson, 1975) e che si concretizza nell'uso dell'astuzia finalizzata al perseguimento di fini egoistici. La convenienza si esercita in situazioni relazionali connotate da un forte grado di incertezza, dovuto alle difficoltà di valutazione diretta dei comportamenti, nonché all'asimmetria informativa esistente fra le parti (Guizo, Terlizze, 1994). La psicologia sociale pone l'accento sulla molteplicità dei fini ricercati che è riassumibile nella ricerca delle opportunità per accrescere e difendere la propria posizione relazionale percepita sia a livello individuale sia nell'interazione con gli altri soggetti affermando così il proprio ruolo sociale non necessariamente di *leader*.

### 1.5 La convenienza e la prudenza come forme di saggezza

Infine si può evidenziare come la convenienza faccia riferimento alla prudenza che evidenzia la necessità di attivare capacità intellettive connesse a questa valutazione, capacità che si sviluppano nella cosiddetta "intelligenza astuta", definita come quella forma di intelligenza e di pensiero, quel modo di conoscere le cose, che implica un insieme complesso, ma molto coerente, di atteggiamenti mentali e di comportamenti intellettuali, che combinano intuito, sagacia previsione, spigliatezza mentale, finzione, attenzione, senso dell'opportunità, abilità ed esperienza (Detienne, Vernant, 1977). Una convenienza strategica che insomma viene pensata come "l'abilità di rimanere focalizzati sugli obiettivi di lungo termine, restando flessibili per risolvere problemi giornalieri e per riconoscere le nuove opportunità" (Eisenberg, 1987).

La valutazione di convenienza strategica, in questa logica pragmatica riferita a ciò che si compie e non si fabbrica, coincide quasi perfettamente alla prudenza aristotelica che qui più volte tradotta anche col termine saggezza.

Una prudenza che delibera sia sul bene degli interessi (“intorno alle cose buone e giovevoli” Etica Nicomachea, VI, 5). La prudenza è allora “disposizione pratica, accompagnata da ragione verace” che concerne ciò che è buono e cattivo per l’uomo.

L’azione non è dedotta come caso concreto da principi generali universalmente applicabili come in Platone, ma fa in ogni caso riferimento ad una veracità della ragione ad un *orthos logos*. Una ragione corretta che è per sua natura discorsiva (*logos*) e che si mixa nella prudenza all’assennatezza, alla perspicacia, al discernimento e nella convenienza strategica anche all’arguzia, all’astuzia e alla sagacia. Per meglio definire la prudenza non si può far altro che far riferimento al prudente stesso perché non la scienza, ma l’esperienza indica quale è il modo corretto di agire. Con questa notazione Aristotele valorizza quel senso comune che è saggezza popolare e fa implicito riferimento per determinare il suo *orthos logos*, non a elucubrazioni filosofiche, non a regole tecniche, non a leggi naturali universali, ma a massime di esperienza.

Il termine prudentia secondo Cicerone deriva dalla contrazione *providentia* (Jullien, 1998) una saggezza umana che provvede in modo analogo, si potrebbe dire ad immagine e somiglianza, alla Sapienza divina ebraico-cristiana si insinua nella storia in termini di Provvidenza.

La saggezza strategica, come la prudenza che provvede, richiede vuoi la capacità di discernere la qualità del fine, vuoi la capacità di selezionare quello concretamente perseguibile, vuoi l’abilità di combinare i mezzi per raggiungere il fine. Nelle regressioni dei mezzi dai fini il modello è geometrico (costruzione di figure) e l’obiettivo si da ipoteticamente raggiunto per determinare a ritroso i mezzi (passi e risorse) che sono strati necessari a conseguirlo. L’ultimo mezzo così individuato è il primo da applicare per iniziare a riproporre nella realtà quel percorso mentale che conduce al fine desiderato. Con queste premesse la coincidenza terminologica tra piano geometrico e piano strategico è una di quelle casualità linguistiche che fa riflettere.

Ma sorgono alcune differenze tra il procedimento geometrico tipico della logica di piano e la saggezza strategica dell’agire.

In primo luogo, la geometria si svolge su un tempo logicamente reversibile, mentre il tempo dell’azione è non solo irreversibile, ma non è neanche il tempo di laboratorio dell’orologio bensì il tempo storico della quotidianità del vissuto e delle straordinarietà della vita e della morte. Secondariamente nonostante l’accuratezza nella regressione dei mezzi vi è spesso, per non dire sem-

pre, qualcosa di imprevisto o anche di imprevedibile che richiede si frappona alla supposta efficacia del mezzo e che richiede azioni correttive per giungere al fine. In terzo luogo il mezzo tende a sviluppare una sua dinamica causale che non si ferma quasi mai raggiunto il fine, ma che prosegue a produrre effetti a cui non si mirava e a volte indesiderati come, solo ad esempio, quelli preterintenzionali, quelli accessori o quelli collaterali (che Aristotele chiama parassiti) (Aubenque, 1993). Infine, la regressione dei mezzi trova un limite nelle situazioni in cui vi sono più vie per conseguire una meta o più possibili esiti applicando un mezzo come ad esempio “nella medicina e nel commercio” (Etica Nicomachea III, 112b). In questi casi in cui si intrecciano i possibili percorsi di azione con i non predicibili esiti si è dinnanzi a possibilità concorrenti senza aver alcuna certezza su nessuna. Questo è il caso tipico dell’agire umano in cui solo comparando le congetture sulle loro relazioni causali che è possibile trarre una semplice opinione su quale sia il bene concretamente più raggiungibile in relazione ai mezzi e alle circostanze.

### 1.6 La convenienza e gli interessi

L’agire economico presuppone sempre la necessità di soddisfare dei bisogni che, una volta colmati, dovrebbero assicurare all’agente il raggiungimento di una posizione migliore rispetto a quella di partenza. Dunque, gli individui operano per soddisfare un interesse personale, sono spinti all’azione dall’intento di perseguire fini, con diversi gradi di egoismo.

L’ubbidienza è assimilabile alla forma debole di egoismo. In questo caso l’egoismo è assente, ognuno si mette al servizio della collettività senza cercare di trarne vantaggi personali. Si tratta di una condizione puramente utopica che dà luogo alla creazione di organizzazioni in cui tutti collaborano alla realizzazione di obiettivi comuni.

La ricerca del proprio interesse è l’assunzione tipica del modello classico e corrisponde ad una forma di egoismo ad intensità semi forte. Infatti, in questo caso l’individuo ricerca la massimizzazione del proprio tornaconto personale ma al contempo è incapace di barare. L’agente economico nelle sue interazioni con le controparti rivelerà tutte le informazioni che avrà a disposizione e soggiacerà alle regole imposte dal mercato.

L’opportunismo, o forma forte di egoismo, è definibile in prima approssimazione come il perseguimento del proprio interesse anche con l’astuzia.

## 1.7 Unicità dell'agire globale

In carattere di unicità inedita di ogni agire globale implica che il maggior pericolo sia tentare di governarlo facendo ricorso vuoi a schemi astratti e pre-constituiti, vuoi formalizzazioni generali, vuoi anche ad emulazioni di successi altrui. Tutti pericolosi perché portano ad una ripetizione inerziale in contesti che sono sempre nuovi e diversi. Ogni azione complessa se è governabile, e non è detto che lo sia, lo è a partire solo dalle peculiarità singolari del suo contesto. Ciò che conta è lo “spirito” e le “virtù” con cui si affronta l'azione letture storiche, schemi, casi e teorie possono al più offrire confronto, supporto e argomentare al giudizio di convenienza strategica e un conforto alla propria condizione esistenziale. Lo stratega lascia le proprie letture e fa emergere il suo vero spirito quando affronta il campo di battaglia.

L'azione meritoria deve cioè anche funzionare nella sua efficacia, o almeno, qui si aggiunge, avere una carica di effettività che pur aprendosi all'alea e all'avventura possa non considerarsi velleitaria.

## 1.8 I caratteri della convenienza strategica

I caratteri che qualificano come strategica la convenienza sono la natura esistenziale della valutazione, la motivazione al successo, la situazione di incertezza, la ricerca di adeguatezza ed effettività.

La convenienza strategica è sempre esistenziale e non necessariamente relazionale: può essere valutata in condizioni in cui l'avversità esclude ogni interazione umana. Ma la relazionalità è il contesto tipico della vita umana e per questo anche della strategia. Data la sua natura esistenziale la convenienza strategica accoglie vari aspetti del governo e in particolar modo anche considerazioni politiche, etiche, organizzative per cui, di norma, presenta delle metodologie implicite del tipo multicriterio spesso processate solo per via euristica..

Gli stimoli motivazionali sono connessi al desiderio di successo e in ciò si distingue la convenienza strategica da quella solo economica connessa al bisogno. Un desiderio che è di per sé non soddisfattibile anche se è spesso indotto dall'insoddisfazione del contesto presente e/o dall'ambizione nella realizzazione di una situazione futura. Spinta che può essere innescata da bisogno acuto, paura, crisi, manifestarsi di opportunità, voglia di vivere intensamente. In ogni

caso costi e benefici attesi vengono valutati in termini di convenienza strategica in un'ottica di ricerca e selezione di opportunità di successo.

Altra caratteristica è lo svolgersi della valutazione in condizione di forte incertezza in cui è difficilmente calcolabile la probabilità statistico-matematica, ma in cui risulta più importante scorgere nelle possibilità dei potenziali che indichino la loro attitudine a divenire.

Infine, è proprio il potenziale l'ultima caratteristica della convenienza strategica. Un potenziale che è qualcosa di più della "potenza dei contrari", perché, a differenza di questa, ha già preso quella piega di direzione e verso in cui giocare più la sorte che la probabilità della propria strategia. Un potenziale che, a differenza del taoismo cinese, rimane possibilità, ma che rende la stessa possibilità assai più possibile. In relazione alla sua concentrazione, entità e propensione è possibile pensare ad un'idoneità, adeguatezza ed effettività di una strategia.

Sulla base di queste considerazioni, è possibile concludere che la convenienza strategica sembra contraddistinta da una teleologia concreta (raggiungimento di uno scopo che sia già obiettivo con dei mezzi già orientabili su una via) volta al perseguimento di posizioni di vantaggio sfruttando opportunità con intelligenza astuta in contesti che predominano l'incertezza e la turbolenza. Oggetti privilegiati di valutazione sono allora il potenziale della possibilità e l'effettività della via. Il potenziale inteso come propensione della possibilità di tradursi in realtà nella direzione e nel verso idoneo a dare effettività al proprio agire. L'effettività intesa come capacità del percorso prescelto di produrre il successo dell'agire vuoi in termini di efficacia ed efficienza progettati *ex-ante*, vuoi in termini di un qualsiasi (e anche non progettato) rilevante vantaggio ritraibile *ex-post* dall'agente.

Questi caratteri accostano la convenienza strategica al realismo politico almeno su un punto fermo: disciplinare la passione per il potere e l'intraprendenza per impedire di trasformarla in sterile attivismo. L'istinto per il profitto e per il potere è una delle qualità tipiche dell'imprenditore, ma esso può altrettanto normalmente degenerare in un vano atteggiarsi. La vanità imprenditoriale si gratifica sempre dell'apparenza, ma può anche divenire quella del capitano di industria, magari di seconda o terza generazione, che smarrisce la rotta della propria coscienza scordandosi che il governo di impresa è anche fatica e dovere, disciplina e sacrificio. L'imprenditore, come il politico di Weber, "rischia, per mancanza di una causa, di scambiare nelle sue aspirazioni la

prestigiosa apparenza del potere per il potere reale, e per mancanza di responsabilità di godere del potere semplicemente per amore della potenza senza dargli uno scopo per contenuto” (Weber, 1976).

### 1.9 La valutazione mezzi/fini

Se la strategia è la via che indica un cammino effettivamente percorribile verso una meta, la convenienza strategica non può prescindere dalla valutazione dei mezzi e dei fini concretamente coinvolti nell'agire. Fini che, in quanto strategici, devono essere già concretizzati in obiettivi cioè scopi specificati in termini quali-quantitativi e spazio-temporali anche se disegnati come frutti di alberi decisionali irti di biforcazioni e di rami rappresentanti opzioni future e anche alternative. Mezzi che, in quanto strategici, debbono individuare non solo le risorse da impiegare, ma il modo di dispiegarle e di allocarle in campo lungo definiti percorsi di loro effettivo ed efficiente utilizzo.

Nell'interpretare fini e mezzi bisogna preliminarmente distinguere due aspetti sempre compresenti, ma che possono variamente mixarsi nella convenienza strategica: la convenienza delle circostanze e quella della effettività. La convenienza delle circostanze è una valutazione adattiva alle contingenze e alle minacce espresse dal contesto che ricerca il consenso su una condotta accettata perché largamente condivisa con una strategia “di circostanza”. La convenienza dell'effettività è una valutazione proattiva delle opportunità espresse dal contesto che ricerca un'efficacia anche in contrasto con l'altrui volontà. In ogni convenienza strategica contano gli esiti dell'azione e la sua efficacia, ma nella prospettiva della circostanza si cerca con circospezione politica un consenso che riduca le conseguenze negative di un insuccesso, mentre nella ricerca di effettività si gioca il tutto per tutto sulle conseguenze delle proprie azioni. Convenienza strategica che comunque richiama non solo una utilità personale, ma anche una “responsabilità sociale” (Di Toro, 1993) dello stratega o della impresa verso altre persone, altre organizzazioni e verso la collettività intera e, quindi, con chiare connotazioni etiche. Convenienza che è anche sinonimo della sincrona ponderazione del se, del perché, del come e del quando agire.

Per l'impresa il fine ultimo è spesso stato individuato nella sopravvivenza in condizioni di economicità. Essendo il reddito uno dei principali indici dell'andamento dell'impresa, il profitto è un fine strategicamente ed eticamente rivelante. La ricerca del miglioramento e dell'accumulazione, e non di quel



meglio massimizzante che è nemico sia del bene sia dell'utile, non hanno nulla di disumano e immorale. Purché le leggi del mercato e della concorrenza sono correttamente applicate i comportamenti utilitaristici hanno, soprattutto per il liberismo economico, una connotazione positiva poiché sono manifestazione della volontà di ben operare e in quanto sono direttamente o indirettamente produttivi di benessere per tutti. L'esperienza di una possibile, ancorché non necessaria, connessione tra strategicità e eticità nei rapporti di scambio e nell'organizzazione di impresa è insita nella stessa economicità del produrre (Fazio, 1996).

Esistono però concezioni del profitto che sono strategicamente, prima che eticamente, inaccettabili: l'assolutizzazione ed il declassamento. L'assolutizzazione del profitto, soprattutto di breve-medio termine induce il governo di impresa ad agguantare qualsiasi possibilità di "guadagno" anche con una forte strumentalizzazione delle relazioni. Pur nel rispetto di leggi di mercato, negando un autentico orientamento al cliente, sfruttando in senso opportunistico i rapporti con i fornitori e rendendo conflittuale il senso di appartenenza dei dipendenti si riesce a massimizzare l'utile solo in condizioni molto particolari quali domanda in forte sviluppo, ampia disponibilità di mano d'opera a basso costo, agevolazioni creditizie e fiscali, debolezza contrattuale dei fornitori, barriere protezionistiche, e così via. Condizioni che oggi si dimostrano esistenti solo in qualche paese in via di sviluppo. Ma l'assolutizzazione del profitto porta quasi sempre ad infrangere, scavalcare, aggirare ed eludere non solo le leggi di mercato, ma quelle della convivenza civile: i recenti fallimenti di multinazionali americane e i nostrani casi Parmalat e Cirio pongono in evidenza come il Machiavelli non sia mai passato di moda nelle pratiche di grandi imprese. I *manager* delle grandi imprese sembrano ormai i veri eredi politici dei principi, piccoli Stati rinascimentali nell'uso della frode, dell'inganno, della violenza finanziaria e fisica fino alla soppressione della persona scomoda (assassini Sindona, Calvi, ecc). Ormai l'idea di servizio al cliente e la valorizzazione dei fornitori e dei collaboratori diventano sempre più principi di convenienza strategica prima che di rispetto della dignità della persona e dell'interlocutore.

Il declassamento del profitto, o quantomeno della economicità, nella gerarchia degli scopi sembra forse ancor più dannoso in quanto comporta uno snaturamento dell'impresa. L'impresa viene cioè strumentalizzata in un improprio raggiungimento di fini che nulla hanno a che vedere con la sua reale



funzione come, ad esempio: l'eccellenza tecnica fine a sé stessa, il potere, il prestigio, la malintesa socialità. E soprattutto la malintesa socialità è uno dei mali che affligge molte delle imprese dell'area pubblica e del così detto *no-profit*. Lo spreco di risorse pubbliche, per accaparrarsi un voto di scambio in imprese inefficienti dell'area pubblica è un fenomeno tristemente noto e che nel nostro paese ha avuto le sue punte negli anni '70 e '80. Ma anche nel *no profit*, paladino di una sussidiarietà tra Stato e mercato, accanto a benemerite imprese con finalità erogative, nascono una miriade di associazioni di pseudo-volontariato pensate più per trovare una remunerazione a sfaccendanti o disoccupati promotori che a reali intenti di solidarietà e di liberalità. Un proliferare che è tanto più sospetto quanto più si concentra in servizi assistenziali a disabili o malati e che vede impiegati stuole di prezzolati medici in cerca di prima occupazioni e non disponibili a cambiare mestiere nonostante l'eccesso di offerta della loro professionalità.

La convenienza strategica sembra aver fatto troppo presto propria la concezione istituzionale del finalismo d'impresa che, rifuggite gerarchie piramidali, inserisce il profitto in una logica circolare accanto ad altri obiettivi interdipendenti e di uguale importanza quali i risultati competitivi e sociali. Di fronte a frodi e malversazioni eclatanti e ad un opportunismo globalizzato e diffuso, l'idea che il profitto scaturisca solo da una capacità superiore di servire clienti fidelizzati con un personale motivato e anelante di condividere i successi dell'impresa appare forse troppo idilliaca, ma ormai è dato per acquisito che una qualsiasi convenienza strategica, anche opportunistica, deve fare i conti anche le crescenti attese di un sempre più folto gruppo di interlocutori sociali.

Non si tratta in realtà solamente di una valutazione delle qualità strategiche del profitto, il problema è complicato dal fatto che sono fini e interessi stessi a confliggere fra loro, in quanto gruppi ed individui sono portatori di diversi interessi e di fonti attuali o potenziali di conflitto e ostilità.

Inoltre vi è il problema della dissimulazione dei fini. Il fine su cui viene argomentata la convenienza strategica non è reale, ma solo apparente. In tal senso la stessa convenienza può suggerire di temporaneamente sostituire il fine primario con un fine secondario o intermedio in meglio da meglio perseguire e giustificare un intervento altrimenti maggiormente avversato. La mistificazione dei fini risulta in pratica molto frequente per cui la loro effettiva interpretazione ha centrale importanza per coloro che vogliono sia contrastare sia realizzare il fine dissimulato. In tal senso solo un'acuta ermeneutica delle motivazioni

apertamente dichiarate o indotte da circostanze gravi. precise e concordanti possono fornire indicazioni sulle reali intenzioni dell'interlocutore.

Per quanto concerne i mezzi nessuna convenienza strategica può prescindere dal fatto che il raggiungimento di obiettivi validi è molto spesso accompagnato dall'uso di mezzi pericolosi o sospetti e dalla concreta possibilità che si producano effetti collaterali indesiderati (Pontata, 1977). L'impresa e i rapporti produttivi ed economici sono mezzi socialmente pericolosi e a rischio, a volte fisico, di impresa sono tutti i suoi interlocutori.

In ambito competitivo sono sempre più frequenti pratiche non ortodosse che utilizzano stratagemmi dopo una valutazione di convenienza strategica alla ricerca di una composizione di finalità o esigenze contrapposte.

La convenienza strategica viene, da chi scrive, articolata secondo tre dimensioni fondamentali: il potenziale (politico progettuale); l'occasione (strategico sapienziale); l'opportunità (etico implementativi); la razionalità (organizzativo).

## 2. *Il potenziale*

### 2.1 Il potenziale come superamento della logica di potenza tipico della visione interna

Al pari di tutti i sistemi auto-organizzatori (Vicari, 1991), l'impresa si sviluppa proprio usando la ridondanza di cui è originariamente dotata, ove per ridondanza s'intende un patrimonio di conoscenza e di fiducia che eccede la quantità necessaria per mantenere l'organizzazione in equilibrio in una situazione statica, in assenza cioè di processi di sviluppo. Tale eccesso di risorse può essere considerato il "potenza" (da Vicari chiamato potenziale) dell'impresa, in quanto è in grado di mobilitare le capacità dell'organizzazione, liberando l'energia utile per la produzione di ulteriori risorse. Detto in altri termini, le risorse di cui l'impresa dispone sono un mezzo attraverso il quale immagazzinare energia potenziale all'interno dell'impresa. L'attivazione di questo potenziale avviene attraverso il comportamento aziendale che, utilizzando le risorse esistenti, ne genera l'accrescimento o il depauperamento (Vicari, 1991).

La logica delle risorse è una logica di potenza in quanto è intesa a incrementare le capacità di sfruttamento del contesto esterno attraverso l'incremento di un potere essenzialmente tecnologico.

Il potenziale è quel possibile che ha già in sé la propensione a trasformarsi in reale. Il realismo strategico dovrebbe unificare il potenziale di tutte quelle determinanti che incidono a monte della generazione di valore.

Una strategia che integri la visione interna con quella esterna fa leva sulla propensione del potenziale, cioè sfrutta l'evoluzione dei processi secondo il rapporto condizione-conseguenza. La strategia assume così il compito di orientare il naturale corso degli eventi facendo il minimo intervento per far evolvere la situazione in modo che l'effetto si produca naturalmente secondo la propensione di un potenziale in precedenza accumulato. Nella logica di potenziale la convenienza è strategica in quanto si accorda con il corso degli eventi senza un progetto strettamente precostituito, ma selezionando gli effetti secondo la propensione di corsi di accadimenti già in atto. In tal senso si supera sia la logica di predefinizione del piano, sia la logica di potenza della risorsa.

La strategia di potenziale trova il modo di trarre profitto da ciò che si trova già implicito nella situazione o che è prospettato dallo svolgersi della sua evoluzione. In altri termini la strategia di potenziale non si adatta alle situazioni, ma si identifica totalmente con la contingenza e fa leva sul suo evolvere anticipandola. La manovra non è determinante l'effetto, ma deve essere pronta a modificarsi in modo che la condotta sia sempre in accordo con lo svolgimento di un processo più ampio. Agire ad evento conclamato, infatti, provoca grande dispendio di risorse e di tempo e poche possibilità di sorpresa.

Andando più a fondo nella descrizione del potenziale, prima del suo reale svolgimento possono essere individuati almeno tre stadi che necessitano di un'attenta analisi in quanto è qui che si creano delle premesse di possibilità flessibili che permetteranno di manipolare da lontano lo svolgimento dei fatti tramite alcuni interventi deboli che inclinino leggermente la realtà indirizzandola nel senso desiderato.

La strategia di potenziale si articola in cinque momenti logici: individuazione dei prodromi; innesco del processo di sfruttamento; accumulo di potenziale; fessurizzazione; scatto.

In questi momenti l'attrito e l'occasione hanno un ruolo non marginale l'attrito è resistenza alla corretta implementazione della strategia così come prevista dal piano sotto l'influenza di cause esterne che rendono difficili le cose semplici, in altri termini, è l'entropia dell'agire che riduce l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi stessi consumando così anche l'efficienza del-

l'uso delle risorse. L'occasione, ossia il presentarsi casualmente di circostanze favorevoli che possono favorire il successo e quindi devono essere sfruttate con idoneo e tempestivo agire.

I prodromi di potenziale nella generazione del valore da parte di un'impresa sono segnali deboli e cambiamenti non immediatamente visibili che si realizzino sui poli dell'utenza, del mercato, degli equilibri economici o del consenso sociale. Una prima precisazione è che per sapere di un prodromo di potenziale strategico non si ha bisogno di conoscere il cambiamento nella sua intimità, quindi nella sua causalità: è sufficiente prendere atto della esistenza di potenziale, individuando i cambiamenti in atto, e della sua portata di sviluppo, nel singolo polo, nonché a livello globale.

## 2.2 Il potenziale nell'approccio orientale alla strategia

L'analisi strategica classica studia il potenziale soprattutto in termini di punti di forza e di debolezza. Qui se ne vuol dare una diversa lettura. Una strategia basata sul potenziale è centrata sullo sviluppo di risorse e competenze anche non immediatamente finalizzate ad una individuata utilità. Il potenziamento di un potenziale flessibile permette di generare un ampio spettro di opzioni implicite in grado di agevolare il passaggio dall'occasione all'opportunità.

La realtà si struttura su più livelli processuali, più stadi di una emersione da un livello latente ad uno manifesto, di una specificazione da un potenziale espresso da una propensione ad una attuazione realizzativi. Per semplicità si può pensare a tre stadi di questa emersione o sedimentazione: il potenziale accumulato dalla propensione; lo svolgimento del funzionamento; la risultanza dell'effetto (Vallini, 1990). Svolgimento ed effetto sono attualizzazioni di un potenziale.

Il potenziale di un contesto è la possibilità di trarre profitto da ciò che si trova già implicato nella situazione o che è prospettato dallo svolgersi della sua evoluzione. Il potenziale è un'energia che può essere fatta giocare a proprio favore. Sun Tzu sostiene che "bisogna instaurare un potenziale nella situazione per gestire le cose" (cap. V) fa alcune allegorie la forza torrente si concentra in una gola ripida e riesce lì riesce a spostare grandi massi; la balestra bandata ha un potenziale che può essere liberato a comando, ma che scarica da solo la sua forza. Ma forse l'idea più evocativa nella contemporaneità è quella della diga

che accumula enormi quantità di energia potenziale e sfrutta la propensione alla gravità per trasformare la cinesi in energia elettrica, in irrigazione, in erogazione idrica urbana.

Sun Tzu rende bene l'idea della capacità del potenziale di scaricarsi trasformandosi in effettività: "Il vincitore impiega le truppe in battaglia come l'acqua accumulata alla quale si apre una breccia su un precipizio" (cap. V). La potenza dell'acqua dipende dalla sua massa, dall'altezza del dislivello che ne rappresentano il potenziale e dalla strettezza del letto in cui si incanala che ne rappresenta la concentrazione dello svolgimento e ne determina l'intensità di effetto (Sun Tzu, cap. IV).

La pendenza è la forma più semplice per pensare alla propensione. È la propensione che crea il potenziale e non viceversa. E la propensione non è una disposizione della volontà dell'agente, ma proviene dalla conformazione del contesto e delle contingenze. Il potenziale non è neanche nell'avversario, ma nella relazione che lo lega all'agente. Per cui lo stratega trae dalla relazione col proprio avversario il proprio potenziale. Per cui se le truppe nemiche sono colleriche le offendo, se sono motivate e determinate allento la tensione, se il generale nemico è vanaglorioso deve essere umiliato, se corruttibile deve essere interessato. È dalla conformazione dell'avversario e delle avversità che la strategia trova il suo impulso. Il potenziale formato per sottile adattamento è inesauribile e sempre in grado di sorprendere il nemico. In definitiva proprio "accordandosi" con il proprio nemico che si riesce a sconfiggerlo senza sforzo.

Quanto prima si agisce sul corso del processo tanto meno bisogna faticare per indirizzarne il percorso. Nello svolgimento e nell'attuazione la realtà si è già irrigidita e tende a contrastare interventi diretti a deviare il corso. Per questo contrasto l'agire a valle, durante lo svolgimento, è faticoso, di poco ed effimero effetto.

A livello di potenziale e di propensione la situazione è flessibile e fluida e per questo facilmente agibile. A questo stadio si impegna la stessa propensione che può essere indirizzata tramite interventi deboli che la inclinino leggermente.

Il saggio stratega deve saper individuare il germe prima che spunti (Sun Tzu, cap. IV). individuando il potenziale si coglie quelle premesse di possibilità che permettono di manipolare da lontano lo svolgimento indirizzandolo nel senso desiderato. La vittoria deve iscriversi nel potenziale molto in anticipo rispetto a quando sia conclamata sul campo.

Lao Tzu evidenzia come a questo stadio è facile pensare alla strategia (§ 64 e 73), ma l'esempio più chiaro è forse quello di Sun Tzu che afferma che bisogna attaccare l'avversario quando ancora non ha concepito la tua strategia, poi attaccarlo nelle alleanze, poi nelle truppe e solo in ultima istanza nelle postazioni (cap. III).

Qui il potenziale evidenzia un livello crescente di antagonismo a cui corrisponde una decrescente effettività dell'attacco. Quando il conflitto è ancora potenziale è l'interlocutore non è ancora divenuto nemico, ma ha una mezza propensione a diventarlo e sta meditando la sua strategia un attacco è in grado di essere una vera sorpresa ed essere risolta con un manipolo di uomini determinati. All'opposto l'assedio avviene a guerra conclamata con poche possibilità di sorpresa e grande dispendio di risorse e di tempo.

Il controllo dell'altro e degli esiti non viene assunto da una buona strategia grazie al dispendio di risorse personali e neanche sperando in favorevoli sorti del caso, ma facendo leva sui fattori portanti dell'evolversi della situazione in modo che giochino a vantaggio dell'agente.

Un particolare potenziale è l'autorità intesa come posizione di vantaggio morale o gerarchico. In questo caso l'idea stessa di avere un ascendente su qualcun altro indica la presenza di una posizione elevata di autorità che permette di influenzare gli altri senza investire in spese di comunicazione o prodigarsi in argomentazioni.

Nel potenziale sono individuabili tre stadi: l'innesco; l'accumulo e lo scatto.

### 2.3 L'innesco del potenziale

Di particolare rilievo è lo stadio di innesco del potenziale. Ogni processo inizia dal poco un grande albero inizia nelle forme di filo d'erba, la torre viene costruita a partire da un mucchio di sabbia, il lungo viaggio si intraprende con piccoli passi. L'avvio è tanto più cruciale se si innesca un automatismo di accumulo del potenziale che poi dovrà necessariamente scaricarsi in uno svolgimento prima e in certi effetti poi. Tanto più si riesce a intercettare un innesco del potenziale relativo all'effetto vantaggioso, tanto minore dovrà essere lo sforzo per realizzarlo. Nell'avvio costituente del potenziale la realtà fa infatti meno resistenza alla manipolazione e può più facilmente essere indirizzata.

## 2.4 L'accumulo del potenziale

Il potenziale si forma per graduale e continua accumulazione, l'agire momentaneo si prolunga in una trasformazione che si accresce nel tempo ed è solo da questa lunga durata che perviene un effetto duraturo. L'accumulazione regolare è continuo di potenziale addensa le probabilità di un effetto fino a renderlo inesorabile. L'effetto diventa manifesto senza essere eclatante e l'azione tanto più efficace tanto meno risulta visibile.

Lo stratega deve quindi aumentare il suo potenziale di saggezza favorendo la sua trasformazione interiore che, senza soluzione di continuità, lo porta, come per l'uomo prudente di Aristotele, ad acquisire prima un ascendente sugli altri, rendendo trasparente un'autenticità interiore che si manifesta solo se non è ostentata, poi un potenziale nei confronti degli stessi accadimenti che sente per affinità ed innesca per simpatia. Il potenziale di imprenditorialità saggia, come quello di santità, incrementandosi finisce per interagire con il contesto generando nuovo valore. Nella visione orientale questo intensificarsi è un processo graduale, in quella occidentale richiede un innesco, ma nell'un caso e nell'altro la sua capacità di intraprendere diviene sempre più manifesta; l'affidamento che ispira sempre più fondato; il dispiegarsi delle sue iniziative sempre più scorrevole. In tal modo il saggio non ha bisogno di parlare per essere creduto; di ricompensare per incoraggiare; di comandare per essere obbedito. In definitiva non ha bisogno di affannarsi per produrre effetto. Nella tradizione cinese si dice che il saggio non deve agire, ma lasciar accadere (Zhon Yong, § 26).

Nel potenziale la strategia lascia che l'effetto accada cioè che imponga da se per accumulazione e intensificazione progressiva: non è il piano ad attuarlo, ma è l'evolversi della situazione ad impicarlo.

La trasformazione evidenziata nel libro dei mutamenti (I cing) evidenzia come l'evoluzione non sia facilmente osservabile e descrivibile perché essendo globale non è possibile trovare un punto di osservazione. Mentre il gesto epico del piano è anche compiuto, con un retro pensiero quasi scenografico, per poi essere narrato ed acquisire con onore e gloria la notorietà (sommo bene della società mediatica), l'accrescimento del potenziale è di norma discreto e rifugge la fama. Il fatto che un successo non sia eclatante, che non faccia notizia e che risulti di una facilità quasi scontata è il più grande elogio che si possa pensare per uno stratega che abbia puntato a sviluppare il potenziale della situazione.

Lo stratega di potenziale è un'eminenza grigia che non mostra nulla di lo-devole e cerca di ottenere un successo tanto più completo quanto più passa inosservato.

Mecio riporta un antico proverbio del principato di Qi “Anche se abbiamo una intelligenza accorta, è meglio far leva sul potenziale della situazione (...) Anche se abbiamo in mano la vanga e la zappa, è meglio aspettare il momento della maturazione” (Jullien, 1998).

Il potenziale ha alcune caratteristiche: la mutevolezza; la capacità combinatoria di elementi e livelli diversi; la reciprocità. Il potenziale è mutevole e anzi è generato dallo stesso mutamento ciclico e interagente di polarità: del fluire da un polo all'altro (alto verso basso, pino verso vuoto e viceversa). Secondariamente vi è una regolazione di forze tangibili e intangibili, fisiche, psichiche e spirituali, individuali e collettive nel colmare lo squilibrio mobile della propensione. Infine il potenziale è reciproco sia perché è speculare rispetto all'avversario, sia perché la propensione è soggetta al reflusso: la ciclicità inverte le posizioni di vantaggio che non sono colte nel momento appropriato.

## 2.5 Lo scatto e la minimizzazione dell'attrito

Lo scatto attiene al passaggio del potenziale allo svolgimento che successivamente genera l'effetto. Nello scatto e nello svolgimento risulta importante minimizzare l'attrito ed evitare blocchi che potrebbero inceppare lo svolgersi del potenziale. In presenza di attriti è bene indirizzare lo scatto del potenziale per vie traverse.

In una strategia che ammette anche il piano e lo scontro diretto con circostanze avverse, la logica del potenziale deve essere riformulata nel senso di minimizzarne l'“attrito”. Ma anche quando si deve andare controvento, questa logica suggerisce la bolina, quando si deve andare controcorrente questa forma mentis consiglia di allontanarsi dal suo filo, di non dirigere lo sforzo contro la centralità di ciò che è contrario, di rifuggire il protagonismo dello scontro. La conoscenza del filo e del verso degli eventi aiutano anche quando, con ottica opposta alla filosofia taoista, è necessario avversarne il corso. In questi casi tipici della logica di piano il pensiero laterale permette di individuare le vie di minor “attrito”, e di evitare i reflussi che farebbero ritornare al punto di partenza. La conoscenza del potenziale è allora utile anche in presenza di un piano che si ritagli con la forza un suo spazio di manovra e che selezioni obiet-



tivi in base a risorse disponibili e non solo sulla base di circostanze favorevoli, che sceglie i modi, i tempi per la loro realizzazione.

La conoscenza di un potenziale delle circostanze contrarie all'agire prescelto permette di aggirarne i lati più avversi e di mettere consapevolmente in conto la profusione di energie morali e risorse materiali in misura adeguata a raggiungere almeno l'efficacia di un'azione che sin dall'origine ha abdicato alla sua massima efficienza.

Il potenziale si genera solo dalle congiunture della contingenza, ma non può essere accidentale rispetto all'azione. Il potenziale della situazione è centrale rispetto ad un piano sensibile all'efficienza. L'agire che sfrutti un potenziale nato dalla propensione delle circostanze contingenti è strategico nell'uso oculato delle risorse. Un'azione che sfrutti solo i propri mezzi per vincere circostanze ostili rischia seriamente un costoso impiego di risorse.

### 3. *L'occasione*

L'occasione è una momentanea circostanza favorevole che offerta dal caso, dalla natura o da altra persona e che può essere sfruttata con un idoneo e tempestivo agire. In tal senso questa incita ad agire e favorisce il successo. L'occasione è un fatto interpretato nell'ottica di un vantaggioso fattibile, l'opportunità è già intrinsecamente valutazione e giudizio di una situazione che parte da un progetto inteso a cambiarla a proprio vantaggio. Occasione e opportunità per esistere richiedono un'effettiva agibilità di una strategia volta quantomeno a coglierle. L'occasione elude sia il conflitto, sia l'opposizione insita nel contesto e per questo rende conveniente, o più conveniente, l'agire. L'occasione non è solo una scorciatoia, ma è la porta principale con il quale si entra nel corso naturale degli eventi, il canale che si immette direttamente nel filo della corrente del divenire e che permette di percorrere una via in discesa. L'occasione facilita sia l'efficacia, sia l'efficienza di un'azione perché si innesta in una casualità già esistente e, in parte assecondandola, in parte orientandola, richiede un minor sostegno di rischi e impieghi di risorse.

La logica dell'occasione non usa una forma di razionalità lineare perché deve adeguarsi a realtà fluide che non smettono mai di svolgersi e di mutare. Per attendere e cogliere l'attimo fuggente l'agente deve essere più veloce della stessa realtà. Per trarre profitto da una situazione mutevole si deve divenire più duttili, ondivaghi, polimorfi del flusso del reale che scorre nel tempo.

Adattandosi allo svolgimento degli avvenimenti e piegandosi all'imprevisto delle circostanze nell'attesa del momento propizio, è possibile realizzare un vantaggio con la complicità del reale. La duttilità e l'attesa conferiscono una sottigliezza alla vittoria infiltrandola in fenditure in cui le regole canoniche del successo non avrebbero presa.

### 3.1 L'occasione come specificazione dei fini alle circostanze

L'occasione specifica sia o scopo concreto sia l'azione necessaria. Infatti, se finalità e valori possono essere definiti in astratto gli obiettivi concreti e i loro subordinati sono sempre determinati dalle circostanze (Etica Nicomachea, III, 1110, a 14). A differenza della scienza che mira a cose eterne e della poiesi che ricerca regolarità tecniche, la prassi dell'agire è in buona parte determinata dalle circostanze. E sempre Aristotele afferma "ciò che giova oggi, domani non giova più" (Grande morale, I, 1197). Conviene quindi, anche qui, ricordare che l'obiettivo è un fine opportuno e deliberato che però deve stabilire anche un tempo opportuno e un modo perseguibile. L'occasione è allora la declinazione temporale del bene.

L'occasione è coincidenza e concorrenza di finalità generiche dell'agente, capacità di interpretazione ed azione e tempo propizio. Un minimo di preferenze strutturate ex-ante sembra necessario per far cogliere alle capacità ermeneutiche il vantaggio ritraibile dal momentaneo atteggiarsi del contesto. Ma la maggior parte delle occasioni perse sono circostanze a cui non si è riusciti a dare, per tempo, una qualificazione in tal senso. L'occasione è una forma di fortuna particolare caratterizzata dal fatto che non si dà per sé, ma deve essere colta con un comportamento attivo. Il nascere in una famiglia solida affettuosa e agiata è una fortuna non un'occasione. L'occasione non è tale se non corre il rischio di non essere colta. In tal senso l'occasione può anche essere generata dal solo caso, ma non si traduce in un vantaggio per l'agente se non consapevolmente interpretata, attivamente circuita e positivamente raccolta.

### 3.2 L'occorrente dell'occorrenza

L'occasione non è un'evenienza, anche se come tale può essere coltivata in un'ottica di opzione strategica, ma è una occorrenza: una circostanza contingente ma meccanica. Questa occorre nel senso di farsi incontro di corsa per

avvicinarsi a qualcosa che si offre per lo più casualmente. Un'occorrenza che prevede un frangente considerato al più eventuale che per essere compiuto necessita, appunto, di un aiuto esterno al mero evolversi di una situazione. Una occasione offerta dal contesto (altri agenti, natura o caso che sia) che occorre, nel senso di abbisogna, di un agire attivo di raccolta per concludersi positivamente. Un'occorrenza, quest'ultima, che costringe ad agire, non spinti da un obbligo violabile, ma da un onere che, se mancato, fa sfumare il beneficio sperato. Un'occasione, infine, che richiede un occorrente: un dispendio di risorse che è quanto mai d'uopo impiegare.

### 3.3 Gli impulsi e i rischi connessi all'occasione

Tanto più è allettante il rapporto mezzi/fini che l'occasione promette e tanto più è connaturato l'impulso, quasi primordiale, a coglierla quanto più vi è il rischio di essere sviati dalla seduzione della sua opportunità. Da qui anche il detto: "l'occasione fa l'uomo ladro".

Il rischio dell'occasione non è solo quello di non essere colta, ma di perdersi nel rincorrere vantaggi non prioritari o nell'essere talmente sedotti dal suo fascino da cadere facile vittima di inganni, frodi e raggiri che tanto spesso su questa fanno leva.

### 3.4 L'occasione nella visione occidentale dell'agire

Su questo sembra che filosofi e strateghi di ogni risma, occidentali o orientali che siano, facciano a gara nell'affermarne l'assoluta crucialità. Ma in occidente si finisce per scambiarla, come fa Sofocle, come una sorta di onnipotenza o per vedere nell'occasioni offerte dalla vita sia le tentazioni del maligno, sia la provvidenza (cattolica) o la predeterminazione (protestante) di Dio. Il leggere negli eventi la volontà di Dio permette di instaurare un dialogo fatto di occasioni, coincidenze, circostanze che acquiscono un senso soprannaturale e di azioni umane in risposta più o meno confacenti, ma che hanno effetti simbolici altrettanto soprannaturali. Anche con toni più laici, ma con elementi di superstizione, l'occasione viene interpretata ugualmente in termini di trascendenza: come segno che il caso, la natura gli interlocutori lasciano cadere ai piedi di qualcuno e non di altri, un "bacio" che solo la stoltezza più ottusa può non cogliere o scansare dando il così detto "calcio alla fortuna". Frequente è anche

la credenza che il cogliere le occasioni è una forma di corteggiare alla fortuna che concede i propri favori agli audaci, mentre si nega agli stolti o ai codardi. A chi trae vantaggio da eventi favorevoli con intraprendenza, secondo questa credenza, capiteranno maggiori occasioni e questo non solo per effetto dell'esperienza o dell'apprendimento, ma perché l'evolvere degli eventi inflette su di lui generando una gravitazione delle opportunità.

In termini occidentali l'occasione è comunque segno che acquista il significato di privilegio ad *personam* e *gratis* dato concesso anche per destino, nascita, sensibilità o predisposizione. Insomma sia la visione laica (venata di superstizione anche in razionalisti incalliti), sia quella religiosa vede nell'occasione una relazione di senso unico e irripetibile tra l'agente e il suo contesto che addensa significati e il cui compimento ha qualcosa di catartico. In questa logica l'occasione è attimo fuggente che ora fa momentaneo capolino tra il non ancora e il già non più (Jullien, 1998), massima espressione di come l'insostenibile leggerezza dell'essere (Kundera, 1990) possa anche essere, almeno pro-tempore, placcata. Le virtù per cogliere le occasioni sono allora il tempismo e il coraggio dell'azzardo. Fin da tempi ancestrali la cura dell'occasione è stata centrale nel culto di ogni uomo di azione. Dallo sviluppo delle capacità interpretative, ai riti per propiziarsela, dalla divinazione dei prodromi alle tecnologie di riduzione dei tempi di accesso e intervento l'interpretazione del senso che le occasioni assumono nel proprio vissuto è il presupposto di una vita intensa e piena di significato. Di più, la conoscenza del funzionamento insito in ciascuna occasione è stata considerata la quintessenza dell'efficacia, la chiave che apre le porte alle scorciatoie dell'arduo.

In termini di tempo l'occasione è felice coincidenza di un incrocio tra una opportunità reale e una concreta possibilità di intervento. In occidente questa può avvenire più per stappo della realtà storica che per tangenza alla sua curva evolutiva. Comunque è sempre puntuale, unica e irripetibile discontinuità del divenire (Jankélévitch, 1987). Questa fa per se effimera essa svanisce senza lasciare effetto se non corroborata e rinforzata da un'azione consona che gli dà consistenza.

### 3.5 L'occasione nella visione cinese dell'agire

Nella letteratura cinese si riscontrano molti caratteri simili, ma si collega maggiormente con la logica di potenziale vedendo il momento breve e propizio

dell'occasione, come effetto di un potenziale che scarica fulmineo, ma che si accumula nel lungo periodo (Sun Tzu, cap. V). Qui l'occasione è il momentaneo emergere all'apparenza di un processo profondo, un momentaneo manifestarsi di una continua trasformazione, il suono udibile di uno svolgimento che è normalmente silenzioso, ma per questo non meno efficace. Nell'occasione di Sun Tzu non è solo il momento in cui la tensione si scarica. Vi sono due momenti cruciali dell'occasione: la semina e la raccolta. Nella raccolta l'opportunità è flagrante, manifesta, eclatante e piomba in un momento con alta intensità di forze e di effetti. Nella semina l'occasione è quasi impercettibile, caratterizzata da energie deboli e nascoste nelle pieghe delle circostanze. Solo lo sprovveduto può pensare, nella logica cinese, che l'occasione si offra per il casuale concorso di circostanze. Il saggio vede invece lo scaricarsi di tensioni accumulate in potenziali come una fase conclusiva di un unico processo la cui difficoltà non è tanto nella conclusione, quanto nell'avvio. Il momento cruciale di individuazione o di intervento è quello embrionale in cui gli eventi si modellano sul crinale di pendenze diverse che sono le portanti dell'effetto: il vero discriminante strategico avviene prima che l'occasione diventi manifesta, quando si innesca il processo di accumulazione del potenziale chiamato a manifestarsi nello scatto del momento finale.

Un'azione è allora tanto più strategica quanto più la semina è in una fase embrionale dello svolgersi degli eventi; quanto meno è necessario coltivare l'occasione indotta; quanto più banale e scontata l'azione per coglierla. Come in occidente è il tempismo che coglie l'occasione, ma qui non la si afferra per la chioma e all'ultimo tuffo, ma la si controlla dalle sue radici. Come in occidente l'occasione si coglie nell'attimo fuggente, ma qui matura nel lungo periodo ed è tanto più strategica quanto più necessaria e quanto più implicata nell'immanenza di una causalità che lascia poco o nulla al caso. Un'immanenza che non dice nulla di trascendente, nulla di più del senso necessariamente implicato dal suo effetto. In tempo più propizio per trarre vantaggio dall'occasione è in Sun Tzu quello della semina, non quello della pur necessaria raccolta. Qui alla tempestività e al tempismo non si congiunge l'avventatezza e l'arduo è tutto nel cogliere i prodromi del momento della semina fin dal loro debole apparire, non nella forza o nello slancio necessario a non mancare la presa conclusiva del vantaggio. Mentre in occidente lo schema dell'occasione è quello della preda (tanto vicina alla etimologia di imprenditore), quello orientale rimane nell'ottica della coltivazione. Comunque anche qui il tempismo e l'intensità

con cui si scaricano le forze accumulate è importante e l'esempio di Sun Tzu del falco che con la precisione della picchiata spezza al volo una preda ben più grande di lui indica che in alcune situazioni anche la predazione di ciò che si è coltivato ha la sua importanza.

In definitiva il saggio stratega è quasi un chiaroveggente che riesce a percepire le linee sottili di svolgimenti embrionali, le minime pendenze che orienteranno il percorso, le tensioni minime che sono però portanti per la formazione del potenziale. Solo in questa fase è possibile intervenire con efficacia reale e determinante assecondando certe tendenze, anche a discapito di altre, e quindi governando il mix di svolgimenti già in corso in modo che il loro successivo concatenarsi renda manifesta l'occasione e produca l'effetto voluto. Ma non vi è alcuna magia in tutto questo anche se allo sprovvisto può avere il sapore del miracoloso. Mentre lo stratega machiavellico assomiglia al mago giocoliere che, senza nessun elemento soprannaturale, sorprende con prestidigitazioni, trucchi, artifici e raggiri tesi a simulare e dissimulare, il saggio stratega cinese è simile al raddomante che con sensibilità scopre nel segreto delle viscere della terra una vena d'acqua ben prima che questa abbia trovato il modo o il tempo di emergere. Non si tratta di divinazione, ma di rilevazione delle energie deboli e delle linee sottili colti con una vibrazione fisica (la bacchetta biforcuta) quando altri segni non sono ancora evidenti e i loro effetti sono ancora solo potenziali.

Mentre lo stratega napoleonico è propenso all'irruenza di un'azione diretta e si scaglia con tutte le sue forze contro la fessura della linea difensiva del nemico per riuscire a penetrarvi in profondità, il saggio stratega è propenso all'attesa di un'azione indiretta e genera le premesse perché la stessa fessura si approfondisca divenendo falla in modo che un attacco limitato sia sufficiente a far collassare il nemico.

Il saggio stratega per riuscire a cogliere la fessurazione deve vivere l'armonia dello svolgimento, dissolvendo quelle parzialità che si risolvono in un offuscamento della logica del processo. La strategia pensata per far fruttare la fessurazione deve essere tanto mobile e flessibile quanto lo è la stessa evoluzione del reale. La modificazione del reale si produce come riempimento di una mancanza che il saggio stratega tende a favorire con la sua strategia. Se vive in armonia con lo svolgimento lui è in grado di percepire già in se stesso questa carenza nella globalità del processo e quindi avere certezza della direzione e del verso della trasformazione avvenire.

Il rinnovamento del reale tende a ristabilire un equilibrio globale e il saggio stratega svolge appieno il suo compito se elabora una strategia che favorisce e asseconda, solo in parte indirizzando, quel mutamento di cui il contesto è già gravido. L'azione è strategia solo se diretta alla ricostruzione di quell'equilibrio globale tra forze contrastanti che ciclicamente viene a mancare. Per far ciò il saggio stratega deve investigare il reale scrutando i prodromi degli squilibri che accumulano potenziali non ancora palesi, ma che stanno generando le premesse di un nuovo e diverso rinnovamento di un perpetuo equilibrio mobile dello svolgimento.

Le tensioni e le forze del reali sono infatti al contempo contrapposte, ma complementari: *ying* e *yang* si scontrano e si compenetrano in una ciclicità circolare. La vittoria momentanea dell'uno crea quella mancanza che genera le premesse per il rinnovamento dell'altro. L'anamnesi della situazione si risolve quasi in un calcolo, svolto sui molti livelli del reale, di durezza e morbidezza, di forze e debolezze, di aperture e chiusure, di pieni e di vuoti, di eccessi e di carenze che permettono di diagnosticare tensioni e potenziali per di formulare prognosi senza riserve sul decorso dello svolgimento. Ciò che sta per accadere è funzione di ciò che è appena accaduto e la fine di uno svolgimento e sempre l'inizio di un altro. La prevedibilità dei processi deriva da una sorta di determinismo simile a quello idraulico di maree caratterizzate da deflussi e riflussi. Ma a questa prevedibilità non è associata una analoga controllabilità, infatti i mutamenti sono in minima parte orientabili e sempre nella direzione e nel verso del corso degli svolgimenti.

Anzi se vive profondamente lo svolgimento il saggio stratega ne è una parte importante ed integrante ed il suo desiderio diviene carenza che lo stesso mutamento è chiamato a colmare. Attraverso la mera contemplazione (senza azione) di ciò che manca, si accentua nello svolgimento un differenziale di potenziale che accelera o inflette (orienta tramite forze deboli che addensano i potenziali) il mutamento.

#### 4. *L'opportunità*

L'analisi strategica classica studia il sistema di minacce/opportunità. Qui si vuol evidenziare come il potenziale e l'occasione vengono valutati ed interpretati. Quanto detto in positivo per l'opportunità vale il negativo per la minaccia.

L'opportunità è un'occasione valutata come una convenienza con un intervento diretto a coglierla a proprio vantaggio. L'accadimento diviene opportunità solo attraverso un doppio giudizio: la convenienza dell'effetto e di effettiva agibilità di un intervento volto a coadiuvarlo o quantomeno a coglierlo.

Per cogliere a livello interpretativo, prima, e a livello di beneficio, poi, l'opportunità bisogna evitare di irrigidirsi su determinazioni particolari facendo attualizzare occasioni. Evitando di assumere configurazioni troppo specifiche si riesce ad essere abbastanza flessibili per trasformare gli accadimenti in occasioni e le minacce in opportunità. Una situazione non è spesso pericolosa in sé, ma in relazione ad una configurazione assunta dall'agente. Se l'agente è in grado di mutare rapidamente la propria configurazione, anche di preferenze, o, come dice Sun Tzu, di evitare qualsiasi determinazione allora gli risulta relativamente possibile vedere il vantaggio implicato e attualizzarsi con un agire idoneo. La flessibilità di disposizione dell'agente e dell'agire genera la disponibilità di concrete opportunità. Ogni eccessiva specializzazione genera rigidità e diviene paralizzante nel dinamismo, invischiante nello svolgimento, limitante nelle possibilità. La specializzazione è, infatti, molto efficiente nelle situazioni concrete già attualizzate ed efficace nel cogliere l'efficacia di risultati poetici, ma non riesce a cogliere il potenziale variabile del reale. L'effettività mutevole delle opportunità non ancora attualizzate viene colta con una flessibilità strategica che richiede sempre una reattività elevata.

#### 4.1 L'opportunismo

L'uomo di azione che con strategia emergente coglie o sfrutta l'occasione, non necessariamente è un opportunist. Infatti, la condotta dello sfruttare l'opportunità mixta, secondo chi scrive, almeno nove caratteri: ambizione; relazionalità fatta di conflitto e cooperazione; orientamento al futuro; propensione al calcolo del rischio; astuzia; audacia; strumentalità; efficacia-efficienza, capacità elusive nell'impiego di risorse;

Chi è sistematicamente pronto a sfruttare l'occasione non è solo orientato al successo, ma è spesso fortemente ambizioso e vuol trarre il massimo vantaggio dall'attimo fuggente che non di rado si traduce nel raggiungere posizioni di potenza. Secondariamente ha una profonda sensibilità relazionale ed è convinto che conflitto e cooperazione sono sempre elementi congiunti in qualsiasi rapporto: non c'è alterità se non vi è opposizione, ma non vi è nemico con il



quale in qualche modo non si cooperi. In terzo luogo vi è una propensione al calcolo del rischio-beneficio: lo stratega non è un giocatore d'azzardo, ma lo può diventare se la posta è particolarmente allettante e realisticamente raggiungibile. Inoltre, si coglie l'occasione in una prospettiva di un futuro esistenziale non necessariamente di breve termine con la cautela di chi ha la convinzione che la vittoria di oggi può divenire la sconfitta di domani e viceversa. Poi l'astuzia, virtù strategica per antonomasia, dirige e anima l'intervento anche su strade tortuose e non battute, mentre l'audacia sostiene psicologicamente tattiche coraggiose e nuove spesso sottoposte ad una controversa accettabilità sociale anche in caso di vittoria, non fosse altro che per invidia della novità del successo. La strumentalità dell'occasione, come già ricordato, è insita nell'idea d'opportunità perché usa la causalità degli eventi come effetto di un governo consapevolmente e intenzionalmente teleologico. Infine l'occasione è tale se permette di coniugare efficacia nel raggiungimento degli obiettivi a un'efficienza che permetta l'uso, a volte irrisorio ma comunque sempre assai scarso, di risorse. In tal senso l'elusione del conflitto e/o del costo appare spesso la più efficace efficienza.

Il cogliere l'occasione si tinge di opportunismo quanto la connaturata congiunzione tra etica e strategia assume i caratteri negativi di pericolosità morale in quanto si ha un atteggiamento che vuol fruttare l'occasione spingendosi nella zona di confine tra correttezza solo formale e fraudolenza manifesta. L'opportunismo mette in luce la penombra dello strumentalismo insito nel cogliere l'occasione che è anticamera del lato oscuro e demoniaco del potere. Anche l'opportunista ha sensibilità relazionale: non è un egoista piegato su se stesso e anche lui usa la comprensione dell'altro per tener conto degli interessi e delle mosse altrui. Ma qui gli interlocutori sono considerati sempre e solo avversari nella considerazione che ogni rapporto si trasformi nella vittoria dell'uno e nella sconfitta dell'altro. Anche l'opportunista rischia, ma è assai più propenso ad un azzardo morale che butta nel gioco non solo la propria reputazione, ma anche la propria identità e i propri valori. L'orientamento a cogliere l'occasione e a strumentalizzare le contingenze è qui comunque di breve periodo tutto teso a "fregare l'uovo dell'oggi" e senza nessuna considerazione per "la gallina del domani". Nell'opportunismo l'astuzia e l'audacia si connotano di forte spregiudicatezza. Non che ogni intervento arguto e innovativo debba tener in profonda considerazione l'altrui giudizio, ma ben diversa è la libertà di spirito dall'assenza di qualsivoglia rispetto per

la coscienza morale propria od altrui. Un'assenza di rispetto morale che si esplica nell'evasione da patti, nell'elusione sistematica di regole, nell'eversione metodologica di qualsivoglia ordine valoriale diverso dalla forza e dal profitto e soprattutto nel richiamo all'etica solo quando se ne richiede un uso del tutto strumentale. Diversa è la strumentalità intrinseca all'occasione dall'opportunistica strumentalizzazione all'utile dei valori giuridici o morali o di qualsivoglia mezzo indegno ad fine anche nobile, ma che inesorabilmente diviene solo di potenza e sopruso.

La differenza tra il realismo politico classico e quello strategico qui proposto sta tutta nella diversa qualificazione morale e nella valutazione di governo complessivo dell'agire tra chi crea e coglie le occasioni in una vita ad alta intensità d'azione e chi persegue un sistematico opportunismo.

#### 4.1.1 La relazionalità dell'opportunismo

La convenienza e l'occasione non sono fenomeni necessariamente sociali, l'opportunismo è invece intrinsecamente relazionale che generalmente è pensato come fraudolenza nelle intenzioni col mantenimento di un minimo di apparente correttezza formale. Un atteggiamento tipico del "falso e cortese" che persegue il proprio interesse anche con astuzia unita a spregiudicatezza nei confronti delle altrui posizioni. Il suo opposto è l'"uomo di principio" individuo morale che vive su ideali e che di conseguenza orienta le proprie azioni su scopi anche universali e le ordina su valori non solo utilitaristici (AA.VV., 1990).

Manifestazioni di opportunismo sono il cambiare in modo camaleontico in relazione alle circostanze; il generare, attraverso l'apparenza, un'impressione nell'interlocutore con l'intento di persuaderlo a proprio esclusivo vantaggio; il venir meno alla parola data reinterpretandola o facendo riferimento a legittimazioni di impossibilità sopravvenuta; la simulazione di interessi o posizioni anche in termini di millantato credito; la dissimulazione di ricchezze, possibilità e relazioni. L'opportunismo è un agire relazionale oggetto di discussa e, a volte, controversa valutazione sociale più che di motivazione psicologica. Ma per comprenderne gli atteggiamenti, le motivazioni le emozioni è le modalità di relazione è opportuno il ricorso alla psicologia sociale, così come avviene potere, dipendenza, aggressione, altruismo, comunicazione (Castelfranchi, Poggi, 1993) e così via.

#### 4.1.2 Opportunista per arroganza o per paura

In relazione ad intenzioni e sentimenti che guidano i soggetti agenti è possibile una certa distinzione, solo tendenziale, tra opportunismo offensivo e difensivo, spesso alternati nel tempo da una stessa persona. L'opportunismo offensivo usa il proprio potere con finalità manipolatorie delle persone e delle regole. Nel suo sfondo emotivo vi è l'arroganza e la cupidigia. *L'hubris*, l'arroganza scavalca il corso naturale delle cose per affermare la propria persona e che ha come retrogusto la malinconia di aver ridotto mondo a mero strumento. La cupidigia è un atteggiamento di rapina che subordina la dignità propria e di altri all'accaparrarsi ricchezze. L'opportunismo difensivo cerca di inserirsi in una rete di mutue opportunità solidali per fruttarle a proprio trarne vantaggio. Il sentimento predominante è la paura, spesso peraltro presente anche nel profondo dell'ignoranza, di chi si mette al riparo di una rete di relazioni. In questa seconda forma è possibile separare l'opportunismo familiare e quotidiano (che viene messo in campo anche nei rapporti di intima amicizia o di stretta parentela per fronteggiare o sfruttare situazioni accidentali od anche del tutto banali); da un opportunismo di consorteria alla quale non si aderisce in coscienza, ma solo alla ricerca di vantaggi e protezioni.

Quando vi è una certa aggressività nell'opportunismo non vi è solo il perseguimento di scopi contingenti e concreti, come per esempio denaro o poteri, ma anche lo scopo di accrescere la propria potenza ed i segni che la esibiscano sia a livello interiore, sia nell'esteriorità dell'interazione della propria relazione sociale.

#### 4.1.3 L'orizzonte emotivo

L'orizzonte emotivo dell'opportunista è quello di un certo distacco nei confronti degli altri che deriva o da un eccesso di amor proprio o da un forte orientamento al conseguimento di utilità contingenti a discapito di relazioni di più lungo periodo. Un certo grado di opportunismo sembra quasi sempre presente, magari a livello inconscio, nelle condotte e comunque l'equilibrio psichico di un opportunista sistematico richiede un non lasciarsi coinvolgere in partecipazione affettiva, un prendere le distanze già dall'inizio per manipolare l'altro con meno scrupoli e costi psicologici.

Così la generica disponibilità alla strumentalizzazione del rapporto autoalimenta l'opportunismo. Tale propensione alimenta fin dall'origine il non attaccamento emotivo che si traduce in una incapacità di trovare soddisfazione esistenziale nelle relazioni e il che favorisce l'effettivo esercizio di una forte strumentalità relazionale. Il vero opportunista è maestro del sottile inganno psicologico, ma è anche il primo a cadere nei sortilegi tramati per gli altri.

Il clima di fiducia e lealtà può essere strumentalizzato con atti indirizzati principalmente al raggiungimento di finalità egoistiche, attraverso pratiche disoneste e che possono divenire anche violente o malvagie. L'opportunismo non sempre ha finalità egoistiche, ma inocula nel rapporto elementi non cooperativi, come per esempio (Shapiro, 1999) le spinte a provare sensazioni forti in relazioni estreme o prove portate al limite che possono aumentare la predisposizione naturale a mentire ed a violare la fiducia.

All'opportunismo è fortemente correlata anche una naturale predisposizione a mentire (AA.VV., 1994) vuoi per simulare vuoi per dissimulare. Attitudine che può divenire anche specifica patologia spesso segno in difetti di socializzazione nella storia psicologica della persona.

#### 4.1.4 L'influsso sulla relazione

Comunque anche in caso di successo l'opportunismo svilisce la relazione che lo alimenta.

Nei casi più blandi (Steiner, 2001) non si mette in pericolo la fiducia reciproca proprio perché si sa che una punta di opportunismo sembra ineliminabile nel perseguire i propri interessi particolari senza per questo mettere la comunione di interessi della collaborazione. Quando il livello di opportunismo sale, ma rimane moderato oltre un certo livello la lealtà di fondo tra gli interlocutori rimane per salvaguardare il vantaggio, anche residuo, del rapporto soprattutto nella valutazione di costi, anche opportunità, di rottura del rapporto, ma si incrementa in contrattazione locale di tipo tattico su aspetti particolari ed esecutivi. Quando l'abuso va oltre la soglia di una tollerabilità individuale o/e reciproca è sempre possibile una valutazione dei costi di rottura, magari trasformando il rapporto da collaborativo a formale soprattutto quando vi è pericolo di ritorsioni gravi o non vi è la possibilità di escludere l'opportunista dalla propria sfera di azione. Quando l'inganno è metodologico o il tradimento è sistematico si instaura un clima di sfiducia che rende danno-

sa la prosecuzione del rapporto. Ma anche qui vi sono seppur rare eccezioni vuoi per coazione a ripetere di un soggetto soggiogato o che vuole, magari inconsciamente, essere messo in mezzo, vuoi per una sorta di gara perversa tra soggetti entrambi opportunisti che in realtà collaborano nello sfidarsi e nel fregarsi a vicenda.

#### 4.1.5 La convenienza nell'opportunismo

L'opportunismo durante lo svolgimento di una relazione, scaturisce da una valutazione di convenienza che mina o riduce la percezione dei vantaggi connessi all'interazione e fa apparire più opportuno la strumentalizzazione del rapporto. Tra i fattori rilevanti nella valutazione di convenienza opportunistica, sono riconducibili le categorie già ricordate per la convenienza strategica con particolare rilevanza agli aspetti relazionali.

Dalla natura esclusivamente relazionale dell'opportunismo discende la valutazione dei rapporti valutati in termini di: motivazione; equità percepita dello scambio; alla prospettiva temporale della relazione; alla disponibilità di controparti; il beneficio, il costo di rottura.

La motivazione. La presenza di stimoli specifici è condizione necessaria ma non sufficiente affinché il processo abbia concretamente inizio. La motivazione dell'eventuale opportunistica sembra influenzata dal grado di soddisfazione connesso alla situazione corrente: minore è la soddisfazione, maggiore è la propensione all'opportunismo. La valutazione negativa del contesto in atto influenza e a volte altera i modi di vedere dell'agente e la sua percezione del rapporto.

L'equità del rapporto. Per l'equità percepita dello scambio gli individui hanno un senso generale dell'equilibrio relazionale in base alla valutazione degli scambi collettivi all'interna di una determinata relazione e ogni iniquità o equità percepita nello scambio influenza la percezione del valore della relazione. La percezione di uno squilibrio fra le parti è sia una motivazione in più all'opportunismo, visto come lo strumento per ristabilire una situazione di parità, sia e soprattutto un deterrente del senso di colpa fornendo una motivazione ritenuta valida e giusta.

La prospettiva temporale. Circa la continuità della relazione più breve è l'orizzonte temporale residuo, minore sarà il livello di soddisfazione attesa da comportamenti virtuosi. In un rapporto in cui l'interazione non ha prospettive

di reiterazione (medesima cosa avviene anche nel “dilemma del prigioniero”, infatti, come è stato sottolineato da Axelrod la tentazione a tradire è minore quando si pensa che le interazioni continuino invece di terminare) è più facile sfruttare l’instabilità della relazione per rendere più solida la motivazione all’opportunismo. Nella mezzadria toscana si è stigmatizzata l’espressione “a lascia podere” per indicare come nella previsione della conclusione del rapporto si massimizzano i vantaggi a breve senza occuparsi del potenziale produttivo dell’impresa agricola.

La controparte. Un’altra valorizzazione della relazione sembra favorita da una sufficiente abilità per rispondere alle aspettative della controparte, da un sentimento di benevolenza nei confronti della controparte e dall’integrità. In assenza di questi connotati nella controparte dell’opportunista si riducono drasticamente le aspettative di soddisfazione e aumentano le tensioni allo sfruttamento opportunistico delle utilità residue. Si evidenzia come la caduta di benevolenza o di integrità siano qualitativamente e diversi dalla riduzione di abilità percepita. Integrità e benevolenza, a differenza della abilità, sono qualità con elevato grado di discrezionalità. Una riduzione di benevolenza implica minore attenzione per gli interessi della controparte, mentre un calo di integrità rende la parte meno vincolata ai principi regolatori della relazione. Una diminuzione di abilità ha meno implicazioni sul fronte della fiducia ed è diversamente valutata a seconda che sia generica o specifica, temporanea o permanente.

Il beneficio. La rilevanza percepita del beneficio viene anche chiamata principio sostitutivo (Shapiro, 1999) ed è l’importanza della contropartita che si trae dall’opportunismo in termini di valore, di principio contrapposto o di legittimazione (come necessità o urgenza). Le condotte delle persone sono informate a una molteplicità di principi anche discordanti. Il comportamento opportunistico è più o meno ostacolato dal grado di centralità del principio violato. Ma la necessità di far fronte ad un elevato numero di principi etici che contrastanti tra loro o con i desideri di azione favorisce un opportunismo che ha proprio come oggetto il rispetto di norme di comportamento che può essere percepito come falsità o ipocrisia.

Il costo *ex-post* dell’opportunismo. La propensione all’opportunismo è determinata anche dalla percezione connessa alla probabilità di costi e sanzioni *ex-post*. L’opportunismo ha comunque anche costi *ex-ante* in gran parte connessi all’eventuale travaglio interiore della decisione di una sua attuazione

in rapporti di grande valore affettivo o contro principi ritenuti rilevanti per l'autostima.

Nella convenienza di ricorrere all'opportunismo, calcolata in modo opportunistico, valgono soprattutto i costi *ex-post*. L'entità e la probabilità di detti costi giocano un ruolo critico nell'indurre o nel dissuadere un tale comportamento. Così come le sanzioni penali i costi *ex-post* dell'opportunismo sono rilevanti in relazione alla condotta effettiva e incidono meno sulla motivazione: il livello di costo *ex-post* gioca un ruolo diretto nell'influenzare la convenienza all'atto rispetto ad una motivazione che ha già spinto a valutare seriamente gli effetti di un eventuale ricorso alla pratica opportunistica. Nondimeno la dissuasione operata dal calcolo del costo inciderà indirettamente sulla motivazione futura riducendo la propensione opportunistica.

Il costo è un valore atteso in relazione alla sua tipologia, entità e probabilità. Si distingue la tipologia dall'entità perché la fiducia, la fedeltà e la credibilità hanno implicazioni morali non riducibili a quanti monetari, ma in ogni modo apprezzabili nelle ponderazioni di convenienza globale. La ritenuta gravità della violazione etica deve mettere in conto il senso di colpa per l'eventuale violazione che supera, ove effettivamente sentita, qualsiasi tentativo di scusare o razionalizzare l'accaduto. Comunque anche questi costi morali hanno precise ricadute economiche. Quanto alla tipologia un particolare riferimento merita l'effetto sulla generale credibilità dell'agente. Infatti, al di là dei costi diretti nel singolo rapporto, se l'opportunismo danneggia in modo irreversibile la credibilità o la reputazione dell'opportunistica al punto da rendere impossibile la costruzione di altre relazioni convenienti, il soggetto è spinto a non contravvenire alla relazione. L'opportunistica necessita la disponibilità di altri soggetti a ricoprire il ruolo della controparte se vi è da parte loro cautela nella gestione del rapporto vi è un freno all'opportunismo. D'altronde chi è conosciuto come opportunistica trova difficoltà a valorizzare molto il rapporto visto la scarsa fiducia che ispira. Quindi da un lato il riconoscimento sociale dell'opportunismo tende a contrastare il comportamento da parte degli interlocutori e al contempo ne rafforza l'uso da parte del protagonista che non riesce a trovare piena soddisfazione in una relazione fatta di tutele e cautele. Spesso l'opportunistica risponde alla perdita di credibilità con la moltiplicazione delle relazioni alla ricerca di un continua o potenziale sostituibilità degli interlocutori. In ogni caso il valore della singola relazione diminuisce se l'opportunistica può contare sulla fiducia di altre persone nei cui confronti non



è eccessivamente danneggiata la sua credibilità. Quindi maggiore è il numero di persone con cui l'opportunistica concreta possibilità di relazione, minore è il valore del singolo rapporto, maggiore è convenienza dell'opportunismo.

Quanto all'entità del costo *ex-post* si può intravedere una certa distinzione tra il costo della scoperta e il costo della responsabilità. La scoperta della condotta opportunistica può provocare costi sia in termini economici che in termini sociali o psicologici anche senza l'individuazione del responsabile. Si pensi al clima di sfiducia che si instaura al verificarsi di diffusione di informazioni riservate il cui costo si acuisce dalla non individuazione del delatore. I costi di responsabilità sono connessi all'identificazione dell'opportunistica. In questo caso nel calcolo del costo devono essere ponderati gli effetti indiretti e difficilmente prevedibili delle riprovazioni sociali cui si faceva accenno.

Quanto alla probabilità di scoperta e di individuazione questa difficilmente è calcolabile su base statistica oggettiva, ma si riferisce alla plausibilità che l'agente venga effettivamente punito. La probabilità di sostenere il costo è funzione di tre distinte possibilità: probabilità della scoperta (effettiva scoperta dell'atto opportunistico); probabilità della responsabilità (attribuzione all'opportunistica effettivo); probabilità di condono o perdono.

Tra le molteplici forme di opportunismo si ricordano solo due estremi: tradimento e inganno. Il primo si affronta in questa sede il secondo nel tema dello stratagemma. Comunque sono entrambe forme limite che in realtà sconfinano la tipicità del fenomeno fatto di tinte più sfumate e intensità meno gravi.

#### 4.2 Il carattere relazionale del tradimento

Tradire significa rinnegare l'appartenenza ad una relazione che richiede una forma di fedeltà e quindi dis-attende un altrui fiducia che aveva fatto affidamento su consapevoli e reciproci patti espliciti o impliciti di lealtà e di fiducia (Turnaturi, 2000). Le promesse di fedeltà (Arendt, 1994), traendo fuori dall'isolamento e dalla bestialità, sono alla base della relazione con gli altri, ma al contempo espongono al rischio di rottura, di un tradimento che è abbandono. Da questa prospettiva si possono configurare alcuni aspetti specifici e costanti del tradimento.

In primo luogo, se la fedeltà può avere come unico fine il mantenimento del rapporto (Simmel, 1989), così, simmetricamente, il tradimento è una



dichiarazione simbolica d'estraniamento, di presa di distanza dalla relazione. Secondariamente, il tradimento prende vita dalla collaborazione attiva del traditore e del tradito. Anche il tradito collabora attivamente affidandosi all'altro permettendo di essere manipolato o sedotto. Addirittura la passività del tradito può essere la spinta determinante al tradimento. Infine, il tradimento è latente in ogni forma di comunicazione e ogni comunicazione ne contiene il rischio. In terzo luogo vi è, in genere, un'asimmetria relazionale apparenze e realtà, tra aspettative e effettive possibilità, tra livelli di buona o mala fede; fra l'immagine e discorsi e interpretazione tese a svelare e intenzioni tese a celare (Turnaturi, 2000). Forse niente come la comunicazione si presta all'ambiguità di diversi linguaggi, della molteplicità delle interpretazioni. Infine, vi è spesso un asincrono perché il tempo di chi tradisce appare dilatato, mentre per il tradito tutto si consuma nell'attimo della scoperta.

#### 4.2.1 Il tradimento come comportamento deviante

Il tradimento è una forma di devianza relazionale. La devianza sociale è una condotta che viola significative norme di un gruppo e minaccia la sua prosperità. Il tradimento si caratterizza dalla generica devianza sociale perché la violazione inerisce le aspettative personali: il traditore viola le aspettative concrete di specifiche persone all'interno di una relazione precostituita.

Il tradimento si manifesta con sembianze diverse: cause, modalità di svolgimento, finalità molto varie. Solo a titolo di esemplificazione un tradimento accidentale si oppone a un tradimento intenzionale e quest'ultimo si può anche caratterizzare come premeditato (Sarbin, 1994), o preterintenzionale.

Il lato opportunistico del tradimento emerge soprattutto nella valutazione di una violazione che si sviluppa durante lo svolgimento di una relazione di fiducia: valutazione ponderativa dei costi e dei benefici associati alla scelta se proseguire, modificare o estinguere una relazione di fiducia.

#### 4.3 L'opportunismo in etica

Molte delle considerazioni svolte sembrano far comprendere una maggior diffusione dell'opportunismo nella società occidentale contemporanea.

In primo luogo, la crescente inaccettabilità del ricorso alla violenza spinge a soluzioni delle relazioni conflitto/cooperazione meno draconiane (anche in

merito alla repressione penale). Secondariamente l'acceso individualismo ed il relativismo morale gettano le basi per una libertà personale intesa, in senso deteriore, come libertario uso di se e libertino uso dell'altro. In terzo luogo la esponenziale crescita delle relazioni nella società contemporanea moltiplicando le opportunità sviluppano anche comportamenti opportunistici ne diffondono una maggiore accettabilità sociale e ne alzano i livelli di distinzione tra forme lievi e forme gravi. La riprovazione sociale si è cioè ridotta di fronte ad un dilagare di un diffuso l'opportunismo favorito da relazioni multiple, ma superficiali.

Inoltre, la prospettiva temporale degli effetti dell'opportunismo si è molto accorciata. Mentre nella società tradizionale le colpe dei padri si riversavano per diverse generazioni sulla qualificazione dei figli, oggi la diffusa "insostenibile leggerezza dell'essere" porta una generalizzata capacità della società di metabolizzare infrazioni anche gravi in tempi brevi. Non solo le leggi (o meglio la prassi della giustizia), ma in primo luogo gli interlocutori economici permettono a un fallito incallito di ricominciare la propria attività sotto mal mentite spoglie dopo qualche giorno dal suo ennesimo fallimento.

Infine, ma le considerazioni potrebbero andar oltre, l'effettività delle sanzioni legali appare evanescente vuoi per l'improbabilità della scoperta, vuoi per il scarso interesse a perseguire da chi sarebbe deputato, vuoi per i tempi della giustizia, vuoi per la natura sempre meno affittiva delle sanzioni, vuoi, non per ultimo, dei continui condoni, amnistie e indulti che prima che nelle leggi maturano in una sempre più volubile coscienza civile.

In definitiva la valutazione della convenienza complessiva, non solo sociale, dell'opportunismo implica sempre meno il riferimento all'etica e soprattutto si indebolisce la rilevanza percepita della violazione mentre si rafforza la centralità relativa del principio sostitutivo. Il dilagare dell'opportunismo, un tempo limitato ai ceti alti della popolazione, comporta un crescente costo sociale. L'opulenza di una società ricca si manifesta non solo nell'incremento di consumi superflui, ma anche nell'accettazione dei rilevanti costi che l'opportunismo comporta.

Tali considerazioni richiamano la questione morale. Se la convenienza è l'etica della strategia e la strategia dell'etica, l'opportunismo è l'aspetto della convenienza con maggiori implicazioni etiche.

Colui che coglie in modo innovativo le opportunità è suscettibile di un contrapposto giudizio di valore; l'astuzia nel cogliere l'opportunità può generare ammirazione, soprattutto in chi non la subisce negativamente, ma anche

ispirare un giudizio di slealtà o di disonestà anche quando non viola regole condivise da chi compie l'atto o comunque cogenti nei suoi confronti. Spesso l'opportunismo che sfrutta la morale lo si ritrova anche nei confronti di chi subisce un danno dall'arguzia altrui: la pretesa violazione di una norma morale, magari non applicabile al caso de quo, è mezzo per screditare il vincitore o per autogiustificare la propria mancanza di capacità o iniziativa. Insomma esiste ed è dilagante un opportunismo dei deboli, degli inetti, dei tradizionalisti, dei tiepidi, degli ipocondriaci e dei perdenti.

Anche la convenienza tanto è più strategica, quanto più è suscettibile di quest'ambivalenza di giudizio morale, in quanto, come l'opportunismo, sfrutta le contingenze per trarre partito dall'occasione.

Per cercare di fare un po' di chiarezza tra il *genus* convenienza strategica e la *species* opportunismo si può osservare che solo il secondo è necessariamente relazionale almeno se si prende la natura (intesa come ambiente diverso dall'umano) come bene comune. Ma l'opportunismo è anche associato ad una ricerca di efficacia a buon mercato. Il successo è il principale giudizio di valore cui far riferimento, prescindendo dalla valutazione etica sulla qualità dei mezzi, dei fini e dei valori: l'opportunismo deteriora strumentalizza tutto.

La convenienza strategica ha invece una valutazione etica e morale positiva se si considera che ogni azione veramente morale non può prescindere dalla valutazione delle conseguenze previste o prevedibili. Certo che la stessa convenienza quando svincolata da valori etico-sociali e/o norme giuridiche può connotarsi di opportunismo più o meno marcato.

In presenza di fini e mezzi eticamente validi si ha una convenienza strategica non opportunistica anche se coglie in modo inatteso e sconvolgente opportunità non rilevate prima, magari, anche a grave svantaggio di altri interlocutori. Se i fini sono onesti ed i mezzi no si ha la convenienza opportunistica nei mezzi tipica di quel fine che giustifica i mezzi tanto caro alla dottrina machiavellica della ragion di stato. Se i mezzi sono onesti e il fine no si ha una convenienza opportunistica nei fini tipica di una condotta subdola, ipocrita, farisaica che dissimula uno scopo immorale sotto le mentite spoglie di un comportamento formalmente ineccepibile. Infine, si ha opportunismo spudorato quando mezzi e fini sono disonesti e si impongono normalmente con la forza se non con la vera e propria violenza.

Cosa debba essere considerato eticamente giusto e sbagliato è oggetto tipico dell'etica e viene esplicitato non solo dalla convenienza sugli effetti, ma

anche dalla riflessione sui valori, sull'identità e sulle norme coinvolte nell'azione. Certo è che l'opportunismo non è un concetto giuridico in primo luogo perché le stesse leggi ne sono frequente espressione e anche perché sempre più si utilizzano meccanismi da "Azzecagarbugli" per esercitarlo in modo perfettamente legale. In definitiva il precetto "non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te" rappresenta un criterio di intimità morale che permette di tracciare una linea tra opportunismo eticamente deteriore e convenienza strategica eticamente colta.

#### 4.4 L'opportunismo in economia

In economia l'opportunismo è tornato recentemente alla ribalta con Williamson che lo definisce, in senso forte, come "il perseguimento dei propri fini anche con la frode" (Williamson, 1997) tipicamente rappresentato da trasmissione di informazioni distorte, dal rifiuto di riconoscere l'esistenza di obbligazioni, dalla denuncia di perdite inesistenti. In realtà quell'"anche" è molto ampio poiché ricomprende anche condotte perfettamente legittime volte a sfruttare a fondo posizioni di forza per strappare a scapito della controparte vantaggi altrimenti non ottenibili. Precedentemente già Knight studiando la gestione in condizioni di incertezza aveva evidenziato di rapporti vincolanti a garanzia della reciproca scarsa affidabilità e di altri agenti. Arrow elabora ulteriormente la distinzione tra incertezza e rischio insieme a quello di selezione avversa nell'ambito degli studi assicurativi (Ecchia, 1995).

L'azzardo morale è definito come la difficoltà di distinguere fra rischi autentici e insuccessi dell'ottimizzazione. Tale rischio si verifica quando l'assicurato mette in atto, successivamente alla stipulazione del contratto, comportamenti non in linea con le attese (e.g., un assicurato sulla vita decide di iniziare uno sport estremo).

La selezione avversa è l'effetto di un'asimmetria informativa a favore dell'assicurato rilevante per determinare la probabilità dell'evento di cui richiede la copertura. L'assicurato può conoscere i propri rischi meglio dell'assicuratore. Nel caso dell'assicurazione sulla vita, se la compagnia fissa i premi su base statistica i termini del contratto saranno adeguati per un individuo statisticamente medio, saranno certamente convenienti per tutti coloro il cui stato di salute è peggiore della media e saranno non convenienti per gli individui con una speranza di vita più elevata della media. Si verifica allora una selezione

nella popolazione avversa alla compagnia: coloro che richiedono la polizza sono, in proporzione, persone con probabilità di morte più elevata della media.

Williamson estende i casi citati considerando equivalenti di opportunismo situazioni lontane dalla frode e normalmente chiamate in altro modo come: compensi impropri, discrezione manageriale, perseguimento di secondi fini. In particolare quest'ultimo è definito da Simon (Williamson, 1997) come quel comportamento, strumentale o strategico, assunto all'interno di una coalizione, con il quale i soggetti valutano l'azione in termini di fini locali anche quando questi ultimi sono diversi e discordanti con quelli globali. Interessi diversi comportano una distorsione degli obiettivi all'interno di una coalizione.

L'opportunismo economico è assimilabile ad una forma di egoismo forte che con scorretta astuzia ricerca il benessere personale e che sorge per la difficoltà di valutazione diretta dei comportamenti, nonché per l'asimmetria informativa tra gli agenti. In generale l'opportunismo economico si riferisce spesso ad un uso ingannevole o distorto delle informazioni ed è correlato: al livello di incertezza delle variabili del contesto; al grado specificità delle risorse; al livello di complessità delle transazioni.

Le fattispecie più studiate dell'opportunismo sono quelle di *adverse selection* e del *moral hazard* (Arrow, 1986) nel caso di un agente, qui nel senso di incaricato di svolgere un compito da parte di un soggetto detto principale. Visto che il termine agente è stato sempre utilizzato in altra accezione (colui che agisce) è opportuno utilizzare i termini giuridici di mandante e mandatario anche se non sempre riferibili ai rapporti previsti dalla teoria dell'agenzia.

In un problema di azzardo morale di agenzia il mandatario è delegato a compiere un'azione che influisce sul livello di benessere del mandante e deve scegliere tra un certo numero di possibili azioni a sua disposizione, solitamente ordinabili in termini di onerosità di impegno. Rapporti tipici sono quelli tra datore di lavoro e lavoratore; azionisti e *manager*, assicurazione e assicurato, mezzadro e proprietario terriero.

L'elemento cruciale è costituito da un'asimmetria informativa tra principale e agente: a differenza di quest'ultimo il principale non osserva l'azione scelta dall'agente. Di fronte ad un risultato molto favorevole, per esempio, il principale non sa se attribuirlo alla scelta di un'azione molto impegnativa da parte dell'agente, e quindi remunerarlo di conseguenza, o non piuttosto al verificarsi di un evento esterno molto favorevole, un evento cioè che a parità d'azione migliora il risultato ottenibile. In tal caso l'azione scelta dall'agente potrebbe essere

una di quelle meno impegnative e perciò il suo operato andrebbe remunerato in modo più modesto, se non addirittura punito. Si suppone che al momento della stipulazione del contratto, mandatario e mandante hanno informazioni simmetriche e solo successivamente si produce l'asimmetria informativa.

I rapporti caratterizzati da *moral hazard* si differenziano in un'azione o un'informazione nascosta. Nel *moral hazard* con azione nascosta il mandatario intraprende azioni non osservabili e il principale può valutare l'esecuzione del compito solo osservando il risultato finale. Tuttavia fra l'azione intrapresa e il risultato si frappone lo stato di natura, che è una variabile casuale e che rende dunque il risultato di natura probabilistica (Rasmussen, 1993). Nel *moral hazard* con informazione nascosta le azioni del mandatario sono osservabili, ma il principale non accede a informazioni sullo stato del mondo che gli consentano di valutare se l'azione intrapresa è quella appropriata.

Ad esempio A proprietario terriero (mandatario-principale) paga B (mandatario-agente), affinché coltivi il suo terreno. Si ipotizzi inoltre che il fattore sia retribuito in base allo sforzo profuso e che si verifichino alternativamente o congiuntamente le seguenti relazioni; l'entità del raccolto dipenda dal clima, da altri fattori incerti e dall'impegno profuso dal mandatario; il mandante non sia in grado produrre informazioni in grado di dimostrare in modo inoppugnabile qual è stata l'azione dell'agente; il mandatario non possa né osservare né ricostruire, neanche a posteriori, l'entità dell'influenza dei fattori naturali sul raccolto.

Questa situazione produce un'asimmetria informativa (Terlizzese, 1993) che avvantaggerà l'agente. Infatti, se B, M, e C stanno ad indicare, rispettivamente, un raccolto buono, medio e cattivo ed E1 ed E2 indicano due tipologie di sforzo del mandatario, supponiamo basso e alto, l'asimmetria informativa che si produce fra le parti avvantaggerà nella scelta dell'azione del mandatario, che potrà comportarsi in modo opportunistico

B	$B \cap E_1$	$B \cap E_2$
M	$M \cap E_1$	$M \cap E_2$
C	$C \cap E_1$	$C \cap E_2$
Informazione principale	Informazione agente	

Figura 5.1 – *Moral hazard e asimmetria informativa* (Ecchia, 1995)

Una forma di opportunismo diverso si può innescare quando il mandatario dispone, nel momento in cui redige il contratto, di informazioni che difettano al mandante, cioè di quelle che vengono chiamate informazioni nascoste, e può usare questo surplus informativo in modo che contrastino con l'interesse del mandatario. Si parla allora di *selezione avversa* sia nel senso che si è scelti come mandante proprio in relazione alla propria carenza informativa, sia nel senso che le controparti sono, a causa della carenza informativa del decisore, mediamente peggiori di quelle di mercato. Solo, ad esempio, ipotizzando che l'osservazione di una o più caratteristiche identifichi un tipo di mandatario, e che i tipi siano ordinabili tra migliori e peggiori. L'opportunismo può annidarsi in una tipizzazione che, dipendendo da caratteristiche note solo al mandatario, è solo presunta. In tal modo mandatarî realmente peggiori potranno spacciarsi, mentendo, per appartenenti al gruppo dei migliori, al fine di stipulare contratti più remunerativi. In ambito finanziario gli intermediari dispongono di informazioni che rendono estremamente vantaggioso un comportamento opportunistico cioè di un comportamento contrario all'interesse dei loro clienti o partner e spesso contrario all'interesse dell'intera categoria (Steiner, 2001). In concreto un esempio di opportunismo (Abolafia, 1996) si verifica quando un mandatario che opera sul mercato degli strumenti finanziari può cercare di rinegoziare una transazione precedente con uno dei suoi colleghi nel momento di saldare l'operazione. Oppure l'operatore acquista in anticipo a prezzo inferiore un volume importante di un determinato titolo perché sa che il cliente sarà acquirente. Il limite che separa tale comportamento da una speculazione aggressiva è abbastanza vago soprattutto per operatori bancari (che non lavorano esclusivamente per mandatarî) e i vantaggi nel breve periodo possono essere notevoli. L'esempio Cirio fornisce un chiaro esempio d'opportunismo finanziario: l'esposizione bancaria è stata convertita in titoli obbligazionari "sbolognati" a ignari clienti delle stesse banche prima che l'insolvenza risultasse manifesta.

#### 4.5 L'opportunismo nella contrattazione

La sola possibilità di comportamenti opportunistici aumenta l'incertezza legata al comportamento umano cui si cerca di far fronte con apposite clausole contrattuali che però non risolvono il problema. Infatti, le parti non sono in grado di descrivere completamente *ex-ante* tutte le possibilità (stati di natura) e di specificare per ogni possibilità un profilo d'azione. Secondariamente, cia-



scuna delle parti ha un'informazione privata circa la realizzazione degli stati di natura o delle azioni. Inoltre, vi sono sempre problemi di verificabilità delle reciproche conoscenze.

L'esistenza di queste circostanze è provocata dalla presenza simultanea di razionalità limitata ed opportunismo. In conformità a queste due dimensioni è possibile distinguere quattro tipologie di contrattazione di cui una sola è problematica. Nel caso in cui siamo ridotti sia la razionalità limitata sia l'opportunismo, siamo in uno stato di contrattazione felice, quasi utopica. Se la contrattazione è influenzata solo dai limiti forti alla razionalità in assenza di opportunismo, i problemi contrattuali possono essere eliminati attraverso l'introduzione di una clausola generale con la quale le parti s'impegnano a rivelare lealmente tutte le informazioni in loro possesso e a cooperare sia durante l'esecuzione del contratto che in vista di rinnovi contrattuali. Un terzo caso, la ridotta presenza di limiti alla razionalità frena il presente opportunismo prevedendo tutti gli eventuali e futuri comportamenti, originando così una contrattazione onnicomprensiva. Infine, in presenza di controparti dotate di razionalità assai limitata e di forte opportunismo i rapporti contrattuali sono dominati dall'incertezza.

In relazione alla conclusione del contratto si possono distinguere forme di opportunismo *ex ante* e *ex-post*. L'opportunismo *ex-ante* si verifica prima della conclusione del contratto: una delle parti non è in grado di valutare con certezza il grado di rischio connesso alla contrattazione perché la controparte non svela completamente la propria condizione. L'opportunismo *ex-post*, quando i comportamenti opportunistici si verificano dopo la conclusione del contratto: quando una delle due parti modifica premeditadamente il proprio comportamento sviandolo da quello previsto dal contratto, ad esempio non si comportando in modo responsabile o non prende misure adeguate a fronteggiare il rischio (Williamson, 2001).

La tendenza all'opportunismo può essere fronteggiata attraverso adeguate salvaguardie *ex-ante*, come ad esempio mediante l'assunzione di impegni credibili, corredati da incentivi o dalla creazione di strutture di governo *ad hoc*. Infatti, se i contratti potessero essere terminati in assenza di investimenti specifici e se esistesse un sistema legale efficiente e non costoso, si porrebbero problemi così come trattati nei manuali giuridici. Nella realtà vi è assoluta necessità di azioni *ex-ante* che prevenano i conflitti, e che argino almeno l'attuazione di comportamenti opportunistici *ex-post*. Alcuni esempi di impegni



credibili possono essere: l'introduzione di penalità (già rappresentati da ostaggi); il controllo di veridicità sulle informazioni scambiate, l'introduzione di arbitrati, la richiesta ad una parte di fare investimenti specifici che farebbero sorgere un costo nel caso di violazione del contratto. Nel caso estremo le transazioni possono essere internalizzate cioè svolte sotto proprietà comune come nel caso di *joint venture* di tipo equità.

Nonostante l'impegno profuso *ex-ante*, la stipulazione porta comunque ad un contratto incompleto che, cioè, espone le parti al rischio di subire gli effetti di situazioni non previste. Esempio tipico in contratti ad esecuzione differita sono le modifiche delle condizioni di mercato possono derivare cambiamenti del costo-opportunità delle prestazioni stabilite. Meccanismi automatici di adeguamento aiutano a evitare queste situazioni, ma l'incompletezza della pattuizione diventa rilevante quando nessuna clausola offre una risposta puntuale agli eventi sopravvenuti. L'unica soluzione è allora verificare la disposizione delle parti a rinegoziazione dei termini dell'accordo, intervenendo sulle clausole non allineate con il nuovo orizzonte economico siano sostituite da altre che ristabiliscano idonei incentivi per la realizzazione di uno scambio di mutua (Bellantuono, 2001). Spesso è proprio nella rinegoziazione che si possono sviluppare comportamenti opportunistici in quanto uno dei contraenti si trova di norma in una posizione più vantaggiosa rispetto a quella di partenza e la intende sfruttare a fondo.

#### 4.5.1 La quasi rendita

Secondo Williamson il grado di specificità degli investimenti (vedi *infra*) è il presupposto principale dell'opportunismo e la molla che spinge una delle parti a minare il clima di fiducia.

L'asimmetria nella reciprocità di investimenti con diverso grado di specificità genera diverse posizioni di dipendenza e di sostituibilità generando la matrice di Vallini già altrove esaminata.

Qui si cerca di spiegare le fonti della sostituibilità in termini di grado di reciprocità e grado di specificità. Le situazioni possibili dipendono quindi sia dall'entità che della specificità dell'investimento (bassa, mista, alta) e dalla ripartizione del rischio di non recupero dell'investimento (specificità prevalentemente a carico di una parte o prevalentemente a carico di entrambe le parti)

La situazione in cui i benefici di un'operazione possono essere realizzati pienamente solo se una delle parti effettua investimenti specifici è diversa da

quella in cui entrambe li realizzano in misura analoga. Gli investimenti specifici creano vincoli di dipendenza sotto forma di barriere all'uscita che alimentano il pericolo di comportamenti opportunistici. Come più oltre approfondito la specificità di un investimento indica che il valore diminuisce se è impiegato al di fuori di una determinata relazione contrattuale. La perdita di valore può essere evitata solo proseguendo quella relazione. La parte che effettua l'investimento specifico si trova quindi in una posizione vulnerabile: se la controparte propone una revisione peggiorativa non può semplicemente recedere dal contratto, ma deve valutare la perdita degli investimenti non recuperabili. Vincolando uno dei contraenti la specificità offre all'altro l'opportunità di appropriarsi dei profitti che ne derivano. Ragionando in termini marginalisti il contraente che non investe può appropriarsi della differenza tra il valore che l'investimento ha nel suo impiego attuale e il valore che avrebbe nel miglior impiego alternativo. Tale differenza è chiamata quasi rendita (Klein, Crawford e Alchian, 1993), e rappresenta la misura del pericolo di comportamenti opportunistici perché ne rappresenta il premio. In termini economici le varie forme di opportunismo sono accomunate dalla scorrettezza diretta ad appropriarsi di una quasi rendita suscettibile di trasferimento.

#### 4.5.2 Le misure per arginare l'opportunismo

L'opportunismo può essere fronteggiato anche se non eliminato. Il principale modo per arginare l'opportunismo a proprio danno è essere disposti a contrastarlo con gli stessi mezzi in modo da evitare che "chi pecora si fa, il lupo se la mangia" Williamson citando Machiavelli afferma: "Perciò il principe saggio è quello che invece di ripagare l'opportunismo con la stessa moneta cerca di assumersi e di far assumere agli altri impegni credibili" (Williamson, 2001). Il brano così come citano non si è rintracciato. Forse un riferimento più esatto sull'opportunismo afferma "Non può pertanto un signore prudente, né debbe, osservare la fede quando tale osservanza li torni contro, e che sono spente le cagioni che la feciono promettere ... Né mai a uno principe mancarono cagioni legittime di colorare l'inosservanzi" (Machiavelli, 2001). Cioè Machiavelli parla di una legittimazione della ragion di Stato per un opportunismo *tout court* e non solo difensivo.

Ma l'opportunismo difensivo fronteggia il rischio di perdite da parte di una controparte provveduta con interventi di tipo dissuasivo, ma non lo ar-

gina. Anzi rischia innalzare il livello di tensione verso la scorrettezza e quindi anche l'entità dei relativi costi. Per ridurre l'opportunismo "si possono riallineare gli incentivi e/o creare strutture di governo superiori nel cui ambito organizzare le transazioni".

Ad esempio, per arginare eventuali comportamenti opportunistici durante l'esecuzione di un contratto, è quello di assumere *ex-ante* provvedimenti che scatteranno non appena l'altra parte viene meno alla parola data. Impegni e minacce credibili vengono posti *ex-ante* per condizionare *ex-post* la scelta favorendo comportamenti virtuosi. Gli impegni e le minacce sono spesso investimenti altamente specifici, ma mentre le minacce, sia coercitive che deterrenenti, presuppongono un possibile conflitto gli impegni promuovono le alleanze e collusioni transazionali.

La credibilità può essere rafforzata in vari modi. Con la reputazione, che può dissuadere dal disattendere lo spirito di un accordo nella misura in cui gli inadempimenti possono essere resi pubblici penalizzando il trasgressore. Con la contrattazione, la parte che percepisce la penale è motivata da un incentivo vero e proprio. Il lasciare che il risultato sia al di là del proprio controllo lascia alla controparte ampia possibilità di manovra e alimenta la fiducia. Infine suddividendo un grosso impegno in vincoli di minor portata, il guadagno derivante dal venire meno ad uno può essere annullato o superato dalla perdita relativa alla parte del contratto rimanente.

La teoria transazionale e quella dell'agenzia presentano ipotesi non perfettamente coincidenti per fronteggiare l'opportunismo.

Nella teoria transazionale, gli impegni credibili si specificano nella ricerca di reciproca fiducia nel caso di regime contrattuale bilaterale e nell'affidamento del controllo ad un soggetto terzo nel caso del regime di contrattazione trilaterale. Il rapporto di fiducia si rafforza *espandendo il rapporto contrattuale al di là dei suoi limiti naturali, creando così un rapporto duraturo nel tempo di transazioni reiterate*. Le parti possono ridurre la propensione all'opportunismo anche in presenza di un riallineamento degli incentivi attraverso il ricorso ad un arbitro. La sua assistenza garantisce terzietà nella soluzione delle dispute e nella valutazione dei risultati offre vantaggi per quanto riguarda la flessibilità e il superamento delle lacune contrattuali *ex-ante*.

Invece, la teoria dell'agenzia affronta il problema dell'opportunismo dell'agente nei contratti incompleti proponendo il completamento dei medesimi attraverso dei meccanismi suscettibili di colmarne le lacune e di indirizzare ver-

so la riduzione dell'eventuale conflitto. Questi meccanismi sono clausole atte a favorire la cooperazione come: incentivi alla performance dell'agente; monitoraggi che riducano problemi di osservabilità delle azioni del mandatario.

Lo schema d'incentivo funziona su due funzioni di utilità. La funzione di utilità del mandatario decresce al crescere dello sforzo profuso nel compito, quella del mandante è invece funzione crescente del risultato della performance del mandatario. Il risultato dipende però sia dall'impegno, sia dallo stato di natura, osservabili prevalentemente dal mandatario. Si prevedono diverse forme di incentivi contrattuale utilizzabili a seconda che l'opportunismo si manifesti sotto forma di *moral hazard* o di *adverse selection* (Rasmussen, 1993).

In un primo caso gli interlocutori non sono avversi al rischio e danno alla variabile "stato di natura" la stessa previsione. In quest'ipotesi, il mandante redige un contratto che offre al mandatario una tabella di remunerazione in base ai livelli di risultato prodotto e verificato. In un secondo caso il mandatario è avverso al rischio, ma la previsione per lo stato di natura è ancora uguale per i due soggetti. Avverso al rischio, il mandatario chiede che la remunerazione e gli incentivi non si basino esclusivamente sulle *performance*, ma richiede anche una somma addizionale (premio di rischio) solo nel caso si presentino stati di natura non favorevoli. In questo caso vi è una condivisione del rischio fra le parti (*sharing contract*). In un terzo caso gli interlocutori hanno diverse previsioni rispetto al verificarsi dello stato di natura. Il mandatario ha inoltre migliori e maggiori informazioni sul contesto, e per evitare che questo surplus informativo si traduca in un comportamento opportunistico, il mandatario può proporre una forma di incentivazione correlata al tipo di previsione ambientale effettuata dall'agente. Solo se la previsione è favorevole, l'incentivo è correlato ai risultati (struttura ad alto rendimento), se la previsione è sfavorevole, l'agente riceve basse remunerazioni nel caso di avversa manifestazione ambientale e gli viene preclusa ogni possibilità trarre vantaggi nel caso che la manifestazione sia favorevole. Una struttura del genere dovrebbe scoraggiare il mandatario dall'esprimere previsioni sfavorevoli sullo stato di natura occultando informazioni utili.

In generale il miglior modo per arginare il verificarsi di comportamenti opportunistici risiede nel monitoraggio, controllo e valutazione da parte del mandante. La teoria dell'agenzia propone due meccanismi contrattali: il controllo e il deposito di garanzia. Il controllo (Costa, 1997) implica l'osservazione diretta o indiretta; la valutazione; la remunerazione dei comportamenti

del mandatario. Da ciò il costo che il mandante deve sostenere per un livello soddisfacente di controllo. Il deposito di garanzia è imposto dal mandante al mandatario contro decisioni non ottimizzanti.

## CAPITOLO SESTO

### LO STRATAGEMMA

Lo stratagemma è la gemma della strategia. Al termine strategia si riconnette anche l'accezione di azione astuta e pronta volta o ad ingannare l'avversario o ad aggirare le avversità per conseguire un successo. Quest'accezione, che viene qua assunta col termine stratagemma, risulta assai più riduttiva di quella di via dell'agire, ma forse più proficua all'iniziazione pragmatica al pensare strategico.

Nello stratagemma le avversità o gli avversari vengono aggirati sfruttando circostanze da questo imprevedute che sorgono spontaneamente o architettando artifici in una situazione precaria che non rende conveniente un'azione diretta. Lo stratagemma può essere escogitato per rivolgere a proprio favore un'avversità priva di interlocutore, ma se viene usato contro un avversario si dice relazionale.

L'effetto intenzionato dello stratagemma relazionale è sempre vantaggioso per chi lo pone in essere, ma non necessariamente dannoso per l'avversario. Il punto è comunque quello che l'avversario non avrebbe agito o reagito con modalità funzionali allo scopo in assenza dell'artificio o raggiri. Al di là dei classici stratagemmi amorosi che possono essere posti in essere anche per il bene dell'amato, si pensi a possibili astuzie per ottenere una collaborazione con altra impresa inizialmente riottosa, ma che successivamente riesce a trarne notevoli vantaggi.

Esempi classici di stratagemma sono la sorpresa, l'occultamento o il mascheramento di qualcosa di realmente esistente, la simulazione di qualcosa di falso, accerchiamento, la lusinga e così via.

Nei proverbi “la guerra è guerra” e “in amore e in guerra tutto è permesso”, oltre a sottendere la possibilità di ricorrere a comportamenti scorretti,

supportano l'idea che non deve essere disprezzata nessuna astuzia per l'ottenimento di un effetto vantaggioso anche se diverso da quello originariamente voluto.

Per usare una metafora propria dell'arte militare, lo stratagemma riesce, se ben architettato, a sbloccare le situazioni di stallo a favore della parte che lo attua, sorpendendo l'avversario con l'astuzia e con l'inganno che lo caratterizzano; allo stesso modo, un progetto d'azione che faccia leva sulla componente emozionale degli interlocutori consente di colmare le carenze nelle risorse a disposizione dell'impresa e costituisce un elemento indispensabile per la realizzazione della visione politica, che potrebbe essere compromessa in caso di fuoriuscita dal sistema di relazioni da parte degli interlocutori.

Inoltre, lo stratagemma aumenta le potenzialità dei mezzi a disposizione per ottenere la vittoria, poiché è studiato per impedire o ritardare la risposta dell'avversario. Il mascheramento delle vere intenzioni di un'azione che genera la "sorpresa" mette al riparo dalle contromosse avversarie, perché spiazza l'antagonista ed ostacola la sua capacità di organizzare tempestivamente un'azione di risposta. Anche il progetto può mascherare i veri obiettivi dell'azione ed impedire, in tal modo, un'opposizione da parte degli interlocutori suscettibile di compromettere o ritardare la realizzazione della visione politica.

Lo stratagemma relazionale è sempre una trappola ermeneutica: una falsificazione della realtà che induce o sfrutta una interpretazione errata dell'avversario. Come tale lo stratagemma è un prodotto psichico-percettivo, frutto del così detto pensiero laterale, sia di per chi lo architetta, sia per chi vi cade.

La portata strategica dello stratagemma non sta tanto nell'utilizzo di un trucco quanto nella sua almeno astratta idoneità a ribaltare il senso di una situazione: lo stratagemma può rendere caotico l'ordine, può mettere ordine nel caos, può trasformare la debolezza in forza, la perdita in vittoria. Nello stratagemma si realizza il massimo della creatività strategica vuoi perché l'avversario viene attivamente utilizzato, suo malgrado, alla costruzione della sua sconfitta; vuoi perché pone l'accento sul carattere costruttivo e generativo di forza (o di debolezza) che una certa interpretazione della realtà può comportare.

Nel mondo post-moderno, caratterizzato dall'apparenza, proliferano, con effetti amplificati da informatica e telematica, la menzogna e l'inganno. In un simile contesto l'adozione di una mentalità arguta, acuta e laterale capace di architettare e sventare stratagemmi è la migliore e meno costosa garanzia per la formulazione di strategie offensive e difensive di successo. Il sapere pratico

che penetra se stessi, l'avversario e la situazione supera di gran lunga il valore dei modelli e delle categorie forniti dalla teoria.

In tal senso diverso dallo stratagemma è l'espedito e la differenza non sta tanto in diverse modalità di azione, quanto nella portata e nella prospettiva anche estetica. Come lo stratagemma l'espedito è accorgimento utile, ma non rappresenta un modo eccelso di ridefinizione solutoria del problema. Anzi l'espedito risolve alla meno peggio la difficoltà. Lo stratagemma è una gemma, l'espedito è un ripiego di breve durata e connotato di opportunismo che porta ad un aumento dell'insicurezza di vita. Non a caso chi vive di espedienti è ai margini della società ed è esposto ad una maggiore aleatorietà esistenziale.

È su questa base che si può impostare una dialettica interna al concetto di strategia tra sapienza contingente e sapienza categoriale, ben sapendo che il principio migliore per impostare una strategia è quello di seguire il precetto evangelico: siate semplici come colombe e prudenti come serpenti.

### 1. *Lo stratagemma tra oriente e occidente*

Come già detto lo stratagemma è la gemma della strategia, ma l'occidente taglia e incastona questo gioiello in modo assai diverso dall'estremo oriente. Per quasi tutti gli strategisti questo rappresenta la quintessenza della sagacia applicata all'agire pragmatico. Però mentre nella riflessione europea vi è come una dicotomia tra forme tipiche di un agire strategico pianificato e atipicità dell'espedito strategico, in Cina lo stratagemma è l'asse di pensiero e il codice linguistico che informa qualsivoglia strategia ritenuta degna di questo nome.

Nella letteratura occidentale si dà un'importanza assai elevata all'aleatorietà del contesto nel governo dell'agire per cui si è sempre fatto necessario ricorso all'intercessione degli dèi greco-romani, alla Sapienza creatrice ebraica, alla Provvidenza cattolica, alla fortuna rinascimentale, al genio illuminista per propiziarsi un successo che non sta tutto né nell'agire dell'uomo, né nello svolgersi della natura, ma che in buona parte è imputabile al caso. Di fronte a questa visione le risposte pragmatiche sono sostanzialmente tre: propiziarsi il caso con pratiche religiose o esoteriche, pianificare l'agire in una forma di azione ordinata, ricorrere ad espedienti per cogliere vantaggi dal disordine.

Lo stratagemma per l'occidente è una forma di strategia non solo alternativa alla logica di piano, ma anche atipica, eterodossa, non modellizzabile e,



a volte, moralmente discutibile. Non è un espediente, quasi lo diventa. Nella tradizione militare occidentale sono numerosi i manuali di stratagemmi in cui si narrano lunghe serie di tranelli, finzioni, doppiezze di cui il cavallo di Troia è la più nota esemplificazione. Ma lo stratagemma in occidente è espediente di fronte ad una situazione disordinata e caotica a cui ricorrere solo quando non si è riusciti a far ordine con un intervento ordinato e ordinatore. Più che *second best* lo stratagemma viene limitatamente considerato come l'ultima spiaggia dell'agire cui si ricorre solo quando non vi è la forza o la virtù per imporsi. L'astuzia e la furbizia sono quasi percepite come le doti dei deboli o di chi si pone obiettivi superiori alle proprie forze.

L'attenzione occidentale è prevalentemente e prioritariamente diretta ad una strategia che orienta l'agire orientandolo ad uno scopo cioè modellizzandolo e informando al modello l'azione. Una strategia che sarà tanto più efficace quanto più rispondente al prototipo simbolico ipotizzato nel piano. A leggere Ipparco, Senofonte, Giulio Cesare, lo stesso Machiavelli (L'arte della guerra) viene fuori che la guerra ha un'impalcatura più tattico-organizzativa che prettamente strategica. Gran parte di questi trattati sono, infatti, diretti a evidenziare come arruolare, motivare e disciplinare le truppe, come accamparle, come farle marciare, come rifornirle e come schierarle in battaglia. L'ordine della guerra è il tema centrale della logica strategica occidentale che unisce con un *fil rouge* l'ascetica militare spartana, la falange di obliteri, la testudo romana, le marce napoleoniche e così via. Anche Clausewitz che si scaglia contro ogni preconstituito schieramento geometrico in battaglia e che richiama sempre la sorpresa rimane legato alla logica dello scontro diretto. "Per quanto si desideri immaginare i generali rivali lottanti tra di loro con attività di dissimulazione, di astuzia e di accorgimento, si deve ammettere che tali qualità (...) raramente hanno potuto emergere attraverso la massa dei rapporti e delle circostanze inerenti alla guerra". Un simile gioco fatto di arguzie e sagacie assomiglia a un "sofisma (...) che in quanto tale fallisce di fronte alla serietà della guerra (...) la cui amara necessità richiama sempre la necessità di un'azione diretta perché urgente". Insomma, anche il confronto tra generali avviene per Clausewitz nel mezzo del caos di una guerra in cui l'efficacia è legata alla sola tempestività immediata di un intervento diretto. Le truppe "non hanno quella mobilità che sarebbe necessaria a supportare il successo dell'astuzia o dello stratagemma" (cap. IV). Lo stratagemma in Clausewitz è prevalentemente sorpresa che consente di concentrare la massi-

ma forza d'urto in un luogo e in un tempo ritenuti determinanti e far sì che la collisione focalizzata risulti fatale per il nemico.

L'attenzione cinese è invece tutta centrata su una sagacia che fa dello stratagemma l'asse portante di ogni strategia. Qui si mira ad un'arte di condurre il reale in modo silenzioso e perseverante, ma condizionandolo progressivamente da una posizione a monte del divenire in modo da non doverlo affrontare in uno scontro diretto. Lo stratagemma non è l'espedito finale di chi non ha altre risorse, ma il principio primo di ogni agire sensato; non è riservato a geni per risolvere problemi straordinari, ma al buon padre di famiglia nella sua quotidianità; non è eccezione, ma massima di esperienza; non devianza, ma norma; non è intervento nel disordine, ma il modo con cui si induce un ordine naturale ed evolutivo a generare vantaggi.

Per questo qui sia adotta una logica più cinese che europea nel trattare dello stratagemma.

### 1.1 Dalla fessurazione alla catastrofe

Lo stratagemma è il modo tipico con cui l'occasione viene amplificata dall'intervento dell'agente. Ma questa amplificazione avviene, di norma, partendo da circostanze date e che è difficile individuare perché come evidenziato nell'occasione sono di norma precoci e caratterizzate da segnali deboli. Il segnale debole che ha fatto la fortuna del pensiero strategico, e di Ansoff, a cavallo degli anni '70 si ritrova nella teoria della fessurazione proposta da Gui gu zi nel suo trattato sulla diplomazia nel quarto secolo avanti Cristo. La circostanza su cui radicare uno stratagemma è una circostanza che evidenzia una discontinuità anche piccola: una fenditura che nello svolgimento del reale è destinata ad ampliarsi. Si pensi alla minima fessura presente di una grande diga. L'occhio attento riesce ad individuarla e a comprendere come se, non essendo arginata con decisione, sia destinata a distruggerla provocando l'alluvione dell'intero bacino. Il divenire della realtà è frastagliato di questi piccoli traumi che però segnano le faglie di separazione e segregazione progressiva delle situazioni che come una sorta di deriva dei continenti tende a distaccare i contesti e a differenziare gli esiti degli svolgimenti. Insomma il contesto strategico è composto da placche mobili che solo pro-tempore configurano una certa struttura di azione: la realtà in apparenza compatta può essere modificata radicalmente facendo leva sulle linee, quasi impercettibili, che separano le varie placche. La logica

organizzativa e omeostatica tende a ricucire e a rattoppare le fratture prima che si allaghino. Quella strategica e morfogenetica tende invece a sfruttarle per favorire il cambiamento. Questa fessura può essere cioè utilizzata per radicare lo stratagemma che sfrutti questa discontinuità di svolgimento per far scattare il potenziale. Come per spaccare una grande roccia si inserisce un piccolo seme in una piccola crepa o vi si versa dell'acqua prima di una gelata, così nello stratagemma si fa leva sulla propensione evidenziata da una piccola discontinuità del contesto per anticiparne o ritardarne il prodursi di effetti i cui aspetti positivi si è pronti a raccogliere. La semplice strategia ricerca i punti deboli della situazione avversa per vincerla, lo stratagemma fa breccia nella realtà del contesto insinuandosi nelle sue pieghe e fratture, non tanto perché punti deboli, ma perché queste possono liberare potenziali ben superiori alle forze impiegate.

L'essenza dell'interazione conflittuale basata su stratagemma è non offrire la benché minima faglia all'avversario, e sfruttare le fenditure dell'avversario facendo minime pressioni. In ciò le arti marziali interne sono assai istruttive. Un attacco portato con forza scompone e genera fratture nella propria linea difensiva, molto meglio che a ciò sia costretto l'avversario perché così facendo si presta a "prese" che rivolgono contro di lui la sua stessa forza. In effetti, l'idea di leva pur evidenziando un'efficienza dinamica nell'uso delle forze, non sottolinea la fluidità che invece evidenzia la presa delle arti marziali. Lo stratagemma fa presa sulla discontinuità per sfruttarne lo svolgimento. In assenza di tali fessure favorevoli, rappresentate da occasioni nello stato embrionale, l'alternativa è solo quella di agire di forza. Ma una tale opzione è esclusa da chi voglia risparmiare risorse e si muova nella logica strategica dello stratagemma. In assenza di stratagemmi attuabili bisogna non agire, rinviare l'azione, occorre allora solo attendere il momento propizio.

## 1.2 L'innesco dello stratagemma

Come già ipotizzato il potenziale necessita di un innesco. Nello stratagemma l'innesco è spesso controevidente e, per certi versi, controeffettuale tanto da considerarsi a volte paradossale. L'efficacia si coglie a volte meglio al contrario un po' come avviene nelle cure omeopatiche in cui si induce l'effetto che si vuol eliminare. Nell'allopattia si contrasta l'effetto sintomatico o eziologico con forze antagoniste, nell'omeopatia si sfruttala capacità di ritrovare un equilibrio autonomo dell'organismo inducendo squilibri per generare assuefazione.

Nell'innesco di una strategia spesso si svia se si sceglie una via diretta che mira immediatamente a produrre l'effetto desiderato o a contrastare quello indesiderato. L'azione diretta e forzata specificandosi in un senso determinato fa sorgere con il suo prodursi forze antagoniste che generano una sorta di contro-effetto che può essere addirittura controproducente e che comunque rende gravoso, arduo e impacciato l'effetto a cui si mira direttamente.

### 1.3 L'effetto dello stratagemma

L'effetto manifesto e palese è, nell'impostazione cinese, effimero in quanto induce reazioni antagoniste che lo travolgono. Anche in occidente lo stratagemma è sommamente giocare d'astuzia con gli altri, ma in Cina si gioca d'arguzia anche con la situazione per innestare l'effetto nella situazione in modo da renderlo compatibile con il contesto e di evitare il suo rigetto che suscita forze antagoniste. Lo stratagemma è tale se si creano le condizioni perché l'effetto si produca da solo senza affannarsi e senza neanche provvedervi. In tal senso si risparmia sia lo sforzo per introdurlo, sia le energie necessarie a resistere agli ineluttabili antagonismi che lo stesso sforzo iniziale evoca.

## 2. *L'intuizione e la logica della scoperta nell'architettare stratagemmi*

Nella mente imprenditoriale, così come in quella di ogni uomo, le intelligenze razionali, emotive e intuitive sono egualmente valide e indispensabili: nessuna è esclusiva di una specifica attività umana, l'una e le altre sono comuni a tutte le attività. L'intuizione, però, sembra un tratto tipico delle attività imprenditoriali, proprio per i suoi caratteri di prontezza, innovazione, rischio, governo olistico mentre il pensiero analitico sembra più caratteristico delle attività manageriali.

Si è qui completamente in accordo con la distinzione schumpeteriana tra invenzione scientifica e innovazione imprenditoriale. Tale distinzione implica sempre una creazione di valore attraverso una diffusione sociale delle applicazioni della scoperta in campo scientifico (o anche estetico).

Intuizione e creatività formano l'inventiva in senso psichico che è presente in ogni forma di scoperta, di invenzione o di innovazione.

È possibile distinguere due tipi o gradi d'inventiva: la prima più cauta, di modalità selettiva; la seconda più audace, di modalità innovativa e "cata-

strofica". La prima, variazione sul tema, combinatoria del dato e selettiva del risultato. La seconda, più profonda, che congiunge l'imprenditorialità all'arte e alla scienza. L'inventiva, i cui frutti sono spesso imprevedibili, è un viaggio che parte dal desiderio e dall'intenzione di farvi fronte, che induce una visione forte, ma vaga, di ciò che manca. Da qui si innesca una ricerca a tentoni, una sperimentazione. Infine, emerge l'immagine intuitiva attraverso una sintesi di intenzionalità e di oscuro lavoro inconscio.

Anche la riuscita è sempre approssimazione che spinge ad ulteriori tentativi: sia nell'impresa, sia nella scienza, sia nell'arte. Si sbaglia sempre di molto o di un poco, ma è l'accorgersi di sbagliare a permettere di migliorare.

La dimensione del desiderio, dell'emozione, dell'intuizione non sono qualcosa che si aggiungono dall'esterno al pensiero logico. Mosso dal desiderio, motivato dalle emozioni e supportato dall'intuizione il pensare innovativo sorge per placare la tensione continuamente alimentata dagli stimoli derivanti dallo scollamento tra situazione percepita e quella desiderata.

### 2.1.1 L'intuizione nell'esperienza imprenditoriale e nelle discipline d'impresa

Nell'esperienza imprenditoriale l'intuizione è frequentemente agita e apprezzata per l'improvviso emergere dei suoi effetti risolutivi. Il suo valore d'uso è notevole vuoi nelle attività strategiche, vuoi anche nell'uso quotidiano.

A fonte di tale frequenza e apprezzamento, vi sono pochi significativi modelli di spiegazione, per lo più centrati sulla categoria più generale della creatività. Anzi, l'intuizione risulta assai frequentemente confinata dalla dottrina d'impresa in atteggiamenti paleo-imprenditoriali o in fasi proto-manageriali di sviluppo cognitivo dei metodi di governo di impresa (Fazzi, 1982; Vicari, 1998).

Gli operatori considerano spesso l'intuizione come una soluzione caduta dall'alto, il frutto di un'ispirazione, una qualità eccezionale, il suggerimento prezzolato di qualche astrologo o veggente, e così via.

Dottrina d'impresa e operatività, in questo concordi, raramente gli attribuiscono il rango di procedura conoscitiva. Ciò anche per la diffusa credenza che la conoscenza si acquisisca solo per la lunga e tortuosa via di logica sequenziale, magari astratta e non tramite la scorciatoia rapida e concreta dell'intuizione.

Si apprezza l'effetto risolutore, ma non lo si modella, considerandolo irriproducibile e, per certi versi, effetto di un intervento di ispirazione soprannaturale o persino magico. Ma la frequenza del ricorso all'intuizione da parte degli imprenditori e l'assenza di tentativi di sistematizzazione nelle discipline d'impresa è una delle principali cause della divaricazione tra sapere accademico e il fare delle imprese.

La cultura accademica anche nelle discipline d'impresa non educa all'intuizione e alla risoluzione creativa dei problemi, tanto che certi imprenditori, anche al di là di falsi alibi, preferiscono la scuola della vita per sé e per i propri figli.

### 2.1.2 L'intuizione come forma di conoscenza

L'intuizione è qui considerata come fonte di conoscenza nel "contesto della scoperta", piuttosto che nel "contesto della giustificazione". La *scoperta* è intesa come un apprendere ri-costruttivamente qualcosa di sconosciuto per il giungere alla consapevolezza di un'ipotesi o di una congettura esplicativa o interpretativa. La *giustificazione* è una procedura con la quale si conferma la validità di un'ipotesi, vuoi essa scientifica, strategica o di vissuto quotidiano.

Dinanzi ad una situazione problematica, una sorta di freno mentale inibisce l'individuo dal ricercare soluzioni innovative che sono spesso suggerite dalle peculiari contingenze della situazione stessa. Da qui l'urgenza per ogni persona, ma segnatamente per il vertice imprenditoriale, di risvegliare la propria intelligenza intuitiva per ricercare soluzioni non sperimentate in precedenza.

La prorompente innovativa rifiuta di essere spettatrice della realtà, ma, supportata dall'intuizione imprenditoriale, si pone come protagonista dello sviluppo di impresa interpretando la realtà delle risorse e del cliente. L'intuizione prepara al cambiamento, anzi è promotrice del cambiamento.

Nel mantenersi in uno stato recettivo durante l'indagine e obbligandosi a fare comunque una scelta, si trova spesso una soluzione che, almeno al momento, soddisfa anche se non si riesce a verbalizzare il perché. L'ipotesi è che si sia percepito qualche indizio rilevatore in maniera "inconsapevole", che ha generato un criterio di discriminazione al disotto della superficie della coscienza e, per questo, non riconosciuto quale giudizio razionale.

Il ogni caso l'intuizione è connessa alla capacità di produrre il "nuovo" o di interpretare la novità. Capacità insita sia nel cogliere l'originario, sia nel

trasformare due matrici o campi del pensiero. Ma questa connessione tra intuizione ed inedito risulta da alcuni tratti quali: la globalità; sinteticità; la complessità; l'immediatezza; la tensione; la sintonia; la certezza psichica; lo scardinamento.

L'intuizione è "la visione sintetica e globale" da parte di un attore che approccia il problema in modo non riduttivo e quindi coglie rapporti e relazioni nascosti facendo emergere il nuovo. La sinteticità e la globalità si colgono nelle visioni panoramiche e al contempo profonde del contesto, di sé e dell'altro, nonché nella sintassi costruttiva, e non riduttiva, delle soluzioni ai problemi.

### 2.1.3 La formazione delle capacità intuitive

Il vertice imprenditoriale che voglia favorire lo sviluppo delle capacità intuitive potrà agire sia a livello personale, sia a livello organizzativo.

Nella formazione personale per sviluppare il proprio potenziale intuitivo si richiede un'elevata flessibilità relazionale, con conseguente gestione delle complementarità tra i vari livelli rappresentativi, come capire e sentire, coinvolgimento e distacco, "pensiero destro" e "pensiero sinistro" (riferito naturalmente alla specializzazione funzionale del cervello).

La formazione dell'intuizione presenta dei presupposti quali: ridurre le rigidità mentali; allentare il vincolo di quanto è noto e preconcelto; generare senso andando al di là del banale o dell'immediatamente apparente.

Volendo dare qualche indicazione di carattere vagamente maieutico, si può dire che l'intelligenza intuitiva viene favorita se si è profondamente convinti che ad un problema vi sono sempre più soluzioni diverse, di cui alcune nuove, che vale la pena emergere e vagliare. Ciò comporta: un'apertura al nuovo con onestà e con disponibilità ad affrontare l'autoinganno, una fiducia intesa in primo come capacità di mettere tra parentesi, distaccarsi dal noto, affrontare l'angoscia esistenziale dell'incertezza e l'ansia di affrontare il conflitto, o quanto meno la perdita di consenso interno ed esterno, che il nuovo comporta.

Gli schemi mentali servono anche per essere infranti e l'intuizione sorge se vi è fiducia nell'assumersi il rischio di nuovi atteggiamenti e comportamenti, con una libertà spirituale di uscire dal copione socialmente imposto, pur mantenendo una relazione autentica con sé e con gli altri. La ricettività verso le emersioni non previste di novità interne e del reale favoriscono l'intuizione,

mentre un atteggiamento eccessivamente programmatico la deprime. Una sensibilità “simpatica” che si sintonizza sul contesto fornisce un maggior ventaglio di informazioni e amplia lo spettro intuitivo, così come un atteggiamento ludico e forme espressive non verbali (musica, danza, ecc.).

È spesso la semplice mancanza di coraggio, di propensione per l'ignoto, a bloccare l'intuizione, mentre l'audacia, che arriva anche a bruciare i ponti dietro le spalle, spinge all'azione ardua e mobilita tutte le forze cosce ed inconscie al successo, rendendo anche possibili soluzioni altamente improbabili.

#### 2.1.4 L'inferenza abduttiva: verso i limiti all'irrazionalità

L'attore si rappresenta nell'azione attraverso un discorso inferenziale, mediante una logica. In quanto eminentemente proiettata verso il futuro questa logica è prevalentemente ipotetico-rischiosa, ma assai spesso nelle premesse sono assunte generalizzazioni di precedenti esperienze, tanto da assumere non di rado la forma di deduzione.

Se l'agire umano non solo nel conoscere, ma anche nel fare si rappresenta come razionale, la riflessione colta ‘filosofica’ e ‘psicologica’ hanno sempre rilevato la presenza di margini di ‘irrazionalità’ nell'azione, individuandone il carattere intrinsecamente non razionale proprio dell'intuizione. Questa generalizzata accusa di irrazionalità mossa alla struttura delle azioni umane nasce, forse, da una confusione che tende ad assimilare due questioni molto diverse: la questione della forma dell'azione e la questione della validità dell'azione.

L'irrazionalità dell'intuizione può utilmente approfondirsi se si introduce la distinzione tra forma ed efficacia: una cosa è riconoscere che un'interpretazione intuitiva come guida all'azione sia formalmente razionale in quanto argomentata *ex-ante*, un'altra è riconoscere che questa intuizione sia, come si dice nel linguaggio quotidiano, “buona”.

L'irrazionalità sembra indubbia sul piano della forma, ma su quello dell'efficacia (qui denominata intelligenza) sembra che si possa discutere e argomentare sulle ipotesi fornite perché confortabili *ex-post* mediante il ricorso a procedure cogenti di validazione – cioè di prova pratico-empirica che possa fungere da criterio dirimente di decisione.

Tutto ciò sembra importante per due distinzioni. La prima fra la prova sperimentale che interviene nella conoscenza dei fatti naturali e il far la prova di un'esperienza, che interviene nel “verificare” un proprio principio ipotetico



di condotta. La seconda fra prova aletica (di verità) e prova di convenienza (di soddisfazione e di adeguatezza ad attese di piacere, utilità).

Un medesimo tipo di intuizione si colorerà diversamente nella fruizione, una medesima esperienza apparirà valida o invalida, felice o infelice a seconda delle singole costituzioni fisiche, delle singole personalità (modellata com'è da ordinamenti inconsci), delle singole e irripetibili contingenze dell'esperienza in questione. Ogni intuizione, buona o non, accettata o scartata, incide sul comportamento futuro dell'individuo che la compie ed anche di quanti si confrontano con lui: l'intuizione che ha avuto un soggetto, può essere oggetto di intuizione di un altro. Nonostante la sua specificità soggettiva, il risultato di ogni intuizione risulta illuminante ed è in linea di principio comunicabile: tutte le azioni possono essere intese come tentativi individuali di rispondere, attraverso avventure personali, ad una medesima originaria struttura aperta del desiderio.

Le intuizioni hanno dunque nella sfera delle azioni, delle scoperte, delle strategie il loro peso decisivo.

Il difficile non sta nel calcolo razionale di certe alternative strategiche, il difficile sta nel convincersi a vivere certe intuizioni, a mettere al vaglio della prova, spesso solo dei fatti, ipotesi che necessariamente scompigliano o addirittura distruggono prudenti abiti mentali. Il carattere eminentemente rischioso dell'innovazione nella vita individuale come anche nell'impresa emerge proprio dal confronto con la scoperta scientifica.

L'innovazione, la strategia sono scommesse esistenziali che contengono anche un elemento di irrazionalità, perché rovesciano il rapporto tra ipotesi e prove empiriche. Nella scienza, prima le ipotesi, poi la prova (positiva); nella strategia e nell'innovazione, prima la prova negativa delle soluzioni passate, poi l'ipotesi progettuale per la risoluzione del problema. Anzi, se si vuol anticipare il cambiamento è anche necessario fare a meno di qualsiasi prova *ex-ante* sorretti solo dalla convinzione che comunque le soluzioni già adottate non saranno idonee ad affrontare il futuro.

Anche nell'intuizione vi è però un certo elemento di razionalità vagamente formalizzabile sul piano argomentativo: *l'abduzione*. L'abduzione, intesa come modalità inferenziale della formulazione di ipotesi, costituisce un limite alla supposta irrazionalità di fondo della intelligenza intuitiva.

Peirce definisce l'abduzione come forma di inferenza, nel quadro della teoria dell'argomentazione. Tale teoria sostiene che nel processo della cono-

scenza si hanno tre e solo tre tipi di argomentazioni, o inferenze (abduzione, deduzione, induzione), e che i tre tipi di inferenza si susseguono in un ordine costante e obbligato originando una specie di 'macroargomento'. Ordine che si origina nell'abduzione, come formulazione di ipotesi, per seguire nella deduzione, momento di analisi esplicativa, e nell'induzione, momento di verifica.

Sulla triplicità delle forme di inferenza, l'autore argomenta in termini di calcolo combinatorio. Se gli elementi che possono entrare in gioco in un qualsiasi processo inferenziale sono le tre proposizioni di caso, risultato, regola, allora un elementare calcolo mostra che questi tre elementi possono essere ordinati in sei modi possibili, presentando a due a due il medesimo termine finale. Dato che è l'ultimo elemento a caratterizzare l'inferenza, mentre non ha rilevanza l'ordine con cui sono date le altre due proposizioni, le forme possibili sono solamente tre.

Da qui le definizioni di Peirce: l'abduzione è un argomento che presenta lo schema risultato-regola-caso.

La macro-argomentazione qui proposta è diversa da quella di Peirce. L'abduzione ha il ruolo di ipotesi introduttiva sul caso (risultato-regola-caso) che sorge da una constatazione (magari di un fatto inaspettato o inedito). L'induzione (caso-risultato-regola) parte dal caso ipotizzato e determina l'assunzione di una regola. Infine, la deduzione (regola-caso-risultato) applica la regola al caso conseguendo il risultato. Insomma: l'abduzione formula l'ipotesi, l'induzione genera una regola, la deduzione la applica.

Dare una priorità logica all'abduzione significa prediligere l'invenzione, l'audacia della problematicità che richiede la formulazione d'ipotesi nuove, il gioco del combinare e scombinare le interpretazioni.

La deduzione predilige l'osservanza della tradizione, delle discipline codificate per obbedire ad una mentalità conformista, secondo cui le regole del sapere, del fare sono prefissate e, al limite, rivelate: il corretto esercizio dell'intelligenza consiste nel riconoscimento dei principi e nella loro applicazione.

L'induzione predilige l'osservazione e l'esperienza. La conoscenza si acquisisce di volta in volta nell'osservazione: le leggi si scoprono nelle regolarità osservate in natura.

Peirce (1958) considera i positivisti eredi della tradizione filosofica empirista, non in sintonia con l'effettiva pratica dell'attuale scienza. L'opzione empirista porta ad una sopravvalutazione della funzione dell'induzione e ad una svalutazione della funzione della costruzione delle ipotesi: le generalizzazioni

in quanto assunzioni di legge, postulazioni di regolarità, sono anch'esse frutto di ipotesi un'osservazione non passiva in cui la "verificazione" consiste nel "mettere alla prova le suggestioni delle teorie", ossia "nel mettere alla prova dei casi particolari le proposizioni generali assunte in via ipotetica".

La concezione passiva dell'esperienza e della conoscenza che è propria dei positivisti, li obbliga a potenti forzature nel rendere conto della genesi delle teorie scientifiche. I positivisti sostengono il primato dell'inferenza registrativa dell'esperienza, ma non si accorgono che "la sola cosa che l'inferenza dall'esperienza non può mai insegnarci è il valore approssimato di un rapporto (di frequenza)". La funzione dell'induzione è quella di "saggiare sperimentalmente una teoria, per misurare il grado di concordanza della teoria in questione con i fatti [...]. L'induzione non può mai dare luogo ad una nuova idea (Peirce, 1958).

Le idee innovative arrivano tramite l'abduzione. L'abduzione consiste nell'interpretazione dei fatti diretta ad escogitare un rapporto di causalità, assumendo pertanto una funzione pragmatica e progettuale rivolta al futuro, all'anticipazione, che impone il primato della strategia rispetto al dato contingente che comunque conserva *ex-post* il valore di inesorabile riscontro.

Sembra che Peirce non teorizzi consapevolmente i vari tipi di abduzione. Ma con Bonfantini (1987) si può abbozzare una tipologia delle abduzioni che servirà a precisare i termini degli elementi logici che limitano l'irrazionalità dell'intuizione. L'abduktività è presente in tutti i momenti della vita psichica, ma con diversi gradi di libertà ed inventiva.

Per Peirce l'abduzione è un'inferenza formale, tuttavia la conclusione abduktivita, genera una ricomposizione di tale contenuto semantico. Da qui il carattere innovativo e rischioso. La verità della conclusione abduktivita non è necessariamente determinata dalla validità delle premesse: le premesse possono essere vere e la conclusione falsa, o viceversa. Il dato saliente dell'abduzione è nell'interpretazione del risultato (dato empirico), che viene ipotizzato quale conseguenza di una regola. L'abduzione ha il suo punto di partenza nel dato e per spiegarlo o giustificarlo lo si deve considerare conseguenza di un principio generale. Individuato questo principio generale, la conclusione sul caso concreto è automatica. Ciò che si deve scovare è dunque la regola ed è qui che si esercita tutta l'immaginazione dell'attore: un'abduzione è tanto più innovativa, quanto più è inedito l'accostamento fra risultato e regola.

Quando la regola è abbastanza alla mano, nel senso che non implica un salto semantico col risultato, l'abduzione è indagativa. Se la regola individuata

è una legge teorica assolutamente nuova, si verifica una conclusione abduttiva che è “una nuova idea” in senso assoluto.

Risulta pertanto possibile distinguere tre principali tipi di abduzione, con tre gradi ascendenti di originalità inventiva: (1) la legge-mediazione cui ricorrere per inferire il caso dal risultato è data in modo obbligante e automatico, o semiautomatico; (2) la legge-mediazione cui ricorrere per inferire il caso dal risultato viene reperita per selezione nell’ambito dell’enciclopedia disponibile; (3) la legge-mediazione cui ricorrere per inferire il caso dal risultato viene costituita *ex novo*, inventata. (Bonfantini, 1987)

Nel terzo tipo di abduzione si distinguono tre sottotipi, secondo la modalità di costituzione della legge di mediazione: (a) La legge-mediazione è una mera estensione ad altro campo semantico di una forma di implicazione già presente nell’enciclopedia disponibile; (b) La legge-mediazione connette *ex novo* due (insiemi di) elementi già presenti nell’universo semantico dell’enciclopedia disponibile; (c) La legge-mediazione introduce a suo antecedente logico un termine fittizio.

Peirce (1984) afferma: “L’unico modo di scoprire le massime di esperienza in base a cui si deve costruire una cosa è considerare che se ne deve fare dopo che sia costruita. Quello che si deve fare con l’ipotesi è trarne le conseguenze per deduzione, confrontarle con i risultati degli esperimenti per induzione, e scartare l’ipotesi e provarne un’altra non appena la prima, come è presumibile, verrà rifiutata. Non possiamo sapere quanto ci vorrà prima che ci si imbatte nell’ipotesi che resisterà a tutte le prove, ma speriamo che alla fine succeda. In questa prospettiva, è chiaro che determineranno la scelta di un’ipotesi tre considerazioni. In primo luogo l’ipotesi deve essere passibile di verifica sperimentale. Deve costituire conseguenze sperimentali con quel tanto di cemento logico che basti a renderle razionali. In secondo luogo, l’ipotesi deve essere tale da spiegare i fatti sorprendenti che si hanno di fronte, la razionalizzazione dei quali è lo scopo della nostra ricerca. Questa spiegazione può consistere nel far risultare i fatti dal caso naturale – come nella teoria cinetica dei gas – oppure nel renderli necessari; e in quest’ultimo caso, li asseriremo implicitamente o ne faremo la base per una dimostrazione matematica della loro verità. In terzo luogo, dato che l’ipotesi vera è solo una tra le innumerevoli false possibili, e dato anche l’enorme costo della sperimentazione in denaro, tempo, energia e pensiero, dovremo considerare l’economia”.

La forma logica dell'innovazione è la forma dell'abduzione, e più precisamente dell'abduzione di terzo tipo. Un'idea per l'azione "sorge dapprima quando su un forte senso di bisogno (anche se più o meno vago) si sovrappone un'esperienza di natura suggestiva". L'idea passa però attraverso la volontà "un genere di sforzo che può essere assimilato ad un imperativo rivolto al proprio io futuro". Peirce è "convinto che nessuna nuova associazione, nessun abito interamente nuovo può essere creato attraverso esperienze involontarie". Perché s'innesci la strategia o scatti il nuovo, non basta la pur necessaria sorpresa, comunque "assai efficace per coinvolgere le associazioni d'idee", sono necessari "sforzi interiori, atti di immaginazione". La strategia (non chiamata così da Peirce) è "congettura espressiva di un abito che consiste nel credere che avendo un certo desiderio lo si potrebbe soddisfare se si potesse eseguire una certa azione" (Peirce, 1958). In tal senso si ribalta il rapporto struttura-strategia nella generazione di senso proposto dalla catena wittgensteiniana convenzione  $\Rightarrow$  prassi abituale  $\Rightarrow$  decisione e performance. La linea di spiegazione di Peirce va in senso contrario rispetto alla descrizione per identificazione proponendo la catena decisione e performance  $\Rightarrow$  prassi abituale  $\Rightarrow$  convenzione.

Il soggetto percipiente, come più volte affermato, non registra passivamente i dati sensoriali, ma è un interprete attivo, teso a risolvere le ambiguità, a fare supposizioni circa gli eventi di cui non è diretto testimone e a produrre inferenze sulle relazioni causali. Questa tendenza ad andare al di là dell'informazione data, a spingersi oltre le implicazioni più immediate offerte dai dati, si concretizza nell'adozione di strategie inferenziali intuitive che consentono di interpretare la realtà evitando i lunghi e complessi ragionamenti richiesti dalla logica.

Le strategie intuitive più comuni, ma che talvolta conducono ad errori in una vasta gamma di compiti inferenziali, sono rappresentate dalle euristiche del giudizio. Esse non rappresentano procedimenti irrazionali, dal momento che molto spesso inducono ad inferenze corrette con grande tempestività e con sforzo ridotto. Anzi, l'uso di strumenti così semplici costituisce molto probabilmente una caratteristica necessaria per un sistema cognitivo come quello umano che deve far fronte ad un numero tanto elevato di giudizi e decisioni. Gli errori inferenziali che derivano dalla loro applicazione sono dunque ascrivibili più al loro utilizzo quando sarebbero appropriate altre strategie, piuttosto che alla loro validità intrinseca.

In relazione alla fase di raccolta o acquisizione di dati, la strategia di giudizio più frequentemente applicata è rappresentata dall'*euristica della disponibilità* (Nisbett, Ross, 1989) quando gli individui si trovano a dover giudicare la frequenza relativa di certi eventi o devono stimare la loro probabilità di accadimento, vengono influenzati dalla relativa disponibilità di quegli eventi nella memoria.

Sempre in relazione alla fase di raccolta dei dati, molto diffusa è anche la tendenza al *verificazionismo* (Gulotta, Boi, 1997): nel momento in cui si deve controllare la validità di una ipotesi, vengono presi in considerazione o ricercati solo i dati che la confermano. Più che di controllo si deve dunque parlare di verifica, in quanto si tende a selezionare solo dati che confermano le nostre opinioni e, di fronte a dati che le contraddicono, anziché mettere in discussione le nostre convinzioni, se ne sminuisce la validità e la rilevanza.

Passando a considerare le strategie semplificative del pensiero più frequentemente messe in atto nella fase di elaborazione dei dati immagazzinati nella memoria, l'*euristica della rappresentatività* (Nisbett, Ross, 1989) ricopre un ruolo di primaria importanza. Questa euristica riguarda l'applicazione di criteri semplici di somiglianza ai problemi di categorizzazione. Nel valutare la probabilità che un oggetto appartenga ad una certa categoria, l'individuo valuta la misura in cui le caratteristiche percepite dell'oggetto si presentano simili a quelle che si presumono essere le caratteristiche essenziali della categoria. Talvolta l'euristica risulta fuorviante poiché, in talune circostanze, in particolare quando le probabilità di base delle categorie differiscono molto, la mera somiglianza costituisce un indicatore inaffidabile di probabilità.

Infine, l'*ancoraggio* fa sì che una volta elaborati i primi dati e formatasi sulla base di questi una prima impressione, quest'ultima contamina il resto del giudizio in quanto si tende a restare "ancorati" ad essa nonostante la disponibilità di nuove informazioni. Nonostante si riconosca che il punto di partenza nell'elaborare un problema sia del tutto arbitrario, una volta compiuto il primo passo, il giudizio iniziale può mostrarsi notevolmente resistente ad informazioni ulteriori, a modalità alternative di ragionare e persino a contestazioni logiche o legate all'evidenza. I tentativi di integrare la nuova informazione, possono trovare il soggetto sorprendentemente "conservatore", e cioè difficilmente disposto ad arrendersi all'evidenza e portato a mettere in dubbio la rilevanza, l'affidabilità o l'autorevolezza dell'informazione successiva.

Con questo non si vuol togliere nulla alla razionalità: attività propriamente umana e fonte insopprimibile di problem solving. Proprio per valorizzarne l'essenza sembra però necessario collocarla in un quadro concettualmente collegato. Per ciò si ricorda la distinzione tra razionalità, da un lato, e ragione logica, ragionevolezza e sensatezza, dall'altro. Inoltre si ricorre all'allegoria del diamante. Un diamante è estremamente duro, forte, diafano, ma molto raro in natura e per questo prezioso. Analogamente la razionalità è preziosa, forte, chiarificatrice, cristallina, ma relativamente rara nei vissuti umani. L'errore dei razionalisti è di voler ridurre l'umano non solo al razionale, ma anche alla riduttività della razionalità. Un po' come se un naturalista affermasse che le cose che non sono diamanti, non sono natura. Allora la teoria dell'irrazionalità limitata ha il senso di sfruttare al massimo il potenziale della ragione umana concentrandola là dove ha la possibilità di meglio esprimere e cioè nel contesto della giustificazione.

Nell'affermare l'irrazionalità limitata non si vuol negare l'umano che c'è anche nel razionale. Anzi proprio perché l'uomo è razionale può anche essere irrazionale nel senso qui sostenuto.

### 2.1.5 I limiti dell'irrazionalità limitata

Si è evidenziato come sia il linguaggio comune, sia il linguaggio filosofico e psicologico, analiticamente approfonditi nel proseguo, abbiano rilevato il carattere irrazionale dell'intuizione. La connotazione non razionale derivabile, come già visto, non tanto dalla bontà delle soluzioni rinvenute, quanto dall'incapacità di controllabilità ed irripetibilità logico-argomentativa dell'intelligenza intuitiva. La credenza o l'ipotesi intuitiva non hanno, prima della verifica, ragioni per essere sostenute ed il procedimento di elaborazione non può essere vagliato in termini di affidabilità generalizzabile. L'unica ragione per cui ci si affida ad un'intuizione è spesso argomentata sul fatto di aver avuto l'intuizione stessa. Una tale ragione non sembra sufficiente a supportare la razionalità della credenza neanche nei più blandi approcci euristici di logica argomentativa.

L'irrazionalità conscia della intuizione in quanto tale sembra quindi dimostrata sia da quanto affermato nel paragrafo precedente, sia dalle conclusioni che sono tratte in seguito dall'analisi dei contributi filosofici e psicologici.

Ciò non toglie, a parere di chi scrive, lo status di intelligenza a questa forma assai particolare di conoscenza progettuale. Ora il punto della irrazionalità



limitata sta nell'approfondire se in questa forma di intelligenza non strettamente razionale vi siano dei nuclei di razionalità che si precisano progressivamente con lo sviluppo dell'esperienza, ma che sono già presenti in embrione e che possono, in modo più o meno conscio, guidare l'intelletto a dare un maggiore o minore affidamento, almeno nella formulazione di ipotesi, ad una conoscenza intuitiva.

In questa sede si tenta di individuare alcuni limiti all'irrazionalità dell'intelligenza intuitiva tra cui: elementi inferenziali di tipo abduttivo; elementi di razionalità nel pensiero inconscio; elementi di razionalità cognitiva dell'intuizione in quanto tale; elementi di giustificabilità razionale (anche di tipo bayesiano) dell'ipotesi intuitiva.

In primo luogo, la natura di inferenza abduttiva con cui spesso si manifesta l'intuizione può sembrare un primo elemento di limitazione alla sua irrazionalità. In effetti l'argomento ha un peso meno rilevante di quanto possa sembrare a prima vista, in quanto l'elemento cruciale della abduzione non è, come visto, nella conclusione, ma nell'interpretazione del risultato come conseguenza di una regola. Individuata la regola, la conclusione sul caso concreto è abduttivamente inferita, ma non è di per sé in grado di dar ragione dell'accostamento fra risultato e regola.

Secondariamente la natura inconscia dell'elaborazione intuitiva non esclude una sua parziale razionalità. L'inconscio, sia superiore che inferiore (per dirla alla Maritain), può presentare, specialmente in certe patologie, forme di razionalità, soprattutto simbolica, assai stringenti rispetto ad un obiettivo non conscio. La teoria freudiana evidenzia come le azioni apparentemente irrazionali possono simboleggiare altri eventi e racchiudere un significato emozionale. Anche nelle forme più patologiche l'irrazionalità è, a volte, solo apparente in quanto una volta individuato il referente a cui simbolicamente si riferisce il comportamento, il sintomo viene spiegato dallo scopo a cui è funzionalmente legato. Il problema dell'irrazionalità dell'inconscio non è tanto un problema ontologico, ma ermeneutico: proprio perché non conscio non può argomentare né delle ragioni di un certo elaborato, né dei procedimenti seguiti. Sotto questo profilo anche l'analisi freudiana, che ha per scopo l'emersione a livello conscio delle pulsioni "inferiori" (peraltro molto meno interessata alle ispirazioni "superiori"), può offrire un contributo assai limitato ad una pronta e replicabile esplicazione di un'intuizione concreta.



In terzo luogo, sotto il profilo cognitivo, un primo scopo dell'intuizione è comune a qualsiasi forma di conoscenza: credere la verità ed evitare l'errore. Tale scopo è però nell'intuizione anche connotato dalla potenziale fecondità ipotetica di certe credenze e dalla loro capacità evocativa.

Ma l'interesse per la verità ha anche una connotazione strumentale: vi sono realtà che normalmente non interessa affatto conoscere (ad esempio, il numero chicchi di riso contenuti nella scodella). L'intuizione non cerca una credenza perfettamente vera, ma vera quanto basta a offrire buoni risultati quando la si segue nell'azione o come inizio di un percorso di ricerca. Il valore ricercato non è teoretico, ma pratico: le credenze vere funzionano generalmente molto meglio di quelle che non lo sono. L'obiettivo principale della conoscenza, e quindi anche dell'intelligenza intuitiva, è quello di generare conoscenze vere. Anche per l'intuizione vale allora il principio che non si deve credere all'intuizione quando vi è un altro dato cognitivo, incompatibile con l'intuizione, che presenti un valore di credibilità più elevato. Il valore di credibilità è, come già visto, fortemente condizionato dall'emotività. Nella intuizione vi è quasi sempre un elevato coinvolgimento emotivo, stante il profilo simbolico ed evocativo, per cui appare meno irrazionale di quanto sembri seguire una intuizione anche se non si hanno prove empiriche di riscontro.

In una situazione ambigua in cui tutto è di difficile e di lunga dimostrazione è in cui vi è un elevato fabbisogno di informazioni e credenze, il soggetto può decidere il livello di veridicità affidandosi a procedimenti meno certi, ma che si pensa possano massimizzare il numero di conoscenze vere e utili che si riesce a radunare. Infatti, quanto devono essere rigorose le prove di una certa idea perché venga seguita, dipende anche dal soggetto: il grado di evidenza oltre il quale si fa affidamento dipende principalmente da colui che è chiamato a crederci. Insomma, un soggetto razionale può decidere di credere (su certe e non su altre questioni) sulla base di un procedimento che presenta anche la possibilità di produrre un numero limitato di credenze false.

Il grado di affidamento non è uguale nei confronti di intuizioni relative a questioni diverse. Stante la crucialità e la rilevanza della situazione problematica il livello di affidamento dato a una forma intuitiva di conoscenza può risultare diverso a seconda del contesto in cui il soggetto si trova a decidere. Un'intuizione che esclude certi tipi di possibilità in un certo tipo di contesto decisionale, non li esclude in un altro. Se in un contesto la posta in gioco è sufficientemente alta, l'assenza o la difficoltà di riscontri empirici all'intuizione ri-

sulta bloccante. A parità di intensità e chiarezza intuitiva un soggetto presenta una propensione a basarsi esclusivamente su cognizioni intuitive tanto minore, quanto più è elevato il coinvolgimento nella situazione esistenziale.

Il soggetto ha sempre la possibilità di non credere alla propria intuizione, per cui sembra razionale che il soggetto la segua solo se la ritiene rilevante rispetto all'utilità derivante dal porvi fede e, in particolare, se l'utilità attesa del crederci è superiore a quella di non avere nessuna credenza al riguardo.

Ma se gli scopi cognitivi hanno anche un elemento strumentale, è necessario tener presente anche il rapporto risorse-obiettivi a cui essi mirano. Sembra pertanto un elemento di razionalità (utilitarista) il seguire una certa intuizione sulla base dei costi, dei tempi e delle conseguenze che comportano crederci. Un soggetto è razionalmente propenso a seguire un'intuizione, se questa presenta un rapporto molto basso tra i costi da sostenere e i benefici attesi. Su quest'ultimo punto nulla di nuovo, al di là del rovesciamento di prospettiva, rispetto alla classica formulazione simoniana della razionalità limitata. Sembra opportuno estendere il concetto di utilità da quella cosiddetta causale, a quella evidenziale e simbolica (Nozick, 1995).

In definitiva, i limiti dell'irrazionalità dell'intuizione dovuti ai suoi aspetti cognitivi sono esprimibili nei seguenti enunciati: (1) si crede all'intuizione quando non vi è nessun altro dato cognitivo, incompatibile con l'intuizione, che presenti un valore di credibilità più elevato; (2) si crede all'intuizione solo quando il suo valore di credibilità è sufficientemente elevato rispetto al problema da risolvere; (3) si crede all'intuizione quando il valore decisionale di credere è almeno grande quanto il valore decisionale di non avere credenze riguardo al dato intuito.

Infine, sotto il profilo della verificabilità *ex-post* rispetto all'intuizione, si pone il problema della razionalità della giustificazione, in sé abbastanza banale: vi è un elemento di razionalità nel considerare le intuizioni prima facie credibili, conferendoli un fumus di credibilità, purché siano poste a un vaglio di ragioni e di procedure analitiche. Il problema della testabilità dell'intuizione si pone anche in termini di costi e tempi, ma anche in situazioni in cui è difficile arrivare ad una certezza, il rapporto intuizione-verifica può funzionare in termini bayesiani: l'intuizione fornisce una probabilità a priori che si modifica nel corso dell'esperienza. I gradi di credenza non sono comunque necessariamente collegati agli assiomi del calcolo di probabilità. I connotati simbolici dell'intuizione richiamano più il concetto di sorte che di probabilità.

Per sorte si intende una situazione di alea dotata di senso contingente che si innesta nella storia, nel peculiare vissuto esistenziale dell'attore. Una tale esperienza risulta ben diversa dalla probabilità oggettiva matematicamente o statisticamente calcolabile basata su esperimenti ripetibili in una unità tempo fisicamente intesa.

È interessante notare come la propensione a seguire un'intuizione *ex-ante* rispetto alla sua giustificazione, non è inversamente proporzionale alla sua verificabilità empirica. Non a caso è frequente che in situazioni critiche siano proprio le intuizioni di verifica quasi impossibile prima dell'azione quelle di cui il soggetto è maggiormente propenso a fidarsi. Anche in questo caso un elemento di razionalità nel ricorso all'intuizione sta proprio nel non poter fare altrimenti di fronte ad una perdita certa nel caso di inerzia.

In definitiva sembra che il ricorso all'intuizione sia un approccio meno irrazionale di quanto appaia a prima vista. In particolare è sufficientemente chiaro che può esservi una razionalità delle intenzioni che accoglie e fa fruttare elementi di irrazionalità intuitiva.

In termini di vissuto sembra che il campo delle intuizioni a cui ci si affida senza verifica empirica sia collocabile ai due estremi di un continuum di crucialità-complessità rappresentato da decisioni banali del quotidiano e da decisioni esistenziali di estrema complessità.

Nelle situazioni banali del quotidiano l'intuizione viene usata per la sua facilità ed economicità rispetto a questioni di "poco conto", la cui verifica sistematica richiederebbe un notevole costo-opportunità. Nei contesti esistenziali altamente cruciali e di complessa risoluzione, il ricorso all'intuizione è motivato proprio dalla non consapevole computabilità degli elementi a disposizione e dalla convinzione che l'emergenza conscia delle elaborazioni inconscie esprima meglio la complessità, anche simbolico-emotiva, del reale che, nonostante i tentativi, eccede sempre le capacità di razionalizzazione dell'attore. I caratteri di strategia, innovazione, rischio e prontezza dell'imprenditorialità rappresentano, insieme alla guerra, alla politica, all'arte e all'amore, uno dei campi in cui l'intelligenza intuitiva può spiegare i suoi effetti più risolutivi.

### 3. *L'astuzia nello stratagemma occidentale*

L'astuzia è una intelligenza che combina intuito, sagacia previsione, spigliatezza mentale, finzione, attenzione, senso dell'opportunità, abilità ed

esperienza. Questa facoltà torna particolarmente utile in realtà fugaci mobili e ambigue che non si prestano al calcolo preciso né al ragionamento rigoroso (Detienne, Vernant, 1982). Le qualità impiegate nell'astuzia sono, tra l'altro, la destrezza (*eucheria*), la sicurezza del colpo d'occhio (*l'eustochia*), l'acutezza di spirito (*agchinoia*). Anche Platone riconosceva queste qualità necessarie all'arte della conoscenza congetturale e obliqua.

L'astuzia è una forma di accorta prudenza e si esercita su vari livelli, anche se essa prevale nei campi pragmatici della ricerca del successo.

Una prima caratteristica rintracciabile nell'astuzia indirizzata nello stratagemma è di agire dietro le quinte, nel sotterraneo anche per coltivare un effetto sorpresa. Altra caratteristica è di non contare sulla superiorità delle forze dirette, ma di agire su una dinamica indiretta della situazione. Inoltre considera certe regole del gioco non per rispettarle, ma come oggetto di manipolazione. Infine si accosta spesso l'astuzia dello stratagemma all'opportunismo, alla slealtà, alla menzogna, all'inganno. Si noti però che il giudizio morale sullo stratagemma non può prescindere da quello sulle regole manipolate o violate. Spesso le regole sono solo implicite o solo nella mente dell'interlocutore, oppure sono esplicite ma dettate con la forza da un'autorità non riconosciuta.

Lo stratagemma è spesso l'unica arma del debole che vuol affrontare il forte, ma può essere anche la strategia del forte che vuol evitare l'uso della forza.

### 3.1 Lo stratagemma tra occasione e interpretazione

Certo anche il principe del Machiavelli o gli eroi greci Formine e Brasida di Tucidide, devono prevedere l'occasione e coordinarsi per avere il tempismo necessario ad architettare e far scattare lo stratagemma. Anzi proprio la possibilità di essere ingannati dalla sua portata seduttiva induce a valutarla con una certa circospezione per prevederne a distanza di sicurezza gli inconvenienti e a scovarne i veleni e i tranelli che vi possono essere stati intenzionalmente celati (Il Principe, III, IV).

Nell'occasione è assai probabile che si celi l'altrui stratagemma: la previsione avviene per cautela e circospezione al manifestarsi dell'occasione è d'obbligo perché potrebbe essere stata architettata come una trappola. Lo svelare gli intenti del nemico è un prerequisito sia per cogliere un'occasione che pro-

prio perché manifesta diviene sospetta, sia per architettare uno stratagemma che non crei eccessivi sospetti.

Inoltre, il ragionamento è congetturale fondandosi su quello che oggi può essere collegato alle metodologie della teoria dei giochi, dell'albero di decisioni, degli scenari e delle opzioni strategiche. Si acquisiscono informazioni per elaborare ipotesi alternative per selezionare quelle più verosimili. Per far ciò è necessario svelare ciò che è nascosto perché in termini strategici sembra più vero ciò che è meno visibile: scoprire l'arcano, il celato e il precoce è l'essenza ermeneutica di ogni strategia.

Sia per chi architetta lo stratagemma, sia per chi lo sventa uno svelamento di una realtà nascosta è una vera e propria scoperta cui si addivene per ragionamento che valuta fatti noti e li valuta nella loro gravità, precisione e concordanza per inferire ad una conoscenza indiretta che, come diceva Buscetta, è più sapienza che scienza. Cioè un sapere talmente verosimile da non lasciare alcun ragionevole dubbio, ma non tale da essere oggetto di prova diretta o sperimentale e quindi non tale da escludere ogni altra possibilità. Una conoscenza che è frutto di un'intelligenza calcolatrice anche se, nella maggior parte dei casi, non può essere matematicamente o statisticamente calcolata. Anche quando il computo ha la sua parte in termini di attendibile probabilità questo riesce al più a minimizzare un rischio che va comunque sostenuto.

Ma proprio perché in termini strategici sembra più verosimile ciò è più nascosto e che viene svelato, allora un buon stratagemma prepara un'esca non troppo banale, ma che richiede una indotta scoperta da parte dell'avversario.

### 3.2 Lo stratagemma e l'opportunismo

Almeno nella concezione occidentale lo stratagemma si esercita su un terreno franso, in situazioni solitamente connotate da incertezza ed ambiguità. Mentre l'opportunismo richiede una notevole concentrazione sul presente, pronto a cogliere l'occasione inattesa, lo stratagemma è teso verso un avvenire, anche prossimo, macchinato e costruito. L'opportunismo è solo attesa dell'occasione colta con un espediente, l'attesa nello stratagemma è invece più simile all'agguato per la vigile premeditazione e continua presenza pronta allo scatto su processi in corso di svolgimento attentamente monitorati.

L'opportunismo può essere impulsivo o "leggero" (Detienne, Vernant, 1977), lo stratagemma deve essere carico del peso di una navigata esperienza

supportata da un pensiero sottile, fitto e serrato. In occidente l'opportunismo è ondivago e adattivo secondo le circostanze, lo stratagemma è proattivo perché si radica profondamente nel progetto che l'individuo ha elaborato in anticipo, grazie alla sua capacità assemblare il futuro immediato.

Lo stratagemma non anticipa il momento, lo costruisce. Nell'opportunismo l'occasione si presenta come un frutto maturo da cogliere, nello stratagemma le occasioni sono solo materie prime su cui lavorare. Ogni prova esige l'invenzione di un nuovo stratagemma e anche di nuove difese da stratagemmi altrui nonché la scoperta di via di scampo nascoste in caso di fallimento.

### 3.3 Lo stratagemma e la forza

Lo stratagemma permette di acquisire una potenza basata per lo più sulla manipolazione indiretta che non sulla forza. Una potenza sotterranea e non percepibile agli occhi dell'avversario perché non assume nessuna forma e comunque maschera e non ostenta e non svela la sua natura. Nello stratagemma si realizza una sistematica frattura tra apparenza e realtà che così sdoppiate si oppongono dando come un senso di illusione che trae in errore l'avversario.

La necessità dello stratagemma e della manipolazione scaturisce, per Machiavelli, dall'essenza stessa del potere che si fonda sulla forza o sulla minaccia di essa, sull'autorità, sul carisma, sull'inganno o su una delle loro innumerevoli combinazioni.

Nel Machiavelli del Principe, e ben prima in Plutarco, si sostiene che la forza vistosa e ostentata del leone deve essere affiancata all'astuzia occulta e furtiva della volpe. Due di tali componenti vengono a trovarsi in una sorta di rapporto particolare l'una nei confronti dell'altra, un rapporto reciproco in cui l'una tende a riequilibrare l'altra. Nel caso in cui manchi o non si voglia utilizzare la forza del leone è possibile compensare questa carenza avvalendosi dell'astuzia della volpe.

Il principio della forza contrapposto a quello dello stratagemma è un principio che sembra valido a molte circostanze di vita. La forza del leone esercitata sugli altri pone in una posizione di potere esplicito, ma prevedibile. L'uso diretto della forza ha sempre uno spettro assai più limitato di opzioni di esercizio rispetto all'uso di vie indirette. Chi esercita la forza perde di equilibrio perché pur imponendosi si scopre e genera un'asimmetria cognitiva a favore di chi la subisce che diventa disugualmente imprevedibile.

Ecco perché anche colui che ha la forza e bene che non la eserciti, ricorrendo ad un agire manipolatorio e indiretto.

Sembra, infatti, troppo poco strategica la visione che vede colui che ricopre una posizione di forza all'interno del rapporto che può avvalersi di minacce e ricompense che costringono all'obbedienza. Mentre la parte più debole che può esercitare azioni, o meglio reazioni, che possono essere riassunte in quattro tipologie di scelta: la fuga, la sottomissione, la ribellione e l'inganno.

Nello stratagemma dell'inganno la parte più debole tenta di controbilanciare il disequilibrio della relazione, assicurandosi un margine di vantaggio che accresce la propria libertà di azione. Agendo astutamente, impongono in modo subdolo e sotterraneo le proprie regole attraverso la frode e la menzogna.

Ma proprio perché l'esercizio della forza è vistoso e prevedibile l'astuzia non è solo un'arma a disposizione del più debole. Chi detiene il potere deve saper usare in modo strategico, l'arte dell'inganno, per controllare nemici, sudditi e anche gli stessi alleati. La sola forza è insufficiente a governare le diverse situazioni, non dà quella superiorità che invece è raggiungibile attraverso un uso sistematico di forza e inganno.

Per quanto riguarda la reazione di chi subisce lo stratagemma, si può affermare che certe volte la vittima rimane stupita e sorpresa dal simulato e dal dissimulato.

Ciò che spesso è il fulcro dello stratagemma deriva dalla stessa concezione sui limiti di realtà che l'ingannato possiede. Infatti, il presumere di conoscere la realtà del mondo o le regole del gioco può indurre una staticità di pensiero, un rallentamento nelle dinamiche mentali, a tal punto da non riuscire più ad ipotizzare mondi alternativi e da rimanere pertanto sorpresi quando l'avversario viola quelle stesse regole che sono a volte solo nella mente di chi le ritiene tali.

Il rifiuto a modificare la concezione della realtà, il modo di pensare, le regole del gioco, anche senza prescindere da giusti influssi etici o morali (che invece sono sconosciute dal realismo machiavellico), preclude a una delle parti la possibilità di aumentare le alternative di scelta. Gli stravolgimenti che scaturiscono da una rivoluzione da regole di realtà, di tecnica o di gioco sono percepiti come catastrofi da cui può sortire un nuovo e diverso ordine delle cose.

### 3.4 Lo stratagemma e la seduzione

La seduzione rappresenta un punto cruciale nella teoria dello stratagemma. In ambito aziendale, la seduzione assume particolare rilievo nel rapporto con il consumatore. In questo senso si osserva che le tre fasi principali attraverso cui si snoda il rapporto con i clienti sono: la seduzione, la soddisfazione e la fiducia.

Il termine seduzione è considerato spesso e non a ragione sinonimo di inganno e tradimento, vocaboli questi, che non riflettono in modo adeguato il vero significato di tale parola. Seduzione deriva da *sed-ducere*, dove il *sed* significa “*a parte*”, e in questo senso seducere acquista il significato di condurre in disparte, sviare. Tale conferma (*sed*) appartiene anche al termine sedizione, indicante una rivolta contro l'autorità costituita, ossia una sommossa pericolosa per l'ordine pubblico. Baudrillard, sulla base dell'origine comune di questi due termini, riesce ad evidenziare la forte carica rivoluzionaria implicita nella seduzione, ritenuta fonte di sovversione dell'ordine interno, della quotidianità e della linearità. Il seduttore conduce fuori dalla retta via, sebbene sia la più sicura (Saraval, 1989), sostituendo e sconvolgendo l'ordine di significati attribuiti alla realtà per sostituirvi i propri. La seduzione, per raggiungere questo obiettivo, utilizza strumenti dotati di un forte potere suggestivo-ipnotico: fascino e *charme*. Alla seduzione è riconosciuto un potere quasi soprannaturale che permette al seduttore di sviare e affascinare un agente (il sedotto), facendogli provare un incanto e una magia che lo culleranno fino a farlo addormentare, rendendolo vulnerabile ai desideri del seduttore.

La seduzione diventa così una sottile arte con cui il seduttore prima ancora di insediarsi nella realtà del sedotto, deve insediarsi nel suo immaginario, acquistando quelle valenze simboliche che fanno di lui l'oggetto del desiderio dell'altro. Non ha importanza quello che viene inseguito, sia solo un desiderio o un'illusione non reali, la seduzione è comunque scintilla vitale dell'esistenza (Saraval, 1989).

Inoltre, non esiste una sola forma di seduzione, così come non esiste un unico tipo di legame che si stabilisce tra i due soggetti in gioco, sebbene sia possibile trovare elementi che la caratterizzano costantemente, come ad esempio la dinamica domanda-offerta che si instaura tra i soggetti che entrano in gioco, secondo cui il seduttore stimola un qualche desiderio nell'altro e, nel



momento in cui quest'ultimo comincia a desiderare, si offre di rispondere. Inoltre, il tipo di risposta desiderato e ottenuto varia notevolmente in funzione della posizione reciproca dei soggetti coinvolti. Su questa base è possibile distinguere quattro tipologie di relazione seduttiva (Saraval, 1989): *empatica, narcisistica, super-egoica, perversa*.

La finalità è quella di sviluppare un'intesa con il soggetto in questione, ossia sviluppare quel senso di fiducia e benessere che ognuno prova quando si trova con qualcuno che lo apprezza, riuscendo così ad abbassare le difese del soggetto e a renderlo percettivo alle altrui richieste: "*il coinvolgimento è alla base di quest'intesa*" (Zuker, 1995). Questa è una forma di interazione strategica, dove un individuo, il *seduttore*, interagisce con un altro, il *sedotto*, per conseguire un pagamento finale. Come tale, l'azione del seduttore deve essere portata avanti in modo tale che questi sia sempre in grado di tenere sotto controllo le mosse e le risorse, soprattutto psicologiche, dell'altro, nonché di disporre d'informazioni atte a conferirgli una posizione di vantaggio sul sedotto, riuscendo così ad apparire in ogni momento come rispondente alla situazione (Goffman, 1971).

Essendo la seduzione l'essenza del marketing, ben più ella fidelizzazione, questo rappresenta lo stratagemma più tipico nella generazione di valore da parte dell'impresa.

#### 4. *I trentasei stratagemmi nella tradizione orientale (Von Senger, 1990 e Cleary, 1991)*

La tradizione orientale stigmatizza in un repertorio di trentasei stratagemmi un vasto massimario di astuzie e saggezze pragmatiche. Chi voglia peretrare il pensiero strategico o anche solo che spera di passare l'esame universitario con chi scrive memorizzi e mediti queste perle strategiche.

*Attraversa di nascosto l'oceano in piena luce.* Significa creare un'apparenza che risulti permeata da aspetti tanto familiari e consueti da consentire allo stratega di agire inosservato.

*Circonda uno stato per salvarne un altro.* Quando un gruppo forte sta per sconfiggerne uno più debole, può trarne un vantaggio la terza parte in causa, infatti, quest'ultima può guadagnarsi una buona reputazione attaccando l'aggressore e fingendo di aiutare chi si difende, inglobando, infine la parte attaccata, ed ormai indebolita, senza incorrere nell'accusa di infamia.

*Prendi a prestito una spada per colpirne un'altra.* Quando una delle parti del conflitto si sta indebolendo può trascinare in battaglia i suoi alleati, assestando così un colpo al nemico, senza perdere la propria forza. Nuocere a qualcuno per mano di qualcun altro.

*Affronta chi è stanco quando ti senti forte.* Costringere gli altri a sprecare energia, risparmiando la propria. Esaurire le energie degli avversari spingendoli ad imprese disperate, oppure obbligandoli a raggiungerci da lontano, mantenendo la propria posizione.

*Buttati nel fuoco pur di ottenere un guadagno.* Impiegare le debolezze degli altri come opportunità per guadagnare qualcosa a proprio favore.

*Fingi l'attacco a est, colpisci a ovest.* Lasciar trapelare informazioni fuorvianti su ciò che si intende fare, oppure creare false impressioni, per indurre l'avversario a concentrare le difese su un solo fronte lasciando così un altro fronte vulnerabile all'attacco.

*Crea qualcosa dal nulla.* Creare una falsa idea nella mente dell'avversario e fissarla come una realtà, dando l'impressione di possedere ciò che non si ha, per apparire invincibili, ottenendo così maggior sicurezza.

*Attraversa il passo al buio.* Stabilire un falso fronte, poi penetrare nel territorio nemico da altre direzioni, mentre gli avversari sono distratti dal falso fronte.

*Osserva il fuoco dall'altra riva del fiume.* Osservare dall'esterno mentre i nemici sono alle prese con dissidi interni.

*Nascondi una spada in un sorriso.* Entrare nelle grazie dei nemici, inducendoli a prestare fede; una volta ottenuta la loro fiducia si può muovere contro di essi in segreto.

*Un albero cade per il bene di un altro.* Possono essere necessari sacrifici individuali per ottenere la salvezza collettiva.

*Tieni in braccio la pecora finché cammini.* Cogliendo l'occasione al volo, condurre con sé una pecora che si è trovata per caso. Ricavare vantaggio da ogni opportunità, per quanto piccola, e servirsi di ogni guadagno, per quanto magro.

*Percuoti l'erba per snidare i serpenti.* Quando gli avversari sono riservati e imperscrutabili è necessario creare scompiglio per osservare le loro reazioni e per capire la loro natura.

*Fa uso di un cadavere per evocare uno spirito.* Non bisogna usare quello che usano tutti, ma quello che nessuno usa, usare metodi caduti in disuso per

negligenza, trovare impieghi per cose finora ignorate o considerate inutili, investire in realtà nuove, ecc.

*Convinci una tigre a lasciare le montagne.* Non bisogna avventurarsi nei territori fortificati di un nemico potente, ma indurlo a uscire dalla sua roccaforte.

*Quando vuoi far prigioniero qualcuno, lascialo libero per un po'.* I nemici in fuga possono ancora girarsi e combattere, se incalzati troppo da vicino; dando loro la possibilità di correre si sparpagliano e perdono energia. Allora possono essere catturati senza ulteriore impiego di forza.

*Mostra una tegola smaltata per ottenere una giada.* Presentare qualcosa che abbia valore superficiale o fittizio, per indurre la fazione nemica a mostrare qualcosa che valga realmente.

*Per catturare i briganti cattura il loro re.* Di fronte ad un'opposizione di massa bisogna mirare alla leadership.

*Togli la legna da sotto la pentola.* Quando non si può controllare l'avversario in un confronto diretto si può ancora vincere minando le risorse e il morale del nemico.

*Agita le acque per catturare il pesce.* Bisogna usare la confusione a proprio vantaggio per ottenere ciò che si desidera. In particolare questa strategia può esprimere la capacità di trarre vantaggio da una situazione di anarchia, per raccogliere seguaci.

*La cicala dorata cambia guscio.* Questa strategia indica l'abbandono delle apparenze ingannatrici create per scopi strategici. Come il guscio della cicala, l'apparenza rimane intatta, ma la vera azione si svolge altrove.

*Chiudi le porte per catturare i banditi.* Bisogna catturare gli invasori impedendo loro di andarsene. Non si può lasciare che tornino ai loro paesi d'origine con quello che possono portarsi via. Nel caso in cui riescano a fuggire non vanno inseguiti, perché così facendo si rischia di rimanere vittime del loro complotto.

*Trova alleati a distanza, attacca da vicino.* Quando ci si trova più vulnerabili rispetto a coloro che ci stanno vicino di quanto non lo si sia rispetto a quelli che ci stanno lontano è possibile difendersi facendo perdere la calma a chi ci circonda, tagliando nel frattempo il loro campo d'azione e assicurandoci, nel frattempo un ampio anello di alleanze che li circonda.

*Acquista il diritto di transito per attaccare il vicino.* È necessario assicurarsi l'uso temporaneo dei mezzi di un'altra fazione per muovere contro un nemico

comune. Dopo aver usato tali mezzi per prevalere sul nemico comune si cambia tattica, e si utilizzano contro la fazione da cui si sono ottenuti.

*Ruba una trave per sostituire una colonna.* Vanno reclutati i migliori tra gli alleati, convincendoli a lottare per la causa.

*Accusa qualcuno per rimproverare qualcun altro.* È saggio usare la critica indiretta, esponendo il proprio punto di vista senza giungere a discussioni.

*Simula l'ignoranza senza comportarti da folle.* Bisogna fingere di essere stupidi e ignoranti, evitando, però, di parlare a ruota libera.

*Lascia che salgano sul tetto, poi porta via la scala.* I nemici vanno guidati fino ad un punto di non ritorno, allettandoli con quelli che sembrano vantaggi e possibilità.

*Fa che i fiori sboccino su di un albero.* Bisogna abbagliare ed ingannare gli occhi degli avversari con spettacolari ostentazioni.

*Trasforma l'ospite in oste.* Ciò accade quando un affare viene rilevato da uno dei diretti interessati.

*Inganna servendoti della bellezza.* Questa strategia si riferisce all'impiego del fascino femminile per influenzare le figure chiave di un'organizzazione avversaria.

*Inganno del castello vuoto.* È meglio mostrarsi più deboli di quanto in realtà non si sia, cosicché gli avversari si sconfiggano con le proprie mani.

*Inganno degli agenti che fanno il doppio gioco.* Bisogna compromettere elementi interni alle altre organizzazioni affinché lavorino per noi.

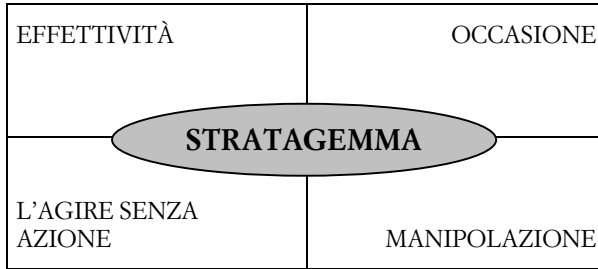
*Inganno delle ferite autoinflitte.* È necessario agire in modo da apparire come una vittima, per guadagnare la simpatia e la confidenza dei nemici.

*Inganno dei cerchi concentrici.* Quando si affronta un nemico più potente non bisogna usare la forza, né concentrare tutte le energie su un'unica linea strategica, ma mantenere contemporaneamente diversi piani d'azione in uno schema generale.

*La cosa migliore è fuggire.* Quando il nemico ci schiaccia non bisogna combattere, ma arrendersi, scendere a patti o fuggire. La resa è una sconfitta completa, scendere a patti è una mezza sconfitta, la fuga non è una sconfitta. Finché non si è vinti si ha ancora una possibilità di vittoria.

Lo stratagemma si articola in: effettività, aspetto politico e stratagemma dell'interesse e interesse dello stratagemma; occasione, aspetto etico dello stratagemma e convenienza dello stratagemma e stratagemma della convenienza;

manipolazione, aspetto organizzativo dello stratagemma e stratagemma del piano e piano dello stratagemma; agire senza azione, aspetto strategico dello stratagemma e stratagemma dello stratagemma.



### 5. *L'effettività*

L'effettività è un flusso di eventi positivi anche se non positivi o auspicati a priori e anche se non ottimizzanti l'uso delle risorse o l'entità dei risultati.

L'effettività sta allo stratagemma così come l'efficacia sta al piano.

L'effettività è il processo operante di cui l'effetto è espressione ed è iscritta più nell'evoluzione naturale e nei corsi e ricorsi della storia, che non nell'efficacia della gestione o nell'efficienza tecnica.

L'effettività è l'interesse dello stratagemma è lo stratagemma dello stratagemma, infatti questa è la fonte del vantaggio non solo a cui questo agire tende, ma di cui l'agente può realmente godere. L'effettività attiene più al godimento che all'uso.

L'effettività è implicata in un processo in divenire da cui l'effetto deriva non come mero risultato di un'azione, ma come esito di uno svolgimento. La strategia che mira all'effettività impegna la situazione non con l'eroismo spettacolare che affronta direttamente il pericolo per forzare l'effetto, ma con un lavoro silenzioso e perseverante che prepara la strada e genera le condizioni perché lo svolgimento che porta all'esito.

L'agire che ricerca l'effettività non agisce direttamente pro o contro l'effetto cercando in modo ingegneristico di riprodurre in toto con l'azione le fasi che assemblano il risultato.

L'agire che non cerca il solo *trade-off* tra efficacia ed efficienza agisce indirettamente usando in via mediata lo svolgimento già implicato nella situazione perché l'effetto si produca il più possibile d'assolo e che l'azione diretta sia relegata a solo indirizzo a monte e raccolta a valle.

L'agire alla ricerca della sola puntuale efficacia usa l'azione diretta per il montaggio dell'effetto, la ricerca di effettività richiede che l'esito non risulti tanto dall'azione, ma venga implicato dall'evoluzione della situazione in cui l'azione viene limitata ad una manipolazione iniziale che innesca processi convenienti o disinnesca quelli svantaggiosi.

La logica dell'effettività è quella di una sorta di efficacia e efficienza indiretta che determina l'effetto tramite un condizionamento silenzioso, perseverante, ma progressivo che gioca sulla trasformazione della situazione.

Lo svolgimento assume qui una centralità superiore all'effetto che risulta essere quasi un epifenomeno in quanto quasi banalmente prodotto da una causalità che non gli appartiene. L'effettività dà il senso di una fenomenologia complessa di cui l'effetto è solo un mero risultato, una emergenza non determinante, ma del tutto determinata. Ciò che rende effettivo il risultato diretto o l'esito complessivo è il processo fatto più di fenomeni che di eventi. L'effettività è l'effetto in corso di svolgimento, nel suo dispiegarsi e quindi effettivo perché non è ancora completamente risultato e quindi non pienamente concluso. L'effetto diviene risultato solo quando il processo si conclude: il risultato come già detto è l'inizio della fine dell'effetto. Invece l'effettività genera le premesse perché la realizzazione si rinnovi senza sosta con estrema facilità e palese evidenza da passare quasi inosservata e comunque senza nessuna spettacolarità.

### 5.1 Il problema pragmatico della viabilità

L'attenzione all'effettività è tutta strategica. Qui il problema non è quello teorico di comprendere la legge che regola la causa e l'effetto e neanche quello della prassi che si domanda il perché etico-politico di una certa condotta. Nell'effettività il problema è essenzialmente pragmatico perché la questione è centrata su un come l'effetto avvenga che non è funzionamento poetico, nel senso di tecnico-gestionale, ma di percorribilità. Un come che non è fattibilità, ma viabilità. Un come che non è costruzione di cose, ma percorso vissuto: un'effettività in cui anche l'affettività ha un suo rilievo.

## 5.2 L'effettività viene aumentata intervenendo a monte e cogliendo a valle

Il reale non è solo fenomeno, ma lo stratega deve coglierne lo svolgimento nella processualità. L'effetto voluto dalla prassi e quello prodotto dalla poesi devono esseri ricondotti nella pragma strategico-organizzativa che deve intercettare il processo a monte per ricercare un'effettività che sia al contempo efficace ed efficiente. La strategia, e a maggior ragione lo stratagemma, sta nell'impegnare il processo a monte del suo manifestarsi esplicito in modo da ridurre sia lo sforzo poetico di produrre direttamente l'effetto, sia la forza di volontà (prassica) necessaria a fronteggiare circostanze avverse. La strategia può cercare di prendere il reale di sorpresa e di assaltare l'effetto per produrre un risultato efficace, ma questo comporta normalmente un notevole dispendio di risorse. La strategia che fa largo uso di forze poetiche o prassiche, interviene generalmente a processo iniziato e lo accompagna spingendolo o dirigendolo verso il risultato. L'effettività di una tale strategia è solo parziale perché garantisce in parte l'efficacia a discapito dell'efficienza.

Garantisce solo in parte l'efficacia perché producendo direttamente il risultato (*output*) non è in grado di evitare effetti collaterali e antagonisti indesiderati e che potrebbero essere addirittura controproducenti rispetto all'esito (*outcome*) complessivo dell'azione intrapresa. L'intervento a valle rischia quasi sempre effetti collaterali indesiderati anche se più limitati rispetto ad un maldestro intervento a monte.

Non garantisce l'efficienza perché l'intervento a svolgimento conclamato è costoso.

## 5.3 L'azione efficace rischia la rigidità

L'efficacia come corrispondenza tra obiettivi e risultati richiede un tipo di interventi strettamente collegati ad piano che colleghi scopi specifici a modalità di azione in vista di risultati che sono raggiunti in quanto predeterminati in termini volitivi. Quindi il tipo di azione che mira all'efficacia è per sua natura strumentale nell'impiego dei mezzi, puntuale nel conseguimento dei fini, implicata nelle modalità di azione. Si può seriamente dubitare che un'azione che arreca grandi vantaggi sia da considerarsi efficace se genera esiti non strettamente correlati ai risultati attesi e ricercati ex-ante dall'agente.

Al contrario l'effettività non rimanda necessariamente ad un obiettivo predefinito che assurge più ad una deontologia dell'agire che ad una sua teleologia. L'effettività rimanda ad un processo flessibile che non si sclerotizza in un solo effetto, in un certi tempi e luoghi, ma che rimane continuo e fluido. Nell'effettività si dischiude un'efficacia esistenziale che non ha più bisogno della fissità di concrete determinazioni di obiettivi ben definiti perché essa stessa è un flusso di opportunità da cogliere con flessibilità e spirito di adattamento alle utilità presenti o rigenerate. La strategia è allora poca cosa se non realizza le condizioni per un flusso reiterante di mutevoli e profittevoli possibilità. Un flusso che, se aleatorio nelle singole determinazioni, diventa relativamente certo nel vantaggio ritraibile a livello complessivo ed esistenziale perché già implicato dalla situazione e già innestato in un più ampio svolgimento in corso. Lo stratega è questo flusso mutevole, questo filo sottile che lega gli eventi e che lo stratega deve saper cogliere e, se del caso, filare per impostare azioni di duraturo successo.

L'effettività è allora una forma più sottile di efficacia non legata ad un evento particolare quale il raggiungimento di un obiettivo, ma diviene uno sfondo di un agire sapienziale che interagisce in profondità comprendendo il senso degli accadimenti e sapendolo viverlo oltre che agirlo.

L'effettività strategica radica il vantaggio nella processualità di uno svolgimento profondo che ricerca la via che fa meno resistenza e quindi l'efficienza. Su questo radicamento di fondo, quasi naturale, lo stratega può innestare un'efficacia che porti un vantaggio nell'agire in modo che il frutto sia quasi naturale. La migliore effettività è quella che risulta invisibile perché agisce come forza sottile nel profondo delle cose prima che lo svolgimento abbia corso.

Il concetto di effettività è stato qui mutuato da una caratteristica connessa alla sovranità dell'ordinamento giuridico statale. Uno Stato è sovrano solo se su un territorio la generalità delle norme è osservata dalla generalità della popolazione cioè il suo potere è effettivo ed autoritario. L'effettività della sovranità non richiede che tutte le norme siano osservate da tutti i soggetti, ma una sorta di "id quod plerunque accidit" globale.

#### 5.4 L'effettività e l'efficienza

L'intervento a valle, a svolgimento in atto o contro l'effetto indesiderato, non garantisce comunque l'efficienza complessiva dell'agire perché interve-



nendo a processo avviato l'elevato dispendio di risorse è assicurato. Certo stante una certa azione intrapresa si può essere più o meno efficienti nella produzione dell'effetto, ma si tratta allora di una efficienza ingegneristica o gestionale che s'inscrive nell'azione data, non nella effettività strategica dell'agire nel suo complesso.

In effetti, la strategia è spesso pensata come via di efficacia. Qui si sostiene invece che la qualità della strategia è connessa anche all'efficienza. Una strategia che raggiunga il risultato con grande dispiego di mezzi o assumendosi grandi rischi non è una buona strategia. Una strategia è tanto più banale, quanto più arduo è il compito che affida al suo realizzatore. Tutto ciò anche perché forzando la situazione si è costretti ad intervenire con continui aggiustamenti che implicano un dispendio di risorse anche dopo che l'effetto è stato raggiunto. Per raggiungere rapidamente lo scopo bisogna evitare i "falsi sentieri" (Lao Tzu, § 53) che portano a risultati forzati, ma effimeri e il cui esito finale non può non ritorcersi contro il frettoloso e prodigo agente.

### 5.5 L'effettività coniuga efficacia ed efficienza rendendole simbiotiche

In termini economico-gestionali o ingegneristico-tecnologici efficacia ed efficienza sono spesso contrapposte: per ottenere più risultato, bisogna immettere più mezzi. Il problema strategico impostato in questi termini quasi non esiste: svilito com'è nel mero calcolo di un *trade-off* di economicità si perde il succo della strategicità che cerca di superare l'antagonismo tra efficacia ed efficienza per renderle sinergiche.

La migliore effettività è quella che lavora sulle premesse, sulle determinanti a monte o addirittura sui prodromi. Quella, insomma, che non costruisce l'effetto assemblandone le componenti, ma lo fa risultare quasi naturalmente come implicato nello svolgimento. La migliore strategia garantisce l'effettività come simbiosi sinergica tra efficacia ed efficienza: non parte dal progetto e lo impone alla realtà, ma parte da una sottile ermeneutica del reale per progettare qualcosa di facilmente implementabile o che addirittura si implementi da solo perché già iscritto nel corso delle cose. La realtà pragmatica non funziona né come la prassi agita dal mondo psichico e intellettuale delle forme, né come la poiesis fatta dal mondo produttivo della costruzione materiale.

## 5.6 L'effettività evita di suscitare antagonismi

L'effettività e l'agire pragmatico che la ricerca seguono cicli e logiche più vicine al corso naturale che a quello umano del pensiero o della produzione. Non è prassi perché "l'erba voglio non cresce neanche nel giardino del re", non è poiesi si può far crescere una pianta tirandola, ma bisogna lasciarla crescere magari aiutandola con una concimazione adeguata che agisce solo sulle premesse. L'agire strategico ricerca effettività per vie traverse che non sono necessariamente forme di inganno, ma che comunque incontrano meno resistenza e suscitano meno attrito. Ad esempio, sul piano etico l'approccio prassico alla virtù è quello di deliberare su quale abitus acquisire e di applicarsi con abnegazione decidendo di volta in volta in funzione della meta. L'approccio pragmatico tiene presente invece che mirare direttamente alla virtù da acquisire si rischia di suscitare spinte motivazionali, consce e inconsce, opposte e rendere arduo l'acquisizione della virtù o addirittura di fomentare il vizio opposto. Appare preferibile lavorare sulle premesse. Insomma, l'intenzione troppo esplicita che tiene costantemente nel mirino l'effetto voluto rischia di concentrare troppo l'agire sulla valle dell'effettività che è per sua natura più produttiva, forzata e parziale senza tener presente la parte a monte che invece è più strategica, spontanea e globale.

Forse anche per questo l'agire non concentrandosi eccessivamente su un effetto prassico o poietico particolare viene considerato dal taoismo generoso e abbondante, mentre quello eccessivamente strumentale viene valutato come concentrato e misero. Ciò non in termini morali, ma solo in termini di effettività.

## 5.7 L'intervento a monte è più profondo e duraturo

L'agire a monte è un intervenire su una latenza indifferenziata, sul fondo dell'effetto prima che emerga al manifesto, sulla via, sulla matrice del mutamento. L'agire garantisce tanta più effettività quanto più la strategia agisce nel profondo della realtà sui crinali della sua emersione. L'intenzionalità caparbia dell'effetto rischia di essere invece superficiale e di non far radicare il risultato o comunque di suscitare esiti controproducenti. L'effettività si forma allora sul fondo della via intrapresa e passa quasi inosservata, mentre la forzata efficacia ha l'eclatanza di un gesto eroico e spettacolare che però rischia l'inermità.

L'efficacia prassica pone l'attenzione sulla corrispondenza tra i tratti del voluto e del dettaglio realizzato: la sua azione è un evento. L'efficienza poetica esalta il rapporto del mezzo impiegato con l'effetto prodotto: la sua azione è un realizzare. L'effettività pragmatica pone l'accento sul carattere fenomenico di un flusso di accadimenti che portano il mutamento e cercano di coniugare e non di contrapporre efficienza ed efficacia: la sua azione è una maieutica. L'agire per l'effettività non è quindi posizionato né allo stesso livello dell'effetto visibile, né a quello del suo svolgimento manifesto, ma deve porsi ad un livello di più ampio respiro arrivando al potenziale prima che si manifesti: a monte se si ha una visione di caduta, nel fondo se l'immagine è di emersione. Perché l'effettività si compia bisogna che non si saturi, allora per realizzare l'efficienza e l'efficacia di un certo effetto bisogna allargare, ampliare e approfondire l'ambito di azione ben al di là di quelli che potrebbero essere suggerite dai loro rapporti di causa-effetto. Ciò non tanto per l'attrito dell'azione, quanto perché si ha sempre l'esigenza di avere una riserva di capacità che consenta non solo all'agire di essere flessibile, ma anche all'effetto di ruotare e di mutare producendo comunque vantaggio. Lavorando sul fondo dell'effettività degli accadimenti si garantisce che l'effetto avvenga con poco sforzo e lasciando uno vuoto di effettività non espressa si permette vuoi che l'effetto utile si rinnovi e non sia una tantum, vuoi che il risultato muti lasciando invariata la sua capacità di offrire un esito comunque vantaggioso. Le configurazioni latenti ed espresse della strategia

La strategia può avere due configurazioni: una palese e una latente. La configurazione palese dell'agire è quella che si manifesta come percorso di successo o di insuccesso, quella latente è quella con la quale si determina il successo o l'insuccesso che nessuno conosce (Sun Tzu, cap. VI). La narrazione del percorso strategico, vuoi anche costellato di fattori critici di successo, è quasi sempre superficiale e sottace la trama nascosta che guida la vittoria. Trama che eccede normalmente il semplice agire per coinvolgere processi e fattori di cui neanche lo stratega ha piena consapevolezza. La configurazione latente e anteriore del suo manifestarsi è la profonda determinante sia del percorso dell'agire, sia di altre circostanze, occasioni e accadimenti, difficilmente controllabili, che concorrono a produrre l'effetto. Ora questa propensione e disposizione latente ha difficoltà a costituire l'effettività dell'agire perché non ricomprende solo il manifesto percorso di azione, ma anche gli svolgimenti cui questo si connette.

## 5.8 L'effettività richiede propensione e disposizione

L'effettività è quindi una disposizione di opportunità ed al contempo una propensione di possibilità che congiunte rendono l'effetto assai probabile e, nel taoismo, addirittura ineluttabile. La narrazione delle strategie che viene esposta nei casi aziendali anche dagli stessi protagonisti è non solo una rappresentazione palese, ma spesso anche edulcorata a fini di piaggeria espositiva. Manager e imprenditori si fermano spesso ad una rappresentazione di causalità narrativa o esplicativa sia *ex-ante*, sia *ex-post* del tutto banale che attiene alla configurazione palese e superficiale del tessuto (trama e ordito) causale su cui fonda l'effettività della strategia. Soprattutto nella ricostruzione di casi aziendali i docenti forzano gli elementi esplicativi per farli combaciare alle teorie da esemplificare, mentre i protagonisti indulgono ad un certo amor proprio con intonazioni vagamente autocelebrative.

Pur facendo tesoro dei rispettabili vissuti di ognuno, il saggio-stratega non deve fermarsi alla superficie apparente della strategia, ma ne deve comprendere le profondità "fiutandone" le determinanti centrali non sempre imputabili alla sola azione o ad accanimenti previsti o solo prevedibili. I percorsi narrati nei casi o spiegati nei piani non sono che tracce dell'effettività dello svolgimento. Segni sensibili e a volte tangibili dai quali trarre le configurazioni implicite dell'effetto le cui traiettorie condizionano il formarsi di potenziali e di propensioni e che quindi sono le vere determinanti. Insomma la gente, magari anche il protagonista, vede l'effetto e lo ricollega a una percorso causale di comodo chiamando il tutto strategia. Il saggio-stratega, invece, è in grado di cogliere con analisi e fiuto da dove proviene l'effetto e dove si sta per orientare quel potenziale che determinerà molto a valle l'effetto.

## 5.9 L'agire per l'effettività a monte e a valle

La ricerca di effettività richiede forme di agire diverse nel potenziale e nello svolgimento. Gui gu zu nel suo famoso trattato del IV secolo a.C. afferma che quando ancora lo svolgimento non ha ancora preso forma manifesta è nella rotondità dell'agire che si trova la via, mentre se il processo inizia ad essere visibile è in forma quadrata che si governa la situazione.

Nel potenziale e, ancor prima, sul crinale della propensione conviene avere un agire rotondo nel senso di flessibili, in grado di rimbalzare da una

sponda all'altra, di cogliere la benché minima propensione, senza offrire angoli di attrito si conforma alla costituenda congiuntura. Insomma nei costituendi contesti conviene la diplomatica arte del possibile in grado di profittare di tutto ciò che può avviarsi. Quando la propensione si è ben incanalata e dal potenziale si è iniziati a passare allo svolgimento manifesto ancorché non produttivo di effetti conviene avere una posizione quadrata cioè ferma nelle decisioni assunte seguendo con stabilità e risolutezza il processo intrapreso.

Nel primo stadio si ha un atteggiamento strategico-diplomatico, rotondo, nel senso che è opportuno soffermarsi a riflettere ed ad interpretare segnali deboli sempre in grado di realizzare rapidi stravolgimenti di fronte in relazione al minimo accenno di propensione che stia per inflettersi da una parte o dall'altra. L'agire prima dell'inizio dello svolgimento deve essere delicato e sottile non lascia traccia e non segna nessun solco del suo passaggio (Lao Tzu, § 27), ma è sommamente effettivo, efficace ed efficiente. Il non lasciar solco non è in contrasto con un agire profondo sia perché quest'assenza riguarda solo il non manifestarsi dell'intervento che lo rende ancor più determinante, sia perché il solco è una traccia lasciata da un'azione esterna che scalfisce solo in superficie la situazione, mentre l'effettività richiede che l'agire colga la propensione dall'interno rimanendovi implicato senza apparire. In tal modo si riesce a cavalcare lo svolgimento fin dal suo inizio essendo trasportati come su un'onda fino all'effetto.

L'effettività strategica perviene facilmente al risultato in quanto s'instaura prima dello specificarsi della situazione quando gli elementi e le stesse cause efficienti non si sono ancora strutturate. Sia l'occidente sia la Cina concordano che la strategia interviene nel caos in cui le situazioni non si sono ancora definite. Ma mentre in Clausewitz come in Machiavelli si tratta di un intervento a monte del processo regolato e regolare cioè nel caos dello svolgimento intenso e repentino della catastrofe con elementi di forte aleatorietà. In Lao Tzu e in Sun tzu la strategia deve intervenire nel caos indifferenziato che quieto se ne sta nel fondo delle cose percorso dai fili sottili della via.

#### 5.10 L'effettività e la strategia come prodromo

Mentre in occidente si è tutti tesi a cogliere segnali deboli per prevedere il corso delle cose e adeguarsi o anticipare l'evoluzione rivoluzionaria della situazione da cui deriva un'effettività strutturata, nella Cina classica lo stesso

agire diventa prodromo intervenendo prima dell'instaurarsi della propensione e del formarsi del potenziale. Il prodromo è un segno preannunciatore di fenomeni complessi e imprevedibili quali gli eventi atmosferici. Il ruolo dello stratega non è solo quello di decodificare i prodromi per impostare l'azione di successo, ma anche quello di un agente debole che diviene precursore di cambiamento necessario. L'agire è tanto più strategico quanto più instaura una effettività che anticipa la manifestazione, genera il cambiamento quasi solo attraverso il suo preannuncio, precorre non solo l'effetto o l'azione, ma lo stesso svolgimento evolutivo della situazione. La differenza rispetto alla strategia nella catastrofe è che qui l'intervento a monte non solo rende facili cose difficili, ma rende sicuri e quasi certi percorsi rischiosi e esiti aleatori.

#### 5.11 L'effettività strategica non è tecnica

L'intervento tecnico si differenzia allora meglio da quello strategico per contrapposizione di una certezza scientifica della tecnologia e incertezza pragmatica dell'azione. In questa visione vi è l'idea di una strategia che ricalca i rapporti di causa effetto sullo stesso piano della tecnologia traendone però risultati molto più aleatori. Non c'è da stupirsi se la poiesi tecnica ha preso il sopravvento sia sulla prassi, sia sulla pragmatica. Posto in questi termini, a parere di chi scrive errati, la scelta è tutta a vantaggio di una tecnica che funziona generando certezza e consenso, rispetto ad una strategia che convive col rischio è una prassi etico-politica relativista che produce dissenso e spesso in una discussione.

Solo comprendendo i diversi livelli di agire se ne capisce la diversa portata. La tecnica interviene durante il corso dello svolgimento quando il potenziale si è già irrigidito nella specificità delle cose e che richiede una più o meno efficiente forzatura dei rapporti di causalità operativa. La tecnica sommamente efficiente non è mai efficace in sé. La strategia agendo a monte sia dell'agente, sia del contesto può tendere all'efficacia. Nell'agente perché, a differenza della tecnica, si può far carico degli obiettivi esistenziali dell'agire. Nel contesto perché interviene quando i rapporti di causa-effetto non si sono ancora ben attualizzati permettendo di in-formare, e non solo di forgiare, l'effettività dello svolgimento.

Anzi mentre la strategia ha erroneamente rincorso il modello tecnico proponendo piani che assomigliano sempre di più a progetti esecutivi di tipo

ingegneristico, la tecnica ha cercato di simulare l'effettività strategica. Nell'informatica e nell'ingegneria genetica si tenta di gestire la complessità con un approccio implementativi simile a quello qui delineato. Invece di intervenire a valle contrastando con approccio allopatico gli effetti indesiderati generati dagli organismi viventi, si interviene a monte modificandone il codice genetico. Non entrando nel merito di considerazioni ideologiche o morali si evidenzia qui come l'intervento simuli l'effettività strategica pur rimanendo sul piano tecnico. Si agisce cioè sulle cause a monte, su un'informazione del codice genetico che poi si svolge in modo relativamente autonomo lasciando che l'effetto auspicato accada da solo o che quello sia evitato. Certo proprio perché si agisce a monte è necessaria estrema prudenza e circospezione in quanto gli effetti indesiderati possono essere devastanti. Il potenziale della vita è qui interpretato in termini genetici che, seppur limitati, rappresentano un passo significativo per una tipologia di interventi tecnici che risalgono a monte nella catena causale della vita.

## 5.12 L'effettività come lo scorrere dell'acqua

Una delle allegorie più simboliche della via taoista è lo scorrere dell'acqua. Il fluire dell'acqua non è la via in quanto è una forma determinata e differenziata di realtà già attualizzata, ma rende l'idea di una fluidità flessibile senza forma e senza rilievi che scorre e ricorre in un ciclo che si rinnova continuamente senza mai essere uguale a se stesso.

Qui si usa l'immagine allegorica dell'acqua per comprendere meglio l'effettività in quanto non ha forma propria, ma grazie a questo trova la via che offre minore resistenza riuscendo ad essere massimamente efficace. Lao Tzu afferma "nulla al mondo è più molle e debole dell'acqua, ma niente può superarla nell'avventarsi contro ciò che è duro e forte" (§ 43). Il duro della pietra viene eroso e dilavato dal lento scorrere dell'acqua, ma anche travolto dall'irruenza della piena (Sun Tzu, cap. V). La potenza dell'effettività non sta quindi nella forza apparente della resistenza ad uno sforzo breve, ma nella debolezza che agisce per un tempo prolungato senza usurarsi e continuamente rinnovata.

La vera forza dell'effettività è quella che non si sforza per generare l'esito, ma segue la propensione come l'acqua scorre verso il basso. Seguendo la china delle cose si spostano macigni, si scavano grandi letti, si erodono le montagne. Come per l'acqua l'effettività deve trovare una via di uscita seguendo l'incli-

nazione dello svolgimento. “La disposizione delle truppe deve esser simile all’acqua. Così come l’acqua evita l’alto e tende verso il basso nello stesso modo la conformazione delle truppe deve evitare i punti forti dell’avversario e attaccare i punti deboli” (Sun Tzu, cap. VI).

Lo stratega alla ricerca di effettività non cerca il gesto epico, rifugge l’arduo non affronta il pieno dell’avversità, ma ricerca il vuoto che facilita la via di uscita verso il basso. La migliore strategia sceglie la via libera per incanalare l’agire. Nelle contingenze dell’azione l’effettività è spesso garantita dal percorso di minor resistenza che, trovando il punto in cui è più facile procedere, trascina l’effetto e lo genera nello svolgersi fluido dell’azione.

In tal senso Sun Tzu afferma: “È in funzione del terreno che l’acqua trova il suo corso, è in funzione del nemico che si determina la vittoria” (cap. VI). La strategia alla ricerca non di gloria, ma di effettività non deve perciò avere forma propria, ma deve sempre conformarsi alle circostanze per trovare la via contingente alla quale adattarsi per procedere nell’effetto.

Se il potenziale e lo stratagemma stanno in alto e a monte, l’effettività si colloca a valle per almeno quattro motivi. In primo luogo l’effetto si raccoglie a valle del processo. Secondariamente, scegliendo sempre la via della minore resistenza verso il basso l’effettività evita tutti gli attriti evitabili opponendosi alle asperità avviluppandole “senza lottare mai” e quindi senza trovare mai nessuno che lotti con lui (Lao Tzu, § 8 e § 22). Non facendo presa sulle cose, ma modificandole scorrendoci sopra l’effettività minimizza la resistenza e l’attrito.

In terzo luogo è ponendosi in basso e indietro che si garantisce l’effettività, mentre chi tenta di primeggiare suscita antagonismi. Il massimo della capacità è quello di un bambino neonato afferma il Lao Tzu in quanto chi fa uso di astuzia e di forza spinge l’altro a fare lo stesso con lui. Ne deriva una gara che se entusiasmante sotto un profilo ludico non porta effetto duraturo e si risolve in un gioco nel vero senso del termine. L’azione spettacolare e trionfante è vanagloriosa perché suscita possibili capovolgimenti di fronte ed espone l’effetto ad una forte aleatorietà.

Infine, proprio in basso nel profondo della valle si esercita una attrazione dell’effetto che rende in grado di vincere il nemico senza attaccare battaglia. L’eccellenza strategica non sta nel vincere cento battaglie, ma nel sottomettere il nemico senza scontro diretto (Sun Tzu, cap. III). L’effettività maggiore è quella che vince senza lottare (Lao Tzu, § 73). Per evitare lo sconto è necessa-



rio non avere nulla di tangibile a cui le avversità possano appigliarsi ed evitare con cura il confronto diretto di un'opposizione stigmatizzabile in un evento determinato. L'opposizione all'avversità o all'avversario è ben presente, ma è fluida evitando la forma dello scontro tipico della battaglia, anche solo verbale. L'effettività contro le avversità viene raggiunta attraverso un lavoro che in quanto silenzioso e perseverante è pervasivo e perdurante.

In definitiva, proprio conformandosi alla situazione per trovare la via dell'effetto la strategia non diviene solo flessibile e reattiva, ma trova anche una sua coerenza. Nella determinazione proattiva di obiettivi invece il rischio è di poter contare sulle sole proprie forze e di esaurirsi nel cercare di fronteggiare puntualmente ogni avversità e contrasto.

### 5.13 L'effettività nella variazione

L'effettività esprime allora un mutamento fenomenico che si esprime in variazioni ed è proprio per questo che quasi si contrappone alla fissità dell'effetto, alla predeterminazione necessaria all'efficacia e alla rigidità ingegneristica dell'efficienza. L'effettività trova un proprio equilibrio solo nell'oscillazione di una stadera e non nella determinazione di peso preciso della bilancia. Il bilanciamento dell'effettività è dinamico, a volte anche caotico, nel senso che ondeggia permettendo alla situazione di non bloccarsi e ai potenziali di non stagnare.

La contingenza è la finestra spazio-temporale in cui il reale continua a modificarsi. Inclinandosi da una parte o dall'altra attraverso la circostanza il reale genera una propensione che alla base si del potenziale che dell'effettività. La propensione accumula potenziale che trasformatosi in svolgimento genera l'effettività. La contingenza degenera la pendenza della valle, la diga accumula potenziale, lo scorrere del fiume è lo svolgimento che garantisce l'effettività del processo.

### 5.14 L'invocazione dell'effettività

Si è affermato che lo stratega deve radicare l'agire nell'effettività processuale di un profondo svolgimento che ricerca la via che fa meno resistenza e quindi un'efficienza quasi naturale e che porti vantaggio quindi è anche una sorta di efficacia.

La migliore effettività è quella sottile, fine, impercettibile se non alla sensibilità profonda per la vita che ha il vero sapiente.

Non sorprenda allora che chiunque intraprenda un cammino esistenziale con un minimo di consapevolezza ricerchi e invochi l'effettività. Un'effettività esistenziale che viene posta direttamente al centro delle proprie credenze non solo tecniche, strategiche o etico-politiche, ma anche spirituali. Qui si limita l'analisi a solo tre forme di sapienza spirituale che aiuta il saggio-stratega e precisamente: quella taoista, quella giudaico-cristiana, quella greca.

Nella tradizione taoista Sun Tzu invoca la via sottile come fondo invisibile delle cose che non si lascia mai coagulare dicendo "Sottile, sottile, fino a non attualizzare nessuna forma. Effettivo, effettivo, fino a non far sentire alcun suono" (cap. VI). L'invocazione ricerca la scioltezza nell'agire, la spigliatezza con cui si inganna, la perspicacia con cui si scoprono le trame del nemico, la flessibilità con cui si evitano i colpi, l'astuzia con cui si eludono gli attriti, la naturalità che non lascia trapelare l'intenzione assai meglio di qualunque segretezza. "Grazie a questo lo stratega governa la sorte del nemico" (cap. VI). Proprio perché il suo dispositivo strategico non è mai lo stesso, ma si adatta perfettamente alle caratteristiche del nemico che si riesce ad essere effettivo nella vittoria. Senza mai far trapelare la disposizione reale delle proprie truppe la si trasforma continuamente in relazione alle mutevoli circostanze. Grazie al fatto che non le si schierano secondo canoni prestabiliti o forme geometriche si riesce ad essere imprevedibili, sottili e sommamente effettivi.

Nella tradizione ebraica il successo è dono del Signore e in particolare della Sapienza che quasi una sua personificazione. L'ottenimento dei vantaggi è garantita a colui a colui che segue le vie (strategie) della Sapienza, mentre sventura e minacce attendono che segue le vie oscure e oblique della stoltezza. La Sapienza crea e governa ogni cosa e per questo percorrere la sua via è garanzia di buona effettività.

Per grandi linee e per profondi riduzionismi, nella via taoista e nella sapienza ebraica l'effettività, immanente e implicata per la prima e trascendente ed infusa per la seconda, diviene spiritualità superando la stessa prassi.

Nella tradizione della Grecia classica la sapienza, superato il mito di Metis e metabolizzata l'epica di Ulisse, diviene virtù prevalentemente intellettuale in quanto diretta alla conoscenza delle cause e sfocia nella spiritualità quasi solo come conoscenza delle cause prime.

Nell'illuminismo aristotelico l'effettività è allora l'interazione tutta occidentale tra la natura, l'agire umano e l'intervento di un caso. Caso che può essere anche guidato da una provvidenza divina o da un determinismo caotico, ma che rimane del tutto insondabile all'uomo. Nella tradizione giudaico-cristiana le effettività delle vie sono attribuite alla trascendenza di una Sapienza personificata e possono essere in parte partecipate con l'intelligenza, in parte colte con la pietà e il timore di Dio, in altra parte infuse dalla grazia o espressamente rivelate e solo per un residuo rimangono insondabili. Nel taoismo, la via si coglie nell'immanenza delle cose e non vi è nessuna differenza tra effettività della natura, del comportamento umano e del caso facendo parte di un unico svolgimento in perenne mutamento che trae origine dal fondo indifferenziato delle cose.

## 6. *La manipolazione*

La manipolazione è l'uso strategico e strumentale dell'interazione. Mentre l'occasione dipende dalla situazione, la manipolazione dipende dall'agente. Con implicito riferimento all'occasione Sun Tzu afferma: "non si può fare in modo che l'avversario possa essere vinto" (cap. IV), ma con sotteso riferimento alla manipolazione dice "la vittoria è sempre fattibile" (cap. VI). Non si aspetta più che il divenire degli eventi fornisca un'occasione da trasformarla in opportunità, ma si interviene innescando un processo che trasforma generiche circostanze in occasione. La manipolazione induce occasioni. Lo scontro manipolatorio è sottile e si traduce in una gara nel risalire più a monte nel condizionare lo svolgimento.

La manipolazione è il piano dello stratagemma e lo stratagemma del piano. Uno degli aspetti più interessanti che vi è nell'articolazione di PESO è che gli stessi elementi passando da prospettive prassiche a quelle pragmatiche subiscono un decadimento delle valenze teleologiche ed assiologiche per acquisire elementi di uso. Un uso che risulta tanto più forte negli elementi poetici, ma che è già ben presente nella logica strategico-organizzativa.

### 6.1 L'uso strategico dell'interazione

Ora l'esemplificazione più rilevante è l'interesse che da elemento teleologico della prassi e da espressione attualizzata di un desiderio non soddisfabile può diventare in ottica pragmatica oggetto d'uso.

Per manipolazione s'intende allora l'uso con orizzonte fortemente pragmatico di elementi prassici come il consenso, l'identità e i valori. In particolare visto che il passaggio da una qualche forma di interesse appare assai frequente si usa il termine di manipolazione in senso più limitato come uso pragmatico che l'agente fa dell'interesse proprio od altrui. All'interno della categoria della manipolazione si ricomprende anche quella della persuasione relativa all'acquisizione di consenso o alla formazione di credenza, connesse alla almeno prospettata soddisfazione di un qualche interesse. Il termine può risultare molto forte se si considera che non ha necessariamente connotati negativi sul piano etico. Ogni imprenditore usa gli interessi altrui per trarne profitto. Si è preferito usare un termine che faccia quasi scandalo per evidenziare il rischio di mera strumentalizzazione insito nel passaggio dalla logica etico-politica a quella strategico-organizzativa.

Parlare di manipolazione riferita anche agli uomini ha sicuramente un retrogusto assai peggiorativo (Jullien, 1998) poiché evoca lavaggi del cervello, messaggi subliminali, bisogni falsamente indotti che suscitano l'idea di un pesante condizionamento e di un sottile inganno.

Nello stratagemma coglie gli interessi nell'aspetto di uso che ne viene fatto per orchestrare un'azione innovativa e, a volte, paradossale. Non si tratta solo dell'interesse di chi architetta lo stratagemma, ma soprattutto degli interessi in gioco nello stratagemma, della propensione ad agire e del potenziale di attrattività che si genera negli interlocutori. La strumentalizzazione degli interessi altrui non deve far gridare allo scandalo ogni forma di rapporto di scambio sinallagmatico genera valore attraverso un reciproco e contrapposto uso di interessi antagonisti. Ciò nonostante il termine forte di manipolazione è qui preferito ad uso in quanto nello stratagemma è assai frequente, anche se non necessaria, un'asimmetria opportunistica di informazioni, credenze e poteri per indurre altri a comportarsi in modo diverso da quello che avrebbero deciso se avessero avuto una rappresentazione più fedele della situazione e una consapevolezza maggiore dei propri reali interessi. Insomma, nello stratagemma appare più denso e frequente un elemento di inganno, di dolo, di blandizia, di raggirio che ben viene evocato dalla manipolazione degli interessi. E in tal senso la manipolazione intesa come modalità d'uso delle opportunità ripropone le stesse problematiche etiche affrontate nell'opportunismo.

Chiarito tutto questo si deve però dire che lo stratagemma non necessariamente è frode, ma può essere un modo di affrontare il reale fuori dei tradizio-

nali schemi di causa-effetto che addirittura possono prendere forme mistiche o di fenomenologia dell'agire senza azione.

La manipolazione nella comune strategia consiste nell'assicurarsi progressivamente potere e capacità di manovra sottraendola al contempo all'avversario o alle avversità. La aumentata capacità permette di avere più opportunità e di coglierle più agevolmente in modo da guidare l'effettività verso svolgimenti desiderati vuoi per l'aumentato spettro di iniziative e opzioni, vuoi perché vengono al contempo limitate le possibilità di nuocere alle avversità e di reagire all'avversario.

Nello stratagemma questa dinamica giunge al limite delle sue positive conseguenze: il vantaggio viene colto senza sforzo e con estrema facilità perché quando inizia lo svolgimento la manipolazione ha già agito con discrezione sul potenziale in modo che il successo sia già implicato nel processo che si sta attuando. Nel caso del nemico questo sarà già battuto prima che si inizi a combattere.

La manipolazione dell'interesse vuol dire indurre l'altro a desideri agire, anche con anelo ed impegno, in una direzione che si spera possa nuocergli. Manipolare in questo senso stretto vuol dire allettare, sedurre, impaurire, terrorizzare per tendere tranelli. Sul punto Sun Tzu (cap. VI) è chiarissimo: bisogna tendere un vantaggio al nemico in modo che corra da sé in quel punto, occorre tendergli un pericolo dove si vuol evitare che vada. In tal modo lo stratega dirige l'avversario nella direzione voluta, manipolandolo in modo che cada nella sua trappola. Il vantaggio o il pericolo possono essere reali, simulati o dissimulati. Anche quando il vantaggio per l'altro è reale e l'offrilo implica un momentaneo svantaggio per lo stratega la manipolazione sta nell'attivarlo costringendolo a percorrere una via che implica, al suo termine, un percorso che non è tipicamente nell'interesse dell'avversario, ma diviene strumentale al perseguimento dello scopo di chi ha tramato lo stratagemma.

In particolare vi può essere stratagemma anche diretto al bene dell'avversario, ma è un bene che lo stesso non eleggerebbe a suo interesse senza l'intervento strategico.

Nello stratagemma il potenziale implicato nella situazione è spesso generato dalla stessa propensione psichica dell'avversario che si basa su un orientamento mentale che la manipolazione ha architettato. Per cui per quanto siano potenti il nemico e munite le fortificazioni si può costringere il nemico ad attaccare, per quanto siano labili difese si può evitare che avanzi. Insomma, le

risorse tangibili sono quasi influenti quando si è innescato un automatismo psicologico nell'avversario. Per far ciò bisogna saper prendere ciò che l'avversario ha di prioritario, in tal modo è possibile renderlo assai prevedibile e quindi ridurlo ad una passività strategica.

La manipolazione non combatte e non si oppone con forza, ma innesca, disinnesca, impregna e disimpregna, simula e dissimula, aggrega e disaggrega un potenziale. Spesso la manipolazione può essere un sottile gioco comunicativo ed allora di "battere l'erba" perché l'avversario esca allo scoperto lasciandosi individuare. Uscire allo scoperto non vuol dire solo uscire da un nascondiglio, ma esporsi in una configurazione, iniziando uno svolgimento, prendendo una certa forma o disposizione lasciando trapelare le intenzioni, i punti di forza, quelli di debolezza. Insomma evidenziando le determinazioni che si espone il fianco alle manipolazioni altrui. Il gioco di stratagemmi si svolge in una sottile dinamica di elusione in cui si cerca di evadere la propria disposizione e di costringere l'altro ad esporsi (Jullien, 1998).

L'agire per stratagemma difficilmente usa l'azione diretta per ottenere l'effetto, perché nella manipolazione strategica non si ricerca tanto un risultato immediatamente prodotto, quanto l'attivazione di uno svolgimento in cui l'intervento è assai limitato e solo prodromico e mediato: volto ad innescare esiti convenienti o disinnesca quelli svantaggiosi che però emergono dall'evoluzione della situazione e, in qualche modo, accadono quasi da soli. La manipolazione è un minimo di azione che si limita a attivare o disattivare una realtà che si genera e si rigenera da sola. Il successo ricercato procede cioè quasi per auto-svolgimento iniziando con una manipolazione che fa prendere un piccola piega alla situazione che si trasforma in propensione, prima, e in potenziale, poi.

Sun Tzu (cap. I, VI, XI) sul punto è preciso e quello che qui viene chiamata manipolazione è spesso richiamata in "un cominciare". Se in nemico è motivato e sicuro, si cominci a turbarlo; se prudente, si cominci a renderlo collerico; se unito, si cominci a disarticolarlo; se sazio, si affami e così via. Un cominciare che è un manipolare soprattutto perché non prevede ulteriori interventi diretti, ma lascia che il processo innescato d'indebolimento specifico si condensi da solo in un esito favorevole per il manipolatore.

Per avere successo bisogna allora al contempo individuare degli appigli per manipolare l'avversario e evitare di offrirne. Per evitare di offrire appigli si può tentare di dissimularli o si può evitare di assumere una qualsiasi confi-

gurazione rimanendo flessibili e sguscianti. In una gara di stratagemmi ha la meglio sul nemico chi riesce a manipolare più a monte, per primo e a offrire meno appigli per essere manipolato.

Lo stratagemma si presenta spesso come manipolazione per l'inganno (Sun Tzu, cap. I, VII) fondata sulla simulazione, a dissimulazione ed il segreto.

## 6.2 L'inganno

La forma più tipica di manipolazione è *l'inganno* che è rappresentazione deformata della realtà percepita destinata a trarre un vantaggio (Bowyer, 1991a). L'inganno serve sia per conseguire piccoli vantaggi quotidiani, sia per raggiungere grandi vantaggi strategici.

Si è soliti distinguere un inganno in senso stretto e uno in senso lato. Tra le forme in senso stretto si ricordano: la menzogna (atto linguistico); la finzione (atto comunicativo non linguistico); gli altri atti non comunicativi; le omissioni. Oltre agli atti in sé si possono considerare inganni gli oggetti prodotti o nati nell'inganno in relazione alle caratteristiche del contesto. L'inganno in senso lato, applicato anche in ambito biologico, è il comportamento o il "tratto di un organismo che ha la finalità di non fare avere ad un altro organismo una conoscenza vera che per quell'organismo è rilevante, e che non rivela tale finalità" (Castelfranchi, Poggi, 1993) e si distingue tra fisico e psicologico. L'inganno fisico è tipico degli animali quando mutazione genetica sono finalizzate a proteggersi dai predatori oppure ad aumentare la probabilità di reperire cibo o di riprodursi. Tipico esempio è il falso serpente corallo (non velenoso) che falsifica i colori del serpente velenoso per dissuadere i predatori. L'inganno psicologico è una deformazione consapevole o inconscia della realtà percepita da un altro agente a proprio vantaggio. L'inganno è una falsificazione della realtà consciamente o inconsciamente indotta in un avversario per orientarlo verso comportamenti vantaggiosi per l'ingannatore, ma che l'ingannato non avrebbe realizzato con una corretta interpretazione della realtà. Si sfruttano e si manipolano i limiti percettivi o interpretativi del proprio interlocutori. Riassumendo: scopo primario dell'inganno è far sì che l'altra parte non venga in possesso di una certa conoscenza vera, cioè si mira ad indurre un'apparenza non rispondente alla realtà; tale apparenza deve essere rilevante per la controparte ed astrattamente idonea ad indurla ad un comportamento che non avrebbe altrimenti tenuto.

L'inganno può essere rappresentato in un ciclo: scelta degli espedienti; loro confezionamento; loro comunicazione attraverso un canale prescelto; generazione dell'illusione; sui mantenimento con una copertura; generazione dell'effetto; raccolta del vantaggio.

Gli espedienti tipici dell'inganno sono: *il nascondersi e l'esibirsi*.

Il *nascondere* dissimula la realtà mediante il mimetizzarsi; il cambiare aspetto; l'abbagliamento. Nel *mimetizzarsi* il reale è celato "confondersi con lo sfondo". Non solo la presenza può essere mimetizzata, ma anche le intenzioni possono essere occultate oppure mascherate. Nel *cambiare aspetto* il reale è celato sotto un nuovo involucro. Nell'*abbagliamento* si mutano le caratteristiche di un oggetto visibile in modo da indurre confusione e da disorientare. Ad esempio si ampliano a tal punto le alterative per disorientare l'avversario e prenderlo poi sorpresa

*L'esibire* simula il falso ostentando una mera apparenza che deve nascondere il reale dietro un effetto concreto o un'illusione che tragga in errore l'avversario. *L'esibire* implica sempre un nascondere una presenza od un'assenza.

La simulazione s'illude con il mimare; l'inventare; l'attivare. Nel *mimare* la realtà è replicata, manipolata e simulata generando concretamente segni che inducono un quadro diverso da quello reale. Nell'*inventare* il falso viene ostentato creando una realtà alternativa e non semplicemente mimando i segni di una realtà esistente. Nell'*attirare* si orienta l'attenzione dell'avversario su un altro elemento in modo da collocare in secondo piano la realtà.

### 6.2.1 Il confezionamento dell'inganno e la sua copertura

Simulazione e dissimulazione non sono l'inganno, ma elementi base che devono essere confezionati scegliendo, prima di tutto, un loro mix al fine di creare un effetto che illuda l'avversario inducendolo ad una valutazione erronea per attirarlo o eluderlo, invogliandolo a fare una cosa piuttosto che ad evitarne l'intervento. Valutazione il cui esito indotto tende a rientrare in cinque modalità di falso apprezzamento della situazione: desiderabile; sgradevole; pericolosa; inosservata; benevola.

Tra l'innesco dell'inganno e il suo effetto è necessario che l'avversario non scopra la manipolazione tramata ai propri danni almeno fino a quando lo svolgimento diviene irreversibile. L'insieme delle attività per tenere celato l'inganno si dice copertura.



L'inganno riesce se la vittima accetta e crede all'illusione e se il vantaggio viene effettivamente colto dall'ingannatore. Perché essa stessa possa essere ingannata e frodata, la vittima, a differenza del tradimento, deve collaborare più o meno attivamente ad essere raggirata. Se l'illusione non è accolta dall'avversario o se questi la smaschera non solo non viene raggiunta una finta apparenza, ma anche l'ingannatore non raggiunge, almeno per tale via, il proprio vantaggio strategico.

Certe persone sono più portate ad ingannare, mentre altre sono più portate ad essere ingannate.

Il non ingannare è un valore sociale forte e la propensione a ingannare presuppone un'opposizione ai valori sociali. Tra le persone propense ad ingannare si distinguono il birbante, il ribelle, il machiavellico.

I birbanti ingannano non tanto per acquisire il necessario, quanto per spendere l'eccedenza. L'inganno qui riavvicina a quello del briccone e del burlesco ricordato nel film "Amici miei" e può assumere forme ludiche di esercizio di sagacia o di contrasto alla noia. Il birbante è impulsivo, intuitivo, dotato di una grande capacità di persuasione e riesce a sedurre i propri interlocutori. I ribelli sono meno favoriti dalla società e che ingannano per sovvertire un ordine avverso. Il ribelle è analitico, polemico, introspettivo, maestro di razionalizzazioni.

Il machiavellico unisce le due figure anzidette in una personalità che rende la manipolazione possibile e attraente. Nel machiavellico vi è il gusto di ottenere un vantaggio strategico e non ludico con un inganno. Questi soggetti credono nella credulità altrui e manipolano per proprio vantaggio personale. Soprattutto per la conquista di un potere di controllo nella collaborazione di gruppo, il machiavellico è disposto a bluffare ed a frodare. Rimanendo concentrati sullo scopo utilitaristico si riescono a spremere tutte le possibilità del contesto dimostrando spirito di inventiva ed alta propensione al rischio.

Per tutti e tre le categorie, ma con mix diversi, vi sono molte possibili giustificazioni a violare le norme e i valori che tutelano l'altrui affidamento, quali ad esempio: ne ho bisogno; mi diverte; se lo merita; non ha importanza; nessuno verrà a saperlo.

Il segreto è un ingrediente necessario all'inganno. Il segreto manipolatorio è qualcosa di più della asimmetria informativa che sempre contraddistingue le parti e che può dunque dare l'opportunità di sfruttare la posizione per raggiungere un successo a discapito dell'altro. Il segreto è parte delle interazioni

e delle relazioni e può anche divenire una modalità di comunicazione sia se celato sia se svelato (AA.VV., 1996). In ogni caso l'uso del segreto presuppone quantomeno una concreta comunicabilità che deve essere evitata: un segreto è qualcosa che si può comunicare, ma che non deve essere conosciuto se non da una ristretta e predefinita fascia di agenti. Per tenere un segreto è necessario che esso sia sottratto alla disponibilità del pubblico da parte di qualcuno che agisce con l'intenzione di non rilevare la cosa alla conoscenza di altri.

Il segreto non è solo asimmetria informativa ma intenzionale controllo dell'informazione o su sé stessi (non rendendo nota una informazione di cui si è in possesso) o su un oggetto (sottraendolo alla disponibilità di altre persone) (Simmel, 1989).

Un agente che non abbia a disposizione una forza sufficiente a difendersi dalle aggressioni può usare il segreto come metodo per influenzare i soggetti forti con cui sia in potenziale conflitto. La possibilità di tacere una informazione permette ad un agente di determinare che la controparte decida di fare una determinata cosa. La dissimulazione, definita da Torquato come "l'industria di non far vedere le cose come sono" (Accetto, 1987) è, per molti autori del XVII secolo, una delle tecniche più importanti dell'agire politico.

Tenere nascosta la verità e dire il falso sono due azioni diverse, ma fortemente connesse. Per un debole, la menzogna è spesso l'unico modo per tutelare un segreto. Un forte può, se vuole, ricorrere alla menzogna per tutelare un segreto (Leffer, 1994). Per entrambi la menzogna è un mezzo per evitare una conseguenza spiacevole, come ad esempio una perdita di consenso.

Condividere un segreto rafforza l'intimità ed esclude quanti non ne siano a conoscenza divenendo uno strumento per trasformare asimmetrie informative in asimmetrie di consenso e di potere.

## 7. *L'agire senza azione.*

Lo stratagemma dello stratagemma è l'agire senza azione. Se la strategia è per l'occidente affrontare l'arduo e per la Cina è affrontare il facile. Lo stratagemma è per entrambi l'aggirare le difficoltà per rendere facile ciò che è difficile. Ma se come evidenziato lo stratagemma deve rendere l'agire non solo efficace, ma assai efficiente, la gemma dello stratagemma permette di minimizzare l'impiego di risorse fino al limite di evitare la stessa azione. In tal senso la riflessione finora condotta sul crinale tra oriente e occidente si fa quasi tutta cinese.

Lao Tzu afferma “non fare niente e che niente sia fatto” (Tao te ching, § 37 e ss.). L'apparente contraddizione viene dissolta nella logica di un'immanenza d'esserci che non richiede un fare, ma che fa risalire l'agire alla sola consapevolezza. Intanto con Jullien (1998) leggiamo la frase “non fare niente *in modo che e al punto che* niente non sia fatto”. “Coloro che sanno (...) non osino agire” (§ 3) e il saggio non deve parlare più di quanto agisca, cioè poco o niente (§ 56). In occidente vi è spesso l'idea di banalizzare questo approccio citando il detto cinese: “aspetta seduto sulla riva del fiume, vedrai passare il cadavere del tuo nemico”. Le poche riflessioni che seguono sono dirette a esplicitare la portata di questo detto che indica un modo alternativo di comprendere la strategia.

Se dall'agire si sottrae l'azione si evita sia l'attivismo, sia il dirigismo che provocano anche il disordine nell'evoluzione delle cose e si ottiene l'effetto come risultato di una trasformazione implicata dalla situazione e non come costruzione che comporta attrito con il contesto e dispendio di risorse. Lao Tzu indica una forma di agire che è al contempo contraria sia all'affanno, sia all'affare. Infatti, l'affanno per l'affare rema contro il prodursi di effetti duraturi.

Il punto è cruciale perché raccoglie in sé tutti gli elementi della strategia cinese che utilizza gli opposti presenti in ciascun potenziale per far evolvere lo svolgimento in termini antagonistici in modo che il conflitto si risolva in senso favorevole allo stratega prima e si trasformi in scontro conclamato. Chi non comprende la frase precedente non coglie la logica della non azione e si ferma all'apparenza del paradosso. Per questo è necessario tornare su quanto già detto usando altre parole. La vittoria o il successo è già implicato dalla situazione in continuo svolgimento. Quello che può sembrare l'avvio di un processo in quanto inizio di uno svolgimento altro non è che l'effetto intermedio di un potenziale a sua volta accumulato da una propensione. Chi agisce in modo sottile ed anche senza azione sulla propensione e sul potenziale, fa in modo tale che l'effetto sia già implicato dallo svolgimento senza necessità di sforzo. Il massimo dello stratagemma non è nel far cadere l'altro in una sorpresa strategica, ma nell'architettare il potenziale della situazione in modo tale che l'effetto voluto risulti tanto scontato da non suscitare nessuna sorpresa e da non far riconoscere nessun merito allo stratega che, in apparenza, non ha fatto niente al riguardo. Chi non ha ancora compreso rilegga quanto detto sul potenziale e sullo stratagemma prima di andare oltre ...

L'agire senza agire può essere declinato sotto almeno tre profili: l'astensione dall'azione; la reazione; l'implementazione.

## 7.1 L'agire attraverso la totale astensione dall'azione

In primo luogo l'astensione dall'azione è non fare e un silenzio che in occidente si classificherebbe come contemplativo, ma che qui non è interpretata come un disinteresse dagli affari umani e come un ritirarsi dal mondo. In Lao Tzu vi è l'intenzione di un agire senza azione per riuscire ad essere sommante efficaci. Se l'effetto più autentico è quello naturale, l'azione genera solo qualcosa di artificiale. Per ottenere ciò che si desidera è bene far regnare l'ordine che l'azione potrebbe perturbare. L'effetto della trasformazione su cui non si interviene con inopportuna interferenza ritorna anche per il tornaconto, per il profitto. Al contrario ogni forzatura è inefficace oltre che dissipatoria di energie e di risorse.

La parola viene equiparata all'azione nella sua capacità di perturbare il corso delle cose e "di rompere le uova quando sarebbero già nel paniere". Proprio perché l'azione è un osare irrispettoso che irrompe nel corso dell'evoluzione dilazionandone i frutti reali con risultati apparenti ed effimeri, l'agire supremo è la non azione. Per il faceto di un'allegoria: tanto più l'azione osa, tanto più questa è audace, quanto più questa rischia di comportarsi come un ippopotamo in una esposizione di cristalleria. La sua migliore scelta acquisita, la consapevolezza della preziosità che lo circonda sarebbe quella di starsene immobile. Così come il rinunciare a giudicare fa apprezzare meglio la realtà, il rinunciare all'azione ne fa cogliere meglio i frutti. In luogo di intervenire con l'azione è meglio assistere l'evoluzione. Un assistere che è sia contemplare lo spettacolo dal vivo della natura, sia un averne cura aiutando il suo evolversi.

Ma la strategia della non azione è qualcosa diverso dall'attesa. Il prudente, e non solo cauto, attendismo del momento propizio è solo un aspetto che rischia di sviare l'attenzione dal profondo della non azione. Infatti, l'attesa non è astensione dall'azione, ma solo una sua dilazione al momento propizio. Chi attende sulla riva non aspetta il momento di cogliere il suo nemico alle spalle, la lo aspetta già morto e portato al suo cospetto dal corso degli eventi. Per comprendere la non azione è necessario far riferimento al tao che viene comunemente tradotto in via. Ben evidenzia questo concetto il detto cinese "Siedi lungo il fiume, vedrai passare il cadavere del tuo nemico".

L'uomo si regola sulla base di un concreto compimento di una causalità che è attualità manifesta rappresentata dalla terra. A sua volta la terra è regolata dal cielo che la informa con un'influenza più sottile, ma ancora ben identifi-

cabili. Poi il cielo è regolato dalla via (il tao) cioè dal corso senza fine delle cose fa passare dalla latenza alla manifestazione e dalla manifestazione alla latenza. Oltre la via vi è la sua perfezione vi è il corso naturale che di sua sponte tutto genera, trasforma e rigenera rappresentando il profondo di tutte le cose è in grado di esprimere la pienezza dell'efficacia. La via è ciò che dal fondo informa ogni cosa. Il saggio deve identificarsi con tale fondo acquisendo la virtù dell'immanenza che significa effettività dell'efficacia: capacità di immedesimarsi nel fondo del processo evolutivo dove ogni effetto germina e si radica.

Allora la gloria ricercata nell'azione audace dallo stratega eroe rappresenta il massimo allontanamento da questo fondo di quiete e di energie sottili che non è proprio solo del taoismo, ma che si ritrova anche nel confucianesimo: Confucio loda chi "ha governato senza agire" (Dialoghi, XV, 4°). La via e il suo corso naturale sono immanenti, ma ricordano nelle modalità di efficacia nei corsi e nei ricorsi della storia sia la Nemese riequilibratrice della mitologia greca, sia la Provvidenza trascendente del cristianesimo.

In effetti i taoisti, i confuciani e i seguaci delle principali religioni monoteiste (cristiani, ebrei, islamici) non differiscono tanto sulle modalità di formazione del reale, quanto nella sua origine. I cinesi immanenti, i monoteisti trascendenti. I taoisti centrati su uno sfondo indifferenziato da cui si differenziano tutti gli esseri che seguendo la via, il tao, tendono a ritornarvi. I confuciani fanno originare il reale dell'uomo dal fondo di umanità solidale che produce iniziativa e reattività. I cristiani, ma per certi versi anche ebrei e islamici, fondano il reale non solo su un atto originario di creazione, ma su un continuo intervento di Dio che agisce silenziosamente con la sua grazia e provvidenza.

Il principe taoista e il monaco cattolico hanno l'idea comune di reggere il mondo attraverso la loro non azione fatta di consapevole immanenza per il primo e di preghiera contemplativa per il secondo. La preghiera, non solo di petizione, unita alla fede della sua efficacia rappresenta l'equivalente occidentale dell'agire senza azione.

Ma nel cogliere molte analogie non si può sottacere alcune eclatanti differenze. Nel cristianesimo anche Dio ha un intervento personificato e proattivo, mentre nel taoismo ogni trasformazione è impersonale e totalmente adattiva. Nel cattolicesimo il culto della personalità viene avversato dal continuo richiamo all'umiltà, ma ha il suo fondamento in una individualità che è ad immagine e somiglianza di quella divina, che rimane tale anche dopo la morte e che può essere portata agli onori degli altari in una attestazione imperitura di gloria.

Ma in ogni caso anche nel cristianesimo vi è il valore della non azione. Forse anche in questo senso Gesù dice a Marta, che si lamentava perché la sorella non l'aiutava a preparare da cena: "Marta, Marta, tu ti affanni e ti preoccupi di troppe cose. Invece solo è la cosa necessaria. Maria ha scelto la parte migliore, che nessuno gli toglierà" (Lc, 11, 41-42).

La parte migliore è anche qui la non azione che Maria realizzava ascoltando. In ogni caso il disvalore è soprattutto nell'azione affaccendata, preoccupata, ansiosa. Il che fa pensare che forse è la contemplazione è la parte più reale ed effettiva dell'agire. Una contemplazione che non è innana astensione dal lavoro, ma compartecipazione di una Sapienza che tutto sostiene e alimenta e anche così fa divenire creatori del mondo. Ma qui si passa ad una mistica strategica che non è il caso di affrontare, almeno in questo lavoro.

#### 7.1.1 L'agire senza azione come reazione

Anche quando l'assoluta assenza di azione non è possibile si suggerisce di non prendere mai l'iniziativa, ma di reagire alle circostanze. La reazione deve essere necessariamente mediata indiretta e il suo intervento è richiamato dalla perturbazione dell'azione altrui e giustificata per riportare equilibrio. Nel reagire è necessario concentrarsi sulla situazione senza essere influenzati da proprie idee o intenzioni si deve avviluppare i rapporti e le relazioni. L'avvolgere con eleganza ed armonia l'opportunità così come la minaccia porta ad un effetto positivo senza necessità di imporre un progetto alla situazione.

#### 7.1.2 L'agire senza azione come implementazione

Quando poi non è possibile ricorrere ad una spontaneità naturale ed è necessario architettare qualcosa di artificiale allora bisogna ricorrere ad un qualcosa che funzioni da solo. Anche nel costruito c'è una sorta di spontaneità indotta che ricorda la ricerca di realizzazione di macchine di moto perpetuo. Anche quando non è possibile eliminare l'attrito il sapiente bilanciamento di pesi e contrappesi di forze e opposizioni permette di far funzionare un meccanismo quasi da solo. La strategia della non azione diviene allora l'implementazione in cui il segreto è il non fare, ma nell'indurre altri a fare nell'interesse dello stratega. L'allestimento dell'artificiale, come il potere assoluto e dispotico dell'imperatore, deve ricalcare la logica dello svolgimento naturale e minimizzare

le necessità di intervento e di manutenzione. Il grande XXX non viene lodato perché ha scavato i grandi fiumi, ma perché lo ha fatto regolando le acque in modo si autoscavassero il proprio letto onde evitare la necessità di essere continuamente dragati.

L'implementazione viene affrontata successivamente, ma si evidenzia subito che è una forma risparmio di azione che assume connotazioni diverse nella logica di piano e di quella di potenziale. Nel piano è diretta a ridurre l'attrito che la realizzazione del progetto comporta e nel non fare nel senso di far fare ad altri: nel delegare. Nel potenziale l'implementazione è un favorire gli effetti positivi già implicati nello svolgimento senza osare progettare alcunché che è percepito come opposto ad ogni cogliere l'opportunità.

## 7.2 I tre principi della non azione

Da qui le tre regole della gemma della strategia nella logica taoista: si deve evitarne la saturazione che è eccesso; l'effetto non deve essere forzato; non bisogna volerselo attribuire (Jullien, 1998).

*Non saturare l'effetto.* Nel principio per cui l'effetto non deve essere saturato vi è qualcosa in più del fatto che è sempre bene evitare gli eccessi. La saturazione, infatti, induce nella logica dei mutamenti taoisti la conclusione del ciclo che ha dato origine all'effetto e l'inizio del ciclo opposto che tende a disfare i risultati ottenuti. Ogni effetto è per sua natura *pro-tempore*, ma la sua caducità viene in qualche modo accelerata dalla sua saturazione. Il detto toscano "il troppo stroppia" evidenzia come l'eccesso dell'effetto produce la recessione dell'effetto stesso perché lo rende incompatibile col reale che lo rigetta: il sovraccarico produce il *black out*. In definitiva la temperanza e l'umiltà evita l'eccesso di un effetto violento e forzato realizzato da un agente superbo e con manie di grandezza o deliri di potenza. Anche la massima "chi di spada ferisce, di spada ferisce" evidenzia che la forza violenta si rivolge verso colui che l'ha esercitata. Ma mentre in occidente l'eccesso ha connotati anche morali, o comunque nemetici, nella Cina taoista questo ha caratteri solo strategici. In entrambi i casi il troppo genera un di più che rende vano l'effetto per l'effimero della vanità, in occidente, per antagonismo del mutamento suscitato, in estremo oriente.

Il saturare l'effetto è considerato compimento dell'azione. Ma nel piano la sua conclusione completa è considerata una forma di efficacia, mentre nel po-



tenziale una forma di inefficacia. La pienezza esaurisce sia il piano sia il potenziale. La fine dell'azione impostata dal piano con la piena costruzione del suo effetto è considerata pienezza di successo. Ma proprio tale pienezza esaurisce anche il potenziale e indebolisce l'effetto prodotto generando le premesse per il suo decadimento. La pienezza dell'effetto è giudicata una forma di inefficacia proprio perché segna l'inizio della sua fine. Nella logica taoista l'effettività non è legata al compimento, ma allo svolgimento e al divenire dell'effetto. Lo svolgimento è concluso dalla realizzazione che quindi è una forma di inefficacia: se si vuol mantenere in vita l'effetto bisogna allora evitare la pienezza, la saturazione, la completa realizzazione.

*Non forzare l'effetto.* La forzatura non solo rappresenta un inutile spreco di risorse, ma scalza il radicamento dell'effetto prodotto contastandolo, rigettandolo, dilavandolo e comunque rendendolo effimero. La stessa attenzione all'effetto è non solo un inutile spreco, ma anche un pericolo perché attira le forze antagoniste. Anche per questo Lao Tzu raccomanda di non volersi attribuire il merito dell'effetto. Anzi soprattutto nel momento culminante dell'efficacia bisogna lasciarlo accadere senza più occuparsene, senza neanche coglierlo, ma rispettandone la sua autonoma consequenzialità.

In effetti l'arduo richiede a volta un atto di forza, a sua volta, produce una accelerazione del divenire della realtà. Ma questo rapido mutamento è un rivolgimento della situazione in cui l'effetto risulta fortemente condizionato dalla sorte. Così l'atto eroico è di per sé fragile proprio per lo sforzo che richiede, aleatorio proprio perché mira a forzare il corso degli eventi e, soprattutto, fortemente precario perché oscillante nella accettata instabilità della situazione. Con l'attenzione ad evitare l'eccesso, l'accelerazione della realtà solo in parte indotta dalla forza dell'innovazione e dell'arduo per l'occidente è opportunità di una nuova e migliore struttura. Per il taoismo cinese ogni forzatura o accelerazione è comunque un osare contro la natura: affrettare il suo corso non può che tradursi in una rapida obsolescenza dell'effetto realizzato. Da qui la diversa valutazione del positivo stratagemma: l'arduo e il complesso per gli strategisti occidentali, il facile e il semplice per quelli cinesi. Nel primo stratagemma vi è la macchinazione manipolatoria che indirettamente, di sponda e di rimbalzo, tenta di strumentalizzare la realtà ordendo piani. Nel secondo vi è la naturalità di un effetto che viene considerato naturale, diretto, scontato e ineluttabile perché inoculato nella stessa trama del corso dello svolgimento senza che ciò appaia un tramare contro chicchessia.



*Non attribuirsi l'effetto.* Per usare una terminologia già ricordata, il saggio-stratega usa una discrezione strategica prima, durante e dopo il manifestarsi dell'effetto del suo stratagemma in modo che continui a fruttargli: proprio perché mira ad accaparrarsi l'effetto rifugge dal volerselo attribuire. L'eroe-stratega cerca nello stratagemma di esaltare e di millantare gli aspetti di complessità, in modo che la soluzione adottata assomigli all'epico gesto di un prode che spesso cerca anche la spettacolarità. Anche il principe-stratega trama dietro le quinte e nel segreto il suo stratagemma, ma cerca la gloria di un potere conclamato dopo aver avuto successo nell'imporre il suo effetto di cui si arroga tutto il merito. Insomma, per ottenere gloria è necessario attribuirsi l'effetto a cui si può rinunciare solo per imperativi morali, come l'umiltà. Ma anche l'umiltà se inserita in una apertura ad una grazia che conduce alla santità può portare ad una gloria eterna che può essere anche riconosciuta dai posteri negli onori degli altari. Nell'economia della salvezza l'umiltà contribuisce comunque ad una sorta di differimento della gloria nella vita dopo la morte. Ciò sembra evidenziare come la gloria costituisca una retribuzione assai diffusa per uno spettro assai ampio dell'agire occidentale. Una gloria che è espressione di bisogno di trascendenza e che per questo non si ritrova nel taoismo immanente.

Lo stratagemma in occidente ha quindi il gusto dell'estremo in quanto spettacolare e in grado di offrire un senso forte all'azione, nonché correlate forti emozioni al vissuto. Un estremo che permette il superamento del limite che offre non solo con le emozioni, ma anche con la conoscenza dell'esperienza di una vertigine esaltante. Insomma lo stratagemma in occidente ha molte altre aspirazioni rispetto alla sola efficacia. Claseuwitz si riferisce alla guerra quello che qui viene esteso all'arduo dello stratagemma che attrae lo spirito: "invece di vedersi ridotto alla nuda e arida indigenza delle necessità logiche". Lo spirito "si diletta degli illimitati tesori del possibile, il coraggio da ciò esaltato prende il volo; il rischio e il pericolo sono elementi tra cui si lancia come audace nuotatore contro corrente" (*passim*). Insomma il rischio, la sorpresa, l'ignoto e il limite danno il senso dell'arduo che richiedono nello stratagemma più l'ermeneutica del contesto e l'astuzia del pensiero che non lo spirito dell'avventura e la forza dell'azione. Lo stratagemma, almeno in occidente, ricerca una emozione dell'azione arguta che è espressione di una passione per una vita che si vuole esaltante, flessibile, imprevedibile. Lo sfuggire del risultato arduo lo rende anche intellettualmente attraente e affascinante e il vivere lo stratagemma risulta indubbiamente intrigante.

Per dare il senso alla differenza il lavoro dello stratagemma cinese può essere paragonato all'oscuro silenzio e perseverante lavoro del cavapietre in miniera, mentre in occidente è più lo sforzo ludico, plateale e ululato dello sport estremo filmato in ogni possibile prospettiva.

Ma anche il saggio-stratega cinese può avere caratteri assai diversi. Ad esempio, nel taoismo si sottolinea una spontaneità solo in apparenza ingenua che, elementi di liricità a parte, ricorda la bucolica latina o la sensibilità francescana a cui si giunge però solo dopo una profonda conoscenza della via: binario mobile, profondo e non manifesto che giace sul fondo di ogni svolgimento. Nel legismo, movimento del pensiero politico cinese sull'assolutismo del potere imperiale, il consigliere di corte si simula l'essere saggio, mentre trama nell'ombra le sue macchinazioni a suo diretto e immediato vantaggio. Nel taoismo il mondo non si lascia dividere tra apparenza e realtà, nel leghismo invece, come in Machiavelli, la simulazione e la dissimulazione è parte essenziale di uno stratagemma che rimane essenzialmente intrigo e trappola. Ma anche in questo leghismo, a differenza del principe rinascimentale, vi è l'idea tutta taoista che il forzare la situazione è a volte inopportuno, ma sempre inefficace.

### 7.3 Il vuoto nello svolgimento dell'effetto

Il vuoto nell'ontologia occidentale è assenza di essere ed ha il senso di inana vacuità. Nella logica di potenziale, e segnatamente nel taoismo, il vuoto è estremamente funzionale, è il vero motore di ogni processo.

Si sono almeno sei rilievi sul vuoto funzionale e non nichilista.

In primo luogo il vuoto evita la saturazione e non innesca, o comunque dilaziona, gli antagonismi che seguono il culmine. Il famoso bicchiere non è visto come in occidente o mezzo vuoto o mezzo pieno: il vuoto è funzionale sia ad evitare che il bicchiere trabocchi e la sua efficacia del trattenere venga tradita, sia a conservare il potenziale rappresentato dal fatto che possa essere ancora riempito in modo da cogliere altre opportunità che richiedono recettività e in cui il vantaggio risulti ben maggiore di quello di aver subito saturato la capacità recettiva del bicchiere. Il bicchiere mezzo vuoto non può non ricordare ad un vecchio ragioniere il netto di bilancio che in quanto valore differenziale tra pieni contrapposti (attivo e passivo) è vuoto generando solo poste ideali che servono solo a bilanciare ed ad equilibrare (in inglese il netto è chiamato *equity*) il conto. Come si può cogliere dalle prossime righe è proprio questo vuoto

a permettere alla dinamica dei costi e dei ricavi di generare reddito e garantire l'effettività economica della gestione.

Secondariamente il vuoto permette l'effettività del processo che è ben più importante del risultato, anzi l'unico vero effetto dello svolgimento che per sua natura si estingue o comunque si riduce al verificarsi di quella pienezza che equivale ad un culmine dopo il quale il declino è inevitabile.

In terzo luogo il vuoto crea una depressione gravitazionale che attrae l'effetto. Nella teoria della relatività la materia, il pieno, genera una perturbazione che incurva la trama spazio-temporale da cui deriva la gravitazione: la materia inflette la trama dello spazio-tempo generandovi una conca in cui altri oggetti cadono. Nel taoismo forse si concorderebbe sulla perturbazione, sulla conca e sul fatto che lo stesso pieno della materia generi una depressione recettiva. Ma certamente non concorderebbe sul fatto che sia il pieno a far gravitare: è il vuoto che attrae ogni cosa. Insomma, volendo finire l'allegoria non sarebbe la presenza del corpo celeste a generare l'inflessione, ma la perturbazione spazio-temporale esisterebbe come espressione di un potenziale che ha attratto e formato la stella o il pianeta. Il corpo celeste ripiena solo in parte questo vuoto spazio-temporale che continua ad attrarre per la sua gravitazione. L'esempio più calzante è qui quello del vaso che può ricevere e conservare in quanto di per sé contiene il vuoto (Lao Tzu, § 11). La logica occidentale ha una visione in cui l'azione spinge gli eventi, quella cinese vede il vuoto che attrae naturalmente lo svolgimento. L'evoluzione è un *push* per la prima, un *pull* per la seconda. Il cavo e la valle raggiunge le profondità della via e smuove i processi. La virtù più grande è quella della valle (Lao Tzu, § 41) proprio perché contiene il vuoto e permette di attrarre gli effetti e di lasciarli passare senza mai riempirsi. In definitiva la funzione del vuoto è quella di lasciar passare, ma proprio perché il pieno passare proprio dove il vuoto lo lascia passare è il vuoto a determinare l'effetto allora emerge come pieno, ma viene a formarsi là dove il vuoto lo lascia accadere e con la forma dallo stesso plasmata.

Inoltre, il vuoto evita all'evoluzione del pieno di incagliarsi. Se l'effettività è il processo allora è il vuoto che crea flessibilità e permette al pieno di muoversi. La pienezza genera staticità stagnante. Il troppo pieno blocca, impantana, ingombra e non lascia il margine di manovra per produrre nessun effetto. Se si riempie fino all'orlo uno *shaker*, il *cocktail* pur agitato non viene ben mixato. Perciò il vuoto è il vero fulcro che fa girare il mondo. Se per la forza della leva vale il principio "datemi un punto di appoggio (pieno) e vi solleverò il mon-

do”; per la stessa debolezza del vuoto vale il principio “datemi un giusto vuoto e vi farò girare il mondo”. Qui Lao Tzu (§ 11) si esprime con l’immagine della ruota che al suo centro è vuota per accogliere il mozzo. I raggi convergono nel vuoto del centro e da questo si diramano. Solo questo vuoto può accogliere il mozzo e sempre un vuoto consente quel minimo giuoco tra mozzo e ruota che consente il funzionamento.

Vi è poi il fatto che il vuoto è indifferente alle diversità che generano tutti i pieni ne permette non solo l’evoluzione, ma anche l’emersione e la comunicazione. Questo vuoto funzionale non è vacuo, ma neutro ed ha il merito di non essere delimitato da nessuna determinazione particolare e quindi rappresenta la stessa indeterminazione del possibile e dell’evoluzione che tutto determina. Il vuoto non è allora ciò che non c’è, ma è anzi ciò che c’è e che permane ancor più del pieno.

Infine, il vuoto senza fondo è lo s-fondo latente delle cose che meglio si attaglia all’idea di via, al tao. Uno sfondo che da l’idea sia di un fondo con la s privativa, sia di un *milieu* vuoto il cui apprezzamento estremamente sottile e difficile, ma che fa comprendere il profondo dello svolgimento e del contesto.

Proprio per questo elemento di indifferenziato dello sfondo si è voluto evidenziare il principio di non esclusione dei contrari. Ma in termini di ontologia occidentale sembra che il principio del terzo escluso possa essere garantito evidenziando che però i contrari si condizionano reciprocamente: l’uno esclude l’altro sul piano dell’essere, ma l’uno implica l’altro nel suo sorgere e nel suo svolgimento. La complementarità degli opposti è ben presente nella potenza dei contrari di Aristotele. Riferito al tao il livello di indifferenziazione in cui i contrari sussistono può essere risolto sia pensando a livello di potenza, sia, ad esempio, alla possibilità che gli negli attributi di Dio possa non applicarsi il principio di non contraddizione come evidenziato da Nicola Cusano.

Insomma, il saggio-stratega che segue la via del tao non desidera essere riempito (Lao Tzu, § 13). Chi è pieno fino al colmo è saturo e quindi è condannato alla stabilità perché non ha lo spazio vuoto per rinnovarsi. Ciò che si produce come vantaggio e si determina come profitto allo stadio di manifestazione si forma come funzionamento nello svolgimento di travasi di potenziali, ma si determina nel quasi vuoto di energie sottili che ordiscono il fondo indifferenziato delle cose: dalla virtualità del vuoto si passa all’effettività del pieno attraverso una lenta e graduale emersione della determinazione che da sottile

e indifferenziata matura in manifesta e differenziata. L'effetto è per sua natura pieno e manifesto, ma la sua determinazione si radica nelle energie sottili e indifferenziate che costruiscono la trama e l'ordito di un vuoto che tutto rinnova in un ciclo rotativo.

La mente occidentale riesce con difficoltà a comprendere questa logica. Ma sembra che sia possibile uno sforzo per consentire una rilettura positiva dell'esistenzialismo. Questo movimento di pensiero sposta l'attenzione dall'essere all'esistenza. In particolare Heidegger ritiene l'esistenza come il passaggio tra la determinazione del presente e l'indeterminazione del futuro. La considerazione che l'unica determinazione definitiva è la morte porta ad esiti nichilistici accentuati da un conseguente relativismo dei valori e delle credenze. Il vuoto dell'indeterminazione viene vissuto come nichilismo che accetta il vuoto come distruzione e come vertigine di fronte ad un orrido che si comprende di profondità infinita. Ma se il vuoto viene vissuto come positività funzionale allora lo scenario cambia: l'indeterminazione stessa è la garanzia di vita, esistenza, libertà e ma non è lasciata a se stessa ma aiutata a determinarsi dalla strategia, dalla via, dal tao, dalla Provvidenza.

In termini di marketing si può, infine, evidenziare che è il bisogno altro non è che una mancanza. Un vuoto che si rinnova da un desiderio che non può essere soddisfatto una volta per tutte. In definitiva è questo vuoto che genera valore economico a cui il pieno della produzione non fa altro che rispondere in modo più o meno adeguato.

### 7.3.1 Lo stratagemma nella via della propensione

Lao Tzu evidenzia allora che: “La via è vuota e nonostante l'uso non si riempie mai” (§ 4). Lo stratagemma segue la via perché chi la si segue “non c'è da faticare” (§ 6). Il saggio stratega coglie la complementarità dello svolgimento degli opposti per sfruttarne l'interdipendenza. Se coglie in modo adeguato lo svolgimento la strategia può evitare di prodigarsi, ma lasciarsi portare dal corso degli accadimenti. Lo specifico dello stratagemma è quello ricogliere una propensione in modiche si possa trarre profitto da quello che sta per avvenire senza che sia necessario ricorrere all'azione, senza faticare, senza penare e quindi anche senza né gloria, né merito (§ 64).

La logica della gemma dello stratagemma parte dall'implementazione per cogliere il progetto già iscrivibile nella situazione cavalcando le forze che co-

munque opererebbero facendo in modo che risultino a suo vantaggio. Per cui bisogna farsi deboli per divenire forti, farsi ultimi perché siano gli altri a farci risultare primi invece di ostacolarci, bisogna farsi poveri per diventare ricchi, bisogna aver fame per essere saziati, bisogna essere afflitti per essere consolati (Matteo, 5,4). Il saggio ricerca l'equilibrio nell'agire, ma è un equilibrio più dinamico di quello delle virtù aristoteliche che assomiglia più alla logica di alcune beatitudini evangeliche.

Anche la virtù dell'agire aristotelico cerca l'acquisizione di *habitus* che permetta di far bene il bene quasi in modo automatico, con facilità, in modo che risulti spontaneo per lungo esercizio, ma la sua adeguatezza è valutata nella situazione specifica e non nella dinamicità dei vuoti e dei pieni. L'idea di Lauzu e di alcune beatitudini evangeliche sembra richiamare il fatto che i contrari si richiamano tra loro in un equilibrio dinamico. Quindi bisogna pensare che coltivare un aspetto genera un potenziale che può invertirsi nel suo contrario. Ad esempio, solo l'uomo morigerato può essere liberale senza divenire prodigo perché il risparmiare, senza avarizia, genera il potenziale della generosità. Solo il mansueto può essere veramente coraggioso al momento opportuno evitando l'avventatezza o l'insulsa temerarietà, perché la mitezza accumula la risolutezza dell'attacco. Un aspetto del carattere prepara l'altro generando un suo cavo in cui il potenziale può essere accumulato. L'equilibrio è allora quello di un bilanciamento tra il manifestarsi dell'aspetto attuato e l'accumularsi del potenziale relativo al suo contrario. Un equilibrio che quindi può cambiare repentinamente di fronte in quanto non fa che ruotare in se stesso. Se invece si cerca di essere liberali fin da subito si finisce per divenire prodighi, se si decide di essere subito coraggiosi si finisce o per essere temerari fuori luogo o per cadere nel panico paralizzante (Jullien, 1998). L'aspetto contrario serve da fondo in cui l'aspetto che si vuol realizzare si può radicare, un cavo in cui il suo potenziale può accumularsi.

Un particolare rilievo deve essere ricordato per la *leadership* per cui non si osi farsi avanti se si vuol dirigere gli altri. Chi si esibisce non brilla, chi si vanta non riesce, chi si gloria non diventa capo (Lao Tzu, § 24), chi si loda si imbroda (proverbio toscano). La leadership richiede anche umiltà e generosità che mirano solo alla compensazione e non a meriti morali. "Poiché considera tutto come se appartenesse agli altri, tanto più ha egli se stesso (...) poiché da tutto agli altri egli ha maggiore abbondanza" (Lao Tzu, § 81) che riecheggia altri precetti evangelici. Ma nel taoismo non vi è una retribuzione nell'altra vita

e mira solo al cento per uno di questa terra che non viene concesso da Dio, ma solo da una autoregolazione compensativa.

La sottile intelligenza dello stratagemma è tutta nello sfruttare le forze regolatrici del reale sapendone scorgere le tensioni. Il Lao Tzu dice se si vuol restringere bisogna estendere, se si vuol indebolire, bisogna prima rafforzare, se si vuol far morire, bisogna innanzitutto far fiorire, se si vuol spossessare è necessario in cominciare ad offrire (§ 36). Alcuni caratteri di una opposizione dinamica riecheggiano anche alla sequenza allo Spirito Santo, che agisce come Provvidenza della storia, in cui si prega “lava ciò che è sordido, bagna ciò che è arido, sana ciò che sanguina, piega ciò che è rigido, scalda ciò che è gelido, drizza ciò che sviato”. Ma oltre a evidenti differenze teologiche, si nota con immediatezza che mentre lo Spirito Santo agisce, per così dire, a senso unico il tao agisce nei due sensi: macchiando anche ciò che è puro, ferendo ciò che è sano, raffreddando ciò che è caldo e così via.

Lo stratagemma allora non deve spingere l'effetto, ma mettersi nella posizione per raccogliarlo una volta che il corso dello svolgimento lo ha quasi spontaneamente generato. L'effetto è veramente tale se è costante e non viene a mancare (§ 28). Per garantire questa permanenza l'affannarsi per costruire forzando la situazione non è solo inefficiente, ma è controproducente. Le posizioni strategiche sono quelle del crinale in cui si genera l'inflessione e il profondo del mare che attrae ogni cosa. Per cercare di dirigere è il crinale che è discriminante delle propensioni diverse. Per il raccogliere è la posizione bassa che attrae e il vantaggio richiede un posizionamento nel vuoto del cavo. I fiumi e i mari hanno un vantaggio rispetto alle valli perché sono più bassi. Chi si umilia sarà esaltato. Il saggio stratega si autoriduce, si autolimita, attua un *understatement* che non è morale, ma solo strategico perché in questo modo si sfrutta meglio la forza degli altri e della situazione. La grandezza del grande saggio-stratega sta nel non compiere azioni grandiose, ma nel coniugare la prudenza e la semplicità per innescare mutamenti efficaci.

### 7.3.2 L'essenza dello stratagemma

L'essenza dello stratagemma sta allora nel saper implicare l'effetto desiderato agendo sia a monte sia a valle, ma astenendosi dallo svolgimento. A monte dispiegando le forze deboli e inflettendo le risorse già presenti in modo che l'esito ne discenda naturalmente senza che sia necessario spingerlo o accompa-

gnarlo, ma per una sua autonoma propensione. A valle solo ed esclusivamente sfruttando il vuoto presente nella situazione in modo che la mancanza attragga e accentui la propensione è renda inevitabile l'effetto compensatore che, sempre a valle, può essere facilmente raccolto. Il saggio stratega cavalca le forze deboli del crinale e si impossessa delle forze forti della valle immergendosi nelle profondità della carenza per sfruttarle al meglio sfruttandole una e le altre connettendo il proprio vantaggio all'ineluttabile effetto compensatore sul quale non interviene.

La consapevolezza di una realtà tesa tra polarità contrapposte permette di iscrivere l'agire nelle traiettorie dello svolgimento senza neanche ricorrere all'azione. Sfruttando le tensioni dell'interdipendenza dei contrari è possibile evitare di fare pressione sugli accadimenti. Posizionandosi a valle dello svolgersi delle situazioni si anticipa il corso degli effetti che diventano ineluttabili e che bisogna solo attendere. Ponendosi a monte si impegnano le energie deboli dei prodromi. La strategia è allora tanto più stratagemma quanto più si allontana dall'arduo e dal complicato, dall'avventato, dal possibile e si avvicina al facile, al semplice, al sicuro, al necessario. La gemma dello stratagemma è in grado di trarre vantaggio anche senza azione perché trasforma l'evento in fenomeno.





## CAPITOLO SETTIMO

### IL PIANO

#### 1. *I caratteri del piano*

Il piano è l'aspetto organizzativo della strategia.

Il piano d'azione anticipa delle decisioni future riducendo fortemente la complessità prospettica attraverso una sua trattazione anticipata. In tal senso, il piano è una sorta di attualizzazione simbolica di alternative future, che verranno concatenate nel tempo attraverso la sua esecuzione.

Il governo, così come le massime, non anticipa necessariamente decisioni future, ma ne informa l'adozione fornendo un criterio di selezione interpretativa e progettuale a decisioni che potranno essere posticipate rispetto alla formulazione di un governo, ed essere pertanto più congruenti al loro contingente contesto. Il governo sembra più orientato alla prassi, la pianificazione alla poiesi quale produzione di un piano, cioè un'anticipazione di decisioni future. In effetti, lo schematismo del piano riproduce la rigidità delle istruzioni per l'uso, tipico della poiesi, e che a volte, può comportare un eccessivo riduzionismo, una non necessaria riduzione di complessità.

Anche i piani flessibili comportano un albero decisionale che non può rendere conto della complessità prospettica della prassi d'impresa. Ogni governo che si rispetti tende, infatti, ad utilizzare la complessità che si produce nel tempo come fonte creativa di opportunità e quindi, a ridurla quel minimo che basta per garantire una certa governabilità dell'azione.

Il piano ordina le strategie trasponendo un progetto in un programma predisposto per una deliberata azione che enuncia precisi obiettivi esponendo le modalità, i tempi e i mezzi da impiegare a tale scopo.

Il piano spiana la strada costruendo, quasi geometricamente, l'azione come insieme di presupposti per la produzione di un effetto e per far ciò riduce la complessità dell'agire e trasforma la finalità in comando.

### 1.1 La facilitazione del piano

Nella poetica aristotelica il piano è una forma di commedia che evidenzia uno svolgimento semplice, lineare, univoco.

Se lo stratagemma ricorda la via, il corso dell'acqua che discende al mare adattandosi e superando ogni asperità, il piano ricorda la via romana e l'autostrada contemporanea che è percorso privo di dislivelli eccessivi ottenuto "spianando" le avversità. Il piano costruisce con sforzo la via dell'azione, ma non si limita a seguirla quanto piuttosto si impegna per renderla agevole, priva di rischi, di avversità, di ostacoli, di difficoltà, di contrarietà. Il piano vuol rendere piano anche l'agire tanto che si può manipolare il detto affermando che l'idea occidentale di strategia è "chi fa il piano va sano e lontano". Il piano ricorda l'andar piano in contrapposizione al veloce e il far piano in contrapposizione al forte.

Anche il piano come lo stratagemma facilita l'azione ma la sua facilità non è naturale, ma costruita ed imposta con la forza sul corso naturale delle cose. Lo stratagemma ricerca una semplicità nel fondo nascosto di uno svolgimento spontaneo, il piano ricerca la semplicità gettando sopra al corso delle cose una palese forma mentale che poi viene riprodotta costruendo una realtà. Il tutto rende "de plano" qualcosa che no lo sarebbe stato.

Se lo stratagemma deve essere oscurato, segreto e non manifestare le reali intenzioni, il piano deve essere chiaro e facilmente intelligibile, palese, evidente ed addirittura lampante nel manifestare le intenzioni a chi di dovere (non a tutti).

Nel piano vi è un'idea geometrica non solo connessa alla superficie piana, ma all'esaurientemente illustrazione di una dimostrazione di costruzione di una figura attraverso rappresentazione grafica di proiezioni.

### 1.2 La riduzione di complessità

Il piano facilita l'azione riducendo simbolicamente la complessità del reale è perciò deve essere privo di ambiguità, di metafore, di allusioni tale da rendere più elementare possibile la rappresentazione mentale dell'agire.

In effetti è proprio la complessità il presupposto dell'agire strategico. Ma se lo stratagemma la asseconda e la sfrutta, il piano la elimina dalla mente dell'attore, prima, e dalle vie di fatto, poi. Come già detto, l'adozione di processi decisionali di tipo strategico è una risposta alla crescita della complessità interna ed esterna delle organizzazioni. L'aumento della complessità si può identificare in diffuse condizioni di incertezza, nell'aumento del numero degli attori rilevanti per la singola organizzazione e nell'aumento del numero delle opzioni possibili. Con Rispoli si individuano tre fondamentali fattori di complessità fronteggiate dalla strategia: l'incertezza, la pluralità di soggetti; la pluralità di opzioni.

Un primo fattore di complessità è l'*incertezza* che il piano affronta gettando come un ponte sopra la grande quantità, variabilità e varietà degli scenari e delle opzioni adottabili. Il piano adotta delle ipotesi semplificatrici della complessità interna ed esterna all'agente. Nel piano vengono prima supposti, sia elementi strutturali, sia gli andamenti futuri dell'evoluzione ambientale, eliminando, di fatto, molti scenari possibili e dunque molte opzioni solo potenzialmente applicabili. Poi le poche opzioni rimaste, in quanto compatibili con le ipotesi adottate, vengono confrontate e razionalmente trattate in una logica di convenienza spesso solo computistica. Infine selezionata a l'opzione da seguire si declinano i processi operativi riguardanti la sua attuazione, il cui esito *ex-post* viene quindi comparato con le aspettative ipotizzate *ex-ante*. Da questa comparazione possono emergere scostamenti in positivo o in negativo, dei quali vanno ricercate le cause e valutata la gravità nel così detto controllo per eccezioni.

Un secondo fattore di complessità è la *pluralità di agenti*, interni ed esterni, che hanno interessi nei confronti dell'agire e che, al contempo, detengono un qualche potere di condizionamento della sua evoluzione. Il piano può ridurre la complessità attraverso routine operative o con processi negoziali. Le routine possono essere definite come procedure operative standard conseguenti all'adozione generalizzata di comportamenti abitudinari a seguito di un'accettazione tacita. Le routine riducono l'incertezza nei comportamenti reciproci di più soggetti che agiscono in situazione di interdipendenza, riducono il conflitto tra i diversi soggetti decisionali e conservano la memoria organizzativa delle soluzioni che funzionano. Però, con il trascorrere del tempo e il mutare delle situazioni interne ed esterne all'impresa le routine si dimostrano praticamente inefficaci e si avvia un processo che porta alla loro sostituzione. Una *routine*,

per poter essere cambiata, necessita di un processo di negoziazione, cioè di un procedimento esplicito e consapevole che porti a discutere i soggetti interessati al fine di trovare soluzioni nuove al modo di fare e rapportarsi tra loro. In tal senso il piano si trasforma sempre di più in un tavolo negoziale per coinvolgere e comunicare un progetto strategico.

Il terzo fattore generatore di complessità è la *pluralità di scelte* che accompagna l'agire complesso. Il piano può fronteggiare questo terzo ordine di problemi divenendo disposizione generale di un'azione complessa così come il piano di un'opera letteraria. La disposizione avviene con l'articolazione strategica, la divisione del lavoro, la gerarchizzazione delle decisioni. La gerarchizzazione può essere adottata secondo un'ottica verticale, oppure secondo una orizzontale. Lo stesso modello *Peso* è un'articolazione in tal senso: prassi, pragma e poiesi come livelli verticali; orientamento e ordinamento come differenziazione orizzontale. Oppure in termini militari la distinzione verticale tra elementi politici, strategici e tattici e quella orizzontale tra schieramento e logistica. O anche in termini aziendali tra i livelli verticali di corporate, *business* e prodotto e la orizzontale ripartizione divisionale o funzionale del lavoro.

### 1.3 La trasformazione della finalità in comando

Infine ordinando i mezzi allo scopo il piano introduce un elemento di deontologia. Una volta adottato il piano trasforma scopi in obiettivi che devono essere raggiunti e le finalità in precise direttive e comandi. Il piano vincola all'agire deliberato con una logica che ricorda l'imperativo ipotetico della filosofia kantiana.

### 1.4 Le origini greche del piano

La tradizione occidentale della strategia, dai greci in poi, pensa al piano a partire dalla trascendenza di un'idea astratta tipica del modello. Il piano risente dell'idealismo in quanto costruzione nel mondo intellettuale delle forme che la volontà si prefigge di realizzare nel mondo empirico degli accadimenti attraverso l'utilizzo di certe risorse. Il rapporto tra mezzi e fini viene in fondo a riflettersi nella tradizionale distinzione tra teoria e pratica.

L'idealismo concepisce l'azione a partire dal trinomio ideale-scopo-volontà. Si costruisce una forma ideale (*eidōs*) che viene assunta a finalità dell'azione

(*telos*) e che viene proiettata sul reale tramite un piano che la volontà sceglie di seguire traducendolo in azioni. L'efficacia viene allora intesa come prossimità della forma data al mondo degli accadimenti con l'azione e la forma ideale concepita nel mondo intellettuale. L'azione ha tanta maggior probabilità di riuscire tanto più si attiene ad un canone intangibile dedotto dalla forma ideale del piano.

In Platone il demiurgo fissa lo sguardo su "ciò che è nello stesso modo" per assumerlo a modello di "forma e di virtù" della propria opera (Timeo, 28a). Con spirito contemplativo il politico lavora con lo sguardo rivolto al grande Artefice, all'assoluto, alle essenze e tenta di riprodurre l'ideale modellando il reale (La Repubblica, VI, 500c).

Già Aristotele svincola l'efficacia dall'idea di replica della forma ideale. Il piano non è più un canone dedotto dal mondo delle idee immutabili, ma diviene il giusto mezzo che dipende dalla contingenza delle situazioni. Non più canone ideale, il piano di azione si articola in una concatenazione ben congegnata rispetto all'oggetto in "vista di cui" si agisce (*scopos*) (Aristotele, Etica Nicomachea). Il pro-getto è in definitiva un oggetto che viene gettato innanzi e il piano è il ponte che permette di raggiungerlo. Ma, anche in Aristotele, il piano è pur sempre un modello, pur in versione più contingente, un frutto di una ideazione, non del tutto emancipata da elementi di idealità e informata al modello della costruzione delle figure geometriche. Ma la pratica fatica sempre non poco a far entrare nei fatti la teoria, anche sotto le mentite spoglie di piano operativo o di progetto esecutivo. Come si suole affermare: "tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare" ed il piano è sempre un dire. Qui Aristotele fa entrare in gioco la volontà: l'intelletto seleziona "in vista del meglio", ma spetta alla volontà, e si potrebbe dire alla sua forza, la capacità di implementarlo nel reale.

Risulta pertanto confermata la dicotomia tra teoria e pratica su cui si fondano i millenari successi speculativi e soprattutto tecnologici di tutto l'occidente. L'efficacia del sistema di pensiero descritto risulta, per ora, ampiamente dimostrata nell'ambito delle scienze esatte e di quelle tecnologiche, ma vi è da dubitare che tale sistema sia di altrettanta efficacia ai rapporti sociali ed umani.

Si ripropone la distinzione tra prassi e poiesi. La poiesi attiene a ciò che si fabbrica, la prassi a ciò che si compie. Tale distinzione nasce come risposta storica ai sofisti che pretendevano di insegnare la scienza politica attraverso

tecniche professionali applicate alla prassi. La filosofia platonica e socratica avversano l'impostazione sofistica di voler trasferire il modello tecnico all'agire politico e riconducono la *τεχνη* (*tecne*) alla bottega dell'artigiano.

Nell'Etica Nicomachea, Aristotele si inserisce in questo quadro e, anche con riferimento a spunti presenti in altri dialoghi, formula la distinzione tra prassi e poiesi partendo dall'assunto che ogni attività dotata di senso è diretta ad uno scopo. La distinzione tra prassi e poiesi avviene proprio sulla differenziazione degli scopi: nella poiesi i fini sono opere o prodotti "al di là" dell'attività; nella prassi il fine si realizza nell'attività stessa. Nonostante la distinzione il piano ricalca lo schema di un ricercata efficacia tecnica che viene temperata solo dalla prudenza. Per Aristotele la saggezza pratica, la *phronesis*, è una prudenza "atta deliberare bene intorno alle cose buone e giovevoli" (Aristotele, Etica Nicomachea, VI, 5).

Capacità discorsiva la prudenza utilizza la perspicacia ed il discernimento per deliberare su un contingente che per Aristotele, a differenza di Platone, non può essere solo campo di applicazione di principi. L'essere situato in contesto indeterminato e indeterminabile con rigore implica che l'effetto dell'azione si discosti inesorabilmente dal piano che la informava. Dall'irriducibilità dell'azione al piano psichico, al momento intenzionale e simbolico, deriva anche la sua ricchezza e polivalenza ermeneutica e pragmatica.

La prudenza non può essere oggetto di scienza perché diretta a situazioni particolari e non generalizzabile, non è una tecnica perché diretta alla prassi e non alla poiesi, ma il piano che usa ricorda una metodologia che quella della generalizzazione geometrica e della fattibilità tecnica.

L'azione, così come la vita o l'esperienza, non può essere mai completamente ridotta in un sistema mentale dell'attore o dell'osservatore: la sua dimensione è precategoriale e come tale sfugge ad ogni forma di riduzione simbolico-cognitiva *ex-ante*. Tutto questo in Aristotele si regge tutto sulla saggezza e non sul piano. Non essendoci leggi sulla prudenza i suoi criteri si possono ricavare, si potrebbe dire con metodologia clinica, solo attraverso l'osservazione dell'uomo prudente: l'uomo che, in situazione difficili, riesce ad essere efficace nel bene grazie all'assennatezza e alla lungimiranza delle sue scelte.

Dal prudenza aristotelica e dal piano rimane quasi totalmente fuori il mito della *metis* che richiama "l'intuito, la sagacia, (...) la spigliatezza mentale, la finzione, la capacità di trarsi d'impaccio, il senso dell'opportunità" (Detienne,

Vernant, 1977). Questa virtù eminentemente strategica rifugge la tecnica del piano ed è tutta nello stratagemma.

### 1.5 Il piano di impresa

Col piano la strategia diviene un sistema integrato di decisioni.

La sua formulazione, detta pianificazione, incanala in modalità integrate e coordinate la formalizzazione di decisioni strategiche. L'elaborazione del piano, quale documento di sintesi del processo formale di pianificazione strategica, dovrebbe permettere una maggior comprensione del contesto interno ed esterno l'impresa favorendo un approccio organico e razionale al governo d'impresa.

Il piano strategico è uno strumento di governo che, in modo organico e sistematico, esplicita un ampio spettro di elementi che costituiscono la strategia d'impresa, non solo al fine di pianificarli, ma anche per meglio analizzarli ed individuarne eventuali punti critici. Il business plan è uno strumento più concentrato con finalità di comunicazione, spesso esterna, e centrato sulle rappresentazione degli effetti economici, finanziari e patrimoniali legati ad un progetto d'impresa. (Bronconi, Cavociocchi, 2001). Il *business plan* ha, perciò, un raggio d'azione più ristretto, focalizzato sul progetto d'impresa, su "cosa" e "come" fare per realizzarlo e sul valutare come questo si inserisca nel contesto d'impresa. Il *business plan*, in generale, viene redatto in occasione del lancio di una nuova iniziativa imprenditoriale, dello sviluppo di una nuova area di business o di nuove iniziative strategiche nell'ambito di un'attività già operante. Insomma il *business plan* è un documento che è spesso collegato ad una specifica operazione straordinaria come l'acquisto di una fusione o una acquisizione; di un investimento di una certa entità; la richiesta di un finanziamento; ottenimento di incentivi pubblici.

Sebbene in teoria sia agevole distinguere il piano strategico dal *business plan*, a livello applicativo questo distinguo si sfuma fino ad essere quasi del tutto eliminato. Ciò anche perché, da un lato, il piano strategico è sempre di più solo strumento di comunicazione interna perdendo le sue caratteristiche originarie di elaborazione ed estrapolazione decisionale, dall'altro lato, il *business plan* incrementa sempre di più le sue premesse strategiche delle grandezze economico-finanziarie. Il punto di accumulazione di questo processo è il così detto *piano industriale* che rispetto al piano strategico vuol avere migliori ele-



menti di concretezza lontane da una certa futurologia di certi piani strategici e rispetto al *business plan* ha un più ampio respiro sugli aspetti organizzativi, gestionali e tecnologici del progetto.

Ciascun autore, come ciascuna multinazionale o società di consulenza ha una propria articolazione in piani. Qui se ne propone una conforme al modello di agire proposto, suggerendo al lettore di non soffermarsi troppo sulla varietà delle denominazioni empiricamente in uso.

Il piano industriale, oltre le eventuali articolazioni per unità strategiche (corporate, *business*, prodotto) include, in genere, il piano strategico, il piano di gestione, il piano organizzativo ed il piano tecnologico.

Il piano strategico contiene le scelte fondamentali per l'impresa, come: chiarire la *business* idea, illustrare gli obiettivi, la filosofia di fondo, la missione, definire gli assetti organizzativi, la struttura, la composizione dei mezzi finanziari, l'entità degli investimenti, la misura e la natura delle risorse, l'assetto proprietario e direzionale. L'orizzonte temporale è medio-lungo termine. Nel piano strategico tipicamente la stima del fabbisogno finanziario è elaborata secondo la logica *pre-money*, cioè senza considerare variazioni di capitale, proprio o di terzi e, a volte, mantenendo adottando addirittura una politica di stabilizzazione dei dividendi. Infine il piano strategico indica poi i livelli globali di *performances* competitive, economiche e sociali raggiungibili, capaci di incrementare il valore dell'impresa nel lungo termine.

Il piano di gestione è costituito da più piani parziali riferiti alle aree afferenti l'attività caratteristica, che possono essere analizzate quali componenti della catena del valore di Porter. Anche questi piani devono essere articolati in più anni per permettere la comprensione dei trend di vendita-produzione.

Il piano di gestione si articola per la parte economico finanziaria in piani correnti.

I piani correnti traducono in termini economico-finanziari le scelte del piano di gestione. Sono dei preventivi economici e finanziari annuali dai quali si valutano i risultati parziali dell'intero piano. Rappresentano strumenti utilissimi anche nella fase di controllo perché forniscono parametri numerici che permettono valutazioni oggettive.

Il piano organizzativo. Recentemente al piano strategico viene a volte abbinato anche un piano di corporate governance con cui si illustra il modello e le azioni che si intende adottare sul fronte etico-politico. Particolarmente rilevanti sono gli aspetti relativi alla definizione delle caratteristiche e dei poteri

del consiglio di amministrazione, dei suoi rapporti con il capitale di comando, del ruolo degli istituti finanziari nel governo d'impresa e dei processi di riallocazione della proprietà (Mazzola, 2003).

Il piano, se formalizzato per iscritto, è strumento di governo che guida l'esecuzione dei programmi guidando l'azione con la definizione dei tempi e modi con cui svolgere le azioni realizzative delle scelte strategiche. Per essere una guida efficace deve essere, però, flessibile e recepire i cambiamenti del mercato e dell'ambiente tali per cui sia necessario rivedere gli obiettivi previsti.

Un piano favorisce apprendimento, coordinamento, comunicazione, controllo.

Lo sforzo di tradurre la visione imprenditoriale in un documento scritto migliora la comprensione del piano in primo luogo dello stesso imprenditore, perché il fatto stesso di mettere per iscritto le proprie intenzioni strategiche porta a riflettervi sopra maggiormente, a pensare alle alternative, ad altri possibili scenari. La formalizzazione del piano dovrebbe permettere di avere la visione d'insieme della strategia, e quindi di cogliere più facilmente eventuali incoerenze e incongruità tra le ipotesi del piano, tra queste e la struttura d'impresa, o con le risorse a disposizione oppure eventuali incompatibilità con la cultura ed i valori aziendali. Il piano dovrebbe consentire, inoltre, di ottenere una maggiore comprensione dell'impresa, dei punti di forza e di debolezza in ogni area in cui opera, di individuare nuove sfide, nuovi obiettivi da raggiungere e la strada per farlo. Lo stabilire dei punti fermi, come missioni, *performances* da raggiungere e programmi da rispettare, consente un auditing periodico delle intenzioni strategiche che, in primo luogo, indirizza verso unità di intenti, in secondo luogo, permette di capire gli errori fatti e, da questi, imparare.

Il piano e la sua elaborazione coordina contribuendo, infatti, all'integrazione e alla valorizzazione di capacità differenti persone. Grazie alla articolazione in piani parziali, permette di analizzare più approfonditamente obiettivi e azioni riguardanti le diverse aree aziendali, quindi agevola un coordinamento delle forze in gioco e l'individuazione di possibili sinergie e condivisioni di risorse e l'eliminazione di vuoti o duplicazioni di funzioni.

Forse la finalità più importante di un piano formalizzato è migliorare comunicazione interna. Ormai la pianificazione strategica serve quasi solo ad ottenere maggior chiarezza nelle aspettative, negli obiettivi e nei modi di agire all'interno di imprese anche di grandi dimensioni (Lavanna, 1987). Il piano, però, svolge anche una funzione di comunicazione esterna, esprime l'immagi-

ne e l'identità dell'impresa attraverso l'esplicitazione dei suoi elementi fondanti: la missione, la filosofia di fondo, le aspettative. È l'occasione per presentarsi ai soggetti esterni, comunicare loro la strategia competitiva, le azioni realizzative, così da ottenere consensi. Per le imprese quotate il piano costituisce uno strumento imprescindibile per il governo del consenso degli investitori istituzionali, è utile, inoltre, per assolvere la richiesta di comunicazione finanziaria necessaria per l'IPO.

Il piano in fase di realizzazione assume anche un ruolo di strumento di controllo e di monitoraggio permettendo di cogliere eventuali scostamenti dagli obiettivi prefissati e di predisporre le necessarie azioni correttive. L'elaborazione del piano costringe a tradurre le intenzioni strategiche, le aspettative, le prospettive di crescita in numeri, a specificare i comportamenti attesi da unità ed individui; il controllo sarà quindi possibile attraverso la misurazione dello scarto tra aspettativa e risultati effettivi. Da queste rilevazioni si può valutare la programmazione strategica e, con un processo di *feed-back*, modificarla.

La redazione del piano permette di assolvere funzioni utili ai fini dell'organizzazione e della realizzazione della strategia; permette, infatti, di esplicitare e formalizzare le ipotesi del piano, di articolare temporalmente gli obiettivi e le scelte, di articolare le responsabilità, di verificare la fattibilità e di valutare la natura e la dimensione dei compensi dei vari *stakeholder*.

## 1.6 L'esplicitazione e la formalizzazione delle ipotesi del piano

Il piano è il documento che formalizza e raccoglie in modo organico e puntuale la strategia deliberata: obiettivi, risultati attesi, risorse necessarie e azioni da intraprendere. Nel piano vengono perciò descritte con maggior dettaglio le strategie competitive a livello di corporate e a livello di *business* attuali e prospettive, gli obiettivi attesi nell'orizzonte del piano, le intenzioni strategiche e le azioni destinate a colmare il divario tra strategia operante e intenzioni strategiche.

In generale, la strategia competitiva a livello d'impresa (strategia di portafoglio) si basa su due ordini di decisioni: il primo è inerente al bilanciamento del portafoglio, il secondo alle decisioni che riguardano l'allocazione delle risorse tra le diverse unità di *business*.

Per quanto riguarda la strategia a livello di corporate, il piano indicherà: le SBU in cui l'impresa intende operare, il ruolo assegnato a ciascuna di esse nel-

l'ambito della strategia d'impresa complessiva e dei processi di creazione del valore, il criterio di allocazione delle risorse finanziarie e umane disponibili, le sinergie presenti e quelle ricercate fra le SBU, il ruolo della capogruppo nelle loro valorizzazione, gli eventuali elementi di unicità e superiorità rispetto ai modelli di business degli altri operatori, l'attitudine della strategia competitiva a generare valore di lungo periodo.

Il piano indicherà, per ogni area strategica d'affari (SBU): il posizionamento dell'impresa nell'ambito del complessivo sistema del valore, le attività che si intende svolgere direttamente e quelle che si commissioneranno a terzi, come le attività verranno integrate ai fini di ottimizzare i principali processi di governo d'impresa, la segmentazione del mercato ed i bisogni su cui si è focalizzati, il sistema di offerta che si intende predisporre per soddisfare le attese dei consumatori e i suoi elementi di attrattività, i profili di unicità, coerenza e innovatività del modello proposto.

Il piano deve inoltre contenere un insieme credibile e completo di prospetti economici, patrimoniali e finanziari che offrano una stima, in piena coerenza con le caratteristiche del progetto strategico proposto, delle prospettive legate al modello di business prescelto e che forniscano tutti i dati utilizzati per calcolare le *performances* attese. La stima delle prospettive economico-finanziarie presuppone l'elaborazione di conti economici revisionali, la predisposizione di stati patrimoniali pro forma ed il calcolo dei flussi di cassa attesi nel periodo del piano. Fra le diverse logiche di riclassificazione che si possono utilizzare, funzionale alla stesura del piano, appare la logica detta "per aree di governo", o "funzionale", in quanto permette di leggere il contributo finanziario e reddituali apportato da ciascuna area di governo, nonché la dimensione del capitale impiegato nelle diverse aree settoriali.

### 1.7 L'articolazione temporale degli obiettivi e delle scelte e l'articolazione della responsabilità

Il piano non si limita ad illustrare le caratteristiche essenziali di ciascun progetto/azione realizzativa, ma indica, fintanto che è possibile, la tempistica stimata per la loro realizzazione, i responsabili di tali progetti e le soluzioni organizzative adottate per favorirne la concretizzazione.

Gli obiettivi devono esprimere in termini qualificabili il risultato finale da raggiungere e quando deve essere raggiunto. Il piano deve articolare i diversi

obiettivi, tenendo conto del differente orizzonte temporale di riferimento; il piano di base sarà elaborato in un ottica pluriperiodale, il piano di governo in una pluriennale ed i piani correnti in ottica annuale o semestrale. Ogni piano, però, è legato agli altri, la realizzazione degli obiettivi dell'uno è collegata anche alla realizzazione degli obiettivi dell'altro; compito del piano diventa, perciò, gestire gli obiettivi, stabilire le opportune priorità in modo tale da assicurare lo "strumentalismo" degli uni agli altri.

Fino si è compreso che cosa fa l'impresa (missione), quali sono le sue intenzioni per il futuro (obiettivi), come farà per raggiungerle (azioni realizzative) ed in quanto tempo; manca l'individuazione dei soggetti che permetteranno la realizzazione di tutto questo. Gli obiettivi esplicitati e formalizzati devono essere attribuiti al personale competente. Visti i già citati elementi di connessione tra differenti aspetti dell'impresa è facile che ci siano delle responsabilità su uno stesso obiettivo da parte di più soggetti.

### 1.8 La verifica di fattibilità e di convenienza

Con immediatezza si distingue nettamente tra viabilità e fattibilità. La viabilità riguarda tutte le strategie e non solo il piano.

Nello studio di fattibilità devono convergere attività e competenze diverse per verificare la fattibilità tecnica, per la quale è richiesta la consulenza di un tecnico di settore o di un ingegnere, e quella economico-finanziaria, svolta dai responsabili finanziari dell'impresa con il supporto di analisti di mercato ed economisti industriali.

Diversa dalla fattibilità è la valutazione di convenienza del piano.

L'importante è osservare che in questa sede non si valuta una strategia, ma la convenienza economica di un intero piano o di un progetto strategico che viene misurata dalla sua capacità di creare valore in seguito alla sua realizzazione. Il valore del piano si misura in termini relativi, cioè con una logica differenziale, che misura l'incremento del valore azionario dell'impresa ottenuto in seguito alla realizzazione delle prospettive strategiche.

Uno dei metodi proposti in dottrina per quantificare il valore economico dell'impresa prima e dopo l'attuazione del piano è il metodo finanziario dell'*Adjusted Present Value* (APV), secondo cui il valore dell'impresa è dato dalla somma algebrica di cinque addendi: il primo comprende i flussi di cassa operativi ottenibili nel periodo di piano, attualizzati ad un tasso espressivo del

costo dei mezzi propri, ipotizzando una struttura finanziaria costituita solo da capitale di rischio. Il secondo addendo è dato dal valore finale dell'impresa (valore residuo) al termine dell'orizzonte di piano attualizzato ad un tasso espressivo del costo dei mezzi propri. Nel terzo addendo troviamo il valore attuale, calcolato utilizzando un tasso di attualizzazione pari al costo dei mezzi di terzi, dei benefici fiscali conseguibili anno per anno in ragione della deducibilità fiscale degli oneri finanziari e il loro valore oltre il periodo del piano. Il quarto addendo esprime il valore del *surplus assets*, cioè dei beni afferenti alla governo extracaratteristica, valutati separatamente. L'ultimo addendo esprime il valore di mercato dell'esposizione finanziaria (attiva o passiva) dell'impresa alla data di inizio del piano.

In questo modello assume forte rilievo il problema della determinazione del costo dei mezzi propri in assenza di indebitamento.

La determinazione dei valori utilizzati per stimare la convenienza economica del piano risente dell'incertezza che caratterizza lo sviluppo delle prospettive economico-finanziarie del piano, perciò è sempre opportuno integrare la stima della convenienza economica con l'analisi di sensitività, che consente di valutare le possibili conseguenze che la variazione di una delle assunzioni utilizzate può produrre sull'incremento di valore atteso, in costanza con delle altre ipotesi.

Oltre alla verifica della convenienza economica lo studio del piano deve valutare anche la sostenibilità finanziaria del piano, cioè se il progetto strategico è compatibile con il mantenimento di una struttura finanziaria sufficientemente equilibrata e con il contenimento del rischio complessivo d'impresa entro livelli considerati accettabili. Se risulta una non fattibilità finanziaria del piano si deve procedere ad una modifica delle forme di copertura dei fabbisogni, intervenendo sulla politica dei dividendi, sull'inserimento di nuovi capitali, o sull'accensione di nuovi debiti, ecc.

Nel caso in cui questo tipo di interventi di natura finanziaria non risultassero risolutivi, occorrerebbe tentare di modificare i contenuti del piano anche da un punto di vista operativo e commerciale.

### 1.9 I criteri guida per la compilazione del piano

Per raggiungere gli obiettivi e assolvere le funzioni sopra descritte il piano deve rispettare determinati criteri di compilazione.

Il primo criterio è quello della *congruenza tra mezzi e obiettivi*. Gli obiettivi che l'impresa si pone devono essere stimolanti, impegnativi, ma comunque ottenibili. Non sono congrui quei piani in cui le ipotesi formulate non tengono conto delle risorse tecniche, finanziarie, umane a disposizione dell'impresa, rischiando di far fare a quest'ultima "il passo più lungo della gamba". Per verificare la congruenza tra i risultati attesi e la reale capacità dell'impresa di soddisfarli è necessario conoscere la potenzialità della società: i suoi *assets*, le dotazioni, le risorse tangibili e intangibili.

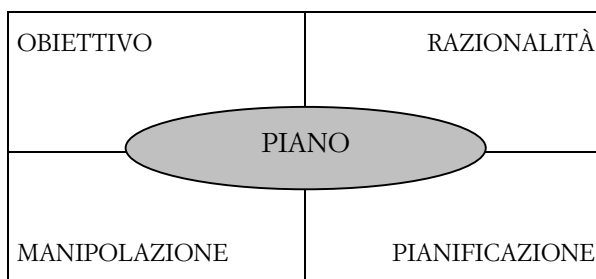
Un secondo criterio è la *misurabilità*, per verificare la fattibilità delle ipotesi strategiche, controllarne gli stadi di avanzamento ed eventualmente rettificarle, occorre che siano espresse in termini quantitativi. La quantificazione rende gli obiettivi più chiari, limitando interpretazioni del tutto soggettive. Questo vale sia in fase di assegnazione, che in fase di controllo del grado di raggiungimento. Un buon piano quindi dovrebbe esprimere i propri risultati attesi in termini numerici anziché con espressioni vaghe come "prevediamo un discreto miglioramento della redditività operativa" o "un notevole aumento del parco clienti".

Il terzo criterio è l'*accettabilità* del piano, cioè la sua capacità di raccogliere il consenso da parte dei soggetti coinvolti nella sua realizzazione. Si ottiene consenso quando i contenuti del piano sono avvertiti come ragionevoli, realmente fattibili, e per questo vengono accettati. Al fine di ottenere consenso e collaborazione, essenziale è la comunicazione. Il consenso, inoltre, si fonda sulla fiducia nella capacità dell'impresa di soddisfare le attese degli stakeholder, una fiducia che sarà tanto più facile ottenere quanto più valido e condivisibile risulterà il piano.

Un altro criterio da seguire nella compilazione del piano è quello della *flessibilità*. In un ambiente fortemente dinamico, come quello in cui operano le imprese, diventa necessario, per essere competitivi, sviluppare una notevole capacità di adattamento per rispondere con tempestività ai cambiamenti sociali, politici, concorrenziali, tecnologici, ecc. La flessibilità nella pianificazione strategica è data dalla capacità dell'impresa di riformulare gli obiettivi in precedenza fissati con una revisione che va a modificare sia gli obiettivi strategici che il modo per raggiungerli (Terzani, 1999). La flessibilità, però, deve trovare conferma in tutta l'impresa: nella struttura organizzativa, nella variabile tecnologica, ma soprattutto nella cultura.

Un ultimo criterio è quello dell'*affidabilità* del piano, misurata attraverso il grado di attendibilità e di probabilità di realizzazione delle ipotesi su cui è

costruito. L'attendibilità delle prospettive di un piano dipende dalla coerenza tra gli assunti sulla base dei quali sono elaborate e le caratteristiche interne e dell'ambiente in cui opera l'impresa. Un piano è attendibile anche in base alla probabilità che le prospettive previste si manifestino realmente. In fase di stesura del piano è indispensabile l'attività di verifica dell'attendibilità degli assunti e delle ipotesi elaborate. La compilazione del piano, proprio perché deve tenere in considerazione moltissime variabili e le loro probabili evoluzioni, è un'operazione molto complessa, anche se agevolata da supporti elettronici di elaborazione dei dati.



## 2. La determinazione delle preferenze in obiettivi

Le preferenze sono la risultante di finalità e valori cioè un *trade off* tra orientamento ed ordinamento, fra sensibilmente e razionalmente appetibile. Le decisioni sono guidate da desideri, bisogni, interessi, valori, scopi o vantaggi individuali. La genesi e la modificazione delle preferenze vengono considerate come di una soggettività che è sottratta all'osservazione di teorie descrittive e normative. "In effetti, disponiamo di teorie d'azione volontaria, ma non di una teoria della volontà o dell'intenzione" (March, 1993).

La teoria qui proposta si caratterizza per almeno due aspetti. Il primo è quello che preferenze esplicite derivano sia da *autos* sia da *nomos*. Le scelte si fanno osservando regole, ruoli e criteri di convenienza e non solo operando un calcolo delle conseguenze previste. Il governo ha come primo scopo il dar forma alle preferenze ed agire. Ne consegue che le preferenze divengono endogene al governo.

Il secondo aspetto riguarda le incertezze sull'assetto attuale e prospettico delle preferenze: si parte con l'evidenziare. Le proprietà delle preferenze nel-



la teoria classica sono assolute, pertinenti, stabili, coerenti, precise, esogene e mai nei comportamenti reali che si effettuano delle scelte in condizioni di ambiguità delle preferenze.

L'obiettivo è il tentativo di determinare in forma dettagliata e rigida l'indeterminabile complessità, anche evolutiva, della preferenza.

L'*obiettivo* è uno strumento logico-organizzativo che trasforma uno scopo in dovere teleologico.

La strategia nella logica di piano presuppone una valutazione di alternative finalistiche sulla base delle interpretazioni disponibili. Scelta l'alternativa teleologica che più attrae può essere tradotta in una direzione per obiettivi che dovrebbe, almeno nelle intenzioni, migliorare la qualità dell'azione garantendo razionalità alla ricerca di opzioni, alla qualità dell'interpretazione e della valutazione delle alternative. La direzione per obiettivi rappresenta nella logica di piano un modello, uno schema ideale, che mantiene un potere deduttivo della logica anche se si riconosce che le decisioni vengono in realtà assunte in modo diverso (March, 1993). Il *management* scientifico assume questa prospettiva mutuando e coniugando sia la teoria della valorizzazione di preferenze esogene della microeconomia classica, sia le tecniche di ottimizzazione dei mezzi e dei percorsi tipici della ricerca operativa.

La traduzione in obiettivi fa largo uso degli assunti più restrittivi assunti della logica dell'agire razionale tipici delle teorie normative ed in particolare: la pre-esistenza di un fine; l'imperativo della coerenza; il primato della razionalità; la stabile permanenza di preferenze.

Infine, la stabile permanenza delle preferenze è ormai un presupposto abbandonato dagli stessi razionalisti. Gli scopi cambiano nel tempo e spesso ben prima del compiersi completo dell'azione. L'orizzonte temporale e la portata di questi cambiamenti influiscono pesantemente sul corso di azione portando a mutare con una certa frequenza le premesse dell'agire. Anzi spesso la stessa azione è un processo interessato alla "scoperta" di scopi e di obiettivi il che evidenzia una incompletezza del modello di scelta legato alla logica di piano: l'interpretazione è sempre riduzionista, l'informazione incompleta, le preferenze mutevoli e incoerenti.

La logica di piano da risposte abbastanza efficaci di fronte a questioni poetiche di *problem solving* che presentano ad un insieme coerente e stabile di preferenze, ma è assai meno convincente di fronte a questione prassiche e pragmatiche di *problem finding e setting* specificatamente rivolte alla ricerca

di un buon assetto di interessi e preferenze alla base della definizione di obiettivi.

La logica di piano suggerisce: prioritariamente determina scopi e valori, poi decidi, infine agisci. Nel suo riduzionismo l'indicazione è assai proficua (March, 1993) e vi sono tecniche per costruire insiemi di preferenze coerenti. Ma lo stesso agire in quanto esperienza è la principale fonte per costruire preferenze apprezzabili, nello stesso tempo in cui le preferenze giustificano l'azione. Il fatto che vi sia un *feed-back* tra obiettivi e risultati è un dato assodato, ma il fatto che il miglioramento delle preferenze e degli assetti di interessi possano essere un meta-obiettivo dell'agire tende a sfuggire ad una teoria normativa della scelta.

Sul punto March ricorre all'esempio dei fanciulli e degli adulti. La scelta nel fanciullo sottolinea che le scelte portano ad esperienze capaci di espandere l'orizzonte, la complessità e la consapevolezza del mondo. I genitori cercano di portare il bambino ad agire in modo non coerente con i suoi scopi del momento, nella giusta convinzione che il suo carattere si forma anche grazie ad una forza volontà in grado di mantenere una certa stabilità di scopo capace di affrontare sacrifici attuali per benefici futuri. Nell'adulto, invece, si sottolinea che le decisioni sono una conseguenza di intenzioni ponderate che ricercano piani: modi migliori di agire con coerenza con la percezione di ciò che ha valore (March, 1993). Gli adulti sanno ciò che per loro è buono, anche se non immediatamente preferito, i fanciulli no. Scopi, valori e assetti di preferenza si sviluppano grazie all'esperienza. L'ambiguità degli scopi in cui si dibatte l'agente è più frequente di quello che si possa pensare, ma il problema sapienziale non è tanto come tener conto di questa possibilità, quanto di come migliorare la qualità del senso dell'agire favorendo l'emersione dall'esperienza di scopi interessanti.

La tesi qui sostenuta è che le forme di decisione e di governo dell'agire fondate intuizione, emozioni, fede non siano insensate, ma generino un senso tale da farle considerare ragionevoli anche se non strettamente razionali. Cioè la concreta possibilità che una ragionevolezza complessiva che combini la razionalità con alcune altre proprietà degli esseri umani possano produrre decisioni più sensate delle azioni rispondenti ad una logica strettamente informata ad una razionalità di piano (March, 1993). Insomma contro Simon si sostiene che l'uomo è abbastanza intelligente da potersi permettere di comportarsi in modo non strettamente razionale. Contro March si sostiene che la microeconomia, la scienza della decisione e ad ogni altra tecnica di decisione razionale

devono dar conto dell'ecatombe di insuccessi che si producono quando dalla teoria si passa all'agire nel vissuto. Nel modello pianificatorio la forma ideale di stampo platonico ritorna pesantemente e la sua capacità previsiva dipende tutta dalla relativa inesattezza tra la scelta come la si intende nelle ipotesi del modello e la scelta tal quale la intendono gli agenti.

Il piano comporta due categorie di scommesse: quella sulle conseguenze future di azioni in corso, e quella sulle preferenze future attinenti dette conseguenze. Si cerca di immaginare cosa sarà l'impresa nell'anno X, si verifica cosa accade nel futuro per effetto delle strategie e si prefigura la valutazione di ciò che si prevede. Anticipare le future conseguenze di decisioni in corso presta il fianco ad errori sostanziali. Anticipare le scelte sui mezzi è comunemente ritenuto necessario, ma prevedere le preferenze future è spesso sconcertante. Le teorie delle opzioni trattano principalmente di tali scommesse sulle preferenze a venire e dei modi di affrontarne le implicazioni (March, 1993).

Mentre la prima delle scommesse è stata ben analizzata, ad esempio con la razionalità limitata, e in buona parte assorbita nella economia dell'informazione, del tempo e dell'attenzione (March, 1993), la seconda è rimasta in ombra lasciando in ipotesi che le preferenze future siano esogene, stabili e note e assimilando gli scostamenti da funzioni preferenziali a semplici errori correggibili con atteggiamento interattivo.

Gli agenti devono essere comunque stimolati ad avere funzioni preferenziali sufficienti coerenti, complete e relativamente stabili; i gruppi devono risolvere preventivamente il conflitto con discussioni e preventive o con il ricorso a vantaggi collaterali (ad es., un contratto di lavoro), o con preventivi negoziati. Se individui e organizzazioni mostravano nel decorso del tempo una qualche instabilità nelle preferenze, essi andavano portati a ridurre al minimo tali elementi di instabilità, grazie al riconoscimento di una specificazione più generale di queste preferenze, così da rendere spiegabili i mutamenti di facciata in quanto riflesso di una singola ed immutabile funzione esposta a condizioni (o risorse) in continuo divenire" (March, 1993). Nelle organizzazioni sembra assai frequente un conflittuale permanente sulle preferenze espresse dai vari agenti.

## 2.1 Gli obiettivi

Il modo ambiguo in cui gli agenti trattano le preferenze può essere, anche se non necessariamente, un rispondente ad un atteggiamento sensato ispirato

ad intelligenze diverse dalla razionalità. Spesso proprio grazie ad un decision-making con obbiettivi instabili, mal definiti, o apparentemente incoerenti, possono trovare una loro ragionevolezza in una giustificazione sapienziale che lascia spazio a una notevole varietà e variabilità di situazioni esistenziali che non troverebbero risposta se formulari con ben altra stringenza in costrutti formalizzati di scelta razionale (March, 1993).

Infatti, nella teoria razionalista della scelta, alla base dello *scientific management*, gli obiettivi sono moralmente neutri, misurabili, pertinenti, stabili, coerenti. Si dettaglia questa impostazione per confutarla.

Gli obiettivi sono moralmente neutri nel senso che la scelta presume una sorta di relativismo morale. L'azione si deve conformare ai gusti, ma disconosce la possibilità che l'agente ritenere le proprie preferenze, e le azioni su esse basate, moralmente inaccettabili o comunque che moralità e piacere viaggino su registri differenziati di preferenza.

Gli obiettivi devono essere misurabili in modo da dare certezza sul loro raggiungimento e devono essere anche precisi. Il razionalismo elimina ogni ambiguità circa la misura in cui un particolare risultato potrà dirsi appagante.

Gli obiettivi sono intenzionali e pertinenti. La logica razionalista di piano esige che l'azione sia scelta in base a obiettivi, che le decisioni siano coerenti con le preferenze in relazione alle informazioni sulle probabili conseguenze che le alternative hanno in termini di esiti ricercati. L'azione, insomma, non solo è intenzionale, ma si basa su una relazione diretta ed immediata tra mezzi e fini.

Gli obiettivi devono essere stabili almeno fino a quando si realizzeranno gli effetti delle azioni in corso. Gli obiettivi devono essere coerenti cioè non devono essere reciprocamente incompatibili soprattutto in presenza di scarsità, di allocazione o di riconversione in compatibilità con una ragione di scambio fra loro. Gli obiettivi sono esogeni: qualunque sia il processo di loro determinazione, devono restare immuni da influenze esercitate da quel corso dell'azione che esse governano (March, 1993).

Ognuna di queste caratteristiche degli obiettivi sembra incompatibile con una condotta realmente strategica. In primo luogo gli agenti si trovano spesso a vivere il conflitto tra una preferenza e la consapevolezza della sua riprovazione sulla base di un'etica che essi hanno recepito. Le scelte si fanno spesso senza rispettare le preferenze. Secondariamente le preferenze sono incoerenti (March, 1993) in quanto i decisori seguono spesso norme, tradizioni, supposi-

zioni, consigli che non sono conformi con le proprie preferenze calcolate come quanti di piacere misurabile sulla base delle conseguenze attese. Sul punto si dice anche che tali elementi entrano nelle preferenze perché rendono di fatto preferite certe azioni. Ciò è indubbiamente vero, ma bisogna stare attenti a evitare la tautologia che vede i comportamenti di per sé espressioni di preferenza. Gli agenti, individuali o collettivi, si rendono spesso conto che certe preferenze sono in conflitto con altre, ma non fanno alcunché per risolvere tali incoerenze. Molti obiettivi sono appositamente definiti in modo assai impreciso onde evitare un linguaggio operativo attendibile che permetta di valutarne i possibili risultati. Mentre gli obiettivi sono impiegati per orientare fra azioni diverse, quasi sempre accade che le stesse azioni così selezionate si trasformino in esperienza che cambia le preferenze di partenza con una genesi, almeno in parte, endogena (March, 1993).

Sul conflitto interiore paradigmatico è san Paolo che afferma: “io non riesco a capire neppure ciò che faccio: infatti non quello che voglio rifaccio, ma quello che detesto” (Romani, 7, 15).

Il governo strategico è anche governo della traduzione di preferenze in obiettivi e la logica sapienziale evidenzia la centralità di un percorso di apprendimento. La saggezza esistenziale informa le azioni del momento soprattutto in base all'effetto atteso dell'agire sulle preferenze future. Ogni ascetica non solo spirituale suggerisce di agire in un certo modo oggi per modificare i nostri gusti di domani. Infatti è senso comune che impegnarsi in attività particolarmente soddisfacente, ma immorale, produce un vizio che condiziona negativamente nel lungo periodo, mentre acquisendo competenze morali si rafforza il proprio carattere. Anche se si agisce contro i propri gusti del momento, la virtù ricercata altro non è che ricerca di capacità di privilegiare certe preferenze al discapito di altre. È così che si decide di acquisire o meno una virtù, di impegnarsi o meno in un'attività, a seconda che si desideri accrescere o ridurre la preferenza per quella data competenza o attività (March, 1993).

Se vi è una sostanziale difformità tra che ritiene i valori esistenti in sé e chi li ritiene una costruzione sociale sembra che vi sia sostanziale coincidenza sul fatto che l'agente costruisce le sue preferenze. L'etica in definitiva è governo consapevole delle preferenze. Obiettivi ed azioni sono scelti congiuntamente nella strategia che, almeno in parte, deve lasciare degli spazi di libertà per scoprire (o costruire) nuove e diverse preferenze che è bene supporre di ignorare. Nella strategia si specificano deliberatamente scopi in termini vaghi, per meglio

scoprire ciò che si preferisce diventare. Le preferenze sono dunque delle elaborazioni che l'agente usa strategicamente nella consapevolezza che osservare scrupolosamente obiettivi e norme di azione conduce spesso ad esiti non voluti. La saggezza suggerisce infatti che l'esito finale rifletterà solo in parte le intenzioni *ex-ante* che spesso non saranno poi così preferite come in partenza. L'esistenza è anche apertura al mutamento delle preferenze; la scelta della preferenze è parte di un gioco strategico che l'agente ingaggia con se stesso. Un gioco in cui la strategia è al servizio di una politica che spinge a ricercare un consenso condiviso ed un'etica che si sforza di far fronte ad una tendenza ad agire per il male.

Inoltre le nostre preferenze si confondono anche perché quelle più profonde tendono spesso a presentarsi in opposizione certi esiti attraggono e respingono, allo stesso tempo, si vuole e non si desidera e si vuol evitare, si prova amore e odio e così via. Anche per questo si è pronti a sostenere di volere qualcosa ed al tempo stesso di non volerla o almeno di desiderare di non volerla. L'esistenza ha in sé elementi di ascetica che implica una certa incoerenza tra azioni e preferenze teleologiche a cui si è disposti a soggiacere anche dopo che si è stata dimostrata per tale. Non si crede che l'agire debba necessariamente scaturire da un desiderio di pervenire a risultati preferiti.

In ogni caso quasi ogni agente consapevole e riflessivo si aspetta un mutamento non del tutto prevedibile delle sue preferenze. Di qui la tendenza della strategia a ricercare, nel presente, azioni capaci di ampliare le opzioni future anche per eredi dello stesso agente. L'opzione futura di poter mutare preferenza senza costi elevati non serve solo a rinviare l'azione al momento in cui più chiare saranno le preferenze future, ma a dare un significato aperto all'esistenza futura.

Infine, sembra più frequente di quanto sembri l'occultamento delle preferenze: la formulazione esplicita di preferenze coerenti espone al rischio che altri, più scaltri, manipolino l'agente nelle sue scelte.

Soprattutto in occidente, la visione di una incertezza sull'agire e sulle preferenze future rende ragionevole una certa ambiguità negli obiettivi strategici (non di quelli gestionali). In termini generali sembra sostenibile che una certa ambiguità limitata sia funzionale alle esigenze dettate dai rischi e dai vincoli informativi della situazione in cui l'agente si trova. L'ambiguità strategica sembra un costo imposto dagli attributi del agente in tema di preferenze.

In primo luogo, gli agenti riconoscono forti limiti all'integrazione individuale ed istituzionalmente in tema di interessi e sanno che dovranno convivere

con richieste di contraddittori con preferenze intermittenti. Insomma, vi è spesso la diffusa opinione che per quanti siano gli sforzi gli obiettivi strategici di soggetti interagenti vengono solo parzialmente coordinati, ma rimangono sempre inadeguatamente armonizzati.

Secondariamente il governo dell'agire implica anche una attività strategica che giochi sul tavolo in cui le stesse preferenze non sono solo la posta, ma anche delle pedine. Gli agenti ragionevoli avvertono che potrebbero fare scelte incaute o improvvide sotto l'influenza di potenti pulsioni giudicate però effimere o immorali e cercano di prevenire questa eventualità agendo per acquisire abitus positivi controllando attraverso l'azione lo sviluppo di preferenze contrarie (March, 1993).

Le persone ammettono implicitamente i limiti della razionalità d'una azione basata sulle scommesse correnti. Pretendendo che l'azione, per essere giustificata debba seguire le preferenze ed essere compatibile sia con tali preferenze che con le stime di stati futuri, si esaspera oltre misura il potere relativo di una scelta basata coerentemente su due supposizioni rapportate ad una scelta che è essa stessa una scommessa. Gli agenti sono al tempo stesso propositori di preferenze ed osservatori dei processi evolutivi ed operativi che interessano queste loro preferenze. Come osservatori di quel processo grazie al quale sono stati creati e considerati i loro credi, essi riconoscono la sensatezza di una loro modestia percettiva ed etica”.

Gli esseri umani ammettono la misura in cui le preferenze si formano e si evolvono attraverso un più o meno costante confronto tra preferenze ed azioni incompatibili con queste e fra preferenze fra loro in conflitto. Conseguenza a ciò un loro apparente agio dinanzi ad una schiera straordinaria di fonti disperate di bisogni legittimi. Essi tengono in vita una certa incoerenza sia entro, che tra, desideri personali, istanze sociali e codici etici. Per quanto si sforzino di cercare coerenza, essi sembrano considerare l'incoerenza un aspetto normale e necessario dello sviluppo e della chiarificazione delle preferenze.

Gli esseri umani sono consapevoli della importanza delle preferenze come credenze, indipendentemente dalle conseguenze per l'azione immediata. Essi sembrano poter dire, in effetti, di credere che qualcosa sia più importante per un'azione buona di quanto possano, o vogliano, compiere questa in caso specifico. Essi agiscono come se alcuni aspetti della loro credenze fossero importanti per la vita senza un loro necessario raccordo con le azioni ed importanti altresì per la qualità nel tempo d'un condotta di scelta, senza un completo con-



trollo di questo nell'immediato. Essi accettano una qualche misura di saggezza personale e sociale nell'ipocrisia corrente.

Gli esseri umani sanno che alcuni agenti se la cavano meglio di altri in fatto di argomentazioni razionali e che tali capacità non sono particolarmente ben collegate sia con la moralità che con la simpatia. Ne consegue che essi riconoscano la natura politica dell'argomentazione più chiaramente, e più personalmente, di quanto faccia la teoria della scelta. Essi non sono disposti a scommettere che Dio abbia designato gli intelligenti come gli unici esseri virtuosi. E perciò, si proteggono da questi oscurando la natura delle loro preferenze: viceversa sfruttano gli intelligenti chiedendo ad altri di costruire le giustificazioni di quelle azioni che essi intendono intraprendere" (March, 1993).

### 3. *La razionalità*

La razionalità appare come una forma particolare di logica caratterizzata dall'essere strumentale e consequenziale. Gli studi in materia di logiche di decisione pongono in luce i limiti non solo della razionalità assoluta, ma anche di ogni forma di razionalizzazione totalizzante dei vissuti.

Nel modello PESO la razionalità è una forma di logica strumentale e quasi computistica, ma si rifiuta l'identificazione tra logica dell'agire e razionalità. In tal senso sembra opportuno evidenziare le diverse visioni di logica dell'azione per poi enucleare le varie forme di razionalità forte e debole.

#### 3.1 La logica dell'azione: un possibile inquadramento dei diversi paradigmi di governo

La saggezza e le massime d'esperienza non permettono da sole di governare l'agire, ma costituiscono delle premesse logiche che devono essere collegate secondo schemi mentali di consequenzialità all'azione: tali schemi sono denominabili logica dell'azione e sono qui assunti come modelli di logica di governo.

Per una comprensione dei vari tipi di logica di governo è forse opportuno introdurre due criteri di riferimento e precisamente: le diverse spiegazioni dell'azione e il connesso sapere; l'estensione della logica di governo. Le diverse spiegazioni dell'azione si caratterizzano per l'orientamento prevalente ancor-



ché non esclusivo alla prassi, alla pragma dell'azione o alla pragma del linguaggio. L'approccio basato sulla prassi evidenzia la centralità del corrispondente dover essere. La spiegazione pragmatica concentra la sua attenzione sul saper realizzare (diverso dal saper fare poetico), mentre quella linguistica sottolinea un *prius* del saper comunicare. L'estensione della logica riguarda una sua visione solo strumentale rispetto a fini dati o, in aggiunta, anche riferita a scopi e a valori dell'azione.

Estensione⇒ Spiegazioni ⇓	Solo strumentale (scopi e valori sono dati ed esogeni alla logica)	Anche assiologia e teleologica (scopi e valori sono costruiti ed endogeni alla logica)
Orientate alla prassi	La logica causale (deontica o intenzionale)	La logica esistenziale
Orientate alla pragma	La logica utilitarista	La logica pragmatica
Orientate al linguaggio	La logica argomentativa	La logica dialogica

Figura 7.1 – *I due criteri di riferimento*

L'incrocio dei due criteri origina sei tipi di logica di governo: la logica causale a sua volta suddivisibile in deontica e intenzionale; la logica utilitarista; la logica argomentativa, anche nella versione costruttivista; la logica dialogica; la logica pragmatica; la logica esistenziale. In ogni caso la logica è aperta al rischio di auto-ingannarsi e proprio in questo può essere d'aiuto la riflessione sapienziale.

La *logica deontica* si esprime in termini di dover essere. In Kant la logica dell'uomo, a differenza di quella di Dio, non si esprime in modo immediato, ma attraverso la "mediazione" di un imperativo posto dalla volontà. La mediazione tra causalità normativa della ragione e scopo della volontà richiede l'introduzione di un aspetto deontologico rappresentato dall'imperativo che, come già ricordato, può essere categorico o ipotetico. Al di là della critica filosofica al modello di azione kantiano, vi sono casi in cui l'azione trova la sua logica in un aspetto deontologico-normativo dell'agire. Ma l'imperativo che la ragion pratica fissa da indicazione assai scarse sulle contingenti finalità da per-

seguire e sulle concrete direttive di compimento: esso richiede una generica modalità di comportamento che deve essere adottata in concreto, ma sul come adottarla risulta alquanto carente.

In tale situazione la concreta attuazione dell'azione rischia di bloccarsi, proprio come accade in certe nevrosi supereroiche, perché la complessità della realtà non riesce ad essere selezionata da una determinazione imperativa eccessivamente limitata.

Alla base della logica deontica vi è, in effetti, una spiegazione casuale dell'azione che si basa o sulla definizione kantiana o sull'impostazione intenzionale. La spiegazione teleologica, che viene di seguito inquadrata nella logica utilitarista, fa riferimento a una causa finale, la quarta dell'ontologia aristotelica, ma con lo scientismo moderno si è sviluppata diffidenza verso le finalità rivalutando invece la certezza delle cause efficienti. In questo quadro sia Hobbes che Hume individuano una causa interna dell'azione. In particolare per superare l'antinomia tra causalità e libertà, definiscono l'azione come causalità per libertà in quanto l'uomo è legittimato a dar origine ad una catena di eventi. L'azione è qui regolata da leggi equivalenti a quelle naturali, ma l'importanza di tale impostazione è più che altro dovuta alla sua influenza sul concetto di azione in Kant, che però attinge anche all'impostazione teleologica. In Kant "Ogni cosa della natura opera secondo leggi. Soltanto l'essere ragionevole può agire secondo la rappresentazione delle leggi, ossia secondo principi, cioè può avere volontà. Ma poiché la determinazioni delle azioni in base al leggi richiedono ragione, la volontà è null'altro che la ragion pratica" (Kant, 1970).

E sulla regola che si determina l'azione scrive "la regola pratica è sempre un prodotto della ragione perché prescrive l'azione come mezzo rispetto all'effetto che costituisce lo scopo" (Kant, 1970). Poiché l'azione come causalità da libertà è la causazione conforme a leggi di determinate sequenze di effetti, la regola della ragione ne prescrive l'adozione, nel caso in cui l'effetto diventi il contenuto dello scopo posto. In effetti, in Kant sembra che la relazione teleologica proceda di pari passo con quella causale: l'azione produce effetti esterni in virtù di una causa interna del volere. Conseguentemente ci si avvale della conoscenza sui decorsi causali degli eventi al servizio del perseguimento del fine. Nell'uomo in quanto essere fallibile e finito la determinazione razionale della volontà non avviene in modo immediato, ma attraverso la "mediazione" di un imperativo. La mediazione tra causalità normativa della ragione e scopo della volontà richiede l'introduzione di una differenziazione dell'imperativo.

Da qui la distinzione tra imperativo ipotetico e imperativo categorico. Gli imperativi ipotetici sono regole della ragione oggettivamente valide che comandano l'azione in vista di un determinato effetto voluto. Gli imperativi categorici sono regole della ragione oggettivamente valide che comandano l'azione indipendentemente da uno scopo, cioè per tutti gli scopi o senza riguardo agli scopi. Gli imperativi ipotetici valgono in taluni casi, quelli categorici in tutti. La critica al modello di azione kantiano s'incentra sulla considerazione che questo risulta funzionalizzato allo scopo teoretico di un'esplicazione deontologico-normativa delle attività intellettive.

Una spiegazione, che sempre nell'ambito causale, tenta di superare tale limite è la teoria intenzionale dell'agire. La spiegazione intenzionale dell'agire si concreta sulla risposta ad un'interrogazione sui motivi dell'azione e pertanto si presenta come un caso particolare di spiegazione causale. Cogliere la motivazione del soggetto significa anche comprendere l'azione. Il contenuto dell'azione viene soggettivamente intenzionato dall'agente ed è congiunto al suo comportamento. Il concetto di intenzione comprende, in questa teoria, sia il motivo che sta alla base dell'agire, sia la sua espressione verbale che si suppone tendenzialmente coincidente. In ogni caso questa teoria sembra intendere il motivo come una sorta di equivalente a auto-responsabilità del soggetto agente rispetto al proprio operare. Il riferimento è pertanto a situazioni giuridiche in senso lato, ma a differenza della teoria negoziale non si tiene conto né di errori vizio, né di errori ostativi. Cioè della concreta possibilità che l'intenzione cosciente non corrisponda al comportamento che avrebbe dovuto farle da manifestazione. La riflessione psicoanalitica sui motivi dell'agire lascia sorpresa la maggior parte dei pazienti che vengono in contatto con tensioni inconse, abitudini, paure, ecc.

La *logica utilitarista* informa le azione al principio dell'utilità e della convenienza. Oggetto d'analisi non sono tanto le reali motivazioni psichiche degli agenti, ma le performance effettivamente ottenute od ottenibili rispetto ai mezzi impiegati. Mill critica Kant proprio sul punto dell'astrattezza del potere che celebra un agire puro e che sul principio di rispetto della legge si pone al servizio del dovere solo in quanto dovere (Mill, ed. or. 1861, 1981). Sulla base della premessa della filosofia classica, che ogni agire è diretto da un fine che appare buono, l'utilitarismo esprime la logica in un calcolo del piacere. Il bene si trasforma allora in "quanti" di piacere, matematicamente gestibili (l'utilitarismo pretende di estendere la propria portata anche alla morale, alla razionalità

delle norme e degli ordinamenti giuridici). Il principio dell'utile può comunque essere definito solo con una relazione strettamente contingente, assolutamente non generalizzabile, tra il qualcosa di utile e il soggetto a cui tale utilità provoca giovamento. La distribuzione empirica delle utilità esiste in natura e preesiste ad ogni logica. La logica dell'utilitarismo classico non concerne le utilità del soggetto, ma solo la loro produzione: la distribuzione di interessi è un dato di natura. Il razionale si trasforma in efficiente utilizzo quantitativo di risorse per ottenere piacere: essa non comprende la fissazione della funzione obiettivo. La logica utilitarista si basa su una spiegazione teleologica dell'azione vista come rapporto tra mezzi-fini. In particolare si subordinano i mezzi ai fini.

L'azione si costituisce come attuazione di un tale rapporto: gli scopi vengono dati, i mezzi impiegati. L'impiego dei mezzi è destinato alla realizzazione di scopi già fissati in precedenza e che non si specificano in corso di azione. Ma la relazione mezzi-scopi può essere espressa anche come un'unica struttura di scopi gerarchicamente ordinati. Proprio in quanto al servizio di uno scopo, alcuni elementi sono detti mezzi. Ma l'approntamento di tali mezzi è anch'esso uno scopo benché prodromico. La relazione mezzi-scopi è perciò traducibile in uno schema di ordinamento tra scopi sovraordinanti e scopi subordinati. L'attenzione teleologica è centrata sugli scopi, e in subordine sui mezzi, perde di vista i contenuti dell'azione che invece presenta delle alternative modalità di attuazione. Anzi, proprio la strumentalità del mezzo, e quindi la gerarchia degli scopi subordinati, dipende dalle concrete modalità di azione che tale impostazione non prende in attenta considerazione. La forma tipica di logica teleologica è rappresentata dal principio di economicità che afferma la minimizzazione dei mezzi o l'alternativa massimizzazione dei risultati, o anche un medio *trade-off*, senza entrare nel concreto merito di come ciò venga compiuto.

Nella spiegazione teleologica dell'azione la predominanza della metodologia sul vissuto dell'agente è evidente: la spiegazione viene modellata dall'angolo di visuale dell'osservatore che, in tal modo, si forgia anche i criteri di giudizio e di valutazione (Bobbio, ed. or. 1916, 1973).

Siccome le azioni reali non si conformano alla teoria, allora se ne conclude che non tutti gli agenti si comportano in modo razionale e si teorizza una scala di comportamenti che si allontanano dal tipo ideale prodotto dall'osservazione. L'azione reale non può essere concepita come una deviazione dallo spiega-

to, vuoi in termini di assenza di talune ipotesi, vuoi in termini di illogicità dell'agente. La contraddizione delle spiegazioni teleologiche, prima di tutte quelle sviluppate dall'economia politica, è appunto quella di pretendere che la logica del proprio oggetto (l'azione) sia esclusivamente misurata dalla corrispondenza a un modello volutamente astratto. Molti algoritmi iper-complessi dell'economia o della teoria dei giochi ne sono un esempio: pur asserendo che spiegano il comportamento razionale, neanche chi li formula crede più che essi vengano effettivamente utilizzati dagli operatori, né tanto meno li adopererebbe in contingenze operative. Una tale situazione la scienza diviene un solipsistico gioco per addetti ai lavori.

Inoltre, e forse tali contributi sono ancor più utili agli studi di governo, vi sono altre critiche al modello di spiegazione teleologica. In primo luogo i mezzi di un'azione sono normalmente alternativi, per cui non è possibile identificare la stessa azione come un mezzo per raggiungere un fine. Secondariamente vi sono azioni diverse che raggiungono, o tentano di raggiungere, lo stesso scopo, per cui non è possibile identificare l'azione con lo scopo che persegue. Infine, l'azione, e il suo governo, è distinguibile tanto dal mezzo, quanto dallo scopo, in quanto essa rappresenta un mediatore tra questi due elementi che svolge un ruolo attivo su entrambi. In effetti, cosa possa essere il mezzo rispetto a un certo scopo, o cosa si possa raggiungere con certe risorse lo decide lo stesso agente attraverso un'interpretazione della situazione concreta che ipotizzi diversi corsi di azione.

La finalità della logica è quella di introdurre nel mondo selvaggio delle azioni umane quell'ordine metodico che caratterizza, o caratterizzava, il linguaggio scientifico (sul punto, di recente, si vedano sia i contributi del costruttivismo linguistico di Schwemmer, Lorenzen, sia l'approccio più tradizionale rappresentato da Perelmann). Razionale è l'azione costruita in base ad un discorso metodicamente ordinato il quale argomenta sia temi logici sia scientifici. La costruzione razionale del discorso avviene attraverso regole argomentative che devono essere rispettate per la sua coerenza. Ogni discorso e ogni azione si costruisce a partire da certe regole tendenzialmente arbitrarie. In termini retorici il discorso ha lo scopo di eliminare i conflitti e come tale prepara all'azione. Però la logica non è qui nella comunanza del consenso costruita attraverso il dialogo, ma sulla comunanza metodologica che costruisce l'azione.

La logica costruisce il dialogo competente attraverso l'argomentazione retorica che può essere facilmente insegnata in quanto tecnica dell'argomenta-

zione. Alla *logica argomentativa*, e a quella dialogica, è sottesa una spiegazione linguistica dell'azione. Nelle impostazioni precedentemente analizzate l'agire si considera spiegato quando è possibile riferirgli una proposizione linguistica che dia conto degli scopi, o delle cause o delle intenzioni. La spiegazione teleologica si concentra sullo scopo, quella causale sulla volontà intenzionale, quella linguistica sul medium simbolico che la esprime.

Da Wittgenstein in poi si è voluto considerare lo stesso parlare come una specie di attività ed è difficile trovare l'azione trattata se non insieme al linguaggio. Il concetto chiave su cui ruota la fortunata equiparazione è quello di gioco linguistico in cui il senso di una proposizione viene sussunto partendo da un complesso di proposizioni tra loro reciprocamente collegate. L'insieme di proposizioni viene congiunto e forma un tutt'uno attraverso l'azione. "Qui la parola gioco linguistico è destinata a mettere in evidenza il fatto che il parlare un linguaggio fa parte di un'attività, o di una forma di vita" (Wittgenstein, ed. or. 1953, 1967). Da questi concetti è invalsa una certa naturalezza di equiparare il parlare all'agire e l'agire al parlare. Non deve pertanto stupire se anche nelle discipline aziendali sia invalso l'uso di usare il linguaggio come una sorta di panacea per spiegare qualsiasi rapporto tra gli agenti coinvolti dall'azione di impresa. Procedendo con ordine è possibile distinguere due tipi di estensione: quella di interpretare il linguaggio in ordine all'azione e quella di applicare all'azione le categorie del linguaggio.

Jon Austin equipara il linguaggio all'azione distinguendo tra espressioni performative ed espressioni constatative. Le espressioni constatative formulano un enunciato su uno stato di cose e pertanto possono essere considerate vere o false. Le espressioni performative fanno qualcosa col parlare per cui non possono essere vere o false, ma solo riuscire o fallire nel proprio intento. Tali espressioni non formulano enunciati su azioni, ma rappresentano l'esecuzione (poietica) dell'azione stessa. Nel momento in cui si battezza, ci si sposa, si conclude un contratto verbale ecc., l'espressione realizza il suo contenuto. Austin conclude "*Ciò di cui abbiamo bisogno è una nuova teoria che esponga in maniera completa cosa si fa quando si dice qualcosa, e precisamente in tutte le varianti di senso di quest'espressione polivalente. Dovrebbe essere una sorta di teoria dell'azione linguistica nel suo complesso, che non si limiti a registrare l'uno o l'altro aspetto prescindendo dagli altri*".

Comunque la teoria di Austin è convincente per le espressioni performative in senso stretto (che sono un numero assai limitato), mentre è tutta da

impostare per le altre parti del linguaggio. A ben vedere non è solo l'espressione performativa che realizza l'azione, ma anche il contesto e l'intenzione dell'agente: se è vero che ci si sposa pronunciando una formula, non è sempre vero il contrario e cioè che pronunciando la stessa formula ci si sposi. Peter Winch invece di interpretare il linguaggio partendo dall'azione ritiene che sia l'azione a dover essere meglio compresa a partire dal linguaggio. Tutto ciò per spiegare soprattutto il comportamento non linguistico che è ugualmente dotato di senso. L'estensione avviene però solo in termini di regole linguistiche applicate alla significanza dei comportamenti. Sull'equiparazione del linguaggio e azione il dibattito è ancora in corso e sembra arduo poter prendere una posizione. A parere di chi scrive risulta evidente e addirittura scontato, ma non tanto se si legge un po' di letteratura specifica, che il linguaggio vivente (quello usato dalle persone materialmente vocalizzato o scritto e non la lingua) sia una *species* del *genus* azione. In tal senso le categorie generali dell'agire devono essere applicabili agli atti linguistici, ma non è detto il contrario. Ciò nonostante anche la linguistica può dare un contributo alla teoria dell'azione, almeno a quella intersoggettiva, attraverso la debita estensione delle proprie categorie semantiche per dar vita ad una semantica dell'agire, nella quale, a parere di chi scrive, si cela il problema della lettura del governo. Comunque è opportuno essere molto cauti nella estensione dei principi che regolano il linguaggio all'azione, soprattutto con riferimento alle regole sintattiche. Infatti, il linguaggio (inteso come lingua e non nell'uso empirico di singoli atti linguistici) è un'insieme di regole (fonetiche, sintattiche, semantiche, ecc.) che formano un *medium* di intesa intersoggettiva tendenzialmente universale.

La comunicazione comprensibile presuppone una specificità di contenuti: in genere non si parla per un comunicare fine a se stesso, ma per trasmettere intenzioni particolari. L'interpretazione, la progettazione e il compimento delle finalità, dei mezzi e dei contenuti dell'azione, nonché la loro valutazione sono comunque una questione pratica che eccede la comunicazione e il linguaggio. Il governo, come più avanti specificato, non può essere ridotto a un fatto linguistico. L'affermazione che la comunicazione non è neutrale rispetto al governo dell'azione, non può far concludere che lo stesso governo si riduca necessariamente in un atto linguistico, in un dialogo, in un linguaggio condiviso. Sebbene non neutrale ogni forma di comunicazione, e in particolare il linguaggio, rimane un *medium* rispetto alla formulazione e all'attuazione del governo che rinviano necessariamente a contenuti, intenzioni, risorse che



non sono linguistiche. La comunicazione però non è un medium totalmente neutrale in quanto le modalità con cui viene attuata incidono, anche profondamente, sulle modalità con cui i contenuti non linguistici dei messaggi sono trasmessi e recepiti.

Il linguaggio gergale o specialistico che si forma in quasi tutte le comunità umane, e quindi anche nelle e tra le imprese, è prima di tutto un prodotto di una comune cultura che condivide esperienze vissute e solo in seconda battuta, contribuisce a identificare e a rafforzare la comunità. Tale linguaggio condiviso se, da un lato, è solamente indicativo di una comunanza di esperienze e di una certa angolatura di visione del mondo, non è condizione né necessaria, né sufficiente per una comunanza di strategie. In altri termini a linguaggi e culture diverse possono sottendere strategie comuni basate su un minimo, veramente scarso, di senso comune, come palesano i processi di globalizzazione dell'economia, mentre linguaggi e culture condivise possono coesistere con strategie totalmente difforni, e di ciò ne è evidente esempio il mondo politico. In definitiva non sembra che l'analogia tra linguaggio e azione possa legittimare a considerare tutte le azioni, anche quelle non strettamente linguistiche, governate da regole analoghe alla sintattica del linguaggio.

Di fronte al rischio di ingannarsi o di essere ingannati su gli scopi, sui mezzi e sulle modalità di azione, la *logica dialogica* suggerisce di porsi insieme ad altri a dibattere su cosa realmente conviene perseguire e sul come. La logica dialogica, rifiutando ogni impostazione dogmatica e formale, afferma che il reciproco e autentico scambio comunicativo non si limita ad un medium linguistico, ma diviene esso stesso un momento di giudizio della ragione. Il dialogo non si ferma ad una funzione di semplice consultazione intersoggettiva per una miglior analisi del problema e delle sue soluzioni, ma diviene criterio di logica.

Habermas sostiene “*la volontà formata discorsivamente può essere chiamata razionale, perché le qualità del discorso e della situazione di consultazione garantiscono a sufficienza che un consenso può realizzarsi solo sugli interessi generalizzabili adeguatamente interpretati, e con ciò intendo: bisogni comunicativamente condivisi*” (Habermas, 1975).

Però, a tale affermazione, si obietta che non ogni dialogo su scopi, mezzi o modalità di azione, comporta un chiarimento per l'agente o una reale condivisione di interessi. Centrale è la contestazione che è proprio tramite il dialogo che normalmente si realizza il raggio e che comunque in esso vi sono rapporti



di potere, o circostanze estranee, che influiscono pesantemente sui suoi risultati, si è soliti prendere alcune precauzioni, al verificarsi delle quali ritengono verificata la logica dialogica. Tra tali precauzioni si ricorda le ipotesi: che tutti gli intervenuti siano competenti; che tutti gli interessati riescano a parlare; che tutto ciò che viene esposto sia pertinente e fondato; che critica e auto-critica si compensino; che l'imparziale oggettività guidi l'esame; che lo scopo del dialogo sia esclusivamente la logica pratica dell'azione; che non vi siano costrizioni esterne alla attività dialogica; che non vi sia interruzione arbitraria del dialogo ad opera di una parte. Tali presupposti, come le ipotesi di certe teorie economiche, hanno il pregio di evidenziare cosa non sono i dialoghi effettivamente svolti. Più teste ragionano meglio di una, ma spesso si riesce a raggiungere qualche risultato concreto proprio grazie al coordinamento derivante all'asimmetria cognitiva e di interessi che caratterizza chi parla o dallo stimolo di circostanze quali la fretta o la noia.

Per *l'impostazione pragmatica* è razionale ciò che è efficace. A differenza dell'utilitarismo, la logica pragmatica si pone il problema degli interessi concretamente raggiungibili e si fa carico della definizione di una funzione di utilità non data, ma costruita in relazione alle specificità del contesto in cui il soggetto si trova ad operare. Ma anche ricomprendendo la fissazione degli scopi e degli interessi all'interno della logica pragmatica, vi è sempre il rischio dell'inganno sia nella forma del raggirio o del fraintendimento, in cui l'agente prende per proprio l'interesse altrui, sia nella forma dell'auto-inganno in cui il soggetto non è in grado di stabilire il suo reale interesse o ne presceglie uno solo apparente (così come avviene in molte forme di nevrosi).

Una *logica esistenziale* dell'azione deve porsi il problema di cosa è un bene concreto per l'agente e di come raggiungerlo. La logica esistenziale implica il fare bene il bene (o anche agir bene per il bene). Fare il bene è un problema di orientamento dell'azione a scopi ordinati da valori (Platone). Fare bene implica la capacità di discernere sui contenuti delle azioni per eseguirle correttamente (poiesi) o per compierle compiutamente (prassi) e quindi richiama la *phronesis* aristotelica (qui tradotta con il termine saggezza). La *phronesis* (Ferrara, 1986, *passim*), la prudenza permette di giudicare con equilibrio le situazioni contingenti valutando le proprie emozioni e le informazioni a disposizione, ma non lasciandosi travolgere dalle emozioni, forviare da ambiguità o ingannare da apparenze. La *phronesis* non giudica applicando modelli precostituiti, ma valuta i pro e i contro della situazione concreta. In termini strategici è tipica-

mente prudentiale determinare quale, tra due o più azioni strategiche, offra la migliore combinazione di minacce ed opportunità, di adeguatezza e fecondità, di semplicità e coerenza. Entrambi i termini della logica esistenziale non sono scontati: sia l'individuare il bene sia il realizzarlo in modo adeguato implicano capacità non banali e che anzi schiudono la vera autonomia dell'agente. La logica dialogica ha avuto il grande merito di evidenziare il problema di un rischiaramento sui veri interessi dell'agire. L'esistenza fattuale di una funzione di utilità o la fissazione pragmatica di scopi contingenti significa, al più, avere un determinato assetto di interessi. Ma "avere" un interesse non equivale a conoscere quale sia il proprio interesse.

In definitiva è il sapere, ottenuto tramite una riflessione sul proprio vissuto, che garantisce la validità di interessi pratici rispetto al proprio assetto esistenziale. Solo le capacità realmente riflessive possono offrire una qualche assicurazione contro la possibilità di ingannarsi o di essere ingannati sulla elezione di un interesse pratico. L'allodola si dirige volontariamente verso lo specchio posto dal cacciatore. Ma attua un suo reale interesse? La teoria negoziale dei vizi del volere (errore, violenza, dolo), non è altro che la punta più evidente (e per questo giuridicamente rilevante) di un *iceberg* rappresentato dalla non corrispondenza tra interesse perseguito (e realmente voluto) e quello che si sarebbe perseguito se più consapevoli della propria condizione esistenziale. La falsità o l'autenticità dell'interesse "in vista di cui" il soggetto agisce può essere verificata solo attraverso il rischiaramento che viene alla luce della sapienza. La logica esistenziale deve prima di tutto garantire un progettato rischiaramento degli interessi dell'azione. Nel progetto di governo gli interessi non sono dati (come nell'utilitarismo) o costruiti solo a partire dalle contingenze (come nel pragmatismo), ma evolutivamente compresi attraverso una riflessione della propria esistenza nel contesto in cui si vive. Sembra, ma il tema esorbita il presente lavoro, che la "vera" validità degli interessi rispetto alla condizione esistenziale del soggetto ponga un problema etico logicamente antecedente ai rapporti intersoggettivi e che si fonda sulla "reale" convenienza nel vissuto complessivo dell'agente.

In questo senso il dialogo e il confronto possono promuovere questa logica esistenziale, attraverso un rischiaramento esistenziale al contesto e del proprio esservi. Il confronto dialogico non è in tal senso un medium neutro, ma se diviene, come, in effetti, può divenire, una forma autonoma di logica si rischia che la sua funzione di rischiaramento venga totalmente negata nella

ricerca di un consenso fine a se stesso, in un mero esercizio retorico svincolato dalla validità dei contenuti. Che una logica esclusivamente dialogico-argomentativa sia storicamente possibile lo dimostrano i sofisti di ogni tempo, ma essi stessi dimostrano anche che tale logica è più diretta della manipolazione del consenso, che al servizio delle coscienze.

Altro termine della questione è la capacità di “fare bene” e quindi di discernere i contenuti delle azioni che richiama una ragion pratica che in filosofia morale viene tradizionalmente chiamata prudenza. La prudenza non fissa l’interesse perseguito, ma dispone in ordine allo scopo. La logica esistenziale nell’azione può essere compresa attraverso una particolare inferenza pratica (si parla del così detto sillogismo pratico a cui fa riferimento Aristotele nell’*Etica Nicomachea*, a 31 ss, a 1 ss e 25 ss, a 16s) in cui: l’enunciato della premessa maggiore è una massima d’esperienza che indica lo scopo dell’azione già qualificato assiologicamente da valori (buono/cattivo, ecc.) e la cui validità è normalmente solo probabile; l’enunciato della premessa minore è la contingente interpretazione svolta dal soggetto nel suo contesto; la conclusione è una specifica azione, non una proposizione (ad esempio per usare parole dello stesso Aristotele “I cibi asciutti giovano alla salute, questo cibo è asciutto, quindi lo mangio”).

Se la logica esistenziale procede correttamente, sia la massima, sia l’interpretazione sono reciprocamente congruenti e l’azione indicata nella massima ne rappresenta la logica conseguenza. Il funzionamento della logica esistenziale è collegato a una serie di altre capacità, e dal modo in cui il soggetto concretamente le pone in essere. Si prenda, ad esempio, il lancio di un nuovo prodotto, l’esperienza di un lancio analogo mi è particolarmente utile se la ricordo (memoria), comprendo attraverso il discernimento l’importanza di governo dell’azione (intelligenza) e utilizzo l’intuizione per generare una innovativa segmentazione di mercato (creatività). Alcune delle tecniche di lancio le ho imparate prestando attenzione alle lezioni di strategie (docilità all’istruzione). Il generico lancio deve però essere adattato al contingente contesto in cui mi trovo a lavorare (sagacia, arguzia, perspicacia) tenendo ben presente i futuri possibili percorsi di azione (previdenza), con particolare riferimento ai rischi e ai potenziali pericoli (cautela) e tentando di far attenzione ad appianare, ove possibile, gli ostacoli esistenti (circospezione). Se si vuol avere indicazione sulle *performance* della ragione esistenziale, non si vede altro criterio se non quello della sua reale applicazione nel vissuto dei protagonisti. Il rinvio è dunque

a quegli imprenditori che per convincimento personale vivono giustamente. Il saggio uomo di azione è l'esempio vivente della possibilità di una logica esistenziale dell'agire.

In definitiva il percorso che evoca la Repubblica di Platone permette una riflessione intorno a due approcci filosofici al governo di impresa che ruotano ai termini di prassi e poiesi, di tecnica e di teoria: l'approccio strumentale (sofista) al governo; l'approccio emancipatorio. L'approccio sofista individua il governo come un insieme di tecniche che conducono al successo dell'azione. Attraverso una razionalizzazione e una tecnicizzazione dei sistemi di governo la sofistica di governo si pone al servizio di una volontà di potenza manageriale per supportare l'arbitrio di chi spaccia per interesse generale l'egoismo privato. La principale critica, non solo sul piano etico, ma anche su quello dell'efficacia, è la connessione quasi scontata nell'esistenza, ma sempre difficile da individuare nella sua concretezza, tra giustificazione pubblica di un'azione e sua motivazione reale e personale. Limitare il governo ad una *technè*, cioè ad un sapere specialistico standardizzato, facilmente insegnabile e verificabile, ha per conseguenza una inaccettabile semplificazione del vissuto di impresa. Le tecniche di governo manageriale, ivi compresa l'assertività, nuovo modello di retorica, sembrano neutrali rispetto alle tradizioni di impresa e ai valori culturali dei contesti sociali di riferimento. Nel breve periodo il metodo sofistico di approccio al governo, tipicamente nordamericano è spesso in grado di procurare consensi interni e successi esterni soprattutto grazie alla lampante logica dei processi di decisione che alimenta la sicurezza delle proprie scelte e riesce con maggior o minor successo a renderle condivise dai collaboratori e invidiate dai competitori.

Il successo di governo alimenta il potere dei suoi realizzatori che, auto-legittimati da risultati spesso più apparenti che reali, hanno mano libera per far il proprio utile a danno degli altri e dell'impresa.

La creazione di apparenze, se non addirittura l'inganno metodico, fanno parte dell'approccio sofistico al governo. Il castello della pianificazione strategica poggia spesso su una sostanziale oscurità delle finalità pratiche. Gli interessi espliciti dei protagonisti e dei loro interlocutori non vengono portati alla luce e discussi e contrattati, ma vengono celati e dissimulati sotto le mentite spoglie di una razionalizzazione decisoria.

Il vertice di governo, se adotta un approccio sofistico, tende ad eludere e a non dibattere il vero problema dello scopo pratico dell'azione, ma enfatizza il

bene dell'impresa nel suo complesso dal quale ogni interessato spera di veder soddisfatto almeno in parte il proprio interesse particolare. La managerialità di governo si limita a perfezionare mezzi tecnici, mentre il risultato da raggiungere è considerato presupposto.

Il progetto reale di un governo si determina negli scopi e nei contenuti dell'azione di impresa: la proposizione del progetto non può mai essere disgiunta dalle modalità del suo compimento. In altri termini gli scopi, le finalità e gli assetti di interesse non sono dati e non possono mai considerarsi estranei ad un reale processo di formazione del governo di impresa. La presenza di una teleologia esogena a molti modelli di governo è spesso indice di una loro connotazione sofisticata in cui i soggetti sono blandamente motivati, ma che in realtà risultano assegnatari di obiettivi dati e che devono essere eseguiti e non sono realmente coinvolti nella formazione di un governo che con il loro agire devono compiere. L'equivoco dell'approccio sofisticato al governo sta nel ridurre la complessità dell'agire alla relativa semplicità del produrre *budget* o consensi, piani o schemi di azione o di organizzazione che si risolvono in molti casi in un accumulo di carta fine a se stessa. In moltissime grandi imprese sono emblematici i diversi tomi "prodotti" dalla pianificazione e guardati con tanto faceto, quanto salutare, sospetto dagli operativi. Certo il governo sofista viene spesso utilizzato ad esclusivo vantaggio dei suoi tecnocrati, ma a volte essi stessi cadono nelle spire del loro equivoco trasformando il potere in un fine in sé. Cosa si debba fare col potere acquisito i sofisti strategici non sono sovente in grado di dirlo e allora si trincerano nell'affermazione che gli scopi non sono parte integrante del problema di governo. Il governo è un problema dei massimi organi e quindi non può essere ridotto all'ambito militare che mira a vincere una guerra che gli è stata data dai vertici politici: a livello di governo di impresa bisogna anche riflettere sul caso di far guerra e sul perché.

La mancanza di chiarezza sulle finalità pratiche e sui valori di riferimento non può che trasformarsi, alla lunga, in un difetto di orientamento e di ordinamento delle azioni e quindi di efficacia della stessa azione. Un'impresa, in quanto comunità politica fondata sull'azione economica, non può essere ordinata e orientata quando ovunque regna confusione sui veri scopi dell'agire. In tale situazione l'impresa rischia o la dissoluzione o il cadere in balia di mestieranti della tecnica manageriale, i maestri dell'apparenza. Una visione del governo come strumento di riflessione e di azione che si staglia sull'orizzonte di una libertà, nella prassi, deve fare i conti con il "far bene il bene", deve cioè

assimilare un'istanza di tipo etico. Il successo in una azione non orientata al bene (far bene il male) si rivolge, alla fine dei conti, nei confronti del soggetto agente il quale può esser stato maestro del governo sofista, ma si è alla fine ingannato lui stesso col sortilegio che serviva ad ammaliare gli altri. I compiti etici di una teoria di governo sembrano dunque due. Da un lato offrire l'insegnamento degli strumenti tecnici in grado di governare l'esecuzione dell'azione, dall'altro lato introdurre l'agente alla riflessione sul vissuto dell'azione, della sua libertà e del suo compimento senza offrire risposte preconfezionate che equivarrebbero ad eludere il problema. La teoria di governo qui proposta si orienta più alla prassi del vivere, che alla produzione di successi parziali: in tal senso è possibile parlare di un approccio emancipatorio dell'impresa e delle persone. Un governo che riflette e tenta di garantire la responsabilità e l'autonomia della condotta di vita nell'impresa. Un governo in cui si sviluppano e si compiono le potenze dell'impresa in cui lo stesso governatore da compimento a se stesso realizzando la propria pienezza ed espressione delle potenzialità che in altri tempi era chiamata "felicità". Un governo, insomma, in cui il soggetto gioca la propria autonomia nel tentativo di una propria emancipazione che può avvenire solo attraverso una riflessione sul proprio passato e uno sforzo di orientare il proprio futuro di fronte ad uno spettro di possibilità alternative.

### 3.2 Le razionalità nella convenienza

La razionalità appare come una forma particolare di logica caratterizzata dall'essere strumentale e consequenziale. Gli studi in materia di logiche di decisione pongono in luce i limiti non solo della razionalità assoluta, ma anche di ogni forma di razionalizzazione forte dei vissuti.

I principi su cui poggia la concezione di razionalità come ragione strumentale, consequenziale e qui anche computistica hanno in comune almeno tre concetti principali: pre-esistenza di un fine; l'imperativo della coerenza; il primato della razionalità; stabile permanenza delle preferenze. A questi requisiti si adattano con maggiore o minore stringenza le tre forme di razionalità di seguito esaminate.

La *pre-esistenza di un fine* enfatizza la definizione di un insieme di obiettivi che siano attributi predeterminati dell'agire: valori, bisogni, traguardi, preferenze, utilità sono dati esogeni rispetto all'azione. Gli agenti individuali esplicano la propria e l'altrui condotta sul presupposto non solo di certi scopi,

ma in base ad un insieme di valori che si presumono antecedenti. *L'imperativo della coerenza* sottolinea come le diverse componenti di un agire governato dovrebbero essere coerenti fra loro. L'agente individuale, la manifestazione strutturale di detta coerenza sta in un assunto di valore capaci di generare un coerente ordine di preferenze (March, 1993). *Il primato della razionalità* consiste nel sostenere un netto privilegio a tecniche oggettivate e facilmente condivisibili attraverso forme codificate di comunicazione rispetto a criteri di scelta basati sull'intuizione, la tradizione, l'emozione o la fede. L'agire viene spiegato, non tanto compreso, grazie all'interpretazione mezzi-fini. Emozione, impulso, intuizione, tradizione e fede sono estranei al modello normativo della scelta e sono visti come suo opposto (March, 1993). Ma di nuovo questi scacciati dalla porta, rientrano dalla finestra determinando quei fini e quei valori che pre-esistono alla applicazione di una razionalità strumentale. Razionalità che "si intende un procedimento in grado di stabilire quando un condotta può dirsi corretto grazie alla correlazione tra obiettivi e conseguenze" (March, 1993). Infine la stabile *permanenza delle preferenze* è ormai un presupposto che gli stessi razionalisti richiedono per periodi sempre più brevi. Gli scopi cambiano nel tempo e spesso ben prima del compiersi completo dell'azione. L'orizzonte temporale e la portata di questi cambiamenti influiscono pesantemente sul corso di azione portando a mutare con una certa frequenza le premesse dell'agire. Anzi spesso la stessa azione è un processo interessato sia alla "scoperta" di scopi e di obiettivi il che evidenzia una incompletezza del modello di scelta legato alla logica di piano: l'interpretazione è sempre riduzionista, l'informazione incompleta; le preferenze mutevoli e incoerenti.

Ma privilegiando le tecniche razionali si tralasciano almeno tre importanti procedimenti di generazione di senso dell'agire: l'intuizione, la tradizione e la fede. L'assenza di razionalità forte è invece molto meno irragionevole di quanto possa a prima vista apparire. La ragione è anche ragionevolezza oltre che razionalità e in situazioni esistenziali vissute il modello razionale forte riduce troppo o troppo poco la complessità del reale. Non tutta l'irrazionalità è quindi irragionevole e soprattutto non corrisponde necessariamente alla categoria dell'insensatezza. Anzi la generazione di senso dei vissuti esclude in gran parte la razionalità forte. Accettando tale impostazione qui si assume un ottica di governo che risulta ben più ampia di quella di semplice decisione e una teoria della scelta che non è solo applicazione di razionalità.



Nel modello PESO la razionalità rappresenta il piano della convenienza e la convenienza del piano. Assumendo qui un ruolo di organizzazione della convenienza e di deontologia del piano.

Viste le diverse formulazioni riguardanti le caratteristiche forti o deboli dell'agente economico, risulta evidente che quelle che più si avvicinano alla fisionomia reale dell'agente sono quelle che prevedono una razionalità limitata determinata sia da una volontà di conflitto e di potenza per perseguire i propri fini che fa leva sulle dimensioni meno nobili del carattere umano (limitazione dal basso), sia dalle aspirazioni di trascendenza che fa leva su una sopravvivenza spirituale o culturale, individuale o comunitaria (limitazione dall'alto). Dunque l'intento è ora quello di inquadrare le forme di razionalità dell'agire economico distinguendole in relazione al grado di egoismo ed alla forza delle ipotesi razionaliste.

		Perseguimento fini egoistici		
		Egoismo debole	Egoismo medio	Egoismo forte
Razionalità	Debole: organica	Teorie evoluzionistiche		
	Media Razionalità limitata	Teorie del gruppo di lavoro	Administrative management	Teorie dei costi di transazione
	Forte: Massimizzazione		Teorie classiche	<i>Teoria dell'agenzia</i>

Figura 7. 2 – Assunzioni sul rapporto razionalità/egoismo adottate dagli approcci alternativi di razionalità economica

Tanto più le informazioni sono rivelate per perseguire fini strategici, piuttosto che per soddisfare lealmente le richieste, quanto più le proposte di mettere in comune le informazioni non garantiscono il superamento delle disparità iniziali. Le asimmetrie iniziali persistono e con il susseguirsi degli eventi se ne creano di nuove.



### 3.3 La razionalità economica forte classica

La *razionalità economica forte* implica un processo consequenziale orientato all'ottimizzazione dei risultati. Si presume che le decisioni si reggano su preferenze (e cioè bisogni, scopi, interessi, valori, ecc.) ed aspettative per risultati associati ad azioni derivanti da alternative diverse, e che la scelta verta sull'alternativa migliore rispetto altre preferenze del soggetto (cioè quella con il grado di utilità maggiore). Questi canoni della razionalità sono piuttosto stringenti.

La razionalità della economia classica usa gli assunti dell'*Homo oeconomicus* e cioè: tutte le alternative di azione possibili sono note; è possibile calcolare tutte le conseguenze di ciascuna alternativa; le informazioni sono una *free commodity*; l'agente ha una precisa funzione di utilità delle sue scelte presenti e future; il decisore è unico; la decisione avviene in base a calcolo ottimizzante; la scelta è un processo sinottico e sincronico.

La razionalità forte ipotizzato dal modello classico è denominata anche ottimizzazione o massimizzazione. Questo grado di razionalità, che contraddistingue l'*Homo oeconomicus*, è assimilabile ad un'iper razionalità che permette agli agenti di possedere facoltà di discernimento e di conoscenza superiori a quanto avviene nella realtà. Questo è il risultato di una profonda astrazione, in quanto la teoria economica si serve del mercato, luogo astratto, come mezzo per definire le caratteristiche del comportamento umano, ridotto a comportamento economicamente razionale, presupponendo una situazione in cui tale comportamento può svilupparsi senza ostacoli. Presupporre una tale razionalità implica, dunque, presupporre che gli agenti scelgano e agiscano in base ad una razionalità che gli permette non solo di avere un'informazione perfetta, ma anche di agire sempre consapevolmente e secondo una conoscenza quasi infinita delle conseguenze delle sue azioni (Steiner, 2001). In effetti, le caratteristiche dell'agente economico sono molto semplificate quanto piuttosto irreali; i gusti sono considerati come stabili e i modelli di comportamento presuppongono agenti che cercano di ottenere il maggior benessere possibile cedendo una parte della loro dotazione di beni per acquisirne altri, fino a quando nessun'altra transazione liberamente accettata migliori ulteriormente la situazione. La forza di queste assunzioni risiede nel fatto che esse si basano su una sola forma d'azione, che offre inoltre il vantaggio fondamentale di essere facilmente comprensibile e suscettibile di formalizzazione matematica.

I modelli economici classici che si basano su un'ipotesi di razionalità forte, si sviluppano in tre assunti base sulle funzioni di utilità; sulla onnicomprensività; sulle probabilità degli eventi. Per ogni soggetto decisionale può essere definita una funzione di utilità, associando ad ogni paniere un numero che sia in grado di esprimere efficacemente le preferenze dell'individuo e di indicare il "tasso di preferenza". Ogni soggetto in causa è capace di operare scelte e decisioni rispetto a tutto ciò che lo circonda, sia spazialmente sia temporalmente, in una visione che Simon definisce onnicomprensiva. L'*Homo oeconomicus*, l'agente di tale modello, è in grado di attribuire pesi e probabilità esatti per tutti i futuri gruppi di eventi. L'individuo riesce a scegliere e a seguire la strategia di alternative che massimizza il valore previsto, in termini di funzione d'utilità, del gruppo di eventi.

L'eccesso di astrazione della razionalità forte porta a dimenticare o a dare per irrilevanti le difficoltà che sorgono nell'individuare la funzione di profitto nei suoi componenti, nel percepire esattamente i vincoli e, di conseguenza, nell'attribuire le giuste quantificazioni. Il pilone portante delle teorie neoclassiche, il modello di razionalità forte, sembra del tutto inadeguato perché, empiricamente, si è dimostrato come l'uomo medio non sia capace, anche in alcune complesse situazioni di perfetta informazione, di "calcolare" sempre la soluzione migliore in assoluto.

Come già detto la razionalità forte è spesso nemica della ragionevolezza. Bisogna quindi porre dei limiti alla razionalità che possono essere di diverso tipo e possono più o meno scontrarsi col modello classico. Due grandi filoni di ricerca economica si sviluppano sull'impresa in campo economico: da una parte le teorie post-keynesiane (Costa, 1997). dell'impresa e dall'altra le teorie manageriali. Le teorie post-keynesiane, mantengono il principio di massimizzazione vincolata riducendone, o meglio modificandone, gli assunti e le ipotesi come ad esempio sostituendo la funzione obiettivo del saggio di profitto con quella del saggio di crescita dell'impresa. Le teorie manageriali nascono proprio dalla constatazione che ogni sforzo di ottimizzazione dei processi razionali di scelta e decisione rimane solo nella mente di chi lo teorizza e lo studia.

### 3.4 La razionalità limitata

Le critiche alle teorie di razionalità classica trovano un primo punto di accumulazione nella teoria della *razionalità limitata* che coinvolge non soltanto

le discipline psicologiche e sociali, ma anche quelle economiche, matematiche, statistiche e manageriali. Ecco quindi il contributo di Herbert Alexander Simon che col suo testo *Administrative behavior* (1947) si pone come fondatore del filone comportamentista. Altri protagonisti March e Cyer. Tra i momenti topici di questo mutamento si ricordano i seguenti passaggi: dalla razionalità in assenza di vincoli di costo e di tempo alla razionalità limitata da detti vincoli; dalla razionalità del singolo, a quella collettiva; dalla attenzione al risultato al rilievo del processo; dal primato del risultato al simbolismo della decisione.

Sul fronte delle critiche alla razionalità assoluta si distinguono le teorie che collocano le condizioni e i vincoli nell'ambiente, da quelle collocano i limiti direttamente nelle limitazioni dell'agente. Gli approcci che comprendono limitazioni nella capacità di elaborare informazioni da parte dell'agente possono essere denominate teorie della razionalità limitata. Il gioco degli scacchi, come semplificazione della realtà aiuta a capire limiti umani di calcolo e ragionamento. Il punto d'arrivo di questa parte, è rappresentato dalla distinzione fra *optimizing* e *satisficing* come contrapposizione fra rigidità e razionalità della teoria classica, flessibilità e semplificazione delle teorie che limitandone la stringenza ne ampliano il campo di applicazione.

Sul fronte della razionalità limitata almeno due punti critici rimangono però quelli della scelta razionale classica: l'incertezza delle conseguenze future e l'incertezza delle preferenze future. Il modo in cui la teoria innovativa affronta il primo tipo di incertezze è da collocarsi intorno al concetto di razionalità limitata. Il secondo tipo di incertezze è stato affrontato soltanto in tempi molto recenti, attraverso studi sul comportamento decisionale che analizzano le preferenze e che in parte verrà affrontato in tema di definizione di obiettivi.

Comunque l'assunto di base della razionalità limitata è che gli individui sono *solo intenzionalmente razionali*. Nonostante essi cerchino di essere razionali, esistono, infatti, dei vincoli dettati da capacità cognitive limitate e informazioni incomplete che condizionano le loro scelte, in "buona fede" razionali. Gli agenti del processo decisionale sono costretti a confrontarsi con significative limitazioni quanto ad attenzione, memoria, comprensione e comunicazione. Insomma si può dire che, per quanto riguarda l'attenzione "limitata" (Simon, 1985), dal momento che i decisori hanno difficoltà nell'interpretare, riassumere e utilizzare le già incomplete informazioni loro pervenute (Simon, 1967).

Gli assunti più deboli a cui giungano le teorie della razionalità limitata sono: la conoscenza delle alternative di azione è sempre incompleta; la conoscen-

za delle conseguenze dell'azione è frammentaria; le informazioni sono costose; i tempi di decisione sono circoscritti; e preferenze non sono perfettamente ordinabili e il loro variare nel tempo non è prevedibile; i decisori sono più di uno; la decisione avviene su base prevalentemente euristica; il risultato a cui si mira deve essere solo soddisfacente e quindi sub-ottimale; la scelta è un processo sequenziale. Ma ciò nonostante la razionalità limitata sfocia nel pensiero debole stante l'assunto della razionalità intenzionale.

Almeno nei primi scritti Simon (1947) concorda in larga misura con la struttura di base della teoria classica della razionalità decisoria. Il lavoro di March e Simon, di oltre trent'anni più recenti, si scostano più sensibilmente su alcuni punti e precisamente: importanza di *tempo*; l'impatto dei costi dell'informazione; il rilievo dell'*attenzione* per la produzione delle scelte; problematiche derivanti dal *conflitto organizzativo*; osservanza di *regole adattive*, cioè che si adattano all'esperienza e non su scelte anticipatorie; interesse per le conseguenze che l'*ambiguità* (condizioni di incertezza) sulle preferenze o sull'alternativa produce sul processo decisionale (March, 1993). Questi scostamenti portano all'elaborazione della teoria sulla razionalità limitata che però rimane una razionalità sostanzialmente oggettiva nel senso che agenti razionali, a parità di condizione, dovrebbero concordare sulle premesse, sulle procedure e sui risultati in modo univoco.

*La soddisfazione.* La razionalità limitata si basa sul soddisfacentismo. La massimizzazione comporta la scelta dell'alternativa migliore. Raggiungere esiti soddisfacenti implica un'alternativa che supera un certo criterio o obiettivo. La massimizzazione vuole che si confrontino tutte le alternative possibili e che sia scelta la migliore. La richiesta di esiti soddisfacenti richiede che le alternative siano valutate rispetto ad un obiettivo fino a che una di esse viene stimata sufficientemente buona. La massimizzazione richiede che le preferenze siano tra loro coerenti e che tutte le dimensioni di preferenze siano riducibili a una singola scala. La ricerca di esiti soddisfacenti specifica un obiettivo per ciascuna dimensione e tratta gli obiettivi come vincoli indipendenti. In questa logica, un bene che è migliore di un altro, comunque soddisfacente, non gli sarà preferito, se il secondo viene preso in considerazione per primo. Il criterio del soddisfacimento rende inoltre possibile che nessun bene soddisfi tutti i criteri, nel qual caso non sarà presa nessuna decisione.

Le osservazioni empiriche sulla razionalità decisoria indicano che la ricerca di esiti soddisfacenti è un tratto distintivo della maggior parte dei processi

decisionali ma anche che si manifesta raramente nella sua forma canonica teorizzata da Simon.

*Il tempo.* In primo luogo il tempo e attenzione sono risorse scarse: non tutte le alternative e le loro conseguenze possono essere conosciute ed analizzate; non si è in grado di perseguire tutti i loro fini simultaneamente.

*Il costo.* Gli studiosi si preoccupano di esplicitare il costo dell'informazione come limite all'esercizio della razionalità strumentale. La soluzione proposta è che si spinga il processo di acquisizione delle informazioni e delle simulazioni decisorie fino a quando il costo marginale dell'informazione, tipicamente crescente rispetto all'incremento di consapevolezza, non eguagli il ricavo marginale da esso ritraibile generalmente decrescente.

*L'attenzione.* Tuttavia gli studiosi hanno mostrato minor interesse a trattare in termini di costi dell'informazione rispetto al tema dell'attenzione. L'attenzione è considerata il processo centrale dal quale emergono le scelte e gioca un ruolo di innesco rispetto all'esercizio della razionalità: solo poche delle alternative possibili sono prese in considerazione quindi le azioni sono molto meno la conseguenza di scelte fra le alternative a disposizione di quanto lo siano rispetto alla preselezione, spesso inconscia, esercitata dall'attenzione (March, 1993). Preselezione che in questo lavoro è stata chiamata *problem setting*.

Secondo le teorie sul comportamento gli agenti distinguono nettamente fra successo e insuccesso e dedicano più attenzione alle attività che mancano il loro scopo che alle attività che lo realizzano. Insomma *ex-ante* la molla motivazionale dell'attenzione tende a ridursi in ambiti che registrano successi mentre aumenta in quelli dove si registrano momentanei insuccessi. Ciò determina che l'agente indirizzi le energie disponibili e sostenga quindi costi per fronteggiare situazioni rischiose. Insomma l'agente cerca di ridurre il rischio esogeno, pilotando la scelta attraverso un criterio allocativo dell'attenzione, senza ricercare ossessivamente l'ottimizzazione tra costi della informazione e sui vantaggi. Inoltre eventuali esuberanti di risorse impiegate (*slack*) che non trovano facile giustificazione in un ritorno immediato e misurabile si presenta in periodi di successo e declina in quelli di insuccesso. Lo *slack* crea costi aggiuntivi in alcuni periodi, ma sembra attribuire tramite il sostenimento di *sunk cost* flessibilità a breve e potenzialità innovativa nel lungo andare.

*Il conflitto organizzativo.* Inizialmente la razionalità era trattata in modo da ritenere le agenti collettivi con gli stessi attributi che venivano riconosciuti a quelli individuali. Nella realtà organizzativa, però la presenza di più persone

non permette di avere una visione univoca di bisogni, valori e preferenze, bensì il processo decisionale deve considerare la presenza di svariate categorie di obbiettivi e preferenze. Tutto ciò porta ad alcune questioni classiche sulla valutazione delle alternative quando manca l'accordo sugli obbiettivi. Gli studi più recenti portano a concentrarsi sulla soluzione di problemi di aggregazione, in quanto la fusione di pregresse preferenze individuali nella scelta di tipo collettivo presenta proprietà favorevoli.

Il conflitto di interessi tra persone cooperanti in agenti collettivi hanno evidenzia un diverso modo di decidere in presenza di scopi disparati. Un limite delle teorie classiche del conflitto è l'assunto che tutti gli interessi fra loro in concorrenza in un contesto organizzativo siano esposti nello stesso momento e luogo. Per chiarire come la razionalità viene modificata dall'agente individuale a quello collettivo si evidenziano degli strumenti necessari per armonizzare la decisione e ridurre il conflitto e in particolare: la divisione del lavoro; la limitazione di tempo e di costi; le eccedenze di risorse. La divisione del lavoro porta a restringere il numero degli persone coinvolti nella decisione e quindi il numero di conflitti interni. In periodi di difficoltà la scarsità di energie e tempo riduce il conflitto e concentra l'attenzione soltanto sugli scopi e i problemi esistenti in un dato momento. Infine, in periodi floridi l'eccedenza di risorse soddisfa molte aspettative e rende meno probabile che insuccessi portino a decisioni drastiche ed eccessivamente allarmistiche.

Questi ammortizzatori tendono a rendere sequenziale anziché simultanea l'attenzione rivolta ai conflitti, ma si traducono spesso in inefficienze ritenute solo sub-ottimizzanti: le persone risolvono un problema in un settore, creando problemi in un altro settore. L'esperienza organizzativa indica che il confronto nella risoluzione simultanea dei conflitti non è in grado di durare nel lungo periodo ricorrendo proprio a questi ammortizzatori dettati semplicemente dal "non poter far tutto nello stesso momento e in una sola volta" (March, 1993).

*Le regole di adattabilità.* Nella valutazione della convenienza la razionalità implica l'osservanza sia di norme di logica procedurale sia di calcolo dei risultati attesi. Inoltre si ritiene che l'osservanza di una condotta conveniente sia altrettanto necessaria per assumere decisioni altrettanto convenienti. Però spesso le persone di un'organizzazione non si preoccupano di tenere un comportamento adattivo ottimale, ma solo a seguire *routine* apprese come procedure operative standard. Insomma le norme della convenienza non sono solo quelle della razionalità logica o procedimentale, ma anche di norme au-

toritativamente emanate e di massime codificate dall'esperienza e dalle lezioni della storia (March, 1993).

*La decisione in condizione di ambiguità.* L'ambiguità considerata dalla razionalità classica è solo di due specie: le conseguenze, anche se conoscitore, possono essere pensate solo in termini di distribuzione probabilistica richiedendo una trattazione in condizioni di rischio; le conseguenze dipendono spesso da agenti e frangenti strategici non sotto controllo che richiedono una trattazione in condizioni di gioco (March, 1993).

La razionalità limitata riguarda anche le preferenze, la pertinenza e l'interpretazione.

L'ambiguità delle *preferenze* evidenzia come non sia corretto che l'agente abbia preferenze coerenti, stabili e esogene al processo di scelta. Specialmente le organizzazioni vivono incapacità di definire tali preferenze a causa della scarsa chiarezza di intenzioni. Inoltre, le preferenze mutano sia per effetto di pressioni esogene o endogene, sia come risultato delle azioni governate. Infine molti dei meccanismi di coordinamento tendono a armonizzare i livelli di aspirazione personali a quelli dell'organizzazione, ma è normale la presenza di una gap stridente.

Inoltre, l'ambiguità della *pertinenza* attiene alla logica causale della razionalità basata su un nesso tra mezzi e fini che sembra assumere una consequenzialità assai meno stringente di quella richiesta dalla logica causale. Insomma sembrano evidenziarsi profonde ambiguità nei nessi causali fra tra i modi d'agire. In relazione a questo aspetto decisionale, si è sviluppato un modello decisionale a "cestino dei rifiuti" (*garbage can*) in cui problemi e soluzioni sono mixati indipendentemente dalla loro pertinenza causale di sequenza mezzi-fini.

Infine, l'ambiguità delle *interpretazioni* evidenzia come i dati informativi possano essere colti in modo diverso se non addirittura manipolati dalla preoccupazione va al significato simbolico del processo e del risultato. Insomma l'interpretazione spesso dipende dal processo di scelta utilizzato e dal risultato atteso. Si innesca così un meccanismo interpretativo eccessivamente legato al risultato che rende ambigua l'interpretazione stessa e crea i presupposti vuoi per l'opportunismo vuoi per l'attivarsi di processi routinari che divengono veri e propri rituali. All'interno della tesi vengono affrontati queste tematiche, seguendo un percorso che evidenzia la presenza dell'insensatezza e dei limiti razionali umani di fronte all'incertezza, al rischio ed alle ambiguità in generale.



Gli sviluppi della razionalità limitata si sono integrate alle teorie più convenzionali e tradizionali sulla scelta razionale, risultando generalmente accettate. Dalla *bounded rationality* traggono origine la teoria dei costi di transazione, l'economia dell'informazione, la teoria dei giochi che si sviluppano grazie al passaggio da procedimenti optimizing a procedimenti *satisficing*.

Inoltre, un ulteriore affievolimento della razionalità è rappresentata dalla razionalità organica, propria delle teorie evoluzioniste, che ipotizza che non siano tanto gli individui, quanto le collettività ad essere dotate della capacità cognitiva.

### 3.5 La razionalità transazionale

*La razionalità transazionale* si fonda sull'analisi delle istituzioni viste come emergenza di coordinamento sociale che però vengono interpretate a partire dalle scelte individuali. Elemento caratterizzante quest'approccio è la forte interdisciplinarietà tra scienza politica, sociologia, diritto, teoria dell'organizzazione, antropologia e psicologia. I cardini della razionalità di questo approccio sono analoghi a quelli della razionalità limitata, ma ricomprende i contributi della teoria economica dei diritti di proprietà, della teoria dei costi di transazione, dell'analisi economica del diritto, della teoria dell'agenzia, della teoria dei giochi. La razionalità transazionale, principale espressione del neo-istituzionalismo si caratterizza per un approccio microanalitico e deduttivo. Si basa su un approccio microanalitico, nel senso che lo studio delle "regole del gioco" dell'interazione politica e sociale si fonda sull'individualismo metodologico, che si contrappone ad una visione olistica delle istituzioni come fattore in grado di plasmare preferenze e identità individuali. L'impronta metodologica è di tipo deduttivo, sebbene integrata da analisi empiriche, e si distingue da un approccio sociali basati su una raccolta estensiva di dati.

Il neoinstituzionalismo economico risale al 1937 col saggio "La natura dell'impresa" di Ronald Coase, anche se il suo successo è legato agli studi di Oliver Williamson. ed è più noto con il nome di teoria dei costi di transazione. Questa teoria si pone l'obiettivo di studiare i differenti "attriti" che è possibile riscontrare nell'organizzazione delle attività economiche, a diversi livelli, tentando di minimizzare gli effetti e sviluppare contemporaneamente l'efficienza all'interno delle organizzazioni. Il recupero di una serie di costi o disfunzioni



propri del sistema d'impresa, rappresenta l'oggetto di studio per gli economisti dell'organizzazione.

La razionalità transazionale si differenzia dall'ortodossia in primo luogo per l'oggetto di analisi che non è più individuato nei beni e servizi scambiati, ma nella transazione definito come qualsiasi trasferimento di beni o servizi si attui fra entità o soggetti tra loro differenti, tale per cui esistono – a diversi livelli – tutta una serie di input per alcune azioni, da cui ne discendono tutta una serie di altri output. La mancanza di fluidità fra azioni determina dei rallentamenti che finiscono per rappresentare il costo della transazione.

Inoltre la razionalità transazionale si distingue per un uso dell'analisi discreta per cui organizzazione e mercati sono visti come forme di governo alternative che hanno caratteristiche diverse per cui i mercati non possono replicare le gerarchie e viceversa. Poi si basa sul criterio della migliorabilità, in base al quale si perviene ad un risultato per cui se non esiste un'alternativa migliore il risultato stesso deve essere considerato efficiente. Infine questa razionalità si differenzia per gli assunti comportamentali che caratterizzano gli agenti economici e in particolare per il ruolo centrale dell'opportunismo.

L'approccio microeconomico tradizionale non si tiene conto del funzionamento interno delle imprese, sostenendo che il mercato è il miglior allocatore delle risorse. Ma se così fosse non si spiegherebbe perché la totalità del coordinamento delle attività economiche non sia lasciata ai meccanismi impersonali del mercato, ed invece esistano delle organizzazioni (le imprese) che ne internalizzano una parte non indifferente (Coase, 1937). Per rispondere a questa domanda occorre porre al centro dell'analisi la *transazione*. Commons la definisce come quell'unità elementare attraverso la quale gli individui effettuano l'attività economica (Commons, 1934). Williamson la definisce successivamente come “il trasferimento di un bene o un servizio attraverso un'interfaccia tecnologicamente separata” (Williamson, 1975) e che comporta uno scambio di valori tra le parti. Ecco che una prima risposta alla domanda è che le imprese sorgono perché grazie alla loro struttura ed organizzazione interna riescono a coordinare meglio un certo numero di transazioni (Williamson, 1975) che, se coordinate dal mercato, comporterebbero il sostenimento di un costo più elevato dovuto a numerosi fattori, principalmente a carenza di informazioni.

Si distinguono così due modalità alternative di governo delle transazioni: il *mercato* e l'*organizzazione*, detta anche *gerarchia*. Per il mercato è sufficiente

il ricorso ai prezzi e alle quantità per disporre di tutte le informazioni affinché le parti possano scambiare beni e servizi. Per la gerarchia le transazioni sono gestite dalle norme e dalle regole di funzionamento del sistema organizzativo, nonché dalla linea di comando dell'organizzazione, per gli aspetti di controllo e coordinamento (Coase, 1989).

La razionalità transazionale ricerca quale sia la modalità di governo migliore che permetta la minimizzazione dei costi di transazione, avendo come fine ultimo la massimizzazione dell'efficienza. Le differenze dimensionali tra imprese e settori vengono quindi spiegate con la convenienza della scelta gerarchica come soluzione per la minimizzazione dei costi di transazione (Chandler, 1981).

*I costi di transazione.* Ogni tipo di coordinamento sociale sostiene dei costi. Allora i costi sono distinguibili in costi di transazione e in costi di produzione. I *costi di transazione* (o di coordinamento), che sono quelli necessari per formulare un contratto *ex-ante* e per controllarne e assicurarne l'esecuzione *ex-post*. I *costi di produzione*, che sono quelli necessari all'esecuzione del contratto stesso (Frateschi, 1994).

I costi di transazione possono suddividersi in costi di ricerca, di negoziazione e di controllo. La *ricerca* comprende le attività di ricerca ed informazione necessarie a produrre un'interazione fra gli operatori economici e l'esplorazione ed identificazione delle possibili alternative di scambio. I *costi di contatto* i relativi costi di ricerca e di informazione. La *negoziiazione* comprende le attività connesse alla negoziazione della transazione ed alla conclusione del contratto con i relativi *costi di produzione*. Comprende altresì la trattativa per la costruzione di un modello dello scambio (contratto) sul quale le parti si devono trovare d'accordo. I *costi di contratto* sono relativi costi di trattativa e di decisione. Il *controllo e la regolazione* comprendono le attività di supervisione dell'attuazione del contratto, la regolazione delle deviazioni rispetto ai termini concordati, l'imposizione di sanzioni che ristabiliscano le condizioni specificate nel contratto. I *costi di controllo* sono relativi al controllo e alla sanzionabilità (Glücksman, Ricciardi, 1994).

Il costo totale di una transazione è quindi costituito da due componenti distinte: il costo di produzione e il costo di coordinamento (o di transazione) a sua volta dato dalla somma dei costi di contatto, contratto e controllo. Williamson, considera che la transazione può avvenire all'interno dell'organizzazione (impresa) o al suo esterno (mercato). I costi di produzione sono

generalmente più bassi nel mercato, in quanto questo può ottenere notevoli economie di scala, spesso difficili da raggiungere a livello di singola impresa. Situazione opposti per i costi di coordinamento che nell'impresa sono in gran parte fissi, costituiti dal proprio personale (Glücksmann, Ricciardi, 1994). Così strutturato il problema si riduce alla classica alternativa *make-or-buy* (gerarchia o mercato).

*Le determinanti dei costi di transazione.* I costi di transazione sono prevalentemente dovuti a *carezza di informazioni*. Gli agenti non hanno un'informazione perfetta sulle circostanze rilevanti per la predisposizione e la realizzazione di una transazione. Oltre a ciò i costi di transazione sono dovuti a quelle che la teoria neoclassica considera imperfezioni del mercato e in particolare: disomogeneità e insostituibilità dei prodotti; limitato numero di concorrenti che cercano in tutti i modi di influenzare il mercato; presenza di costi di trasporto; difformità delle condizioni di negoziazione e della capacità negoziale delle parti. In un mercato di concorrenza perfetta i costi di transazione sarebbero nulli, mentre gli agenti coinvolti, gli scambi di beni/servizi (frequenza delle transazioni); e delle risorse impiegate dalle parti (specificità delle risorse) (Pennaiola, 1999) tendono a determinarne diverse entità.

*Gli agenti coinvolti.* Gli agenti coinvolti evidenziano: *razionalità limitata; opportunismo e piccoli numeri*. Sulle prime due caratteristiche si è ampiamente argomentato. Qui interessa ricordare come nei rapporti contrattuali l'ambiguità del linguaggio e l'opportunismo fa sorgere l'esigenza di stabilire numerose clausole specifiche per regolare un certo numero di comportamenti e di circostanze. In generale, l'esperienza insegna che l'aggiungere elementi di dettaglio a un contratto può persino rendere le controversie più probabili e contribuisce ad aumentare ulteriormente i costi. Inoltre il solo il rischio del verificarsi di comportamenti opportunistici influenza i costi di transazione. Soltanto se una delle parti si comporta opportunisticamente, acquisisce un vantaggio cospicuo a danno dell'altra. Di fronte a questa situazione anche chi non intende comportarsi opportunisticamente adotterà delle precauzioni per verificare e prevenire il comportamento della controparte (Pilati, 1990).

L'opportunismo è contenuto dalla concorrenza indotta dall'elevato numero degli operatori, ma in presenza di numeri ridotti il aumenta il rischio di un blocco informativo (*information impactedness*). Cioè che una sola delle due parti sia a conoscenza di circostanze importanti per il buon esito della transazione mentre l'altra deve sostenere un costo per conoscerle. *Le asimmetrie*

*informativa* aumentano la propensione delle parti a comportarsi in modo opportunistico (Pilati, 1990) e richiedono maggiori costi transazionali.

*Gli scambi di beni o servizi.* Gli scambi di beni o servizi sono analizzati per le dimensioni dell'*incertezza*, della *frequenza* della transazione, della complessità dell'oggetto di scambio.

Circa l'incertezza si evidenzia come sia irrealizzabile un contratto che preveda tutte le circostanze possibili ed inoltre i caratteri degli agenti influenzano le transazioni al punto da assoggettarle a un elevato grado di rischio. Anche la *complessità* del bene o servizio scambiato aumenta l'incertezza perché risulta difficile imputare a ciascuno la responsabilità di un eventuale problema (Milgrom, Roberts, 1994).

La frequenza riguarda al numero di scambi in cui viene effettuata la transazione e può essere *occasionale* o *ricorrente*. Per scambi ricorrenti risulta conveniente dedicare modalità di governo appositamente predisporre per le specifiche transazioni.

*Le risorse impiegate.* La *specificità delle risorse (asset specificity)* consiste nel fatto che la parte che effettua un investimento scarsamente recuperabile soggiace all'adempimento dell'altra parte e a tutti i connessi rischi di opportunismo. In tal senso si possono distinguere investimenti *non-specifici*, investimenti *misti*, investimenti *altamente specifici o idiosincratici* (Frateschi, Salvini, 1994). La specificità può essere di luogo, di beni fisici, di risorse umane.

Sulla combinazione degli aspetti di *frequenza* e di *specificità* Williamson (Nacamulli, Rugiadini, 1994) ha individuato quattro tipi di transazioni.

Le transazioni non specifiche/occasionali e ricorrenti sono omogenee e standard quindi la struttura di governo più adatta è il mercato. Infatti, il mercato assicura il costo della produzione più basso, perché è possibile una forte economia di scala e dei costi di coordinamento minimi perché sono necessari pochi controlli sul fornitore. Il contratto che regola questo tipo di transazioni è un contratto standard (ad es. la semplice vendita di un bene di largo consumo).

Nelle transazioni miste e idiosincriche/occasionali l'impresa dovrebbe sopportare i costi fissi utilizzati solo saltuariamente. Il mercato, invece, avendo la possibilità di un miglior utilizzo delle risorse, offrirà i costi di produzione più bassi. Però in queste condizioni il controllo del fornitore richiederà un contratto più complesso, definito contratto quasi standard,

che non può prevedere tutte le possibili situazioni. In tal senso è opportuno allora designare già dall'inizio un terzo arbitro per dirimere rapidamente future controversie.

Nelle transazioni miste/ricorrenti la situazione è incerta, perché il mercato assicura i costi più bassi in assoluto, ma un certo livello di specificità nella transazione farebbe preferire la produzione all'interno dell'impresa. Williamson suggerisce un contratto speciale con un fornitore esterno che stabilisca chiaramente gli obblighi delle parti e regoli in dettaglio le possibili evenienze future compresi i modi e i tempi in cui gli elementi fondamentali della transazione (quantità e prezzo) potranno essere cambiati. Tutto questo per poter contenere i costi di coordinamento del mercato entro certi limiti.

Nelle transazioni idiosincratice/ricorrenti il grado elevato di specificità delle risorse farà sì che le economie di scala dei costi di produzione saranno quasi uguali all'interno o all'esterno dell'impresa. Se non è possibile standardizzare ulteriormente le transazioni ed i costi di coordinamento risultano di conseguenza troppo elevati, è allora consigliabile produrre la transazione all'interno dell'impresa. In questo caso si verificano forme di integrazione verticale, togliendo delle transazioni al mercato e internalizzandole all'interno dell'impresa (Williamson, 1986).

Il *trade-off fra mercati e gerarchie*. La razionalità transazionale si pone come obiettivo principale la ricerca tra le diverse strutture di controllo di quella che garantisce la minimizzazione dei costi di transazione. Il mercato è la forma più efficiente di governo delle transazioni solo quando è possibile realizzare contratti istantanei ed esaustivi, in presenza di bassa incertezza, di elevata misurabilità dell'oggetto scambiato, di inesistenza di investimenti specifici e di elevata sostituibilità tra le parti. Condizioni sono raramente realizzate da cui la necessità di internalizzare la transazione sostituendo con la gerarchia la contrattazione e il prezzo (Williamson, 1986).

La gerarchia (intesa qui come burocrazia) permette: di ridurre i costi di transazione grazie alla sostituzione di una serie di contratti di mercato con un unico contratto di impiego e con la proprietà delle risorse; di limitare i rischi derivanti da comportamenti opportunistici, grazie alle regole stabilite dall'autorità; di creare linguaggi più efficienti, aumentando la fiducia; di far convergere le aspettative dei singoli verso un controllo e coordinamento più efficace grazie a maggior fiducia e informazioni più attendibili; di risolvere le vertenze in base all'autorità senza ricorsi agli arbitri esterni; di ridurre i

costi di controllo, correlando la remunerazione dei singoli ai comportamenti effettivi.

Ma anche l'organizzazione interna ha i suoi costi: oltre un dato limite la gerarchia viene afflitta da sovraccarico informativo con perdita di controllo e crisi della gerarchia. Solo confrontando questi costi, detti *costi di organizzazione* (*governance costs*), con i *costi di transazione* si può valutare la convenienza dell'una o dell'altra forma di coordinamento. "Un'impresa tenderà a espandersi fino a che i costi di organizzare una transazione in più all'interno dell'impresa diventano uguali ai costi di effettuare la stessa transazione mediante uno scambio sul mercato aperto, o ai costi di organizzare un'impresa diversa" (Coase, in Brusio, 1989). La razionalità transazionale cerca di definire i "confini efficienti" tra impresa e mercato.

Infine, nella qui definita razionalità transazionale rientra per certi versi anche la teoria dell'agenzia, che accoppia una variante di razionalità più forte con l'opportunismo. La variante della razionalità è questa: esiste una sorta di asimmetria informativa fra le parti per cui principale e agente vengono a conoscenza di informazioni diverse che rimangono private e quindi riservate. I due attori di questo modello sono dotati di un'ampia capacità di calcolo (assunzione di razionalità meno debole), ma al tempo stesso, la presenza di asimmetria nelle informazioni riduce molto la loro capacità cognitiva, avvicinando così il grado di razionalità reale a quello di razionalità limitata. Rispetto al perseguimento di finalità egoistiche, teoria dell'agenzia e teoria dei costi di transazione sono pienamente congruenti. Infatti, sebbene ci siano differenze di linguaggio, entrambe presuppongono che il comportamento veritiero e la rilevazione della verità sono fortemente problematici (Williamson, 1986).

*Le istituzioni oltre l'alternativa tra organizzazione e mercato.* A livello macroeconomico non esiste soltanto l'alternativa tra mercati e gerarchie, ma esiste un altro tipo di struttura sociale che permette di ridurre i costi di transazione: l'*istituzione*. Le regole istituzionali riducono l'incertezza delle interazioni umane. "Le istituzioni sono uno strumento sociale indispensabile per mantenere entro limiti accettabili i costi di transazione" (Frateschi, Salvini, 1994). Implicano cooperazione ed accordo all'interno della società per il rispetto di vincoli generano prevedibilità senza la quale molte transazioni sarebbero troppo costose da realizzare e dovrebbero essere internalizzate. Emblematica istituzione la moneta riduce notevolmente i costi di transazione contrapponendosi al baratto che richiedono una lunga serie di accordi multilaterali.

#### 4. *La pianificazione*

La pianificazione strategica, intesa come metodologia di formazione di strategia mediante la selezione di individuate alternative guida, rappresenta l'aspetto organizzativo del piano.

La distinzione tra strategia e il suo processo strategico di formazione assume un quadro fondamentale nell'ambito del governo d'impresa. La strategia rappresenta la via dell'azione, il processo strategico, o meglio, il processo di formazione della strategia, rappresenta la modalità con cui tale senso viene prodotto. Il rapporto è dunque quello tra prodotto-strategia e processo produttivo. Dato il carattere semantico della formazione di qualsiasi senso e quindi anche sia del governo che della strategia d'impresa il rapporto può solo in termini accademici e riduzionisti proporsi in queste distinzioni semplificate. Infatti, il senso produce l'esistenza e allo stesso tempo l'esistenza produce il senso di ogni azione.

La relazione ricorsiva senso  $\Leftrightarrow$  esistenza evidenzia che non vi è azione senza produzione di senso e quindi è erroneo limitare la formazione della strategia ad un processo *ad hoc*, d'altro canto è anche evidente che se un tale processo è esplicitato all'interno dell'impresa questo si concretterà in azioni che avranno un proprio senso, una propria strategia. Risulta pertanto evidente che è corretto parlare di strategia del processo di formazione della strategia. Come senso di una via la strategia è soggetta a una ricorsività semantica infinita: ogni strategia che informa un'azione è anch'essa prodotta da un'azione semantica informata da proprie strategie. Dal che non risulta corretto distinguere la strategia di impresa con le modalità di sua formazione, la strategia contiene il processo che forma la strategia: contenuto e formazione della strategia si co-producono a vicenda nel divenire d'impresa. La distinzione di scuola è comunque necessaria per focalizzare l'attenzione sulla dottrina che si è occupata dei processi dedicati alla formazione della strategia. Tale dottrina può essere suddivisa in sei posizioni derivanti dall'incrocio di tre filoni tematici con due approcci interpretativi.

I filoni tematici possono essere così sintetizzati: filone cognitivo-deliberativo; filone politico-organizzativo; filone politico-comunicativo. Tali filoni possono anche essere interpretati come altrettanti sottoprocessi di formazione della strategia. L'imprenditore, o chi si occupa della impostazione e soluzione dei problemi dello sviluppo (nell'esperienza americana anche chiamato



CEO – Chief Executive Office), deve gestirli in contemporanea per un efficace governo strategico d'impresa.

Gli approcci sono così specificabili: approccio sistematico-formale; approccio potere-comportamento.

L'approccio *sistematico-formale* predilige una visione d'impresa organizzata in modo ordinato e impegnata a specificare con appropriate procedure la propria strategia. Tipici di questo approccio sono gli strumenti di pianificazione strategica-formale, di controllo direzionale, di modelli formali di organizzazione e gestione delle risorse umane, di sistemi di *information-technology*.

L'approccio *potere-comportamento* si rivolge agli aspetti intuitivi e mitico-simbolici utilizzando forme interpretative di relazioni informali, di leadership, di negoziazioni per la regolazione informale degli interessi, di aspetti collegati alla psicologia dei singoli soggetti.

Il filone *cognitivo-deliberativo* pone l'accento sul valore della conoscenza e sulle modalità di assunzione delle decisioni strategiche. Nell'approccio sistematico-formale questo assume il classico contributo del management strategico con risalto analitico al processo di conoscenza razionale sulla contrapposizione interno/esterno e sullo sviluppo di modelli anche algoritmici di decisione. Nell'approccio potere-comportamento il filone cognitivo-deliberativo assume i connotati dell'apprendimento organizzativo per la formazione delle strategie d'impresa.

Il filone *politico-organizzativo* si concentra sui rapporti di potere. Nell'approccio sistematico-formale si enfatizza, in questo filone, l'aspetto dei modelli organizzativi e della ripartizione dei compiti. Nell'approccio potere-comportamento si evidenziano i temi della leadership e i meccanismi sociali di creazione, mantenimento e trasferimento del potere.

Il filone *politico-comunicativo* si occupa della comunicazione orientata, nell'approccio sistematico-formale, alla costruzione di modelli di *information technology* e indirizzata, nell'approccio potere-comportamento, allo sviluppo del consenso. In tale filone vanno sempre più ricomprendendosi anche le tematiche relative alle modalità di soddisfazione dei vari *stakeholder* e alle forme di gestione delle relazioni industriali e, più in generale, alle pubbliche relazioni che da tecniche di ufficio stampa sono ormai diventate uno strumento di gestione imprenditoriale del consenso e degli interessi che ruotano intorno all'impresa.



## 4.1 La pianificazione strategica

La pianificazione è il processo con cui si formulano piani. Limitando ai contributi più stagionati, Bolan (1974) e Sawyer (1983) ritengono che pianificare significhi pensare al futuro. Ackoff (1970), Ozbekhan (1969), Forrester (1969), Galbraith (1967) dicono che la pianificazione equivalga a prendere decisioni. Goetz (1949), Koontz (1958), Snyder e Glueck (1980) individuavano nella pianificazione il modo per effettuare il controllo del futuro. Schwendiman (1973) e van Gunsteren (1976) sostengono che la pianificazione è decidere in modo integrato.

In generale per pianificazione si intende un processo formalizzato diretto a ordinare in metodologia l'elaborazione di scelte anticipate rispetto alla loro esecuzione. Il prodotto di tale processo è il piano: insieme integrato di decisioni rivolte al futuro (Fazzi, 1982). Un tale metodo scompone, articola e razionalizza l'assunzione e la comunicazione le decisioni all'interno di una organizzazione. I suoi tipici compiti sono: coordinare le proprie attività; considerare il futuro nella definizione delle proprie strategie; essere razionali; poter controllare l'attività svolta. (Mintzberg, 1996).

La pianificazione è detta strategica in quanto si occupa dei massimi livelli decisori, ma spesso comprende processi decisionali che eccedono le strategie così come qui definite per impattare il governo d'impresa nel suo complesso.

### 4.1.1 Evoluzione delle teorie sulla pianificazione

Le tendenze evolutive degli studi di pianificazione possono essere sintetizzate in quattro stadi rappresentanti dalla successione delle proposte dottrinali: la pianificazione finanziaria; la pianificazione su previsioni; la pianificazione orientata all'esterno; la gestione strategica. A questi classici stadi è opportuno aggiungere alcune considerazioni sul contributo del Management tecnologico.

### 4.1.2 I modelli di pianificazione: la base harwardiana

La letteratura sulla pianificazione ha avuto come fondamenta il modello di Harvard.

Il modello base di pianificazione si articola in una serie di sequenze generalmente condivise dalla letteratura: definizione degli obiettivi, revisione

minacce/opportunità, revisione punti di forza e debolezza, valutazione, dettaglio esecutivo e strutturazione tempificata.

La prima fase consiste nella definizione degli obiettivi. L'identificazione degli obiettivi solleva la questione del *trade-off* tra questi e le strategie (Mintzberg, 1996). A tale proposito, Schendel e Hofer, nel loro noto saggio sostengono la separazione dei processi di formulazione degli obiettivi e della strategia in quanto, chiaramente, tali processi sono di fatto disgiunti in un certo numero di organizzazioni e, inoltre, valori personali e costumi sociali esercitano quasi sempre maggiore influenza nella formulazione degli obiettivi che in quella della strategia." (Schendel, Hofer, 1979). Dopo aver fissato gli obiettivi è necessario svolgere la „revisione“, ovvero una definizione delle condizioni interne ed esterne, per verificare che siano compatibili con i target fissati.

La seconda fase è la previsione dell'ambiente esterno consistente nel prevedere le condizioni future in termini di minacce ed opportunità.

Tra i tanti metodi per compiere tale fase sono state create ampie *checklist* che tengono conto di fattori economici, sociali, politici e tecnologici, nonché facciano uso di tecniche quali la costruzione di scenari, ecc.

La terza fase di revisione interna, cioè l'analisi dei punti di forza e debolezza, non ha subito grossi cambiamenti rispetto al contributo offerto da Ansoff, rappresentato da una matrice di aree funzionali e tipologie di capacità organizzative riprodotta nel saggio del 1965 (Ansoff, 1986). Successivamente (anni '70) le poche innovazioni furono portate dalle matrici della BCG e della McKinsey.

La quarta fase consiste nella valutazione della strategia. In letteratura sono presenti molteplici tecniche per valutare la strategia come: la valutazione della strategia competitiva (Williamson, 1986), la catena del valore (Strategic Planning Associates, 1984) e vari metodi di valore per gli shareholders (Rappaport, 1986). Nel corso degli anni si è ricorso anche all'utilizzo di simulazioni per verificare gli effetti delle strategie proposte (Gershefski, 1969). Tale approccio ha ricevuto la critica di essere troppo legato a provare le strategie con simulazioni piuttosto che metterle in pratica.

Successivamente si passa al dettaglio esecutivo della strategia (Quinta fase). In questa fase i modelli presentano un grado di dettaglio maggiore, secondo un approccio che esalta la creatività delle impostazioni; in realtà, la pianificazione strategica dovrebbe svolgersi nel modo contrario: "la formulazione dovrebbe rappresentare il processo aperto, in cui si lascia spazio all'immagina-

zione creativa, all'intuizione, mentre l'implementazione dovrebbe consistere nel processo chiuso, in cui le strategie si subiscono la necessità di assoggettamento ai vincoli dell'operatività" (Mintzberg, 1996). La traduzione delle strategie in operatività necessita di una scomposizione che crea un insieme di gerarchie, presunte, a differenti livelli (primo livello: strategie d'impresa, che garantiscono una visione olistica dell'impresa diversificata, individuandone il posizionamento in settori diversi; secondo livello: strategie di *business*, che descrivono la combinazione prodotto-mercato relativa a ciascuna attività (SBU); terzo livello: strategie funzionali, che definiscono gli approcci di marketing, ricerca e sviluppo, ecc.) e con diversi orizzonti temporali (piani di vertice a lungo termine – 5 anni – piani a medio termine – 2-3 anni – e piani operativi rivolti all'anno successivo).

L'ultima e sesta fase in cui si scompone il modello base permette di conferire al medesimo una struttura integrata: l'impressione che ne deriva è quella di essere davanti ad una sequenzialità rigida, preordinata, in cui è programmato ciascun momento specifico in cui i passi di pianificazione verranno compiuti (Mintzberg, 1996). Infatti, perfino i tempi di realizzazione dell'intera pianificazione erano programmati.

#### 4.1.3 Altri modelli di pianificazione

Dall'analisi finora eseguita traspare come gli approcci di pianificazione si siano costruiti nel corso del tempo. In questa evoluzione, i sistemi di pianificazione strategica hanno assunto forme e caratteristiche diverse. In generale, tali strumenti sono paragonabili a guide a contenuto più o meno normativo, in cui l'attività di pianificazione viene scomposta in fasi tendenzialmente sequenziali. Il rispetto delle varie tappe potrebbe al più garantire la coerenza delle procedure, ma non può assicurare nulla sulla bontà delle strategie che vengono così formulate.

I sistemi di pianificazione formale, che già costringono l'elaborazione strategica, se non sono "tagliati e cuciti su misura" per le specifiche imprese in cui devono essere applicati, al pari di un abito troppo stretto, ne impacciano i movimenti. Per evitare questo, in dottrina (si veda diffusamente: Boschetti, 1993) sono stati trattati molti criteri con cui progettare un sistema di pianificazione *ad hoc*. Per una migliore comprensione del tema in oggetto si studiano tre significativi sistemi di pianificazione tratti dalla migliore dottrina e precisamente: il

modello di Lorange e Vancil; il modello di Hax e Majluf; il modello di David; il modello di Mintzberg; il modello di Idenburg; il modello di Allaire Firsirovou.

#### 4.2 Una ricostruzione del modello sincretico

Mintzberg, evidenziando alcune delle principali false credenze della pianificazione strategica, cerca di dimostrare che: “La razionalità assunta nella pianificazione stessa può essere irrazionale se giudicata rispetto alle esigenze della creazione della strategia” (Mintzberg, 1985).

Focalizzandoci sui dilemmi di progettazione, tipici del processo di formulazione, Henry Mintzberg li descrive in modo completo in un suo lavoro (Mintzberg, 1985).

L'obiettivo è quello di fornire una “griglia” di riferimento dei maggiori problemi e dilemmi affrontati quotidianamente nel processo di pianificazione delle aziende (Maiani, 2001).

*La complessità.* La scelta è tra un sistema che rispecchi nelle sue caratteristiche il mercato fronteggiato, la cui complessità e rapidità di risposta siano dunque pari alla complessità e alla velocità delle sfide ambientali. Così agendo si rispetta il principio cibernetico della “legge della varietà necessaria” enunciata da Ashby (1956), secondo il quale le caratteristiche di complessità/varietà del sistema controllante devono essere uguali a quelle del sistema controllato. La soluzione opposta è quella di un sistema più semplice possibile; proprio negli ambienti più difficili, esso avrebbe il pregio di “semplificare” e rendere perciò attuabili e controllabili le risposte dell'impresa, che altrimenti sarebbero troppo complesse per essere gestite con efficacia (Maiani, 2001). In questo secondo caso si metterebbero in pratica il principio manageriale del “bacio” (Kiss, acronimo per Keep it simple, stupid!) oppure il principio cognitivo della “razionalità limitata” di Simon (1976); secondo quest'ultimo, la capacità umana di elaborare e gestire informazioni complesse è ridotta e spesso necessariamente non adeguata rispetto alla mole di informazioni rilevanti.

*L'unicità.* La scelta è tra la ricerca di una strategia unica e uguale per tutte le imprese (one best way), generica (contingente) oppure unica e specifica per ciascuna impresa (situazionale). La prima soluzione è ormai generalmente rifiutata; la seconda restringe le alternative a un ristretto numero di opzioni “tipiche” (ad esempio leadership di costo o differenziazione); la terza sostiene la totale originalità e creatività nella ricerca della propria identità strategica.

*Il controllo.* La scelta è tra una strategia deliberata, cioè predeterminata, frutto di un processo sistematico e formale di pianificazione, rigidamente controllata nella sua attuazione e una strategia emergente, cioè evolutiva, basata sull'azione, fortemente decentrata, "fatta da chi opera" e non solo "da chi pensa e pianifica". Si può tuttavia anticipare che, al di là delle posizioni radicali, tese a sottolineare in modo talvolta anche paradossale uno dei due estremi, la soluzione migliore si colloca probabilmente in un punto intermedio. Esistono cioè degli elementi del piano o più in generale della strategia che vanno mantenuti rigidamente fissi nel corso della sua attuazione, in quanto rappresentano quello che chiameremo il "cuore strategico" dell'impresa. Essi rappresentano la visione del vertice che deve essere ben forte e chiara, e nei suoi fondamenti basilari immodificabile. Al contrario, tutti gli elementi che non fanno parte di tale nucleo possono e molto probabilmente devono venire cambiati al fine di massimizzare gli sforzi di adattamento dell'impresa e di sfruttamento delle opportunità.

*L'innovazione.* La scelta è tra un sistema orientato alla stabilità, alla difesa di scelte e assetti esistenti e uno orientato al cambiamento, alla ricerca di soluzioni innovativi.

*L'accentramento.* La scelta riguarda l'allocatione "verticale" nell'organizzazione delle autonomie di elaborazione strategica. In alcuni casi, il processo può fermarsi al vertice dell'azienda (che naturalmente può coinvolgere a tale fine i livelli inferiori o raccogliere da essi le necessarie informazioni). In altri casi, il vertice fissa le linee guida e le regole organizzative del processo, ma delega l'ulteriore articolazione dello stesso, nonché la definizione dei contenuti della strategia, ai livelli inferiori. La scelta relativa al grado di accentramento chiama in causa il problema della separazione tra pensiero e azione (si veda il dilemma: "grado di razionalità"). È, infatti, evidente come all'aumentare dell'accentramento aumenti la distanza tra chi elabora il "grande disegno" e chi invece lo deve realizzare; è quest'ultimo che, in quanto operante sul mercato, possiede normalmente informazioni rilevanti.

*La discrezionalità.* La scelta riguarda l'ampiezza dell'autonomia dell'impresa nell'elaborare le proprie strategie, rispetto all'insieme dei condizionamenti esterni. Si può andare dall'estremo del volontarismo (strategia imprenditoriale), a una discrezionalità alta (strategie pianificate e ideologica) a una intermedia (strategia emergente), a una bassa (strategia imitata), fino all'estremo opposto del determinismo (Strategia ambientale e imposta).

*La razionalità.* Tale profilo di analisi concerne la scelta tra pensare e agire, con i rispettivi rischi della “paralisi di analisi” nel primo caso e dell’attivismo spontaneo e incontrollato nel secondo. La diversità di questi tipi di approcci, all’interno del pianeta-imprese, è particolarmente evidente nei mercati bancari più avanzati, come quello statunitense. Infatti come ha dichiarato (EBR, Le nuove banche d’Europa, CSFI, novembre 1999) un manager della famosa banca J.P. Morgan.

*La fonte del cambiamento.* Il cambiamento di direzione strategica, le scelte innovative destinate a mutare le regole del gioco e ritagliare uno spazio difendibile per l’impresa possono provenire dall’azione (secondo la scuola emergente), dal pensiero creativo (scuola imprenditoriale), dall’analisi e dalla programmazione (scuola della pianificazione formale), dal conflitto organizzativo (scuola politica), dai valori radicati nell’organizzazione e nelle persone (scuola ideologica), dall’ambiente esterno (scuola ambientale, strategie imitate o imposte).

*Gli attori del processo.* Gli attori che assumono il ruolo centrale nella formazione della strategia e di fatto determinano il corso di azione dell’impresa possono essere, secondo le diverse situazioni, il vertice (strategia imprenditoriale), lo *staff* (strategia pianificata), il *management* (strategia emergente, politica, indipendente, ideologica), i concorrenti (strategia imitata), l’ambiente esterno, ad esempio gli organi di vigilanza (strategia imposta).

*I meccanismi di attivazione.* Gli strumenti che principalmente si danno carico della realizzazione della strategia prescelta possono essere diversi: meccanismi formali come il piano strategico (strategia pianificata), mentali come la comunicazione e la condivisione della visioni dei leader (strategia imprenditoriale), socio-normativi come la cultura (strategia ideologica), collettivi come il mutuo aggiustamento (strategia emergente). La scelta degli strumenti di realizzazione è assolutamente critica. Questa va fatta tenendo conto da un lato della loro efficacia, dall’altro della loro coerenza, in generale con la realtà dei mercati e dell’impresa e più in particolare con le modalità con cui la strategia da attuare è stata elaborata.

### 4.3 I momenti logici della pianificazione

La pianificazione strategica è un processo organizzativo, di natura dinamica e iterativa, che si articola attraverso fasi e livelli organizzativi. La

strategia dunque si sviluppa e dettaglia attraverso molteplici e distinte dimensioni che possono essere raggruppate in “momenti logici” e “territori organizzativi”.

Per l’analisi e la costruzione di tale processo e per l’identificazione delle sue componenti esistono diversi modelli proposti dalla dottrina, che si distinguono soprattutto quanto alla scelta delle fasi in cui scomporre la pianificazione.

Adottando una soluzione piuttosto analitica si identificano i seguenti momenti logici: 1. la definizione della missione e dei fondamenti esistenziali; 2. l’analisi esterna; 3. l’analisi interna; 4. la definizione del posizionamento attuale; 5. la definizione del posizionamento desiderato e degli obiettivi strategici; 6. l’individuazione e valutazione delle alternative strategiche; 7. la scelta della strategia d’impresa; 8. l’elaborazione di piani e programmi; 9. l’implementazione e la realizzazione delle strategie; 10. il monitoraggio ed il controllo dell’azione pianificata ed emergente.

Al primo livello organizzativo si definisce la strategia di gruppo, al secondo quella di portafoglio, al terzo e al quarto quella competitiva, al quinto quella funzionale. A ogni livello si opera all’interno del quadro di indirizzi e vincoli delineato dal livello superiore, procedendo a dettagliare i contenuti delle scelte e delle azioni di propria competenza. Si instaura una gerarchia mezzi-fini per cui gli obiettivi dei livelli inferiori sono strumentali al raggiungimento di quelli dei livelli superiori (Maiani, 2001).

#### 4.4 I contributi della pianificazione formale alla formazione della strategia d’impresa.

Il processo di pianificazione tradizionalmente inteso può fornire notevoli contributi alla razionalizzazione della formazione e dell’implementazione della strategia.

Il fondamentale contributo della pianificazione è forse proprio quello di tentare seriamente l’unificazione dell’orientamento strategico d’impresa: questo processo è per lo più una comunicazione organizzata di una visione d’impresa che tende a rendere condivisa dai vari attori individuali una certa immagine d’impresa. In tal modo, il principale vantaggio della pianificazione è proprio quello implementativo, rendendo ampiamente condivisi dai vari portatori d’interesse protagonisti della attuazione della strategia gli assunti fondamentali dei progetti strategici.



#### 4.4.1 I vantaggi prodotti da una pianificazione formale nell'elaborazione della strategia

I principali meriti della pianificazione riguardo alla formulazione razionale della strategia sono riassumibili in queste considerazioni.

Innanzitutto, la pianificazione contribuisce a minimizzare il divario tra strategia condivisa e strategia d'impresa, orientando l'una e l'altra all'intenzione strategica della coalizione dominante; essa tenta quindi di unificare l'orientamento strategico d'impresa. Secondariamente, l'elaborazione formalizzata della strategia costringe i soggetti coinvolti a distaccarsi dalla quotidianità rivolgendo il proprio pensiero a più ampi orizzonti spaziali e temporali sui quali dovrà confrontarsi il divenire d'impresa. La riflessione a scadenza fissa, se da un lato non esalta la creatività inventiva, evita però la fossilizzazione a tempo indeterminato su problemi operativi.

In terzo luogo, la pianificazione può diventare una metodologia di apprendimento d'impresa e di diffusione delle conoscenze acquisite da singoli attori. In tal senso, può anche divenire un valido strumento di educazione e selezione della futura alta dirigenza.

Infine, la pianificazione induce una più netta articolazione strategica, favorendo anche la relativa autonomia dei business anche in imprese con forte specializzazione di settore.

#### 4.4.2 I rischi della pianificazione tradizionale sulla formazione della strategia d'impresa

I sistemi di pianificazione formali mostrano alcuni limiti di fondo, in parte dovuti a vizi intrinseci della metodologia e, in altra parte, imputabili ad una non corretta applicazione della medesima. Sugli uni e sugli altri è opportuno soffermarsi indicando anche i principali interventi per contenere tali rischi.

Certamente significativo è il rischio di burocratizzazione: l'eccessiva formalizzazione del processo può soffocare le spinte creative trasformando le incombenze connesse in un onere del quale non si percepisce l'utilità. Un terzo rischio è rappresentato dalla mancata integrazione con le attività operative. A volte la pianificazione è sviluppata, anche nei contenuti strategici, da pianificatori in camice bianco separati dalle problematiche operative e dagli interessi di varia natura che ruotano intorno all'impresa.



Un quarto rischio è rappresentato dall'eventuale "blocco di strategie incrementali" (Quinn, 1980) prodotto dalla pretesa di una pianificazione globale. In un certo senso il meglio rappresentato dalla pianificazione può essere il nemico del bene rappresentato dall'approccio incrementale.

Infine, esiste un rischio piuttosto evidente dato dal fatto che non sempre i benefici concretamente ottenibili sono sufficienti a giustificare i costi espliciti e impliciti che è necessario sostenere (rischio di inefficienza economica).

La pianificazione, infatti, è un processo costoso non solo perché richiede spesso l'intervento di consulenti esterni e di un ufficio a ciò dedicato, ma soprattutto perché richiede un tempo non indifferente alla dirigenza d'impresa.

#### 4.4.3 Le presunte insidie della pianificazione strategica

Le quattro presunte insidie della pianificazione strategica riguardano: lo scarso impegno del vertice; il clima d'impresa; l'interferenza politica del sistema di potere; l'assenza di controllo.

In riferimento alla prima insidia Mintzberg mette in discussione gli assunti della letteratura sul rapporto tra pianificazione e impegno del top management. La pianificazione formale limita il potere del top management sul processo di creazione della strategia.

Relativamente alla seconda insidia presunta dai pianificatori è interessante dimostrare che, contrariamente a quanto essi affermano, a volte un clima ostile alla pianificazione può essere più congeniale del clima favorevole. Al pari dei piani, anche il processo di pianificazione è tendenzialmente rigido: precisamente, tale processo è sostanzialmente di tipo "conservativo", in quanto è formulato in modo da mantenere l'Orientamento Strategico di Fondo dell'organizzazione. Infatti, la pianificazione riesce a portare dei cambiamenti in posizionamenti strategici solo quando i lineamenti della strategia sono già decisi.

Una terza possibile insidia è trovata dalla letteratura nell'interferenza dell'attività politica con la pianificazione, descritta come "esercizio apolitico ed oggettivo" (Mintzberg, 1996). Un'analisi critica di questa affermazione consente di evidenziare che la pianificazione non è così obiettiva come vogliono far credere i suoi sostenitori. I pianificatori sostengono di lavorare per scopi espressi dal management, ma vi sono alcuni scopi impliciti che vengono imposti a tutte le organizzazioni che si affidano alla pianificazione. Sulla quarta presunta insidia molte delle considerazioni avanzate nel corso dell'esame criti-

co delle principali insidie sostenute dai pianificatori possono essere ricollegate all'interesse della pianificazione nel controllo. La letteratura sulla pianificazione è ossessionata dal "controllo" circa molte cose: le decisioni strategiche, il presente e futuro, i lavoratori e manager, i mercati e clienti.

#### 4.4.4 Le fallacie della pianificazione analitico formale

Si è introdotto che la pianificazione formale o tout-court si distingue, tra gli altri, sotto tre profili caratterizzanti che possono essere riformulati come segue: il processo di formazione della strategia non è semplice e informale, ma complesso e formalizzato; di fatto, non è il CEO, ma lo *staff* di pianificazione ad assumere una posizione preminente (anche se naturalmente dal punto di vista formale la responsabilità della strategia resta al CEO); il processo promuove strategie generiche piuttosto che uniche (esso non stimola la creatività e tende a far uso di modellistica e strumentazione che favoriscono la scelta tra opzioni strategiche limitate e già note).

Più radicalmente, questo approccio si basa su tre assunti fondamentali, che spesso ne determinano anche i limiti di efficacia: da un lato una prospettiva estrapolativa dove il futuro è prevedibile e il successo dell'impresa può essere programmato *ex-ante* (*the fallacy of predetermination*); dall'altro una prospettiva frammentata in cui vengono separati il pensiero dall'azione, la strategia dall'operatività, l'elaborazione del piano dalla sua realizzazione (*the fallacy of detachment*); infine una prospettiva meccanicistica dove l'analisi è in grado di produrre la sintesi, un processo ben disegnato nelle sue componenti è in grado di fornire un buon prodotto, l'innovazione e la creatività strategica possono essere istituzionalizzate (*the fallacy of formalization*). In altre parole, il processo di creazione della strategia sarebbe programmabile attraverso l'uso di sistemi.

In realtà, tuttavia, a noi pare che tali limiti non siano necessariamente definitivi e non neghino l'utilità di disporre di un processo formalizzato, con i vantaggi connessi allo stesso.

*La fallacia della predeterminazione.* Assumere la predeterminazione nella pianificazione strategica implica formulare l'ipotesi che il mondo esterno rimanga sostanzialmente stabile: in questo senso, il processo di creazione della strategia, secondo la letteratura, non è dinamico, si effettua in un certo momento ed è seguito da un'implementazione controllata. Tuttavia, la ricerca empirica

ha dimostrato il contrario e cioè, che la formazione della strategia è fortemente dinamica e si connette a tempi di cambiamento, spesso discontinui.

*La fallacia del distacco.* In questo contesto si introduce la complessa analisi del “detachment” nella formulazione strategica del management strategico dal management operativo. Infatti, il modello di pianificazione tradizionale opera una netta distinzione tra la formulazione e l’implementazione della strategia: la formulazione della strategia è riservata a personaggi importanti dell’organizzazione, apparentemente i senior manager e i pianificatori, mentre l’implementazione è riservata a chiunque altro (*middle management, management di divisione, management di funzione, management del sistema operativo*).

*La fallacia implementativa.* La causa del fallimento di molte realizzazioni di strategie è da ricercare proprio nella separazione tra formulazione ed implementazione della strategia.

L’intero processo di creazione della strategia deve essere dunque riconsiderato: esso deve essere un processo di apprendimento, con la preminenza della *formazione al posto di formulazione*. Infatti, in un tale processo di apprendimento la dicotomia formulazione-implementazione si sbriciola e può venire risolta in due modi: l’uno centralizzato, l’altro decentrato.

*La fallacia della formalizzazione.* Una colonna portante della grande fallacia della pianificazione strategica è rappresentato dalla credenza di poter formalizzare il processo di formazione della strategia.

In realtà, l’evidenza empirica ha mostrato che la formalizzazione non è mai stata ritenuta idonea a supportare il processo di creazione della strategia, indipendentemente che dovesse occuparsi dell’articolazione formalizzata degli scopi, della valutazione formalizzata dei punti di forza e di debolezza, della determinazione formale del portafoglio di attività e così via dicendo.

D’altra parte, si potrebbe affermare che la pianificazione analitico-formale nel suo complesso ha fallito perché nessuno è mai riuscito a formalizzare completamente il comportamento strategico in sé considerato.

#### 4.5 Il declino della pianificazione formale: verso un nuovo rapporto strategia/pianificazione

La pianificazione inizialmente, quindi, assume i connotati di un vero e proprio “processo logico” che parte dall’analisi dell’ambiente esterno, studia le capacità dell’impresa e arriva a delineare gli obiettivi e le linee strategiche

migliori per perseguirli. Affidata ad organi preposti che si occupano di raccogliere le informazioni interne ed esterne, le studiano e le organizzano, la procedura di pianificazione è standardizzata e produce un documento, il piano strategico, che viene trasmesso dagli organi di programmazione ai manager che dovranno implementare la strategia. La strategia emerge così come frutto di un processo scientifico regolare che si ripete a scadenze fisse secondo un calendario definito.

D'altra parte, questa sistematicità del processo di pianificazione aveva fatto sì che la creazione della strategia perdesse quasicompletamente i caratteri di creatività e innovatività che la dovrebbero caratterizzare. Questo, per i connotati che sono insiti nel concetto stesso di pianificazione formale: la pianificazione formale, per sua stessa natura, è legata alla conservazione e al riordinamento di categorie prestabilite – i tre livelli gerarchici di strategia (*corporate, business, funzionale*), i tipi di prodotti (definiti come *Strategic Business Units*), le abituali unità di struttura (dipartimenti, divisioni, ecc.); ma il vero cambiamento strategico richiede l'invenzione di nuove categorie, non il riarrangiamento di quelle esistenti. I diagrammi, gli schemi, le matrici del piano non spiegano "l'atto creativo di sintetizzazione di esperienze che è una nuova strategia" (Mintzberg, 1994).

Il limite maggiore della pianificazione formale è stato quello di far coincidere la pianificazione con la formulazione della strategia, credendo che pianificazione strategica, pensiero strategico e formulazione della strategia fossero tutti sinonimi.

L'unico rimedio a questa situazione era quello di rivedere il ruolo del piano strategico nell'organizzazione e soprattutto ripensare il rapporto tra strategia e pianificazione. In particolare, inizia a farsi strada l'idea che la pianificazione sia qualcosa di più di un semplice processo che prende avvio da una strategia già formulata in tutti i particolari.

Il concetto che attualmente qualifica la pianificazione non è più quello di "processo di formulazione strategica", quanto quello di mezzo di implementazione della strategia, strumento di supporto alla realizzazione della scelta strategica precedentemente elaborata.

#### 4.6 La pianificazione come simulazione

Un utile supporto per le sempre più complesse decisioni aziendali può essere fornito dagli strumenti di controllo simulativo di impresa. Questa

tipologia di strumenti, basata sul concetto di dinamica dei contesti e scelta con simulazioni al *computer*, favorisce un monitoraggio più consapevole delle complesse dinamiche di interpretazione del valore caratterizzanti l'assetto produttivo. Per introdurre l'analisi di dinamica dei contesti è opportuno evidenziare le nuove esigenze manifestatesi negli ultimi decenni negli approcci decisionali. Tra i nuovi aspetti da prendere in considerazione si distinguono: la maggiore complessità dei problemi cui le aziende devono reagire richiede decisioni sempre più rapide e precise; l'impossibilità di conseguire gli obiettivi aziendali senza possedere una visione globale dell'impresa e senza avere compreso come il comportamento delle variabili strategiche sia dovuto alla interazione delle varie funzioni aziendali e non alla sommatoria dei risultati ottenuti dalle singole funzioni; la necessità di possedere unitamente a degli indicatori statici (documenti contabili) delle performance dell'azienda una visione dinamica del comportamento delle variabili fondamentali; l'inadeguatezza di alcuni modelli classici nell'interpretare il comportamento di imprese che non rientrano negli schemi previsti.

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., 1990, Speciale sulle strategie per l'innovazione, *California Management Review*, 3, prim.
- Abell D.F., 1986, *Defining the Business. The Starting of Strategic Planning*, Prentice-Hall, New York
- Abell, D., 1980, *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs, Prentice -Hall.
- Abell, D., 1994, *Strategia duale: dominare il presente, anticipare il futuro*, Milano, Il sole 24 ore.
- Abolafia M., 1996. *Making Markets: Opportunism & Restraint on Wall Street*. Cambridge: Harvard University Press.
- Accetto T., 1987, *Della dissimulazione onesta*, Genova, Costa & Nolan
- Ackoff R., 1974, *La programmazione aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Amit, R., Schoemaker, P., 1993, *Strategic Assets and Organizational Rent*, *Strategic*
- Andrews K., 1981, *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd Edition, Dow-Jones Irwin.
- Ansoff H.I., 1965, *Corporate strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion*, New York, McGraw Hill.
- Ansoff H.I., 1974, *La strategia d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Ansoff H.I., 1986, *Strategia aziendale*, Etas Compass, Milano.
- Ansoff I., 1987, *Organizzazione innovativa*, IPSOA, Scuola d'Impresa
- Arendt H., 1994, *Essays in understanding*, New York, Harcourt Brace & Co.
- Aristotele, 1913, *Etica Nicomachea*, Laterza & Figli, Bari.
- Aron R., 1987, *Le tappe del pensiero sociologico*, Mondadori, Milano.
- Aron R., 1998a, *Clausewitz*, Bologna, Il mulino.
- Aron R., 1998b, *Machiavelli e le tirannie moderne*, Roma, SEAM.
- Arrow K., 1986, *I limiti dell'organizzazione*, Milano, Il sagggiatore.
- Ashby W.R. 1956. *Introduction to Cybernetics*. NY: Wiley.

- Aubenque P., *La prudence chez Aristote*. Presses universitaires de France, 1993, collection Quadrige, 220.p.
- Banfi (a cura di), 1998, *I mercati e gli strumenti finanziari*, Torino, UTET
- Barbieri G. e Vidali P., 1988, *La sfida della critica totale della ragione e il programma di una teoria filosofica dei tipi di razionalità*, in, 15-37; trad. spagn. *El desafío de la crítica total a la razón y el programa de una teoría filosófica de los tipos de racionalidad*, Juan A. Estrada Díaz (trad.), *Annales de la Cátedra Francisco Suárez*, 1989.
- Barney J.B., 1992, *Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource-based Analysis*, in *Advances in Strategic Management* (8), P. Shrivastava, A. Huff, and J. Dutton (eds.), JAI Press, New York.
- Bellantuono G., 2001. "Bounded rationality and default rules: promises and problems of behavioural law and economics," *LIUC Papers in Ethics, Law and Economics* 94, Cattaneo University (LIUC).
- Beretta Zanoni A., 1997, *Strategia e politica aziendale negli studi italiani internazionali*, Milano, Giuffrè
- Berry L., Parasuraman A., 1991, *Marketing services*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Bertrand M., 1983, *Introduzione alla storia dell'esegesi*, Roma, Borla.
- Bleicher J., 1986, *L'ermeneutica contemporanea*, Bologna, Il Mulino.
- Blondel J., 1993, "Party government: How governments and the parties which support them are linked and relate to each other", in Bryder, Tom et al. (eds.), *Party Systems, Party Behaviour and Democracy*, *Scripta in honorem professoris Gunnar Sjöblom sexagesimum annum complentis*, Copenhagen, Copenhagen Political Studies Press.
- Bobbio N., 1973, *Pareto e il sistema sociale*, Firenze, Sansoni.
- Bolognini B., 2001, *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*, Roma, Carocci.
- Bonfantini M.A., 1987, *La semiosi e l'abduzione*, Milano, Bompiani.
- Boschetti C., 1993, *Strategie e processi di pianificazione nelle imprese diversificate*, Torino, Giappichelli.
- Bowyer J.B., 1991, *La meravigliosa arte dell'inganno* Milano: SugarCo.
- Bozzo L., 2001, *Gli Studi strategici*, in G. J. Ikenberry e V. E. Parsi (a cura di), *Teorie e metodi nelle relazioni internazionali. La disciplina e la sua evoluzione*, Bari, Laterza.
- Bozzo L., 2004, *Ripensando il realismo: fattori esterni e interni nell'analisi di politica internazionale*, Firenze, Forum per i problemi della pace e della guerra.
- Brealey R. e Myers S., 1981, *Principles of corporate finance*, New York, McGrawhill.
- Brodie B., 1946, *Implications for Military Policy*, in *The Absolute Weapon* (New York: Harcourt, Brace, and Company).

- Bronconi G. e Cavaciocchi S., 2001, *Business plan : il manuale per costruire un efficace piano d'impresa*, Milano, Il sole-24 ore.
- Brunetti G., 1990, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Milano, ETAS libri.
- Bruni G., 1990, *Contabilità per l'alta direzione: il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, Milano, Etas libri.
- Bubner R., 1985, *Azione, linguaggio e ragione: i concetti fondamentali della filosofia pratica*, Bologna, Il Mulino.
- Buzan B., 1987. *An Introduction to Strategic Studies: Military Technology and International Relations*. Basingstoke, UK: Palgrave-Macmillan, Cambridge, Mass, London, MIT.
- Buzan T., 1983, *Using both sides of your brain: New techniques to help you read efficiently, study effectively, solve problems, remember more, think creatively*. New York: E.P. Dutton.
- Cambiano C., 1971, *Platone e le tecniche*, Einaudi, Torino.
- Castelfranchi, C. e Poggi I., 1993, *Bugie, nozioni e sotterfugi*. Carocci Publ Co.
- Chamberlain N.W., 1955, "A general theory of economic process", New York: Harper.
- Chandler A.D., 1981, *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano.
- Chandler R., 1962, *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*.
- Chase, R.B., 1978, *Where Does the Customer Fit in a Service Operation?* Harvard Business Review, 56, November-December, 137-42.
- Ciappei C. e Bianchini F., 1999, *L'intuizione imprenditoriale. L'irrazionalità limitata nella strategia di impresa*. Torino, Giappichelli.
- Ciappei C. e Boncinelli M., 2002, *dispense*, Mimeo.
- Ciappei C. e Sani P., 1997, *Dispense di politica imprenditoriale*, Università degli studi di Firenze, Firenze.
- Ciappei C., 1990, *Autonomia e assetti d'impresa. Il governo della complessità dell'impresa*. Torino, Giappichelli.
- Ciappei C., 2003, *La governance politica di impresa*, Firenze University Press, Firenze.
- Cleary P., 1991, *The limits of law: the public regulation of private pollution*, Cambridge, Cambridge University Press, c 1991.
- Coase R.H., 1937, *The Nature of the Firm*, in *Economica*, 4.
- Coase, R.H., 1989, "The Institutional Structure of Production," *American Economic Review*, 1992, vol. 82, no. 4, June, pp. 713-19.
- Coda V., 1988, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, UTET.



- Coda V., 1990, *Strategia d'impresa e comunicazione: il legame mancante*, in "Finanza, Marketing e Produzione", n. 1.
- Commons J.R., 1934, "Institutional economics" McMillan, New York
- Conti S., 1996, *Geografia Economica*. UTET, Torino.
- Copeland T., Koller T. e Murrin J., 1990, 1991. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc..
- Costa A.L., 1997, *What human beings do when they behave intelligently and how they can become more so*. Paper presented at the 7<sup>th</sup> International Conference on Thinking [Online].
- Crespi I., 1989. *Public Opinion, Polls, and Democracy*. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Croce B., 1956, *Politica "in nuce"*, in *Elementi di Politica*, Laterza, Bari.
- Crozier M. e Friedberg E., 1978, "Attore sociale e sistema", Milano, ed. Etas Libri.
- D'Aveni R., 1994, *Hypercompetition, The Free Press*, New York, trad. it., 1995, "Ipercompetizione", Milano, ed. Il Sole24Ore.
- Dahl R.A., 1968, *Power*, In Sills D.L. *International Encyclopedia of social sciences*, MacMillan Company and Free Press, New York.
- D'Angelo P., Mazzantini M., *Trattato di tecnica bancaria*, 10 ed., Milano, Valardi.
- Davidson D., 1992, *Eventi mentali*, in *Azioni e Eventi*, Il Mulino, Bologna.
- De Leo F., Buttignon F., 1994, *I fattori determinanti la struttura finanziaria: analisi empirica del caso italiano*. *Finanza Imprese e Mercati*, VI, n.1.
- De Maio A., Bellucci A., Corso M. e Verganti R., 1994, *Gestire l'innovazione e innovare la gestione*, Milano, Etas.
- Detienne M, Vernant J P, 1977, *Le astuzie dell'intelligenza nell'antica Grecia*. Roma-Bari, Laterza.
- Detienne P., Vernant J.P., 1982, *La cucina del sacrificio in terra greca* Torino, Boringhieri.
- Di Bernardo D., Rullani, E., 1983, *Evoluzione: un nuovo paradigma per la teoria dell'impresa e del cambiamento tecnologico*, In: *Economia e Politica Industriale*, No. 42.
- Di Toro P., 1993, *Nella gestione d'impresa : studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla qualità del suo modo di essere*, Padova, CEDAM.
- Diels H., 1922, *Die Fragmente der Vorsokratiker*, Berlin.
- Donati P., 1992, *Sociologia relazionale*, F. Angeli, Milano.
- Drucker P., 1968, *Il potere dei dirigenti*, Etas Kompass, Milano.
- Du Plessis A., 1988, *Testamento politico e massime di Stato*, Milano, Giuffrè.
- Duyvendak J.J.L., 1998, *Tao te ching. Commento*, Adelphi, Milano
- Easton D., 1965, *A system analysis of political life*, New York, Wiley & son.

- Ecchia G., 1995,  *Mercati, strategie e istituzioni: elementi di microeconomia*, Bologna, Il Mulino.
- Eisenberg M., 1994, *An introduction to agency and partnership*, Mineola, The Foundation Press.
- Eisenberg, M., Berkowitz, R., 1987, *The big 6 skills information problem-solving approach* [On-line]. Retrieved April 1, 2001.
- Emerson R.M., 1962, *Power-dependence relations*, *American Sociological Review*, n° 27.
- Farrington B., 1976, *Scienza e politica nel mondo antico, Lavoro intellettuale e lavoro manuale dell'antica Grecia*, Feltrinelli, Milano.
- Fast, N., 1978, *The Rise and Fall of Corporate New Venture Divisions*. Ann Arbor, MI: UMI Research Press.
- Fazio C., 1996, *Neurologia*, Roma, Società editrice universo.
- Fazzi R., 1942, *Il trasferimento dei rischi aziendali e la gestione delle imprese di assicurazione*, Firenze, Cionini, stampa.
- Fazzi R., 1966, *Problemi di organizzazione commerciale e di attivazione del mercato dei prodotti agricoli tipici toscani : relazione tenuta il 14 giugno 1965 in occasione del Convegno per la valorizzazione dei prodotti tipici dell'agricoltura toscana*. Firenze : Stamperia editoriale Parenti..
- Fazzi R., 1969, *Formazione storica e prospettive degli studi sui comportamenti imprenditoriali*, [Italia, s.n.].
- Fazzi R., 1982, *Il governo d'impresa*, Milano, Giuffrè.
- Fazzi R., 1984, *Il governo d'impresa*, vol. II, Giuffrè, Milano.
- Ferrara A., 1986, *La saggezza*, Dispensa, Mimeo.
- Ferraris A., 1991, *Teorie dello sviluppo cognitivo e affettivo*, Roma, Bulzoni.
- Frateschi C. e Salvini G., 1992, *A comparative analysis of economic reforms in Central and East Europe*, Alderhot, Dartmouth.
- Frateschi C.F., 1994, *Sistemi economici comparati*, Padova: CEDAM
- Frateschi, C.F. e Salvini, G., 1994, *Sistemi economici comparati*, Bologna.
- Freedman, T., 1981, *Is civility on the campus threatened?* *Educational Record*, 62(3), 51-53.
- Freeman L., 1979, *Centrality and social networks: conceptual classification*, *Social Networks*, n.1, pp. 215-239.
- French J.R.P. e Raven B.H., 1960, "The bases of social power", in D.Cartwright e A.Zander, "Group dynamics: Research and theory", Evanston, Row Peterson.
- Friedrich C.J., 1963, *Man ad his Government*, McGraw Hill, New York.
- Gadamer H G, 1983, *Verità e metodo*. Milano, Bompiani.
- Gagliardi P (a cura di), 1986, *Le imprese come culture*. Torino, Isedi-Petrini.
- Gagliardi P., 1995, *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino.

- Galbraith J., 1991, *Breve storia dell'euforia finanziaria: i rischi economici delle grandi speculazioni*, Milano, Rizzoli.
- Galbraith J.K., 1982, *Sapere tutto o quasi sull'economia*, Milano, A. Mondadori,
- Galimberti U., 1999, *Enciclopedia di Psicologia*, Garzanti, Torino.
- George A.L. e Smoke R., 1974, *Deterrence in American Foreign Policy*. Columbia University Press, New York.
- Giudici M., 1995, "L'impresa e le relazioni industriali", Milano, ed. Il Sole24Ore.
- Glücksman R., Ricciardi M., 1994, *Outsourcing nelle tecnologie dell'informazione: motivazioni, modalità di realizzazione e contratti di servizio*, Milano, ETAS libri.
- Goffman E., 1971, "Modelli di interazione", Bologna, ed. Il Mulino.
- Goleman D., 1995, *Intelligenza emotiva*, RCS libri, Milano.
- Gozzi A., 1991, *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali: criteri, metodi, esperienze*, Milano, Etas.
- Grant R.M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994, p. 139.
- Gray, A.C., 1977, *Life Insurance in Australia*, Melbourne; McCarron Bird.
- Guiso L., 1997, "High-tech Firms, Asymmetric Information and Credit Rationing" in Bagella M. (a cura di), *Finance, Investment and Innovation*, Aldershot, Ashgate Publishing, pp. 275-307.
- Guiso L. e Terlizzese D., 1994, *Economia dell'incertezza e dell'informazione*, Hoelpi, Torino.
- Guiso L., Terlizzese D., 1994, *L'economia dell'incertezza e dell'informazione*, Hoelpi, Milano.
- Gulotta G., Boi T., *L'intelligenza sociale*, 2° ed., Giuffrè, Milano, 1997.
- Habermas J., 1975, *Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus*. Frankfurt am Main, Suhrkamp, (trad. it., 1979, *Per la ricostruzione del materialismo storico*. Milano, Etas).
- Hall D.T., 1983, "Human Resource Management", in Bazerman M.H. e Lewicki R.J., "Negotiating in organisations", Sage.
- Hax A. e Majluf N., 1991, *La gestione strategica d'impresa*, Napoli, Edizioni scientifiche italiane.
- Hayes R. e Abernathy B. (1980), *Managing our way to economic decline*, Harvard Business Review,
- Hegel G.W.F., 1991, *Lineamenti di filosofia del diritto: diritto naturale e scienza dello stato in compendio*, 3. ed, Roma, Bari, Laterza.
- Hinterhuber H.H., 1990, : *Wettbewerbsstrategie*. Berlin: de Gruyter. 2. Aufl., 267 S. (De-Gruyter-Lehrbuch).
- Hoffer C. W., *Toward a Contingency Theory of Business Strategy*, *Academy of Management Journal*, 18 (Oct. 1975): 784-810.

- Hoffer C.W. e Schendel D., 1978, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Pub. Co.
- Invernizzi G., Molteni M. e Sinatra A., 1988, *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Milano, ETAS libri.
- Jankélévitch V., 1987, *Trattato delle virtù*, scelta a cura di Francesco Alberoni; con una introduzione di Robert Maggiori Milano: Garzanti.
- Jean c., 1997, *Guerra, strategia e sicurezza*, Roma [etc.]: Laterza.
- Jervis G., 1988, *La psicoanalisi come esercizio critico*, Milano, Garzanti.
- Jervis R., 1989. 'Rational Deterrence: Theory and Evidence', *World Politics* 41(2): 183-207.
- Jervis R., 1998, *System Effects*, Princeton University Press, Princeton
- Jullien F., 1995, *Il terzo, il nemico, il conflitto: materiali per una teoria del politico*. Giuffrè, Milano.
- Jullien F., 1998, *Trattato sull'efficacia*, Einaudi, torino.
- Kahn, C. H., 1960, *Personal Deductions in the Federal income Tax*. Princeton-National Bureau of Economic Research.
- Kant I., 1970, *Critica del giudizio*, Bari, Laterza.
- Kanter R.M., 1983. *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Kaplan, D., 1989, *Demonstratives. Themes from Kaplan*. J. Almog, J. Perry and H. Wettstein. Oxford, Oxford University Press.
- Kelsen H., 1952, *Teoria generale del diritto e dello stato*, Edizioni Comunità, Milano.
- Kennan G., 1967, *Memoirs*, Boston, MA: Houghton Mifflin
- Kennan G., *Memoirs: 1925-1950*, Boston, Atlantic Monthly Press.
- Klein M.W., 1993. „Timing is All: Elections and the Duration of United States Business Cycles,” NBER Working Papers 4383, National Bureau of Economic Research, Inc
- Klein W., 1993, *Business organization and finance: legal and economic principles*, Westbury, New York, The Foundation Press.
- Koontz O'Donnell, 1968, *Principles of Management*, International Student Edition. 1. The Basis of.
- Kotler P., 1987, *La concurrence totale: les lecons du marketing strategique japonais*, Organisation, Paris.
- Kotler P., Fathey L. e Jatusripitak S., 1987, *Judo marketing: The new competition*, Milano: IPSOA scuola d'impresa.
- Kundera M., 1990, *L'immortalità*, Adelphi, Milano.
- Lake, D.A. e Powell R., 1999, "International Relations: A Strategic-Choice, in David A. Lake e Robert Powell (eds.), *Strategic Choice and International Relations*. Princeton, Princeton University Press.

- Lambin J.J., 2000, *Marketing Strategico*, Milano, ed. McGraw Hill Italia,
- Lao Tzu, 1972, *Il libro del principio e della sua azione*, Tao Che Ching: nova presentazione commentata con uno studio sul Taoismo, Edizione mediterranea, Roma.
- Laquer, W., 1996. "Postmodern Terrorism", *Foreign Affairs* September-October.
- Lasswell H. D., 1968, *Propaganda Technique in the World War*. New York, NY: Knopf.
- Lavanna A., 1987, *Guida pratica al piano d'azienda: modelli e strumenti per la redditività dell'impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Liddel R., 1963, *The novel of Jane Ausen*, London, Longmans.
- Liddell Hart B. H., 1962, *La prossima guerra*, Milano, Ediz. del "Borghese".
- Lovelock Christopher H., Young Robert F., 1979, *Look to Consumers to Increase Productivity*. *Havard Business Review*, May-June, pp. 168-178.
- Macek J., 1980, *Machiavelli e il machiavellismo*, La nuova Italia, Firenze.
- Machiavelli N., 1866, *Discorsi*, Milano, Guigoni.
- Machiavelli N., 2001, *L'arte della guerra, scritti politici minori*, Roma, Salerno.
- Magris A., 1995, *Il dibattito sul destino in età ellenistica*. In Di Afrosia A., 1995, *Sul destino*, Ponte alle grazie.
- Maiani M., 2001, *Dispense*, Mimeo.
- Malvestito G.M., 2000, *Pensiero strategico d'impresa : teorie e modelli*, Milano, EGEA.
- March J. e Olsen., 1989, *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*, New York, Free Press.
- March J.G. e Olsen J.J.P., 1997, *Governare la democrazia*, Bologna : Il mulino.
- March J.G., 1993, *Decisioni e organizzazioni*, Bologna, Il mulino
- Marchi G., 1999, *Reti e sistemi di piccole imprese: i produttori di macchine e impianti nel distretto*
- Masullo A., 1990, *Filosofie del soggetto e diritto del senso*,. Marietti, Genova
- Mathey J., 1999, *Comprendere la strategia*, Trieste, Asterios.
- Mazzola P., 2003, *Il piano industriale : progettare e comunicare le strategie d'impresa*, Milano, Università Bocconi.
- Meo, 1996, *Circulus aeterni motus: tempo ciclico e tempo lineare nella filosofia chimica della natura*, Einaudi.
- Milgrom P., Roberts J., 1994, *Economia, organizzazione e management*, Bologna, Il Mulino.
- Mintzberg H, 1996, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*. Torino, Isedi.
- Mintzberg H. e Waters J.A., 1985, *Of strategies, Deliberate and Emergent*, «Harward Business Review», vol. VI, n.3.
- Mintzberg H., 1975, *Impediments to the use of management information*, New York : National association of accountants.

- Mintzberg H., 1985, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, Il Mulino.
- Mintzberg H., 1994, "The Fall and Rise of Strategic Planning", "Harvard Business Review", gennaio-febbraio, 1994
- Mintzberg H., 1995, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino Bologna
- Morgenthau H., 1960. *The Purpose of American Politics*. New York: Vintage Books.
- Morgenthau H.J., 1960, *Politics among nations : the struggle for power and peace* 4. ed:
- Mosca G., 1958, *Teorica dei governi e governo parlamentare*, Giuffrè, Milano.
- Mura V., 1997, *Categorie della politica*, Giappichelli, Torino
- Murdock, G.P. (1965). *Culture and society*. Pittsburgh: University of Pittsburg Press.
- Murray, 1999, *Authoring Intelligent Tutoring Systems: An Analysis of the State of the Art*. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 10.
- Nacamulli R.C.D. e Rugiadini A, 1994, *Organizzazione & Mercato*, Il Mulino, Bologna
- Nash J. F., 1951, *Non-cooperative games*. *Annals of Mathematics*, 54:286-295.
- Niebuhr R., 1932, *Moral Man and Immoral Society*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Nisbett R. e Ross L., 1989, *L' inferenza umana : strategie e lacune del giudizio sociale* Bologna, Il Mulino.
- Normann R., 1977, *Management for Growth*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Normann R., 1979, *Management for growth*, trad. it. "Le condizioni di sviluppo dell'impresa", Milano, ed. Etas.
- Nozick R., 1995, *La natura della razionalità*, Milano, Feltrinelli
- Oliver, R.L., 1997. *Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill, New York.
- Osgood, D., 1987, *The Difference in Higher Education*. *Byte*, 12, 2, 165.178.
- Ouchi W., 1981, *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*, Reading, Addison-Wesley.
- Panati G., Golinelli G., 1988, *Tecnica economica industriale e commerciale : imprese, strategie e management*, Roma, NIS.
- Panebianco A., 1989, *L' analisi della politica: tradizioni di ricerca, modelli, teorie / a cura di*, Bologna, Il Mulino.
- Panebianco M., 1992, *Codice di diritto internazionale: raccolta annotata e commentata di leggi, trattati e prassi di uso attuale* 2. ed Salerno, Edisud international.
- Panebianco S., 1996, *European Citizenship and European Identity: from the Treaty of Maastricht to Public Opinion Attitudes*, Jean Monnet Working Papers in Comparative and International Politics, University of Catania, Italy, (December 1996), JMWP 03.96;

- Paniccia R., 2000, *The mortality crisis in transitional economies*, Oxford, Oxford University Press.
- Pareyson, 1995, *Ontologia e libertà: il male della sofferenza*, Einaudi, Torino
- Parolini C., 1996, *Rete del valore e strategie aziendali*, Milano, EGEA.
- Parson T., 1937, *Il sistema sociale*, Milano, Comunità.
- Parson T., 1951, *The social system*. The Free Press, Glencoe.
- Pascale R.T., Athos A.G., 1981: *The Art of Japanese Management*, New York: Warner Books.
- Passerin d'Entrèves A., 1967, *Legalité et légitimité*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Peirce C., 1958, *Selected Writings: Values in a Universe of Change*. Ed. By Philip Wiener. New York.
- Peirce, Charles S., 1984, *Le leggi dell'ipotesi*, Milano, Bompiani.
- Pfeffer J., 1981, "Power in organisations", Pitman.
- Pfeffer J., 1992, "Managing with power: Politics and influence in organisations", Pitman.
- Pfeffer J., Salancik G., 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- Pilati A., 1990, *L'industria media: scenari mondiali degli anni '90*, Milano, Il sole 24 ore libri.
- Pilotti L., 1990, *L'impresa post manageriale*. Milano, Egea.
- Platone G., 1969, *La definizione nel contesto linguistico e scientifico*, Archimede anno XXI nn. 3,4,5, Le Monnier, Firenze.
- Porter M. E., 1980, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competition*, The Free Press, New York
- Porter M. E., 1986, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Porter M., 1985, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter M., 1993, "Dal vantaggio competitivo alla strategia complessiva", in Porter M., Montgomery C. (a cura di), *Strategia*, Milano, ed. Il Sole 24 Ore Libri.
- Porter M.E., 1982, *La strategia competitiva*, Bologna, Edizioni La Topografia Compositori.
- Provasi G. e Carrieri M., 1987, *Il gioco negoziale: processi e strategie della contrattazione sindacale*, Milano, Franco Angeli.
- Quinn J.B., 1980, *Strategies for Chance: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood.
- Rappaport A., 1964, *La strategia del valore : le nuove regole della performance aziendale*, Milano, F. Angeli



- Rappaport A., 1986, *Creating Shareholder Value. The new standard for business performance*, The Free Press, New York.
- Rasmussen, J., 1993, *Analysis of tasks, activities and work in the field and in laboratories*, *Le Travail Humain*, 56, N°2-3, 133-155.
- Reilly W. J., 1931, *The law of retail gravitation*, G. P. Putman and Sons, New York
- Rhenman, E., 1968, *Industrial Democracy and Industrial Management*, London, Tavistock.
- Rhenman, E., 1973, *Organization Theory for Long-Range Planning*. London: Wiley.
- Riker W., 1996, *The strategy of rhetoric: campaigning for the American constitution*, New Haven, London, Yale University press.
- Riker W.H. et al., 1996, *The Strategy of Political Manipulation*, Yale University Press.
- Riker W.H., 1986, *Duverger's Law Revisited*. In Bernard Grofman and Arend Lijphart [eds]. *Electoral Laws and Their Political Consequences*. New York: Agathon. p. 19-42.
- Rispoli M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna 1998
- Rugiadini A., 1979, *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano
- Rullani E., 1989, *Il maestro e la rete*, Bologna, Il Mulino.
- Rusconi G., 1999, *Clausewitz, il prussiano: la politica della guerra nell'equilibrio europeo*, Torino, Einaudi
- Sani P., 1996, *La faccia politica dell'impresa*, Mimeo.
- Saraval A., 1989, "La seduzione", *Saggi psicoanalitici*, Milano, ed. Cortina Raffaello.
- Sarbin T.R., 1994, *A criminological approach to security violations*, in Sarbin, T., Carney, R. & Eoyang, C. (eds.), *Citizen Espionage: Studies in Trust and Betrayal*, Praeger, Westport, Connecticut, pp. 107-42.
- Sartori G., 1957, *Democrazia e definizioni*, Bologna, Il mulino.
- Sayer A., 1999, *Realism and Social Sciences*, Sage, London.
- Schelling F., 1960, *L'empirismo filosofico e altri scritti*, Firenze, La nuova Italia.
- Schelling T., 1967, *The strategy of conflict*, Harvard University Press.
- Schmitt V., 1972, *Le categorie del politico*, Miglio P.E. (a cura di), Schiera P. Il Mulino, Bologna.
- Schumpeter J., 1967, *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Milano ETAS Kompass.
- Scott W.G., 1995, *Manuale di marketing bancario*, a cura di, Torino, UTET libreria.
- Selznick P., 1976, *La leadership nelle organizzazioni. Un'interpretazione sociologica*, Milano, Angeli.
- Shapiro C. e Varian H.R., 1999, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network*
- Shapiro F., 1999, *Eye movement desensitization and reprocessing (EMDR) and the anxiety disorders: clinical and research implications of an integrated psychotherapy treatment*. *J Anxiety Disord* 13(1-2):35-67.



- Shelling T., 1960, *The strategy of conflict*, Cambridge, Harvard University Press.
- Simmel G., 1989, *La philosophie de l'argent*, (1907) PU,F Paris.
- Simon H.A., 1976, *Il comportamento amministrativo*, prima edizione in lingua originale 1947; Bologna, ed. Il Mulino.
- Smoke R., 1974. *Deterrence in American Foreign Policy: Theory and Practice*.
- Steindl J., 1981, *Piccola e grande impresa : problemi economici della dimensione dell'impresa*, Milano, F. Angeli.
- Steiner A., 2001, *The New CEO*, McMillan Pub. Co., New York.
- Stoppino M., 1995, *Potere e teoria politica*, 2. ed. accresciuta, Milano, Giuffrè.
- Sun Tzu e Sun Pi, 1999, *L'arte della guerra e metodi militari*, Pozza, Vicenza.
- Terlizzese D., 1993. *Dissaving by the Elderly, Transfer Motives and Liquidity Constraints*, NBER Working Papers 4569, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Terzani S., 1999, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Padova, CEDAM.
- Tilles S., 1969, *Making strategy explicit*, in *Business Strategy*, edito da Ansoff H.I., Penguin Books, New York.
- Tornatore L., Ferrisi P.A. e Polizzi G., 1996, *La filosofia attraverso i testi: profili temi autori*, Loescher, Torino.
- Turnaturi G., 2000, *Tradimenti*, Feltrinelli Editore, Milano.
- Vallini C., 1990, *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*, Torino, Giappichelli.
- Verma, A., Kochan T.H., 1983. *The Growth and Nature of the Nonunion Sector within a Firm*, presented to the M.I.T. Union Leadership Conference, M.I.T., Cambridge, Massachusetts.
- Vicari S, 1991, *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*. Milano, Etas libri.
- Vicari S. (a cura di), *Brand Equity*, Milano, Egea, 1995.
- Vicari S., *La creatività dell'impresa : tra caso e necessita* Milano, Etaslibri, 1998.
- Vincieri P., 1997. *Natura umana e dominio: Machiavelli, Hobbes, Spinoza /1. rist.* Ravenna: Longo.
- Von Bertalanffy, L. 1968. *General System Theory: Foundations, Developments, Applications*. New York: Braziller.
- Von Clausewitz K., 1970, *Della guerra*, traduzione di Ambrogio Bollati ed Emilio Canevari, con una cronologia della vita dell'autore e dei suoi tempi, un'antologia critica e una bibliografia a cura di Edmondo Aroldi .Ed. integrale, Milano, Mondadori.
- Von Senger H., 1990, *Stratagemmi*, Serra e Riva Editori, Milano
- Walton R.E., McKersie R.B., 1965, *A behavioural theory of labour negotiations*, New York, McGraw-Hill.
- Waltz K., 1987, *Teoria della politica internazionale*, Bologna, Il Mulino.

- Watt D., 1982, *The impact of foreign affairs committees on foreign policy : a discussion coordinated by S. Finer, R. Gardner, D. Watt edited by Antonio Cassese*, Padova, CEDAM, New York, Oceana.
- Weber M., 1976, *Storia e valori*, Palermo, Celebes.
- Wernerfelt B., 1984, *A Resourced-based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol 5: pp171-180
- Williamson J., 1997, *Industrialization, inequality and economic growth*, Cheltnham, UK, Brookfield.
- Williamson J., 2001, *Foundations for Bayesian networks*, in Corfield & Williamson.
- Williamson O., 1975, *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implication: a study in the economics of internal organization*, New York, The free press.
- Williamson O.E., 1986, *Economic organization: firms, markets and policy control*, Brighton, Wheatsheaf books.
- Williamson O.E., 1987, *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Franco Angeli, Milano
- Williamson O.E., 1997, *I meccanismi di governo. L'economia dei costi di transazione: concetti, strumenti, applicazioni*, Milano, Franco Angeli.
- Wittgenstein L., 1967, *Ricerche filosofiche*, Einaudi, Torino (ed. orig.: 1953).
- Wrapp H.E., 1984, *Good managers don't make policy decisions*, *Harvard Business Review*, July-August, pp.8-21.
- Wright Q., 1942, *A Study of War*. Chicago,
- Wrong D.H., 1988, *Power: Its forms, bases, and teles*. Chicago: University of Chicago Press.
- Zan L., 1985, *Strategia d'impresa problemi di teoria e di metodo*, CEDAM, Padova,
- Zappa G., 1927, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Milano, Istituto editoriale scientifico
- Zuker E., 1995, *La capacità di influenzare gli altri. Piccoli e grandi suggerimenti per ispirare fiducia, ottenere consenso e cooperazione*, Milano, ed. Franco Angeli.