

**Corso “Gestione Sistemi Complessi”**  
**DISPENSA DELLA LEZIONE 6**  
**MANAGEMENT E CAOS**

## Sintesi

Questa dispensa costituisce un’analisi critica del pensiero di Ralph D. Stacey e, in particolare, del suo libro *Management e Caos*<sup>1</sup>, utilizzandone e ampliandone la prefazione.

Nel libro di Stacey vengono innanzi tutto evidenziate le carenze del pensiero manageriale, sostanzialmente ancorato ad un razionalismo lineare, in difficoltà di fronte ai cambiamenti della realtà e fiducioso nei processi di adattamento ad essa, quando risulta sempre più evidente la necessità che tale pensiero manageriale debba mutare il suo paradigma di riferimento. E vengono quindi proposte modalità di pensiero alternative, come il management dinamico e il controllo strategico fondato sull’apprendimento organizzativo.

Ad integrazione del pensiero di Stacey, contenuto in *Management e Caos*, si considera quanto l’Autore ha scritto in *Complexity and Management* e in altri saggi.

## La struttura del libro

Come vedremo, molte delle idee contenute in *Management e Caos*, e che pochi anni fa erano considerate piuttosto innovative, sono diventate in parte un patrimonio comune per il management più avvertito delle imprese meglio gestite. Questo significa che gran parte delle imprese, nonostante i cambiamenti che si sono manifestati ormai da una ventina d’anni e che hanno assunto un carattere di continuità, si avvalgono di modelli espliciti o impliciti di vedere il mondo che sono di tipo tradizionale, con tutte le conseguenze negative che derivano da questa frattura tra realtà e la sua rappresentazione.

La prima e la seconda parte del libro sono una rassegna dei tentativi di governare la complessità e il caos con gli approcci tradizionali. In particolare vengono esaminati a fondo la pianificazione razionale, come espressione dell’illusione diffusa secondo la quale il successo aziendale riposa sul rigore dei piani e sul controllo.

Di fronte alle difficoltà di comprendere il cambiamento ci si affida all’impostazione secondo la quale le difficoltà richiedono un approfondimento delle conoscenze sui comportamenti dei fenomeni, dopo il quale si avranno modelli in grado di governare le imprese come è accaduto per decenni, dominati dall’aspirazione alla razionalità, alla disponibilità di informazioni, alla fiducia nei modelli che hanno avuto uno straordinario successo nelle scienze naturali e che quindi dovrebbero essere utilizzabili con altrettanto successo nelle scienze sociali e nelle discipline manageriali in particolare.

Nella terza parte del libro, Stacey introduce una nuova concezione della realtà, nella quale il caos non costituisce un’anomalia imprevedibile e momentanea, ma una caratteristica del mondo che ci circonda e che non deve più trovarci impreparati e negativi nei suoi confronti,

---

<sup>1</sup> R.D. Stacey, *The Chaos Frontier. Creative Strategic Control for Business*, Butterworth-Heinemann, 1991 (tr. it. A cura di Giuseppe Scifo, *Management e Caos*, Guerini, 1996)

ma consapevoli della sua inevitabilità e delle opportunità che può offrire, oltre che fattore di disturbo e, a volte, di turbamenti irreversibili.

La nuova concezione del tempo, non lineare, “nuova” almeno per le nostre discipline, contraddistingue il management dinamico ed ha conseguenze rilevanti sulla concezione della previsione, della pianificazione strategica e del controllo strategico, temi che verranno approfonditi nei capitoli successivi.

## **Avvicinamenti radicali alla realtà**

Tra le molte idee che sono disseminate in *Management e Caos*, ce ne sono tre o quattro veramente pregevoli, che gli attribuiscono lo *status* di opera che è necessario conoscere.

Si tratta di idee che toccano alle radici il nostro atteggiamento verso il mondo dell'impresa. E se tre o quattro idee sembrano poche, bisogna ricordare che si tratta del triplo o del quadruplo della media dei libri buoni che ci capita di leggere.

La prima idea riguarda la *concezione del tempo*, per cui il passato, il presente e il futuro vengono proposti nel loro intreccio straordinario e nella loro sorprendente e immanente contestualità. Noi viviamo *contemporaneamente* nel presente, nel passato e nel futuro. E se questa affermazione non sorprende, sorprenderà sapere che in effetti non ne traiamo tutte le conseguenze. Non è raro che le conoscenze, vere o presunte che siano, non abbiano nessun effetto sugli atteggiamenti e, tanto meno, sui comportamenti di chi le possiede. Tanto da chiederci se si tratti di conoscenze vere, o, se sono ritenute vere, che conseguenze ne derivino.

La seconda idea riguarda la *rilevanza del tutto*. Essa consiste in un curioso abbattimento delle gerarchie tra eventi o, meglio, in un invito a non trascurare nulla. Perché se il caos può essere generato dal troppo famoso battito d'ali d'una farfalla, allora si può purtroppo concludere malinconicamente che, se tutto è importante, nulla è importante, che è un modo per toglierci ogni illusione sulle nostre effettive capacità di comprendere il mondo.

Questo significa che bisogna essere cauti nell'accettare queste conclusioni devastanti. In modo meno drammatico, si può ritenere che la *rilevanza del tutto* debba essere considerata un invito a condurre la nostra esistenza con impegno, con attenzione, non nell'abbandono alle accidentalità possibili della vita o alla superficialità.

La terza idea riguarda la *distinzione tra cambiamenti*: “chiusi”, limitati e “aperti”, con le conseguenze che ne derivano per i managers, sul destreggiarsi a distinguere fra essi. E per agire coerentemente, perché ogni tipo di cambiamento esige stile, decisioni, attuazioni, controlli diversi. Questa terza idea ha forti legami con la seconda.

La quarta idea riguarda il *ruolo dell'apprendimento*: la scuola non può insegnarci altro se non l'arte di imparare. Sappiamo che gran parte delle cose che ci è stato insegnato sono probabilmente false, o pericolose mezze verità. Ma dobbiamo anche sapere che a noi viene oggi chiesto il coraggio di dimenticare, per aprire la mente al grande viaggio della vita, che è un viaggio nella conoscenza via via acquisita, tra prove ed errori, più che nella conoscenza ricevuta da qualche istituzione che si presume sapiente.

Nella società della conoscenza il ruolo dell'apprendimento sembra prendere piede, anche se rimane aperto il problema dei contenuti e dei metodi attraverso i quali l'apprendimento si compie. Problema reso difficile proprio dalla facilità con cui gli esseri umani imparano spontaneamente, e che rende oggetto di discussione la relazione tra investimenti in formazione e *performances* delle persone nello svolgimento delle loro attività.

Questa è un'epoca attraversata dal sospetto che il nostro modo di pensare occidentale, così come si è andato formando dal XVII secolo in poi, ci metta in grave difficoltà nel comprendere ciò che sta avvenendo.

Da allora, come sappiamo, il modo di procedere, definibile per intenderci “newtoniano”, ha condizionato, per il bene e per il male, gran parte dei nostri modi di conoscere, soprattutto in campo scientifico, tecnico e pratico. La gente ha imparato a credere senza capire. La speranza di accumulare conoscenze è stata troppo forte. Nessuno ha saputo sottrarsi al fascino di applicare i principi del progresso e della democrazia alla conoscenza, da cui sarebbe derivato un sapere sempre maggiore per un numero sempre maggiore di persone. Laplace realizzava il suo sogno diventando un luogo comune facilmente compreso da tutti:

*“Noi possiamo considerare lo stato attuale dell’universo come l’effetto del suo passato e la causa del suo futuro. Una mente che ad ogni istante conoscesse tutte le forze che animano la natura e le posizioni relative di tutti gli oggetti che la compongono, e che fosse sufficientemente grande da riuscire ad analizzarne i dati, potrebbe condensare in una sola formula il vasto movimento dei corpi più grandi dell’universo e degli atomi più leggeri: per questa mente niente sarebbe incerto e il futuro, così come il passato, sarebbe sempre chiaro davanti agli occhi”<sup>2</sup>.*

Ma nella realtà, soprattutto recente, l’aspirazione ad una democrazia della conoscenza non ha fatto molti progressi. Tutto è diventato più difficile e questa difficoltà è ben spiegata da Robert Nozick in un suo libro non recente:

*“in questo secolo la riflessione ha elaborato proposte e risultati interessanti, ma inaccessibili anche a porzioni consistenti della popolazione colta...queste idee, da un lato, riguardano temi che desideriamo comprendere e dobbiamo comprendere - e, dall’altro, non possono essere compresi e discussi con intelligenza se non da chi abbia una certa familiarità con certi tecnicismi. I termini stessi di valutazione sono diventati tecnici”<sup>3</sup>.*

Così si va formando una linea d’ombra che divide coloro che sono consapevoli del caos (cioè dell’incertezza, della creatività, della rilevanza dell’apprendimento, e così via) e coloro che vedono nella nuova situazione una grande confusione, crisi di ogni certezza, segnali angosciosi di decadenza o di catastrofe, una insanabile spaccatura tra teoria e pratica, come se non si sapesse che non c’è nulla di più pratico di una buona teoria. Situazione che Alvin Toffler aveva certamente capito quando, venti anni fa, pur non citando specificamente il caos, si riferiva a questo concetto scrivendo:

*“Una linea invisibile divide oggi i managers. Essa taglia trasversalmente i gradi e le funzioni, separando coloro i quali vedono i cambiamenti economici e tecnologici di oggi come incrementali, graduali estensioni della Rivoluzione Industriale, da quelli che considerano gli imponenti cambiamenti di oggi come realmente radicali. Vi sono dirigenti incrementalisti e dirigenti radicali. Il primo gruppo presuppone la continuità; l’altro riconosce la crescente importanza della discontinuità. Il primo tende a formulare strategie lineari; il secondo pensa in termini non lineari”<sup>4</sup>.*

---

<sup>2</sup> Citato da John D. Barrow, *Un mondo dentro il mondo*, Adelphi, 1991, p. 343

<sup>3</sup>R. Nozick, *The nature of rationality*, Princeton University Press, 1993 (trad. it., Feltrinelli, 1995, p.16)

<sup>4</sup>Alvin Toffler, *The Adaptive Corporation*, Pan Books, 1985 (trad. It. “L’azienda flessibile”, Sperling & Kupfer, 1990, p. 27)

Sia le parole di Robert Nozick, sia quelle di Alvin Toffler, fanno intravedere una molteplicità di livelli di realtà e di livelli di rappresentazione, che un tempo si sarebbero collocati in una scala gerarchica, anche valoriale, mentre oggi possono essere assimilati al relativismo culturale che domina molti campi della conoscenza. Questo tema verrà approfondito in una prossima dispensa, perché molto importante per il concetto di complessità.

## Il caos in azione

Se ci venisse posta la domanda<sup>5</sup>: “qual è stato l’evento più importante dell’anno 1492 della nostra era?”, pochi di noi non risponderebbero “la scoperta dell’America”. Eppure, questa risposta, che consideriamo quasi scolastica, è quella che ci viene imposta dalle conoscenze che abbiamo dei 500 anni che sono seguiti a quell’evento. Ma il 1492, per gli uomini occidentali che vissero in quell’anno e nei decenni successivi, fu contrassegnato soprattutto dalla cacciata dei Mori dalla penisola iberica, ad opera dei Cattolicissimi sovrani di Spagna, patrocinatori del viaggio di Colombo.

Andiamo avanti. È il 18 giugno 1815. Napoleone è sconfitto a Waterloo a causa del mediocre, zelante e permaloso Grouchy, che non va in aiuto al suo imperatore perché ha l’ordine di cercare e tenere a bada quei prussiani che l’ultrasettantenne Blücher ha già condotto a dar man forte a Wellington. Scrive Stefan Zweig: “la pusillanimità d’un individuo piccino e insignificante ha infranto quel che il più audace e lungimirante degli uomini aveva edificato in venti anni di epopea”<sup>6</sup>.

Ma c’è qualcuno che, nello stesso momento, corre a Bruxelles e poi verso il mare, dove lo attende un battello. Si chiama Rothschild, arriva a Londra prima delle staffette militari, approfitta della segretezza della notizia per far saltare la Borsa e per fondare una dinastia. Altro piccolo evento (caotico, diciamo oggi) dalle conseguenze imperscrutabili.

Non occorre comunque scomodare la storia, quella che si trova nei libri. Basta pensare alla nostra vita. Per quanti sforzi si compiano per attribuirle una coerenza, essa è piena di coerenze parziali, ma soprattutto di micro eventi dai quali la nostra esistenza ha preso via via un corso oppure un altro. Qualcuno potrebbe dire che la vecchiaia comincia dove il caos si ritira da noi per lasciare lavorare con tranquillità il tempo, prevedibile e demolitore.

Quindi il caos ha sempre operato con impegno, ma la teoria del caos è arrivata a noi soltanto da poco tempo. E che sia una teoria valida ce lo dice la sua capacità di offrirci lumi sia sul presente e il futuro, sia sul passato.

Non ci troviamo di fronte ad una situazione del tutto nuova. Qualcuno potrebbe considerare il periodo che stiamo attraversando, di turbolenza, di cambiamento ininterrotto, di crisi di valori (secondo un consolidato piagnisteo che rivela una preferenza per la stabilità o lo *status* di vittima), come qualcosa di *déjà vu*, perché è ciò che provarono gli uomini colti all’inizio del secolo XX, caratterizzato da un’altra crisi della certezza, a causa della demolizione del determinismo laplaciano, di cui gli uomini meno colti hanno avuto sentore soltanto di recente. Poe ci ha insegnato che per trovare una cosa nascosta bisogna cercarla con molta cura e perseveranza, ma che occorre un supplemento di intelligenza per trovare qualcosa che è sotto gli occhi di tutti.

---

<sup>5</sup>Sono debitore verso Giulio Giorello di questo esperimento mentale, che egli ha proposto durante la presentazione di un libro nel 1994.

<sup>6</sup>Stefan Zweig, *Opere Scelte*, Mondadori/Sperling&Kupfer, 1961, p. 386.

## Caotico ma non confuso

Non è la prima volta che le scienze sociali fanno appello agli schemi di riferimento delle scienze naturali. È la legge darwiniana della selezione tra paradigmi di spiegazione che crea una domanda rivolta verso i prodotti di maggior successo, anche se quelli di minor successo possono avere il pregio di un costo intellettuale più modesto.

È ciò che sta avvenendo con la teoria del caos, che fu studiata dapprima da Poincaré, che è più noto come padre d'una branca della geometria che si chiama topologia e, dopo di lui, da altri contributori che costituiscono una collana di perle distanziate fra loro in modo irregolare e che hanno applicato i concetti del caos al battito cardiaco e ai fenomeni oscillanti, tutti caratterizzati da retroazioni e quindi da eventi che possono dar luogo a fenomeni complessi, come la dinamica delle popolazioni o il comportamento dei rubinetti che gocciolano<sup>7</sup>.

Possiamo anche addentrarci in un esempio di caos generato da un'equazione rappresentativa di una politica aziendale che sia stata individuata per il passato e che si voglia mantenere per il futuro.

Si sia rilevato che il profitto dell'anno  $n$  ( $Y_n$ ) di un'impresa produttrice e distributrice di beni di consumo sia proporzionale alle spese di pubblicità ( $P_n$ ) secondo la relazione

$$Y_n = a P_n$$

$P$  è la variabile indipendente,  $Y$  è la variabile dipendente. Si sia deciso, inoltre, che le spese di pubblicità dell'anno  $n$  ( $P_n$ ) siano a loro volta proporzionali al profitto dell'anno  $n-1$  ( $Y_{n-1}$ ), secondo la relazione

$$P_n = b Y_{n-1}$$

Le due relazioni possono essere ridotte ad una sola con le opportune sostituzioni, cioè

$$Y_n = ab Y_{n-1}$$

Se poniamo  $ab = c$  possiamo scrivere

$$Y_n = c Y_{n-1}$$

che è evidentemente un'equazione nella quale la variabile dipendente ( $Y$ ) è funzione del suo valore nell'anno precedente e del fattore di proporzionalità  $c$ .

È anche evidente che, in questa semplicissima relazione, in funzione del valore di  $c$  avremo profitti

crescenti per  $c > 1$

costanti per  $c = 1$

decrescenti per  $c < 1$ .

Se vogliamo aggiungere un po' di realismo al nostro modello, dovremo tener conto che le spese di pubblicità hanno conseguenze non lineari sul mercato e, quindi nel tempo, possono determinare una riduzione di profitti invece che un aumento o la costanza del loro livello. Possiamo cioè ritenere che la pubblicità  $P_n$  sia funzione inversa dei profitti dell'anno precedente, cioè possiamo scrivere questa relazione che non è più lineare come la precedente:

$$Y_n = c Y_{n-1} (1 - Y_{n-1}),$$

---

<sup>7</sup>Trovo queste notizie nel volume *Caos*, a cura di Nina Hall, Muzzio, 1992

che è la cosiddetta “mappa logistica”, utilizzata negli studi sulle popolazioni e che ci riconferma come esse siano soggette alla legge del caos.

In questa situazione, quindi, nonostante la tranquillizzante presenza di un’equazione, si possono raggiungere stati del sistema molto diversi in funzione del valore di  $c$ , secondo il seguente quadro<sup>8</sup>:

Valore di $c$ nell’equazione $Y_n = c Y_{n-1} (1 - Y_{n-1})$	Stadio finale
$c =$ un valore qualsiasi tra 0 e 3	tendenza alla stabilità
$c =$ un valore qualsiasi tra 3 e 3,5	ciclo a 2 periodi
$c =$ un valore qualsiasi tra 3,5 e 3,56	ciclo a 4 periodi
$c = 3,58$	generazione di caos
$c = 3,739$	ciclo di 5 periodi
$c = 3,835$	ciclo di 3 periodi
$c = 3,85$	generazione di caos
$c > 4$	crescita esplosiva

## Un impegno difficilmente sostenibile?

È facile arguire che il problema potenziale più grande della teoria del caos applicata alla gestione delle imprese consista nell’impegno che essa richiede al management. Il perché è presto detto.

Non sono misteriose le ragioni per cui il modello razionalistico, deterministico, illuministico, o come comunque lo si voglia chiamare con sottili distinguo tra questi aggettivi, abbia avuto tanto successo, da qualche secolo a questa parte. Esso è stato il modello vincente.

Nel momento in cui un evento (*qualunque* evento) può dar luogo a conseguenze di portata non prevedibile, per il bene o per il male, per un tempo indefinito (se si tratta di un cambiamento “aperto”), è chiaro che non c’è più spazio per fare le cose più o meno bene, per non dire più o meno male. *Bisogna farle tutte bene o molto bene*. Quel libro discutibilissimo di Peters e Waterman (*Alla ricerca dell’eccellenza*) ha un titolo che sembra essere un progetto di vita per un’epoca dominata da eventi caotici. E proprio la ragione che ha fatto perdere al libro il suo valore predittivo, si traduce semplicemente in una osservazione ovvia: non si può *essere* sempre eccellenti, non si può *mantenere* l’eccellenza sempre, perché occorrerebbe una continua tensione, cioè un comportamento assolutamente eccezionale, l’unico che possa mantenere l’eccellenza, una volta raggiunta.

I modelli d’impresa che hanno dominato le menti dei managers per decenni, sembrano rivelarsi, alla luce di ciò che stiamo vivendo oggi, come il frutto di una preoccupazione, quella di combattere la paura e di mostrare come si possa gestire un’impresa con il pensiero lineare, che è in fondo alla portata di tutti. Questa osservazione ci riconduce all’accennato problema dei livelli di realtà, visto che *performances* eguali possono essere il frutto di conoscenze e competenze molto diverse.

Il libro di Stacey, invece, non tranquillizza nessuno, non tratta i lettori come bambini. Può semmai creare un po’ di (sana) inquietudine, perché non elargisce nessun trucco, nessuna scorciatoia. Chi deve ripromettersi qualcosa è semmai il lettore, perché Stacey non può andare oltre l’auspicio che il cambiamento riguardi il modo di pensare, gli atteggiamenti e soprattutto

<sup>8</sup>Da un’appendice dell’originale del libro di Stacey, non tradotta per non appesantire l’edizione italiana

i comportamenti. Ma se il suo auspicio si realizzasse, non ci sarebbe trucco al mondo capace di battere questo nuovo stile di management.

## Oltre le frontiere del caos

Possiamo riepilogare quel che è stato detto, integrando il contenuto di *Management e Caos* con il contenuto del saggio di Stacey e Parker dedicato all'economia in generale alla luce della complessità e del caos<sup>9</sup>.

- ① Da oggi sarà necessario più di ieri tenere d'occhio tutta la strana famiglia dei concetti correlati al caos o che appartengono alla stessa nuova visione del mondo che esso rappresenta, come la complessità, lo squilibrio, la retroazione, i frattali, le catastrofi, la logica *fuzzy*, e così via. Questi sono i concetti con i quali dobbiamo confrontarci, che possono esserci utili per affrontare e creare il cambiamento. In particolare tra caos e frattali il legame è molto stretto. Infatti prima di Mandelbrot<sup>10</sup> era a tutti evidente che la Natura non aveva studiato geometria per accingersi a disegnare coste, nuvole, montagne e così via. Aveva studiato male o aveva studiato qualcos'altro che non poteva essere dominato con gli strumenti che avevamo a disposizione (la geometria euclidea). La fortuna di Mandelbrot consiste nell'aver mostrato che dietro i frattali c'è una rigorosissima matematica. E a questo punto si è capito che la Natura era arrivata ai frattali prima di noi, mentre noi ci attardavamo con le (peraltro meravigliose) figure perfette della geometria di Euclide...
- ② La distinzione tra cambiamento “chiuso”, limitato e “aperto”, proposto in questo libro è fondamentale. Sappiamo tutto sul cambiamento “chiuso” e limitato: si tratta, grosso modo, delle leggi della causalità. Le discipline manageriali non hanno trattato che questo cambiamento, i loro apparati di pensiero, i loro algoritmi, le loro tecniche sono ferme concettualmente a Laplace. E tutto ciò che è fuori dagli schemi è considerato confuso, caotico. E per limitare confusione e caos ci si è equipaggiati con strumenti di controllo che non guardano troppo per il sottile e possono, quindi, confondere disordine e creatività. Nel dubbio, cercano di limitare l'uno e l'altra. Purtroppo il mondo sta andando da un'altra parte, bisogna essere aperti, pronti all'accettazione e alla creazione del nuovo, ricordando le parole di Paul Valéry: “*Ogni cosa che è, se non fosse, sarebbe enormemente improbabile*”.<sup>11</sup>

La concezione del tempo che Stacey propone è evidentemente non nuova, essendo il tempo una categoria filosofica che è sempre stata parte dei sistemi di pensiero che si sono via via avvicinati nella storia della cultura. Basti pensare, tra i moderni, a Bergson o a Heidegger.

Una “buona”, per non dire “utile”, concezione del tempo gioca un ruolo importante nelle organizzazioni, dove si contrappongono fra loro “orologi” diversi, priorità diverse, scadenze diverse e valutazioni diverse proprio in funzione della concezione del tempo prevalente o di quelle che dominano l'attività delle varie componenti delle organizzazioni stesse. Estremizzando, ma non troppo, la proposta di Stacey si potrebbe ipotizzare una gerarchia fra eventi proprio dalla loro maggiore o minore “apertura”, cioè dalla loro maggiore o minore capacità di influenzare in modo continuo ma poco appariscente, o in modo discontinuo ma clamoroso, il comportamento organizzativo.

<sup>9</sup> Cfr. D. Parker & R. Stacey, *Chaos, Management and Economics*, Institute of Economic Affairs, 1995

<sup>10</sup> Cfr. B. B. Mandelbrot, *Les objets fractals*, 1975 (tr. It. *Gli oggetti frattali*, Einaudi, 1987)

<sup>11</sup> P. Valéry, *Quaderni*, Vol. 2, Adelphi, p. 171

- ③ Sul ruolo dell'apprendimento si è creato recentemente quel consenso che garantisce purtroppo convegni, tavole rotonde, saggi e libri, ma pochi cambiamenti nelle istituzioni preposte alla produzione e distribuzione di conoscenza. Stacey vede nell'attività che viene svolta nell'impresa un processo continuo di apprendimento, l'unico che possa salvarci dallo sconcerto che il caos può provocare in coloro che si accontentano del processo naturale di acquisizione di conoscenze e spesso si autoingannano col gioco delle analogie e dell'esperienza acquisita. Su questo aspetto Stacey è particolarmente provocatorio, soprattutto quanto smantella uno degli idoli della tradizione manageriale, cioè i gruppi di vertice coesi e cinguettanti all'unisono, in quanto formati da persone che condividono valori, visioni e poca voglia di discutere...Solo la dialettica può salvarci dalla turbolenza del mondo che ci circonda e che è dentro le organizzazioni. E se non c'è, bisogna inventarla.<sup>12</sup>

Questo atteggiamento ricorda quello di George Schaefer che, nel febbraio 1985, succedette a Lee Morgan alla guida della Caterpillar. La grande multinazionale americana aveva perso nei tre anni precedenti un miliardo di dollari e il suo destino sembrava segnato. Schaefer pensò bene di scatenare le forze creative del caos, indirizzando all'azienda un messaggio memorabile, semplice e terribile: "Nulla è sacro!". Trascorsero altri tre anni, i conti migliorarono, ma la vecchia cultura riemergeva, non più compressa dallo stato di emergenza: un'altra dose di caos si imponeva...

Le considerazioni sulla formazione possono arricchirsi con quelle che ruotano intorno al capitale umano, alle competenze distintive, al cosiddetto *knowledge management*, e così via, su cui sembra si sia formato un generale consenso.

Anche su questo argomento è necessario intendersi, propensi come spesso si è ad applicare ad un concetto nuovo il paradigma che fino ad oggi ha dominato la nostra concezione della conoscenza.

Il *knowledge management* può confondersi con la gestione di informazione con strumenti informatici, oppure con un approccio complesso, apparentemente non troppo ordinato, ma consapevole che la conoscenza imbrigliata in un paradigma autoreferenziale è l'espressione aggiornata del concetto di enciclopedia.

- ④ Sulla previsione Stacey è piuttosto radicale: ritiene possibile l'utilizzazione di metodi di previsione a breve termine, ma a lungo termine le previsioni non avrebbero nessun valore. Su questo argomento è opportuno ribadire che:
- il metodo di previsione per mezzo di scenari si può definire come l'espressione più genuina della visione che oggi dovrebbe prevalere intorno al futuro, "luogo" nei confronti del quale non c'è proprio niente da indovinare (come proporrebbe un primitivo o un manager ormai in difficoltà), ma tutto da costruire, individuando i punti cruciali, gli incroci di strade che via via si presentano, luoghi di opportunità e non di terrore...;
  - ciò che importa veramente per un'impresa è la creazione di una *cultura del futuro*, che è costituita semplicemente dalla dimestichezza che deve possedere un gruppo manageriale nel trattare l'avvenire, la stessa dimestichezza con la quale tratta il presente e il passato;

---

<sup>12</sup>Come farà il re delle fiabe a salvarsi dall'unanime consenso dei suoi cortigiani, premessa ad un'inevitabile usurpazione? Soltanto il buffone può salvarlo, l'unico che abbia l'obbligo di dire la verità e di contrapporsi senza limiti al re (salvandolo dal consenso unanime e dal consociativismo...)

- il concetto di breve termine e di lungo termine non è sempre così chiaro dappertutto. Per una società finanziaria il breve termine è costituito dalle prossime 24 ore e il lungo termine dai prossimi tre o sei mesi; per un cantiere navale il breve termine non è inferiore ai tre anni e il lungo termine raggiunge tranquillamente i dieci anni. A questo punto basterebbe chiedersi: *in quale settore stiamo operando?* per classificare un'impresa, in un modo o nell'altro. Ma sappiamo che questa modalità di procedere è superficiale, perché in tutte le imprese, e in ogni singola impresa, ci sono *più orologi* che misurano un tempo molto differenziato, nelle varie attività che vi si svolgono. In una compagnia aerea il capo delle operazioni deve far partire un aereo da Francoforte alla 10.45 per Los Angeles e, nella stessa compagnia, il capo degli approvvigionamenti di aeromobili gioca con i tempi di ordini e di consegne che variano da 3 a 4 anni: questo è il suo breve termine!
- ⑤ Interessanti sono le distinzioni di Stacey tra modelli espliciti e modelli impliciti che dominano le menti dei managers, dove quelli che contano sono i modelli impliciti, così come gli aspetti informali delle organizzazioni possono essere più importanti di quelli formali. Questo è un argomento disperante che ricorda la domanda di quel signore che si chiedeva: *“Perché qualcuno non ci dà un elenco delle cose che tutti pensano e nessuno dice, e un altro elenco delle cose che tutti dicono e nessuno pensa?”* Facendo emergere i modelli impliciti si scoprirà che la teoria del caos applicata al management delle imprese restituisce il mal toltò. Lo stesso Autore nel capitolo 9 dichiara semplicemente: *“Ma come è possibile che questo processo risulti applicabile alle organizzazioni d'impresa, se non si considera il fatto che sembra misteriosamente familiare?”*

Un'impresa che non prevede né pianifica a lungo termine è un'impresa che vive alla giornata? Niente affatto. A parte quanto è stato detto al punto precedente (che vuole porre un freno ad un certo furore iconoclasta di Stacey) la soluzione consisterebbe nell'*agenda delle opportunità strategiche o delle questioni strategiche* (*opportunità* fa pensare un po' troppo al mercato, mentre *questione* ha un significato più vasto, coerente con le aspettative semantiche di *issue*); l'*agenda delle questioni strategiche* è qualcosa di più di un pro-memoria:

- è l'insieme delle scoperte compiute dal management durante il processo continuo di ricognizione delle più piccole alterazioni ambientali e di funzionamento dell'impresa e che sono passate attraverso processi di sostegno politico in modo da attirare l'attenzione dell'organizzazione; se ciò è avvenuto ne sarà seguita anche la sperimentazione, dal successo della quale segue il finanziamento;
- l'agenda delle questioni strategiche si rinnova di continuo, in una dinamica che è governata dal caos, che può dar luogo ad un benefico stato apparentemente confusionale e con la continua insorgenza di conflittualità.

Quella della creazione e gestione dell'agenda delle questioni strategiche è una delle più discutibili (oggetto di discussione, non di perplessità preconcepita) tra le parti di cui si compone questo libro. Il successo di un modo di gestire del genere è il frutto di una situazione che si raggiunge quando il cambiamento culturale ha avuto luogo. Ci sono certamente imprese che preferiranno continuare a comportarsi secondo consolidate modalità apparentemente ragionevoli e che le hanno fatte crescere e forse potranno anche sopravvivere, se sapranno costituire adeguate barriere soprattutto istituzionali contro i concorrenti più vispi e senza paura.

L'agenda delle questioni strategiche ci introduce ad un tema che riprenderemo più avanti, cioè quello del "narrare l'organizzazione", come modalità per la costruzione dell'identità istituzionale<sup>13</sup>.

- ⑥ Sul potere e la politica nell'impresa Stacey si sofferma con uno spirito nuovo. Dopo aver constatato come le organizzazioni, in quanto costruzioni degli uomini, contengono tutto ciò che caratterizza gli aggregati umani e quindi anche la distribuzione del potere e i conflitti che ne derivano, suggerisce di sviluppare in una prospettiva positiva il fenomeno. L'attività politica è qui intesa come ricerca del consenso su progetti e opportunità strategiche, ma anche come utilizzazione del dissenso quale fonte di innovazione interna all'organizzazione.<sup>14</sup>

La teoria della complessità e del caos, da una parte indica che, anche volendo, i sistemi sociali sono difficilmente governabili; dall'altra auspica che, nel dubbio, ci si ricordi delle capacità di auto-regolamentazione che i sistemi complessi posseggono.

Anche in un'economia pianificata esiste un certo grado di libertà per gli attori che operano nel mercato fortemente regolamentato; anche in una dittatura si sosterrà che non c'è libertà senza ordine; anche in un'economia liberista lo Stato fissa comunque un minimo di regole senza le quali un mercato libero non funziona. Quindi, su questo tema non bisogna mai dimenticare che stiamo trattando una questione che è di intensità e di priorità, piuttosto che di esclusiva predominanza.

- ⑦ Dopo Arrow non si dovrebbe più parlare di democrazia come un tempo; dopo Gödel non si dovrebbe più parlare di matematica come un tempo; dopo Stacey, e degli autori che hanno e stanno investendo sulla teoria della complessità e del caos, non si dovrebbe più parlare di strategia come un tempo.

Si può essere più o meno lontani da una nuova visione della realtà. Pascal non si riferiva al caos citando il naso di Cleopatra, ma evidentemente dominava pienamente il concetto. Lo stesso non può dirsi di certi autori di strategia, ancora alle prese con le innumerevoli matrici a due dimensioni nelle quali vengono disegnati percorsi virtuosi e percorsi da evitare, semplificando se non banalizzando l'enorme complessità della realtà. Altri autori sono invece prossimi a Stacey, come Peters, Quinn, Senge, Mintzberg, March, Hamel e Prahalad...Una nuova cultura si sta formando.

Il caos ci impone di attribuire importanza a tutto ciò che riguarda la nostra vita, perché tutto ciò che facciamo nella nostra vita può dar luogo a conseguenze non immaginabili, per il bene o per il male. Abbiamo l'obbligo di mantenere, per dovere verso noi stessi e gli altri, la fiducia che comportamenti eccellenti, anche nelle piccole cose, determinino conseguenze eccellenti, anche molto più grandi di quelle auspicabili. Dobbiamo credere, d'altronde, che sciocchezze trascurate possano dar luogo a disastri: in altre parole, dobbiamo vivere la nostra vita con grande impegno, senza rilassatezze.

Certamente il compito è grave, il nostro cervello baratterebbe volentieri il libero arbitrio per qualche codice semplice del tollerabile e del proibito. Ricordiamoci allora di questa versione della Preghiera della Serenità: "*Mio Dio, concedici la serenità per poter accettare le cose che non possiamo cambiare, il coraggio per cambiare le cose che possiamo cambiare, e la saggezza per riconoscere la differenza*".

<sup>13</sup> Cfr. B. Czarniawska, *Narrating the Organization*, University of Chicago, 1997 (tr. It. *Narrare l'organizzazione*, Comunità, 2000)

<sup>14</sup> Per una prospettiva diversa del problema, proiettata soprattutto verso l'esterno, si veda il pregevole lavoro di S. W. Signorelli, *Le imprese come attori politici*, Guerini e Associati, 1990.