Management e caos offre l'occasione unica per compiere un avvicinamento radicale alla realtà delle organizzazioni e mettere in ordine le proprie migliori intuizioni conciliando creatività e rigore metodologico.
Nelle applicazioni delle teorie del caos trovano sistemazione molti spunti nuovi e poco strutturati della recente letteratura manageriale (come quello della *learning organization*) che, presentati finora quali generiche perorazioni in vista di un'impresa migliore, sono ormai scelte obbligate per il management dinamico rivolto all'azione, alla pianificazione razionale e al controllo strategico.
Destinato a chi ha o avrà compiti di gestione nell'impresa, questo libro offre la via al cambiamento che potrà essere vissuto non come una dura necessità ma come un'entusiasmante responsabilità, aprendo la strada a quel flusso di attività innovative che produce, nello scenario conflittuale dell'impresa moderna, il vantaggio competitivo necessario al successo.

Ralph D. Stacey, specializzatosi alla London School of Economics, è attualmente docente di Strategia presso la University of Hertfordshire.
Tra le sue numerose pubblicazioni in campo manageriale ricordiamo *Dynamic Strategic Management for the 1990's* (1990), *Managing Chaos* (1992), *Strategic Management and Organizational Dynamics* (1993).

UNIVERSITA' DI FERRARA
BIBLIOTECA DIDATTICA MEDICINA

network network network network

Ralph D. Stacey MANAGEMENT E CAOS

UNIVERSITA' DI FERRARA
BIBLIOTECA
DIDATTICA MEDICINA

MEDICINA
658.4
STACRD man

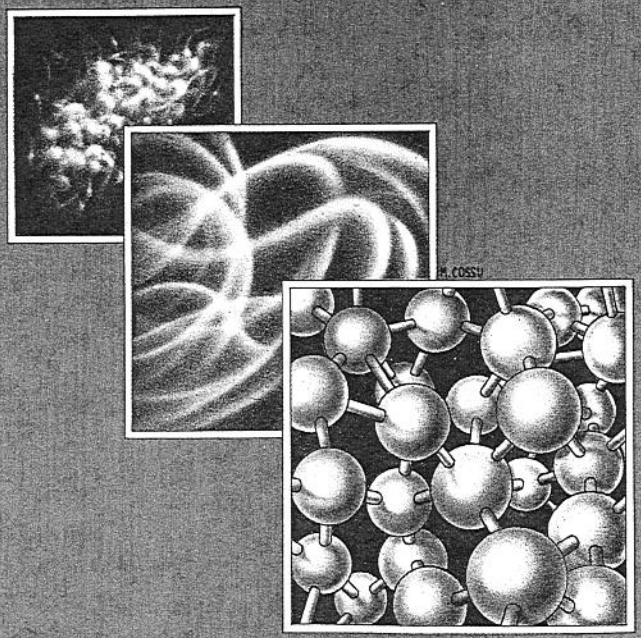
networknetworknetworknetworknetworknetworknetworknetwor

RALPH D. STACEY

MANAGEMENT E CAOS

LA CREATIVITÀ NEL CONTROLLO STRATEGICO DELL'IMPRESA

a cura di Giuseppe Scifo



GUERINI E ASSOCIATI

Indice

Prefazione 9
Giuseppe Scifo

MANAGEMENT E CAOS 21

Introduzione 23

Parte prima
Le preoccupazioni del management dinamico 47

Capitolo 1. Obiettivi, comportamento e cambiamento 51
2. Le relazioni tra forme di controllo e tipi di cambiamento 65
3. I meccanismi che guidano lo sviluppo dell'impresa 89

Parte seconda
I modelli di management oggi più diffusi 123

Capitolo 4. La pianificazione razionale, l'entusiasmo imprenditoriale e il potere politico 129
5. I modelli attuali: una comprensione limitata del management dinamico 155

Parte terza
Il caos e il management dinamico 169

Capitolo 6. Le implicazioni del caos nello sviluppo e nel controllo dell'impresa 171
7. Il «controllo» strategico è un processo di apprendimento organizzativo 191
8. Il «controllo» strategico come esplorazione creativa 215
9. L'intervento manageriale e il «controllo» strategico 227

Prefazione

Avvicinamenti radicali alla realtà

Tra le molte idee che sono disseminate in questo libro, 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 vi sembrano poche, sappiate 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 ci 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 ci sorprende, ci sorprenderà sapere che in effetti non ne traiamo tutte le conseguenze.

La seconda 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 abbiamo a che fare con i «ragazzi della via Pal» degli eventi, tutti ufficiali e un solo soldato semplice.

La terza riguarda la distinzione tra cambiamenti: «chiusi», limitati e «aperti», con le conseguenze che ne derivano per i manager, sul destreggiarsi a distinguere fra essi. E per agire coerentemente, perché ogni tipo di cambiamento esige stile, decisioni, attuazioni, controlli diversi.

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 hanno 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 itinerario nella conoscenza via via acquisita, tra prove ed errori, più che nella conoscenza ricevuta da qualche istituzione che si presume sapiente.

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. Come scrive John D. Barrow, nel suo *Teorie del Tutto*:

> Newton aveva costruito il proprio successo sull'identificazione di semplici leggi generali capaci di spiegare un enorme numero di fenomeni terrestri e celesti apparentemente disparati. La sua influenza sullo sviluppo successivo della scienza fu, soprattutto in Gran Bretagna, assai profonda: mentre le società primitive erano state assillate dagli eventi particolari della natura, i newtoniani si interessarono soltanto agli aspetti legislativi della natura[1].

Da allora, come sappiamo, questo modo di procedere ha infestato gran parte dei nostri modi di conoscere, soprattutto in campo scientifico, tecnico e pratico. La gente ha imparato a credere senza capire. Si è trattato di una questione di allenamento, direbbe un cinico. Ma 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:

> Noi possiamo considerare lo stato attuale dell'universo come l'effetto del suo passato e la causa del suo futuro. Una mente che a 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 [2].

[1] J. D. Barrow, *Teorie del Tutto*, Adelphi, Milano 1992, p. 231.
[2] Citato da J. D. Barrow, *Un mondo dentro il mondo*, Adelphi, Milano 1991, p. 343.

Ma nella realtà, soprattutto recente, altro che democrazia della conoscenza! Tutto è diventato più difficile e questa difficoltà è ben spiegata da Nozick nel suo ultimo libro:

> 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[3].

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. Situazione che Alvin Toffler aveva certamente capito quando, dieci anni fa, pur non citando specificamente il caos, si riferiva a questo concetto scrivendo:

> Una linea invisibile divide oggi i manager. 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[4].

Il caos in azione

Se ci venisse posta la domanda: «qual è stato l'evento più importante dell'anno 1492 della nostra era?»[5], pochi di noi non risponderebbero «la scoperta dell'America». Eppure, questa risposta, che consideriamo quasi scola-

[3] R. Nozick, *La natura della razionalità*, Feltrinelli, Milano 1995, p. 16.
[4] Alvin Toffler, *L'azienda flessibile*, Sperling & Kupfer, Milano, 1990, p. 27.
[5] Sono debitore verso Giulio Giorello di questo esperimento mentale, che egli ha proposto durante la presentazione di un libro nel 1994.

stica, 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, a 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'ottantenne 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»[6].

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 lavorato 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, caratterizzato da un'altra crisi della certezza, a causa della demolizione del determinismo di Laplace, 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.

[6] Stefan Zweig, *Opere scelte*, Mondadori / Sperling & Kupfer, Milano 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 studiosi 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[7].

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 a 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.

[7] Trovo queste notizie nel volume *Caos*, a cura di Nina Hall, Franco Muzzio Editore, Padova 1992.

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, b (Y^2_{n-1}), cioè possiamo scrivere questa relazione che non è più lineare come la precedente:

$Y_n = a\,P_n$

$P_n = b\,Y_{n-1} - b\,Y^2_{n-1}$ da cui

$P_n = b\,Y_{n-1}(1 - Y_{n-1})$

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

da cui ponendo $c = ab$ si ottiene l'equazione della cosiddetta *mappa logistica*:

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

che è frutto degli 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 stadi del sistema molto diversi in funzione del valore di c, secondo la tabella 1[8].

Un impegno difficilmente sostenibile?

Credo 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 sot-

[8] Dall'appendice dell'originale, non tradotta per non appesantire l'edizione italiana.

Tabella 1

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

tili 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 manager per decenni e che Stacey descrive soprattutto nella Parte seconda, sembrano rivelarsi, alla luce di ciò che stiamo vivendo oggi, come il frutto sciroppato 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.

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'auspi-

cio che il cambiamento riguardi il modo di pensare, gli atteggiamenti e soprattutto i comportamenti. Ma se questo 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 abbiamo letto e detto, come premessa al viaggio che il lettore compirà affrontando questo libro?

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 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. 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»[9].

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[10]. 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...

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. Ho già varie volte espresso il mio pensiero sull'argomento[11], ma qui desidero ribadire che:

   a) 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

[9] P. Valéry, *Quaderni*, vol. 2, Adelphi, Milano 1986, p. 171.

[10] 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...).

[11] Cfr. il saggio introduttivo a *Gli scenari come strumento di previsione*, a cura di G. Scifo, ISEDI, Torino 1988.

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...;

b) 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;

c) 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 per classificare un'impresa in un modo o nell'altro basterebbe chiedersi: in quale settore stiamo operando? 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 alle 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 manager, dove quelli che contano sono i modelli impliciti, così come gli aspetti informali delle organizzazioni sono 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 maltolto. Lo stesso autore nel Capitolo 8 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?».

6. 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 4 (che vuole porre un freno a 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:

a) 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;

b) l'agenda delle questioni strategiche si rinnova di continuo, in una dinamica che è governata dal caos, che può dar luogo a 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 preconcetta) 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 esse potranno anche sopravvivere, se sapranno costituire adeguate barriere soprattutto istituzionali contro i concorrenti più vispi e senza paura.

7. 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.

8. 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 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 Cappuccetto Rosso che si perde nella foresta... Altri autori sono invece prossimi a Stacey, come Peters, Quinn, Senge, Mintzberg, March, Hamel e Prahalad... Una nuova cultura si sta formando.

9. 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 sciocche trascuratezze possano dar luogo a disastri: in altre parole, dobbiamo vivere la nostra vita con grande impegno, senza rilassatezze.

10. 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».

Giuseppe Scifo

Management e caos

Introduzione

Il management che si occupa dell'organizzazione d'impresa focalizza oggi sempre più esplicitamente la sua attenzione sulla possibilità di gestire il cambiamento. Tutti ormai riconoscono una maggiore accelerazione del tasso di cambiamento nelle richieste dei consumatori, nel comportamento della concorrenza, nelle regole di mercato, nelle condizioni economiche e in quelle politiche e noi tutti sappiamo che questa accelerazione sta generando più elevati livelli di incertezza. Dobbiamo confrontarci con realtà sempre più ambigue e non definibili che vanno comunque gestite se un'impresa deve sopravvivere e prosperare.

Descrivere l'attuale situazione ambientale in cui le imprese operano come turbolenta o caotica è certamente un luogo comune, ed è questa situazione alla base della seria, e oramai continua, preoccupazione espressa da tutto il management d'impresa, una preoccupazione che nasce dal bisogno di capire che cosa deve essere fatto per fronteggiare il cambiamento sempre più vorticoso, per promuovere continuamente l'innovazione e per avere la certezza che tutto il management operi strategicamente.

Questo libro tratta delle connessioni esistenti tra tale preoccupazione e la possibilità di pensare e innovare strategicamente e di gestire il cambiamento in un ambiente in continua evoluzione.

Per chi è stato scritto questo libro

Questo libro è stato scritto per tutti quei manager d'impresa che sono alla ricerca di spiegazioni e prescrizioni maggiormente significative della

situazione confusa, ambigua, conflittuale e disordinata in cui oggi si trovano a operare. L'obiettivo che ci si propone è quello di dotare i manager dei nuovi strumenti di valutazione che sono stati sviluppati dagli scienziati della natura in relazione all'evoluzione dei sistemi complessi: le teorie del caos e dell'auto-organizzazione. Tali nuovi strumenti offriranno al management l'opportunità di esplorare e di valutare la sua posizione nei confronti del controllo applicabile in situazioni di turbolenza dinamica, nella gestione del cambiamento, nella ricerca dell'innovazione e nello sviluppo di nuove strategie.

L'obiettivo per cui è stato scritto questo libro è quello di poter utilizzare nuovi strumenti scientifici di valutazione per allargare il significato del controllo di un'organizzazione in un ambiente turbolento e in continua evoluzione. Il libro tratta specificamente di quello che i manager fanno in tale situazione e non di quello che essi stessi e i loro consulenti dicono di dover fare. Fornisce spiegazioni altamente rilevanti sulla gestione e sull'organizzazione d'impresa, alle quali i manager in genere prestano scarsa attenzione. Dal momento che questo nuovo modo di pensare è in netta contraddizione con l'economia aziendale più classica risulta di difficile comprensione agli inizi – e infatti utilizza un linguaggio e dei vocaboli diversi da quelli economici tradizionali –, vale la pena appropriarsi di tali concetti e di tale linguaggio in quanto le nuove teorie scientifiche e rivoluzionarie sulla dinamicità dei sistemi della natura influenzeranno pesantemente il nuovo pensiero manageriale.

Queste spiegazioni:

- riguardano la turbolenza e la dinamicità, fulcro delle preoccupazioni del management di oggi;
- generano nuove politiche di controllo d'impresa in ipotesi di turbolenza e dinamicità;
- prestano attenzione alla letteratura sul management che finora è stata scarsamente considerata dalla pratica manageriale;
- offrono un quadro generale di riferimento in cui incasellare questo nuovo pensiero manageriale per poterlo utilizzare ai fini del controllo d'impresa in condizioni di elevata incertezza previsionale;
- offrono lo spunto per una serie di domande che il management oggi non può ignorare.

Questo capitolo introduttivo chiarisce perché noi necessitiamo di spiegazioni maggiormente dinamiche del management; espone le ragioni per cui i manager orientati ai risultati devono prestare grande attenzione a tali spiegazioni; mostra a grandi linee alcuni aspetti delle spiegazioni cui i manager oggi fanno ricorso e i problemi connessi a tali erronee spiegazioni; descrive la struttura del resto del libro.

Successo parziale nell'affrontare il cambiamento turbolento

Il cambiamento, oggi, è la preoccupazione principale dell'impresa. Generare continuamente un flusso di attività innovative per costruire e mantenere un vantaggio competitivo risulta essere pertanto il compito più importante cui i manager devono far fronte. La sfida è quella di crescere con creatività e di controllare il complesso comportamento di quel sistema altamente interdipendente che risulta essere la moderna organizzazione d'impresa. Il problema sta nel fatto che non sappiamo chiaramente come fare tutto questo. È indubbiamente vero che molti manager affrontano la sfida con un successo spettacolare e infatti intere gamme di nuovi prodotti capaci di trasformare radicalmente la nostra vita sono stati lanciati sul mercato in un arco di tempo decisamente breve (i prodotti relativi alla tecnologia informatica sono forse l'esempio più immediato). Vecchi prodotti e servizi sono stati riproposti sotto nuove forme secondo quanto emerso dalle ricerche di mercato (alimentari, viaggi e servizi finanziari sono gli esempi più evidenti). Alcune imprese sono cresciute con saggi di variazione esponenziali per offrire il loro prodotto a livello mondiale. È altrettanto vero, però, che molti manager hanno fallito nell'affrontare la sfida ottenendo risultati altrettanto spettacolari: grandi e solide imprese sono fallite e le industrie britannica e statunitense hanno ceduto il passo a concorrenti maggiormente innovativi.

Quando cerchiamo di spiegare i motivi di tali successi o di tali fallimenti incorriamo in serie difficoltà, arriviamo a spiegazioni diametralmente opposte, alcune delle quali vedono il successo come il risultato di una lunga e accurata pianificazione e altre come la diretta conseguenza di una febbrile azione imprenditoriale[1]. Alcune spiegazioni basano il successo internazionale sul mantenimento delle proprie origini nazionali, mentre altre legano tale successo indissolubilmente all'abbandono delle caratteristiche nazionali in favore di quelle riconosciute

[1] Scrittori come P. Drucker e A. Ansoff sottolineano l'importanza dell'approccio razionale mentre altri come T. Peters e B. Waterman preferiscono l'approccio imprenditoriale. Nei prossimi capitoli faremo dei riferimenti alle loro opere.

in tutto il mondo[2]. La conseguenza di tutto questo è di avere notevoli difficoltà nello stabilire come organizzare e gestire un complesso sistema interattivo d'impresa tale da poter fronteggiare elevati livelli di incertezza ambientale e capace di produrre un continuo flusso di innovazioni di successo. Alcuni ritengono valida una semplice organizzazione gerarchica accompagnata da un mansionario analitico come strada per il successo d'impresa[3], mentre altri propongono più complesse strutture organizzative a matrice con conseguenti complicazioni di mansionario[4]. Alcuni consigliano al management di distribuire il potere in modo da responsabilizzare molte persone sulle decisioni da prendere e sull'innovazione d'impresa[5], mentre altri ancora propendono per una distribuzione gerarchica del potere per enfatizzare al massimo quest'ultima e l'autorità connessa[6]. Se un consulente proponesse al management in disaccordo con una nuova struttura organizzativa che innanzitutto bisogna generare una «visione» d'impresa, un altro affermerebbe la necessità di esercizi di gioco di squadra in quanto il conflitto manageriale diverrebbe l'ostacolo da superare per poter progredire. A scapito delle numerosissime tecniche e teorie di una vastissima letteratura manageriale relativa alla consulenza aziendale, letteratura in continua e rapida crescita, i manager rimangono notevolmente confusi tutte le volte che devono prendere nuove decisioni strategiche.

Risultati non desiderati e contraddittori

La difficoltà di spiegare e proporre il modo di gestire delle imprese in condizioni di turbolenza ambientale viene illustrata dalla frequenza con cui si ottengono risultati non desiderati. Nel corso del mio lavoro di consulente ho visti troppi di questi casi per ritenere tale fatto il risultato di un management incompetente. Manager molto intelligenti e competenti che si comportano in modo innovativo, in circostanze estremamente difficili

[2] Vedi le tesi proposte da K. Ohmae, *The Borderless World*, Harper Business, 1990 (tr. it. *Il mondo senza confini. Lezioni di management nella nuova logica del mercato globale*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1991), e M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990 (tr. it. *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano 1991).

[3] P. Drucker, *The Practice of Management*, Heinemann, 1967 (tr. it. *Il potere dei dirigenti*, Etas Kompass, Milano 1967).

[4] R. Moss Kanter, *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in American Corporation*, Simon & Shuster, 1985.

[5] *Ibidem*.

[6] P. Drucker, *op. cit.*

generalmente fanno anche quello che non avevano intenzione di fare. Un semplice esempio riguarda la modalità di condurre il consiglio d'amministrazione della maggior parte delle imprese per cui ho lavorato. Sia come singoli sia come gruppo, i manager tengono a sottolineare che la loro è una funzione strategica per l'impresa. Tutti sono d'accordo sul fatto di dedicare la maggior parte del tempo alla gestione di questioni strategiche, anche se ogni volta che li si incontra spendono dall'80 al 90% del tempo a disposizione, svolgendo funzioni simboliche e di legittimazione, attenendosi alle procedure amministrative e rivedendo quello che è già accaduto. Conseguentemente si finisce per rinviare a una successiva riunione l'esame delle decisioni strategiche da prendere o si finisce per decidere di procedere come al solito informalmente.

Esiste un'ampia gamma di esempi di comportamenti inconcludenti e contraddittori anche nella gestione d'impresa. Molti manager spendono risorse per la preparazione di piani finanziari quinquennali da proporre al consiglio d'amministrazione, nonostante il fatto che tutti sono convinti che tali proiezioni possono essere valide per uno o, al massimo, due anni; possono essere tutti d'accordo sul fatto che non è possibile fare previsioni d'uscita nel lungo termine a causa della dinamica ambientale, ma poi sono tutti d'accordo nel dire che bisogna prevedere le uscite future per poter decidere gli investimenti da effettuare.

Per un lungo periodo ho osservato dei manager che di comune accordo avevano deciso di diversificare le loro attività con nuove acquisizioni. Anzitutto discutevano sui criteri generali di valutazione delle eventuali acquisizioni; successivamente si convincevano dell'inutilità di discutere in assenza di proposte specifiche; venivano allora fatte delle proposte e si diceva che non potevano essere discusse senza l'ausilio di criteri generali di valutazione; quindi tornavano all'ipotesi di partenza soltanto per ribadire la necessità di criteri di valutazione per proposte specifiche. Questo management mantenne tale comportamento inconcludente per oltre un anno.

Abbiamo anche trovato manager i quali erano tutti d'accordo sul fatto di dover costituire un gruppo coeso. Trascorrevano interi fine settimana ad esercitarsi nei giochi di squadra e nelle settimane successive si ripromettevano di collaborare e cooperare più di quanto avessero fatto prima, ma successivamente tornavano ad essere in conflitto tra loro. Il fatto è che persone indubbiamente intelligenti, di successo e molto occupate, come quelle descritte finora, non avrebbero certamente voluto comportarsi in modo contraddittorio e dimostrarsi inconcludenti: difficilmente avrebbero stabilito intenzionalmente un tale comportamento. In tutti gli esempi citati i manager non solo giungevano a risultati non desiderati, ma erano anche perfettamente consapevoli di quello che essi stavano

facendo. Di fatto il loro disorientamento li portava alla ricerca della mia consulenza, e io stesso, inoltre, come consulente ero spesso disorientato (privatamente, si capisce!) tanto quanto lo erano loro.

L'incapacità di capire a fondo le dinamiche aziendali

Il nocciolo della difficoltà che solitamente riscontriamo quando vogliamo spiegare il comportamento di un'impresa in modo da poter scegliere e agire con maggiore efficacia può essere chiarito dal seguente episodio. In una società britannica del settore dell'energia era arrivato un nuovo amministratore delegato. Il servizio di pianificazione aveva preparato un'analisi di mercato come base per poter sviluppare le strategie d'impresa. La conclusione dell'analisi era che il mercato sarebbe cresciuto nei successivi dieci anni ad un tasso dell'1,4% annuo invece che dell'1,2% precedentemente ipotizzato. Altre conclusioni riguardavano le bande di oscillazione dei prezzi praticati dalla concorrenza e il momento in cui sarebbe stato utilizzato il surplus di capacità produttiva. Ecco come l'amministratore delegato commentò questa analisi di mercato:

> Ci sono volute sei settimane per dire che la domanda sarebbe cresciuta ad un tasso insignificantemente superiore a quello noto e che i prezzi dei concorrenti avrebbero oscillato in una determinata banda. Tutto questo è assolutamente irrilevante ai fini delle decisioni che dovremo prendere. Quello che manca nell'analisi è la dinamica del mercato. Abbiamo bisogno di sapere le eventuali mosse possibili dei concorrenti e le conseguenti contromosse, nostre e degli altri. Abbiamo bisogno di conoscere le interazioni dinamiche.

Credo che questo amministratore abbia messo il dito nella piaga del problema di oggi, ossia quello di spiegare la gestione e analizzare quanto è necessario che venga fatto per poter decidere in condizioni di elevata incertezza.

Il problema fondamentale ha a che vedere con la comprensione delle dinamiche dei sistemi sociali, includendo tra tali sistemi l'organizzazione impresa. Le spiegazioni della gestione e dell'organizzazione cui facciamo maggior ricorso non sono ancora capaci di analizzare a fondo le continue interazioni tra gli individui e i gruppi nell'ambito dell'impresa, oppure tra questi e le persone esterne all'impresa stessa. La maggior parte delle spiegazioni oggi in letteratura non tengono conto della natura

retroattiva di tali interazioni. Un'impresa riduce i prezzi di vendita, un'altra la segue e la prima risponde con un'ulteriore riduzione dei prezzi, innescando così una spirale viziosa di riduzione dei prezzi. Ancora: un'impresa seduce il mercato con la tecnologia dei videoregistratori VCR più della diretta concorrente che utilizza la tecnologia Betamax.

Questa è stata la causa determinante di un circolo virtuoso che ha portato la prima impresa all'assoluto dominio del mercato dei videoregistratori e allo stesso tempo ha condotto l'impresa concorrente in un circolo vizioso conclusosi con la sparizione del suo prodotto. Questo libro presume che noi rimaniamo sorpresi riguardo alle conseguenze non intenzionali delle nostre azioni, in quanto utilizziamo dei modelli di interpretazione delle stesse che non colgono a sufficienza la natura retroattiva delle dinamiche d'impresa.

Comunque, nello scorso ventennio si sono avuti sviluppi significativi delle scienze matematiche e naturali che hanno permesso nuove e possibili interpretazioni di questa tipologia di interazione dinamica. La comprensione della complessa dinamicità dei sistemi di retroazione in natura è stata proposta da due teorie scientifiche. La prima è la teoria del caos e la seconda quella della auto-organizzazione. L'obiettivo di questo libro è quello di far conoscere al management questi due nuovi modi di intendere la complessa dinamicità dei sistemi.

L'importanza dei modelli di riferimento per le scelte decisionali

La chiave per affrontare l'attuale accelerazione del cambiamento delle condizioni in cui operano le imprese sta nella nostra capacità di spiegare come opera un'impresa di successo. O, per dirla in un altro modo, la chiave sta nei modelli decisionali cui i manager fanno riferimento per le loro scelte e le loro pianificazioni. Quanto più efficiente è il modello decisionale per una qualunque situazione, tanto maggiori saranno i successi delle scelte e delle azioni dei manager. Dobbiamo quindi iniziare a indagare sulle capacità altamente competitive su cui si basano i modelli mentali di decisione cui si riferiscono i manager per le loro azioni.

L'importanza dei modelli decisionali di riferimento per le nostre azioni sta nella natura del nostro cervello. Per poter effettuare una scelta, anche la più semplice, dobbiamo analizzare una serie di informazioni che ci vengono fornite dalla vista, dall'udito, dall'olfatto, dal tatto o che vengono ripescate nella nostra memoria a lungo termine. La parte funzionante

del nostro cervello, la memoria a breve termine, e la sua capacità di analisi, sono fortemente limitate. E infatti noi possiamo mantenere solo da cinque a sette informazioni elementari nella memoria a breve termine nello stesso momento e la velocità di elaborazione di una nuova informazione è piuttosto bassa. Inoltre abbiamo bisogno di tempo per trasmettere alla memoria di lungo termine le informazioni precedentemente elaborate per poterle immagazzinare. Possiamo superare queste limitazioni alquanto severe in due modi fondamentali[7].

La costruzione di modelli di riferimento

Il primo modo per superare le limitazioni del nostro cervello è quello di selezionare e semplificare le informazioni che devono essere elaborate per poter effettuare una scelta e agire conseguentemente a tale scelta. Superiamo i limiti fondamentali del nostro cervello ignorando la maggior parte della realtà che ci circonda e focalizzandoci su quelli che noi crediamo essere gli aspetti e le relazioni causali più importanti. Questo vuol dire costruire un modello di riferimento. Il modello che costruiamo ogni qualvolta si presenta una nuova situazione, le informazioni rilevanti e il numero limitato di relazioni causali sui quali focalizziamo la nostra attenzione, dipendono tutti dai modelli elaborati per le precedenti situazioni e immagazzinati nella nostra memoria di lungo termine. Pensare, scegliere e agire dipendono tutti fortemente dai modelli di riferimento di quanto abbiamo appreso in passato, modelli che abbiamo costruito e conservato attraverso l'esperienza e l'educazione.

Modelli di riferimento impliciti ed espliciti

Il secondo modo di superare le limitazioni fisiche del nostro cervello è molto vicino al concetto di automazione. Per costruire un modello di riferimento adatto alle nuove situazioni sarebbe troppo oneroso, dal punto di vista fisico e psichico, se avessimo bisogno ogni volta di ripescare e riesaminare tutti i modelli utilizzati in passato. Per questo molti di tali modelli vengono immagazzinati a livello inconscio. Quando ci troviamo

[7] J. Marquand, *Anatomy and Change*, Harvester Wheatsheaf, 1989.

in una nuova situazione ci sembra di utilizzare degli schemi noti per innescare automaticamente l'utilizzo di modelli già sviluppati in passato in situazioni analoghe. Gli esperti non fanno ricorso a tutto il loro bagaglio di esperienza per fronteggiare una nuova situazione. Infatti essi individuano delle somiglianze nelle forme qualitative di ciò che stanno osservando e automaticamente determinano dei modelli di riferimento modificati per far fronte alle nuove circostanze:

> Ad esempio, un maestro di scacchi si accorge di schemi e di relazioni tra i pezzi della scacchiera che un principiante non riesce a vedere, ed è quindi da questa capacità automatica di percezione che deriva la sua superiorità. Il maestro non è più bravo del principiante nel decidere il da farsi qualora i pezzi sulla scacchiera vengono disposti a casaccio. Le posizioni occupate dagli scacchi e la conoscenza esatta delle mosse da farsi in ogni determinata situazione sono immagazzinate nella memoria del maestro e vengono ripescate ogniqualvolta risulti necessario[8].

Una volta riconosciuti determinati schemi proseguiamo nello sviluppo di un nuovo modello per analogia con i vecchi modelli di riferimento:

> L'analogia pervade il pensiero... Far sembrare una storia familiare attraverso la connessione a quanto già noto, o far sembrare il familiare strano attraverso la visione dello stesso sotto una nuova prospettiva, questi sono gli aspetti fondamentali dell'intelligenza umana che dipendono dall'abilità di ragionare per analogia. Tale abilità viene utilizzata per costruire nuovi modelli scientifici di riferimento, per effettuare degli esperimenti, per risolvere nuovi problemi tenendo presente la soluzione di quelli già risolti, per fare delle previsioni, per controllare i risultati degli esperimenti, per esporre nuove tesi e per analizzare le metafore letterarie[9].

Dunque superiamo la nostra limitatissima capacità fisica di lavoro cerebrale per produrre una illimitata capacità di memoria attraverso la semplificazione, la selezione e la costruzione di modelli di riferimento e, successivamente, attraverso l'utilizzo automatico di tali modelli riposti nel nostro inconscio. Utilizziamo le somiglianze qualitative tra una situazione e l'altra per poter sviluppare dei modelli di riferimento per le nuove situazioni. I manager utilizzano questo sistema tipico dei medici e dei fisici. Ne consegue che se dobbiamo capire il comportamento manageriale, o comunque di

[8] *Ibidem.*

[9] M.L. Gick, K.J. Holyoak, «Schema Introduction and Analogical Transfer», *Cognitive Psychology*, vol. 15, pp. 1-38.

un qualsiasi esperto, allora dobbiamo necessariamente distinguere le due differenti tipologie di modelli di riferimento che possono essere usati.

La prima è quella dei modelli espliciti. Si tratta dei modelli di cui si è a conoscenza e che sono perlopiù articolati: sono quelli che i manager usano quando dicono quello che fanno o che dovrebbero fare. Se chiedete a un manager che cosa sta facendo la risposta più probabile sarà che sta pianificando e organizzando.

La seconda tipologia è quella dei modelli impliciti. Questi modelli esistono a livello inconscio e, conseguentemente, sono di difficile articolazione. Entrambe le tipologie di modelli determinano il comportamento manageriale, ma le azioni che dimostrano un'elevata competenza sono in sostanza determinate dall'utilizzo di modelli impliciti di riferimento. Se osserviamo il comportamento di un manager ci rendiamo conto di come questi possa passare da un compito a un altro in un modo che non è affatto pianificato o organizzato. Inoltre, tutti questi modelli impliciti di riferimento, importantissimi per spiegare il comportamento manageriale, sono innescati o fortemente influenzati dalle emozioni tanto quanto da fattori oggettivi.

Dal momento che ci sono due tipologie di modelli di riferimento e dal momento che le emozioni incidono solo su una di tali tipologie, è dunque verosimile che per una stessa situazione vengano utilizzati contemporaneamente modelli di riferimento impliciti ed espliciti. Questo spiega perché in una data situazione diciamo sempre una cosa e poi, casomai, ne facciamo un'altra. È quindi possibile ritrovarsi a fare qualcosa che non eravamo affatto intenzionati a fare; possiamo giustificarci dicendo di seguire un determinato schema o modello esplicito, ma quando entriamo in azione facciamo riferimento sempre, e forse giustamente, a modelli impliciti.

La condivisione dei modelli di riferimento

I manager generalmente non fanno delle scelte e non prendono delle decisioni da soli. Interagiscono l'uno con l'altro, scelgono e agiscono in gruppo. Per il semplice fatto di appartenere a un gruppo, i manager imparano a condividere i modelli di riferimento, in questo modo riducono enormemente i flussi di informazione e la comunicazione necessari prima dell'azione comune. Più i loro modelli di riferimento impliciti vengono condivisi e meno hanno necessità di comunicare per agire coesi. La condivisione dei modelli impliciti di riferimento, e quindi di certi valori, rappresenta quello che comunemente viene chiamata cultura dell'organizzazione o, come nel nostro caso, cultura

d'impresa. I gruppi e le organizzazioni generano culture proprie, ricette per sostenere la memoria e per accelerare il processo decisionale.

La modificazione dei modelli di riferimento

Esiste ancora un'importante conseguenza della distinzione tra modelli di riferimento mentali espliciti e impliciti, alcuni dei quali sono comunemente condivisi e altri no. Infatti, in tempi di elevata turbolenza ambientale, molti modelli possono rapidamente diventare inappropriati e questo vale in particolare per i modelli impliciti che i manager condividono col gruppo e quindi con la loro cultura. Dal momento che questi sono modelli che agiscono a livello inconscio, risulta molto difficile poterli individuare ed esaminare, e dal momento che sono fortemente condivisi, il conformismo del gruppo ne impedisce la messa in discussione. Per questo tali modelli sono soggetti a diventare inappropriati. Quanto maggiore è la turbolenza ambientale tanto maggiore è l'importanza di esaminare e porre in discussione i modelli impliciti che influenzano il nostro comportamento. Diventa vitale capire ed esplicitare le conseguenze che i nostri modelli mentali impliciti di riferimento e la nostra cultura hanno sulla nostra efficacia manageriale.

Se dobbiamo fornire delle prescrizioni per un comportamento manageriale innovativo, queste devono necessariamente dipendere dalla comprensione della natura fondamentale delle modalità secondo le quali i manager pensano, scelgono e agiscono in gruppo.

Quello che i manager dicono riguardo alle scelte strategiche

Negli anni scorsi ho effettuato delle indagini informali su un certo numero di aziende per cui lavoravo come consulente. Chiedevo ai vertici aziendali quello che secondo loro doveva essere fatto per gestire strategicamente un'impresa. La stessa domanda veniva fatta a un gruppo di manager che frequentavano un MBA[10] in cui ero insegnante. Senza nessuna eccezione, le risposte ottenute da entrambi i gruppi di riferimento sono sintetizzabili in quanto segue.

[10] Master in Business Administration: acronimo inglese, significa master in gestione d'impresa.

In primo luogo, i leader delle imprese gestite strategicamente dovrebbero stabilire degli obiettivi, dichiarare delle *mission*, articolare delle «visioni» (*vision*), delle aspirazioni o degli intenti. Tutto questo dovrebbe indicare con chiarezza dove sta andando l'impresa e che cosa dovrebbe diventare in un dato momento nel futuro, a lungo termine. Le *mission* e le visioni sono sempre descritte come delle convinzioni permanenti, solitamente di natura generale e qualitativa, sottolineando una qualche condizione futura che deve essere raggiunta. Esse rappresentano gli obiettivi sovraordinati che dovrebbero guidare e pilotare le azioni di tutta l'impresa. Ad esempio, una *mission* potrebbe essere quella di sconfiggere la concorrenza e diventare leader di mercato in determinati segmenti di mercato: la *mission* della Komatsu è di «accerchiare Caterpillar». Una visione spesso citata è quella di Fred Smith: egli vedeva in futuro la possibilità di consegne notturne di documenti e di pacchi a basso costo, utilizzando vettori aerei, passando per un centro di smistamento nazionale e una serie di depositi decentrati. La realizzazione di questa visione diventò la Federal Express[11].

Nonostante l'accettazione generale dell'importanza delle *mission* e delle visioni, poche persone sembrano avere le idee chiare su come svilupparle. La soluzione consiste nell'analizzare l'impresa, fatto che dovrebbe in qualche modo determinare un salto creativo della mente.

In secondo luogo, tutti i manager asseriscono che per gestire l'impresa strategicamente i leader devono saper infondere a tutti i componenti dell'organizzazione la stessa fede nella visione. Norme culturali fortemente condivise (i modelli impliciti di riferimento) devono essere instaurate per sostenere continuamente il consenso e l'impegno riguardo alla visione d'impresa. Il cambiamento manageriale viene visto in termini di cambiamento culturale verso una cultura più appropriata agli obiettivi da raggiungere. Tutti sono concordi nell'affermare la difficoltà del cambiamento culturale, ma esiste una bibliografia più ampia in confronto a quella della formulazione delle visioni. Esiste una serie di tecniche di comportamento organizzativo disponibili per gestire un cambiamento culturale.

In terzo luogo, la gestione strategica implica azione. La maggior parte dei manager ritiene necessario includere l'azione nella pianificazione di lungo termine, in modo da indicare la strada per raggiungere gli obiettivi. Sono le azioni che devono essere intraprese in tempi futuri in modo da poter realizzare gli obiettivi o le visioni. Tale pianificazione dovrebbe essere generale e flessibile e tutti sono concordi sul fatto che dovrebbe

[11] A.J. Rowe, R.O. Mason, K.E. Dicken, N.H. Snyder, *Strategic Management, A Methodological Approach*, Addison Wesley, 1989.

essere cambiata frequentemente. In questo caso esistono numerose tecniche disponibili per analizzare le posizioni strategiche e per selezionare diverse opzioni strategiche. Alcuni manager, fra quelli osservati, considerano l'azione piuttosto come una sequenza di prove ed errori che come piani. L'obiettivo è quello di combinare le capacità d'impresa con le richieste dei consumatori in modo più efficace rispetto alla concorrenza. Anche in questo caso esiste una serie di tecniche disponibili per determinare i fattori chiave di successo dell'impresa.

I problemi connessi alle visioni e alla pianificazione

La domanda da farsi, adesso, è se questo approccio ampiamente accettato in verità funziona come strumento per lo sviluppo e il controllo del lungo termine dell'impresa e se descrive ciò che i manager fanno o se in effetti essi si muovano verso modelli impliciti diversi. Personalmente credo che esista una serie di ragioni per affermare che i modelli espliciti di riferimento in questo caso non funzionino.

Le visioni e i valori condivisi

Laddove le imprese parlano di *mission*, troviamo dichiarazioni che mostrano notevoli somiglianze fra loro. La maggior parte esprime intenzioni di diventare leader di definiti segmenti nel mercato, di ingrandirsi e di elevare il livello dei profitti, di soddisfare con maggiore efficacia i clienti, di promuovere buone relazioni tra i lavoratori. Tutti, o quasi, sono concordi nell'affermare che il successo dell'impresa dipende dall'innovazione e dall'essere differenti dalle altre imprese concorrenti. Conviene indagare su come le *mission* esplicitate, che sono quasi sempre le stesse tra le imprese in competizione tra loro, possano contribuire in qualche modo a far prendere decisioni innovative.

Quando chiedevo ai manager di descrivere la visione futura della loro impresa, essa frequentemente veniva presentata come una dichiarazione generale d'intenti, per esempio essere l'impresa più grande del mercato o sconfiggere la concorrenza. Queste risposte contenevano molto poco di quello che si può definire come una fotografia della futura situazione

d'impresa, ciò che solitamente viene considerato visione d'impresa; risulta infatti molto difficile capire come queste affermazioni di ordine generale possano avere un'influenza specifica sulle decisioni da prendere nell'immediato. Altre risposte si concretizzavano in una lista di aspirazioni correnti che in quel determinato momento erano all'attenzione del vertice aziendale, ad esempio «essere presenti sul mercato statunitense del porta a porta» o «diversificare la produzione industriale». In genere queste visioni cambiavano totalmente se si rifaceva la stessa domanda dopo qualche tempo e quindi la visione diventava «stabilire un rapporto di fiducia con il cliente» come pure «stabilire una forte presenza in tutta l'Europa». Quindi anche queste liste, data la loro mutevolezza, non possono rappresentare una fotografia futura d'impresa, non stabiliscono degli obiettivi come linee guida per il futuro d'impresa nel lungo termine, sono semplicemente problemi portati all'attenzione dei top manager.

Quando analizziamo il passato di un'impresa per capirne lo sviluppo tendiamo a ignorare i molteplici problemi contingenti da risolvere di volta in volta. Prendiamo in considerazione solo quelli che sono stati risolti, che definiscono la visione d'impresa e che ne determinano il successo. L'esempio di Fred Smith e della Federal Express dimostra questo tipo di interpretazione selettiva.

È indubbiamente vero che Fred Smith analizzò e risolse una serie di problemi di costi comparati derivanti dalla consegna notturna di pacchi e documenti, ma quando ebbe un'altra «visione», quella dello Zapmail, un sistema costosissimo di telecomunicazioni per la trasmissione elettronica di documenti in competizione con i fax, macchine poco costose collegate alla rete telefonica, essa gli procurò una grande perdita finanziaria, in quanto non aveva previsto la soluzione più economica[12]. Le visioni possono condurre al successo con la stessa probabilità con cui possono condurre al fallimento.

Quindi il fatto che tutti possano credere alla visione d'impresa può dimostrarsi uno svantaggio. Quando riteniamo una determinata visione e la forte adesione alla stessa come la base del successo del management, ignoriamo selettivamente le visioni che sono state abbandonate o che non hanno avuto successo: utilizziamo un quadro di riferimento che ci porta sempre sequenze ordinate e comprensibili quando indaghiamo il passato. Questo quadro di riferimento sembra incoraggiarci a ignorare tutti gli aspetti disordinati, confusi, non voluti che si sono verificati nel passato dell'impresa.

[12] J. Quinn, «Federal Express», in J. Quinn, H. Minzberg, R. James, *The Strategy Process*, Prentice Hall, 1988.

La pianificazione

L'osservazione del management e dell'innovazione strategica di fatto solleva importanti questioni, come quelle che riguardano il ruolo realmente svolto dalle visioni e dai valori condivisi. È ancora meno chiaro come la pianificazione di lungo termine programmata in moltissime imprese possa avere una reale incidenza sul futuro andamento della stessa.

Pochi sono i manager che non sono d'accordo con quanto segue.

- La pianificazione strategica si riduce ad una serie di lunghi elenchi di punti di forza e di debolezza, di minacce e di opportunità per l'impresa e risulta piuttosto arduo trarre delle conclusioni concrete da questi elenchi. In genere la pianificazione si esplica in una serie di propositi vaghi sostenuti da pagine di proiezioni finanziarie per una durata quinquennale e che tutti sono convinti possano essere valide solo per il primo anno.

- I piani di lungo termine dovrebbero rappresentare un quadro di riferimento in cui risolvere i problemi strategici al momento opportuno. Un piano qualificato dovrebbe anticipare i problemi strategici più probabili, ma il management che discute tali problemi strategici non fa riferimento alla pianificazione di lungo termine, che invece normalmente non considera quei problemi strategici. Infatti dopo che questi piani sono stati burocraticamente approvati dal vertice, in genere vengono riconsiderati solo nel momento in cui devono essere revisionati.

- Qualora il controllo strategico venga esercitato nel modo comunemente accettato, ci si dovrebbe ragionevolmente aspettare che il management controlli i progressi dell'impresa sulla base dei piani di lungo termine o almeno in relazione al perseguimento della visione. Questo accade raramente, dal momento che risulta molto difficile definire degli strumenti di misura validi e significativi della performance dell'impresa nel lungo termine. In un mondo di incertezze e di disordine una caduta del mercato azionario potrebbe essere dovuta a un assestamento del mercato, ma potrebbe riflettere seri problemi di lungo termine: se non possiamo predire il futuro, non possiamo sapere quale delle due ipotesi è quella vera, ed è per questo che il controllo concomitante rappresenta un problema. Personalmente non ho mai visto dei manager analizzare in base ai risultati raggiunti i piani a lungo termine o la realizzazione delle visioni. L'analisi, il controllo concomitante riguardano i piani e i budget a breve termine.

- I piani a lungo termine in genere sono superati dopo solo sei mesi dalla loro stesura. In un periodo di cinque anni l'impresa con molta probabilità prenderà una direzione totalmente diversa da quella stabilita nella pianificazione originaria. Molte azioni stabilite nella pianificazione non vengono mai messe in atto e molte altre cambiano rispetto a quanto preventivato.
- Nonostante le ben note tecniche e raccomandazioni di gestione strategica, nonostante le analisi strategiche effettuate e i piani strategici predisposti, il management continua a incontrare notevoli difficoltà sia nell'identificazione dei problemi strategici sia nella loro soluzione quando siano presenti punti di vista conflittuali. Ogni nuovo accadimento sembrerebbe richiedere nuove energie e l'applicazione di vecchi modelli non è d'aiuto.
- Tutto l'approccio alla pianificazione è focalizzato sulla corrispondenza tra le risorse esistenti e le richieste dei consumatori e sul rapporto con i concorrenti. Tutto questo porta a delle strategie di imitazione anziché di innovazione e, conseguentemente, rende l'impresa più vulnerabile alla concorrenza di rivali innovativi[13].

Perché le visioni e la pianificazione non funzionano

Le visioni e la pianificazione risultano essere modelli inapplicabili in tempi di turbolenza ambientale perché basati su presupposti che non sono validi. Il primo presupposto non valido è che sia possibile prevedere il futuro per un periodo di tempo sufficientemente lungo per la formulazione di visioni e obiettivi che incidono fortemente sull'immediata gestione d'impresa. Tali modelli spiegano che cosa succede in termini strategici una volta stabiliti le visioni e gli obiettivi a lungo termine, mentre in ipotesi di dinamicità ambientale la vera difficoltà sta nello scegliere quale visione e quali obiettivi perseguire. Migliorare la gestione strategica risulta essere innanzitutto un problema di miglioramento del processo attraverso cui vengono effettuate le scelte d'impresa e in questo caso i modelli espliciti di riferimento sono di scarso aiuto.

[13] G. Hamel, C.K. Prahalad, «Strategic intent», *Harvard Business Review*, May-June 1989.

Per quale motivo i manager continuano a esporre visioni e piani

Esiste un numero di ragioni per cui il management accetta il fallimento dei modelli espliciti della visione e della pianificazione e ciononostante continua a farvi ricorso.

- Sebbene la pianificazione di per sé possa essere scarsamente efficace, il processo di analisi e di discussione che la determina incoraggia il pensiero strategico da parte del management.
- Anche se il controllo strategico reale non si effettua incoraggiando a credere nelle visioni e attraverso la pianificazione, il loro abbandono verrebbe interpretato come un segnale di autorizzazione per i manager a dimenticare il pensiero strategico. Questo significherebbe che il management reagirebbe solo agli eventi a breve termine.
- Ammesso che l'abbandono dei modelli espliciti della visione e della pianificazione non porti alla morte del pensiero strategico, sicuramente toglierebbe degli indirizzi alle scelte strategiche e all'azione del management nelle grandi imprese dalla struttura organizzativa complessa; verrebbe a mancare il collante capace di assicurare una consistente azione strategica in tutta l'organizzazione e troveremmo tutti i manager occupati a fare un po' di tutto.
- Senza la visione e la pianificazione il ruolo del vertice aziendale d'impresa si ridurrebbe a quello di osservatore passivo, con nessun potere di controllo sui sottoposti.
- Le visioni e la pianificazione sono un mezzo per proteggere la maggior parte del management d'impresa dall'esposizione all'incertezza. Le visioni e la pianificazione determinano un clima di certezza e possono essere utilizzate come strumento motivazionale.

Costruire un'agenda di questioni strategiche

Qualora abbandonassimo i modelli della visione e della pianificazione a lungo termine, con che cosa dovremmo sostituirli? La risposta a questa domanda ci porta direttamente a capire come in realtà i manager di successo oggi operino per fronteggiare elevati livelli di incertezza. Essi

costruiscono delle agende di questioni strategiche. Le questioni possono essere i problemi del momento, le opportunità, le aspirazioni, le sfide, le preferenze e i potenziali obiettivi che i manager man mano identificano. Tali questioni sono strategiche in quanto implicano delle conseguenze di lungo termine e di ampio raggio. Spesso sono dei piccoli cambiamenti o delle anomalie difficili da individuare e ancor più difficili da capire. Tali questioni strategiche rientrano nell'agenda organizzativa d'impresa in quanto molti manager vi prestano attenzione, un'agenda dinamica sempre mutevole dal momento che i manager nel gestirne gli argomenti determinano continuamente la scomparsa e la ridefinizione di nuove questioni. Il fulcro dell'innovazione e del management strategico è rappresentato dalla agenda delle questioni strategiche. Tale agenda non rappresenta la fotografia dell'impresa in un dato momento, bensì l'insieme di tutte le questioni strategiche che in tempo reale incidono nella gestione d'impresa. Questo libro afferma che invece di cercare di costruire una fotografia d'impresa in un dato momento futuro, noi dovremmo preoccuparci di capire come una questione abbia rilevanza strategica in agenda, come vengano prese le decisioni a riguardo e come l'imprevedibile soluzione del problema possa dar luogo a sua volta a ulteriori decisioni. Invece di promuovere una visione e di elaborare piani a lungo termine, dovremmo preparare il terreno affinché possa essere attivata un'agenda di questioni strategiche che possa operare in ogni momento dell'attività d'impresa. Il nocciolo della questione è che non dobbiamo più manifestare delle intenzioni sul da farsi domani, ma dobbiamo decidere e agire sulle questioni in agenda, azioni che hanno valenza nel lungo termine.

Creare le condizioni per una scelta ottimale richiede un'analisi e un'attenzione sistematiche al processo politico e di apprendimento attraverso il quale vengono individuate le questioni, e presuppone un'attenzione e una conduzione organizzativa dello stesso. Questo implica la rimessa in discussione dei modelli impliciti di riferimento utilizzati dal management d'impresa, e infatti tali processi dinamici hanno un'influenza sulla direzione strategica di gran lunga più rilevante di quella delle tecniche analitiche e delle liste di prescrizioni da utilizzare in termini generali.

Pensare al processo strategico

I modelli indicati in precedenza per spiegare come effettuare delle scelte strategiche si basano sullo studio di come le organizzazioni hanno preso

queste decisioni in passato e dall'interpretazione di come è stato raggiunto il successo aziendale.

Qualunque sia l'oggetto dell'analisi, dell'interpretazione e della spiegazione, partiamo sempre da una selezione soggettiva di quello che viene considerato essere importante, e quindi non facciamo altro che applicare i nostri modelli impliciti di riferimento. Ad esempio, una interpretazione del successo della Honda è quella di considerarlo una conseguenza dell'intento strategico di specializzarsi nella produzione di motori. Secondo questa prospettiva, la Honda decise di competere sul mercato statunitense partendo dal segmento dei motorini da 50 cc in quanto questo segmento di mercato all'epoca era totalmente sprovvisto di barriere all'entrata. Il successo subitaneo ottenuto in questo facile segmento di mercato diede dunque alla Honda la possibilità di accrescere la sua competenza in altre aree geografiche prima di sferrare l'attacco al segmento automobilistico, sempre negli USA[14]. Secondo questa interpretazione, per raggiungere l'obiettivo principale sono stati perseguiti obiettivi intermedi.

Un'altra interpretazione, basata su una serie di interviste con i manager incaricati e responsabili della diversificazione della Honda sul mercato statunitense, spiega l'ingresso dell'azienda nel segmento dei motorini da 50 cc in un modo totalmente diverso[15]. Pochi dirigenti della Honda erano andati negli USA per accertarsi della eventuale possibilità di vendere moto di grande cilindrata in quel mercato. Essi non avevano effettuato nessuna analisi di mercato e non avevano elaborato nessun piano.

La vendita delle moto si risolse in un fallimento e i responsabili erano sul punto di abbandonare il mercato quando notarono l'interesse dei consumatori per i motorini che essi stessi utilizzavano come conveniente mezzo di trasporto. Quindi abbandonarono l'obiettivo principale per vendere motorini. Questa è un tipo di interpretazione in cui la strategia viene determinata in parte dall'iniziativa del management e in parte dal caso. Risulta evidente che è fin troppo facile guardare indietro a quanto è accaduto e selezionare un insieme ordinato di eventi in relazione all'evento osservato. Una volta fatto ciò, non facciamo altro che prescrivere lo stesso ordine di eventi per il futuro. Dal momento che siamo condizionati a cercare sempre un ordine negli eventi, costruiamo una spiegazione basata sugli eventi. Il modo in cui selezioniamo gli eventi e costruiamo le spiegazioni dipende in maniera forte dai nostri schemi di riferimento, da quello che condizionatamente siamo propensi a guardare per primo, dai presupposti accettati inconsciamente e raramente messi in discussione.

[14] *Ibidem.*
[15] R. Pascale, «The Honda Effect», in J. Quinn, H. Minzberg, R. James, *op. cit.*

Gli esseri umani si comportano in questo modo sia che si tratti di spiegare la matematica o la fisica, sia che si tratti di analizzare l'organizzazione e il management d'impresa. Assume quindi fondamentale importanza per noi cercare di esplicitare quali schemi di riferimento vengono presi in considerazione per determinare i modelli che solitamente vengono sviluppati e utilizzati per controllare un'impresa in condizioni di turbolenza ambientale.

Gli schemi di riferimento

Negli anni scorsi avevo avuto contatti con più di trenta imprese nei più disparati settori nel Regno Unito, in USA e in Sud Africa; questi contatti mi hanno portato a credere che quasi tutti i manager inseriscono le preoccupazioni inerenti a una situazione di estrema incertezza allo stesso schema di riferimento, allo stesso insieme di convinzioni raramente messe in discussione su come funziona il mondo degli affari. I manager e i consulenti cercano delle liste generiche di prescrizioni che possano essere applicate in molte situazioni specifiche, in modo da evitare o superare la turbolenza e il caos così frequentemente incontrati oggigiorno.

Noi tutti abbiamo letto con avidità quei libri che affermano di aver identificato le caratteristiche delle imprese eccellenti che influiscono sui risultati raggiunti nell'ambiente caotico odierno, e poi abbiamo cercato di adottare tali caratteristiche nella convinzione che esse ci avrebbero portato al successo. O ancora, abbiamo letto altri libri e seguito conferenze e seminari che ci hanno esortato e spinto a credere nel cambiamento e a prestare particolare attenzione a determinate e selezionate chiavi per il successo come l'attenzione al cliente, la qualità totale, o un processo decisionale partecipativo. Quando il mercato borsistico cade, andiamo alla ricerca delle cause; quando gli indicatori dei risultati della nostra impresa cambiano direzione, ne ricerchiamo le cause. Questo comportamento suggerisce che tutti hanno la convinzione fondamentale che il mondo degli affari sia governato da leggi che è possibile individuare e che l'applicazione di tali leggi porta al conseguimento di risultati in qualche misura prevedibili. La convinzione che sia possibile spiegare e assicurare l'ordine nel mondo degli affari è molto comune e ampiamente sottintesa, pur cercando di essere obiettivi e scientifici allo stesso tempo.

Sulla base di questa convinzione tutti sono concordi sul fatto che il successo d'impresa dipende da:

- lo sviluppo di una visione nitida di dove e che cosa deve essere l'impresa nel futuro a lungo termine;
- l'analisi delle informazioni su come e perché l'ambiente in cui l'impresa opera sta cambiando e cambierà in futuro;
- la continua corrispondenza della capacità competitiva d'impresa al cambiamento e il mantenimento di un equilibrio dinamico seguendo il sentiero predeterminato verso il futuro;
- il coinvolgimento di tutti nell'organizzazione d'impresa per realizzare la visione e lavorare insieme come una squadra assai salda, con valori culturali altamente condivisi.

Detto in modo elementare si pensa all'impresa, all'organizzazione della stessa, come a una qualche combinazione tra una macchina che elabora informazioni e un organismo vivente che si adatta continuamente all'ambiente che lo circonda. Se questo è lo schema di riferimento, allora la risposta universalmente accettata alla turbolenza ambientale e al caos nel mondo economico è quella di cercare di imporre una qualche forma di coerenza e di armonia. In tal caso si è convinti che il successo viene raggiunto quando il caos, che proviene principalmente dall'esterno dell'impresa per condizionare l'ambiente in cui questa opera, viene eliminato e superato. In tal caso dobbiamo implicitamente essere convinti che la turbolenza ambientale e il caos che ci circondano siano in realtà un riflesso della nostra stessa ignoranza e che da qualche parte esiste una ricetta che ci permette di occuparci di essi in termini appropriati.

Le fonti dello schema di riferimento odierno

Consideriamo le origini di tale schema di riferimento. Il nostro modo di pensare riguardo ai problemi principali, quelli del controllo e della crescita futura, è pesantemente condizionato dalle spiegazioni scientifiche tradizionali che ci sono state insegnate. Queste stesse spiegazioni hanno condizionato tutte quelle riguardanti il management e l'organizzazione d'impresa che sono al centro dell'attenzione degli operativi. La scienza tradizionale riguarda un mondo oggettivo dove spazio e tempo sono variabili indipendenti, un mondo che può essere misurato con estrema precisione e che segue leggi immutabili i cui risultati sono prevedibili. La turbolenza in natura, il disordine evidente, ha sempre rappresentato un

problema in siffatto schema di riferimento. Dal momento che non poteva essere spiegata, la turbolenza veniva considerata come conseguenza di leggi complesse che gli scienziati non avevano ancora scoperto, come fosse il riflesso della nostra stessa ignoranza. La convinzione era che studiando il mondo in modo sempre più analitico e accurato, l'uomo avrebbe potuto identificare quelle leggi complesse e intervenire, attraverso procedure decisionali *step-by-step*, così da ottenere risultati prevedibili. In questo schema di riferimento del pensiero, si riteneva possibile che l'uomo avrebbe potuto controllare sempre più i risultati dei diversi processi della natura.

Un nuovo schema di riferimento per i sistemi dinamici

Gli scienziati, oggi, hanno sviluppato un nuovo schema di riferimento. Gli studiosi della natura hanno approfondito le loro ricerche e adesso sono convinti che l'approccio scientifico tradizionale possa essere applicato solo in casi limitati e specifici. Nella scienza, oggi, tempo e spazio non sono più delle variabili indipendenti e il movimento della persona che li osserva determina in parte la sua percezione della realtà: secondo la legge della relatività di Einstein quello che uno osserva dipende dalla posizione in cui si trova. La scienza oggi ritiene impossibile misurare al di sotto di un certo limite di accuratezza sia la velocità che la posizione di una particella: secondo il principio dell'indeterminazione di Heisenberg l'azione di misurare disturba quello che si vuole misurare. Ancora, alcune teorie non possono essere dimostrate seguendo una procedura *step-by-step*: il principio di indecidibilità di Gödel mette in discussione il pensiero strettamente razionale. Nella scienza odierna alcune leggi semplici e determinate possono dar luogo a risultati del tutto casuali che indubbiamente possono avere un ordine «nascosto»: questo è quanto affermano Lorenz, Mandelbrot, Feigenbaum e molti altri riguardo al caos. Nella nuova scienza i sistemi dinamici utilizzano l'instabilità per sconvolgere l'ordine e operare delle scelte non prevedibili in momenti critici che possono portare a nuove e complesse forme di ordine: questo è quanto afferma Prigogine nella teoria dell'auto-organizzazione. Nei prossimi capitoli, tutte queste teorie, probabilmente sconosciute ai più nel mondo economico, verranno analizzate e correlate alle imprese.

Gli scienziati della natura, specialmente nell'ultimo trentennio, hanno

sviluppato un nuovo schema di riferimento grazie al quale è possibile spiegare il funzionamento del mondo. Questo nuovo schema di riferimento sottolinea l'importanza dell'incertezza, dell'impossibilità previsionale, della irregolarità, della discontinuità e dell'auto-organizzazione, il tutto in diretta opposizione al pensiero tradizionale. Questo schema fornisce gli strumenti per capire la turbolenza e il caos, che si dimostrano essere eventi reali determinati da leggi piuttosto semplici e non il riflesso della nostra ignoranza. Il caos e la turbolenza sono l'essenza della realtà, spesso non esiste una causa quando gli eventi cambiano direzione e ciò ha portato gli scienziati a comprendere che l'evoluzione della maggior parte dei sistemi esistenti in natura è un continuo processo di creazione che dipende in misura notevole dal caso, e questo rende impossibile all'uomo controllare tutti i risultati di un'azione. Il fulcro della scienza si è spostato dalla visione meccanicistica dell'ordine e dell'evoluzione preordinata su determinati sentieri, alla natura creativa del disordine, dell'irregolarità e del caso. Il sistema meteorologico, ad esempio, oggi viene visto come un sistema dominato dal caos, la cui evoluzione a lungo termine è per sua natura imprevedibile e quindi non potrà mai essere controllata dall'uomo.

Bisogna considerare questo nuovo modo di pensare in relazione al management, all'organizzazione e al controllo d'impresa. E infatti in questo campo sono ancora utilizzati degli strumenti riferiti a schemi ormai considerati obsoleti e applicabili solo in casi specifici. Tutti sappiamo qual è il destino di un'impresa che continua ad offrire un prodotto obsoleto in un mercato in contrazione; lo stesso, più o meno, accade al management che continua ad operare con spiegazioni e convinzioni basate su uno schema di riferimento obsoleto. Cosa succede se l'impresa non è una macchina capace di elaborare le informazioni o un organismo soggetto all'evoluzione della specie secondo la scienza tradizionale? Cosa succede se l'impresa è un sistema governato dal caos, come il tempo meteorologico, in cui le direttive strategiche dipendono in parte dal caso? Cosa succede se il comportamento caotico è una conseguenza della struttura del sistema economico nel suo complesso e non dei cambiamenti avvenuti nell'ambiente in cui l'impresa opera? Cosa succede se non esistono delle ricette pronte per essere applicate in molte situazioni specifiche? Cosa succede se la maggior parte delle nostre convinzioni sul controllo strategico sono semplici illusioni?

Il contenuto dei prossimi capitoli

Questo capitolo introduttivo ha evidenziato il fatto che il compito più arduo che i manager devono fronteggiare oggi è quello di operare in modo continuamente innovativo in un mondo economico in cui il futuro è realmente molto lontano dalla certezza e dalla prevedibilità. Dal momento che è possibile agire nel modo giusto solo se vengono sviluppati dei modelli appropriati in base ai quali è possibile prendere delle decisioni, allora l'arduo compito è quello di capire a fondo e di spiegare il processo organizzativo e gestionale in condizioni di estrema incertezza, ma in questo caso siamo seriamente ostacolati da uno schema di riferimento che ci induce a risolvere il problema della gestione e dell'organizzazione in termini relativamente statici, considerando l'impresa una macchina capace di elaborare le informazioni o un organismo vivente che segue le leggi dell'evoluzione ambientale. Conseguentemente siamo propensi a dimenticare gli aspetti confusi, disordinati e conflittuali della realtà d'impresa che incontriamo quando dobbiamo esplicitamente spiegare quello che sta succedendo. Allora abbiamo delle difficoltà a tener conto delle conseguenze non previste di quello che facciamo, dei circoli virtuosi e viziosi che si autoalimentano e che vengono generati dalle nostre azioni e da cui siamo risucchiati. Abbiamo un grande bisogno di un modello decisionale maggiormente dinamico d'impresa e, in tal senso, il recente sviluppo della scienza dei sistemi dinamici complessi può offrirci una serie di direttive molto interessanti:

> Il dinamismo ci ha liberati finalmente dalla monotonia dell'ordine e della prevedibilità...
> I sistemi ci hanno reso possibile la ricerca casuale di qualunque possibilità di dinamismo...
> Il tutto si traduce in una realtà reale, nelle infinite possibilità del caso, in una cornucopia di opportunità...[16]

Il resto del libro rappresenta una ricerca sui sistemi dinamici di riferimento.

[16] J. Gleick, *Chaos*, Heinemann, 1988, p. 306 (tr. it. *Caos*, Rizzoli, Milano, 1989).

Parte prima

Le preoccupazioni del management dinamico

I capitoli della Parte prima cercano di stabilire gli elementi chiave che i manager dovranno considerare in un modello dinamico di gestione, se vorranno prendere decisioni efficaci nel turbolento mondo economico odierno. Una guida dinamica e utile all'azione manageriale deve essere costruita:

- sulla nostra esperienza secondo la quale esistono diversi tipi di situazioni di cambiamento. I manager affrontano il cambiamento che può andare da quello prevedibile e limitato del breve periodo, al cambiamento senza soluzione di continuità che solitamente si manifesta a un certo punto nel lungo periodo. Il management dinamico deve simultaneamente occuparsi del controllo delle conseguenze ragionevolmente certe di breve periodo e della gestione delle conseguenze incerte di lungo periodo nello sviluppo di nuove iniziative. Decisioni adeguate devono essere prese tenendo conto del fatto che, in base alla nostra esperienza, in ipotesi di certezza previsionale risulta facile stabilire degli obiettivi prima di agire, mentre elevati livelli di incertezza e di ambiguità determinano ansia, confusione e conflittualità, il che rende assai difficile l'individuazione e lo sviluppo di aspirazioni e obiettivi prima di agire;
- sulla ammissione che le forme di controllo e di sviluppo che nella realtà vengono utilizzate cambiano se passiamo da un tipo di situazione di cambiamento generale ad un altro. Quando siamo vicini alla

certezza di cambiamenti limitati risulta possibile e altamente desiderabile effettuare delle scelte e agire in modo razionale e pianificato. L'osservazione del comportamento dei manager, comunque, mostra che essi effettuano le loro scelte in modo politico quando il futuro non è prevedibile. In questo caso i manager imparano in gruppo come scoprire le loro aspirazioni e i loro obiettivi e come determinare le priorità che guidino le loro azioni. Un modello di management dinamico deve occuparsi sia della pianificazione razionale che delle tipologie politiche di controllo e di sviluppo. Per poter essere d'aiuto all'azione manageriale in ipotesi di non predicibilità del futuro, i modelli dinamici dovrebbero spiegare come la dinamica comportamentale della personalità individuale e di quella di gruppo influenzi la decisione politica, che a sua volta porta alle scelte e alle azioni strategiche;

- sulla natura di retroazione delle scelte e delle decisioni organizzative. Un modello dinamico managerialmente utile dovrebbe spiegare i circoli virtuosi e viziosi autoalimentantisi che si osservano nel mondo economico. Dovrebbe spiegare come piccoli cambiamenti possono generare notevoli accadimenti. Tutti infatti sanno che la fortuna o il caso giocano un ruolo nel successo d'impresa pari a quello della determinazione o dell'iniziativa. Un modello dinamico manageriale utile dovrebbe tener conto del caso e di come i manager determinano il loro futuro.

I capitoli della Parte prima del libro esplicitano tutti i requisiti di un modello dinamico manageriale e organizzativo.

Capitolo 1

Obiettivi, comportamento e cambiamento

Il futuro è una combinazione di situazioni mutevoli

Nel descrivere una situazione generica di cambiamento che i manager devono fronteggiare, bisogna conoscere con precisione:

- i tempi e le modalità del cambiamento, cioè quando il cambiamento è iniziato e dopo quanto tempo vengono percepite le conseguenze dello stesso;
- l'entità delle conseguenze connesse al cambiamento;
- il grado di prevedibilità del cambiamento e le relative conseguenze.

Il presente

Bisogna considerare anzitutto tutti gli eventi aziendali e tutte le decisioni prese nel presente dalle persone nell'impresa. Questo è quanto viene mostrato nella figura 1.1. Sull'asse verticale viene misurata l'entità delle conseguenze, senza distinzione tra quelle negative e quelle positive, di tutti gli accadimenti e delle decisioni poste in essere nel presente d'impresa. Sull'asse orizzontale viene misurato il tempo in cui tali conseguenze producono delle conseguenze per l'impresa.

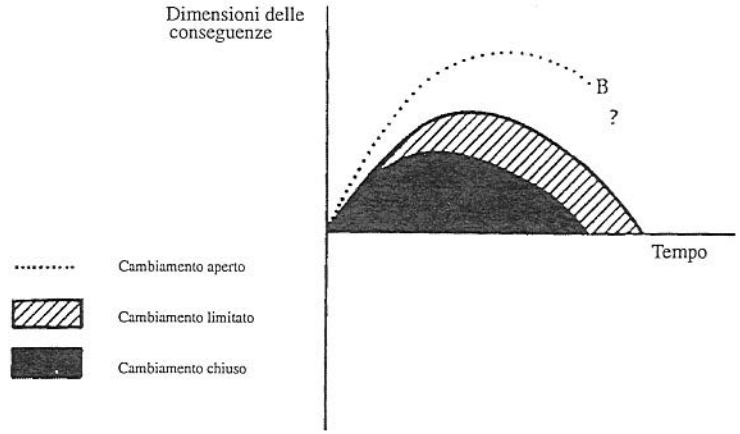


Figura 1.1. Conseguenze delle azioni e degli eventi presenti

Il cambiamento chiuso

Nella figura 1.1 l'area in nero rappresenta le conseguenze di eventi e azioni presenti totalmente prevedibili in un tempo relativamente breve nel futuro. Tali azioni ed eventi sono prevedibili in quanto appartengono alla conduzione ordinaria dell'impresa. Ad esempio, un aumento della clientela implica la crescita della produzione di determinati beni e della produzione dell'impresa nel suo complesso; un fornitore aumenta il prezzo di un determinato componente e l'impresa lo sostituisce con quello prodotto da altri fornitori. Le conseguenze in termini di flussi di cassa di tali eventi e azioni intraprese nel presente sono prevedibili con un elevato grado di certezza. È possibile conoscere che cosa sta determinando il cambiamento, perché quest'ultimo si verifica e quali saranno le conseguenze nel breve futuro. Ci si trova di fronte semplicemente al ripetersi di una situazione già accaduta in passato in modo del tutto simile. Nel breve periodo, piccoli cambiamenti nel presente che potrebbero modificare la ripetizione delle conseguenze annesse non durano sufficientemente a lungo per produrre differenze significative. Questa situazione viene definita come una situazione di cambiamento «chiuso», «limitato» e «prevedibile».

Il cambiamento limitato

Esistono degli eventi e delle azioni intraprese nel presente che non sono un'esatta ripetizione di eventi e azioni passati. Ad esempio, un nuovo cliente chiede una modifica ad una linea di prodotti da consegnare in breve tempo; un fornitore potrebbe aumentare il prezzo di determinati componenti e il ricorso a sostituti implica una qualche modifica del processo produttivo. In questo caso le conseguenze sono ancora prevedibili, ma lo sono con un grado assai più approssimativo di certezza. Esiste, inoltre, una serie di eventi e azioni per cui le conseguenze non sono singolarmente prevedibili con certezza, ma il cui risultato globale può essere previsto se le conseguenze cui danno luogo sono ripetitive e note. Ad esempio, un'impresa produce e vende un'ampia gamma di videoregistratori. Non è possibile predire quale videoregistratore verrà scartato dal controllo di qualità e quale verrà rispedito dal cliente che lo troverà difettoso, ma è possibile prevedere ragionevolmente che solo il due per cento della produzione sarà scartato e solo l'uno per cento verrà rispedito all'impresa. In questo caso è possibile capire quello che con molta probabilità sta determinando il cambiamento, perché questo ha luogo e quali sono le probabili conseguenze. Questo è possibile quando si ripete una serie di eventi tutti uguali o quando si ripetono accadimenti già successi in passato. In questo caso è possibile applicare i concetti di probabilità e le tecniche statistiche. Questo è il cambiamento limitato, rappresentato nella figura 1.1 dall'area tratteggiata. Formulare delle previsioni è possibile per un periodo di tempo più ampio di quello del cambiamento chiuso a scapito, però, dell'accuratezza.

Anche in questo caso, comunque, il tempo deve essere sufficientemente breve da non considerare eventuali piccoli cambiamenti implicanti notevoli conseguenze.

Il cambiamento aperto

Esistono delle azioni e degli eventi che sono unici per natura, sono nuovi per l'impresa, non hanno mai avuto luogo prima e possono sembrare piccoli e insignificanti.

Ad esempio, un concorrente straniero può decidere di stabilirsi in un'area specifica per testare il mercato di un'impresa locale che nulla

sospetta; un dipartimento ricerca e sviluppo potrebbe produrre un particolare tipo di colla che sembrerebbe non avere nessuna applicazione utile, lo stesso tipo che è stato adottato nella produzione dei «Post-it», un prodotto ad altissima redditività; il consiglio d'amministrazione di una impresa può decidere un'acquisizione; in un mercato estero l'esercito, o un gruppo religioso, può fare un colpo di stato che provoca la cancellazione di eventuali contratti o la perdita dei crediti in quel paese; le uova possono essere infette da salmonella; degli studi possono dimostrare che la margarina è meno salutare di quanto si credeva che fosse; si è scoperto che i CFC sono dannosissimi all'ozono atmosferico e così via. Tutti questi cambiamenti sono all'inizio di piccola portata e generalmente non vengono notati subito, ma dopo un certo tempo essi producono una serie di conseguenze rilevanti per molte imprese.

Dal momento che tali eventi sono unici e spesso di piccola entità, e dal momento che le conseguenze per le imprese dipendono da come queste e le loro concorrenti decidono di operare, tali conseguenze si dimostrano essere imprevedibili. Questo rappresenta il cambiamento aperto del quale all'inizio non si conosce la causa del cambiamento, perché stia succedendo e quali saranno le conseguenze.

Nella figura 1.1 il cambiamento aperto è rappresentato dall'area bianca sotto la linea punteggiata terminante con un punto interrogativo. Il cambiamento aperto predomina nel lungo periodo; e infatti quanto più guardiamo avanti nel tempo tanto più le conseguenze sono imprevedibili, fino a raggiungere un punto in cui non sappiamo più nemmeno quali saranno le conseguenze nel complesso.

Il passato e il futuro

Prima abbiamo considerato il cambiamento in termini di conseguenze di eventi e di azioni relativi al presente. Nella figura 1.2 vengono aggiunti agli eventi e agli accadimenti del futuro quelli del passato. Muovendo dall'origine degli assi, sull'asse verticale, in entrambe le direzioni, viene evidenziata la portata delle conseguenze di eventi e azioni connessi al cambiamento, senza distinzione tra quelli positivi e quelli negativi. Sull'asse orizzontale, a sinistra dell'origine troviamo quanto è accaduto nel passato. La curva B e le sue componenti sono le stesse della curva in figura 1.1, ossia rappresentano le conseguenze di eventi e azioni del presente.

Nella figura 1.2 è stata aggiunta la curva A che mostra l'entità delle conseguenze di eventi e azioni già accaduti in passato, fatti questi che per la maggior parte possono essere conosciuti e capiti in quanto già verificati e che sono rappresentati dall'area in nero della curva A fino all'asse verticale. Di questi eventi e azioni si sa che cosa è accaduto e perché è accaduto, ma alcune delle conseguenze di questi accadimenti passati possono non essere del tutto chiari, specie quando vengono utilizzate parole come «probabilmente» o espressioni del tipo «con molta probabilità» per descrivere che cosa è successo e perché è successo. Questi eventi sono rappresentati dall'area tratteggiata della curva A a sinistra dell'origine, ossia il cambiamento limitato o probabilistico accaduto in passato e rivisto al presente.

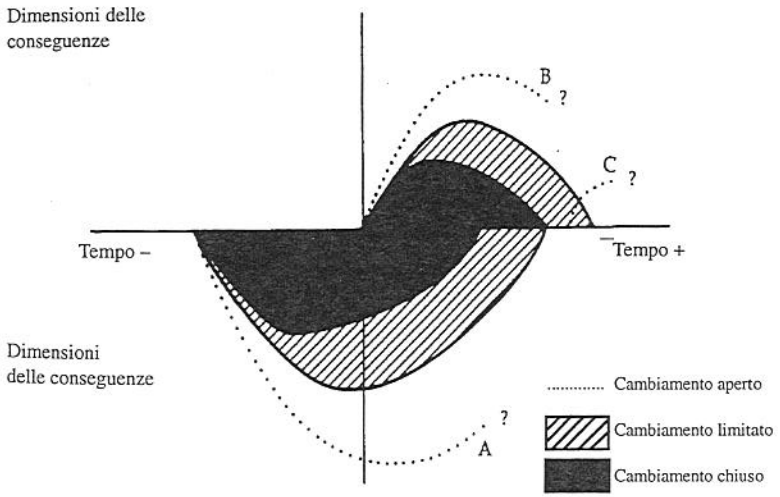


Figura 1.2. Conseguenze delle azioni e degli eventi passati, presenti e futuri

Inoltre esistono sicuramente anche in passato dei cambiamenti aperti che hanno avuto luogo e che sono rappresentati dall'area in bianco sottesa alla curva A a sinistra dell'origine. Ad esempio, in una consulenza richiestami, partecipai a un consiglio di amministrazione in cui si discutevano i motivi di un forte calo dei profitti di una filiale. Questa filiale operava su appalti per la riparazione delle strade, in gran parte ottenuti da responsabili di governo locali. Alcuni sostenevano che il

calo dei profitti era da addebitarsi alla politica dei costi, altri al clima particolarmente avverso, altri ancora al taglio delle spese amministrative locali. Non si riuscì a stabilire una causa su cui tutti potessero essere concordi. Un altro esempio è il seguente. In una impresa assistetti ad una conferenza in cui venivano rilevate grosse perdite in seguito ad un'acquisizione molto frettolosa. Un dirigente spiegò con quale scrupolo era stata preparata l'acquisizione, ma si dimenticò di spiegare con quale velocità la stessa ebbe luogo. Invece di addurre il fallimento alla scarsa preparazione, ne ricercò la causa in un'imprevedibile contrazione del mercato e nelle differenze culturali tra le due imprese. In molte occasioni i manager ricorrono alle interpretazioni, alle chiacchiere, alla mitologia, alla razionalizzazione successiva dell'evento, all'auto-giustificazione per fornire una spiegazione di quello che è successo. Per questo anche il passato, a volte, non è prevedibile.

Tutti gli accadimenti del passato, comunque, continuano ad influenzare il futuro. Muovendosi verso il futuro, alcune conseguenze del passato possono risultare molto chiare, alcune statisticamente prevedibili e altre non prevedibili. L'impossibilità di definire le conseguenze conplessive di tali eventi nel futuro giustifica la presenza del punto interrogativo al termine della curva A. Per completare lo schema è stata accennata la curva C, rappresentante gli eventi e le azioni future, che possono ad un tempo generare cambiamenti chiusi, controllabili o aperti. Dunque la figura 1.2 rappresenta lo stato attuale, passato e futuro, del cambiamento cui un'impresa è soggetta nel tempo. La situazione finale è una conseguenza di azioni ed eventi e di interazioni tra passato, presente e futuro. Nel presente un'impresa si trova all'origine degli assi, fronteggia il passato, ma alcuni aspetti dello stesso non sono ancora del tutto chiari. Allo stesso tempo fronteggia una situazione di potenziale cambiamento totale in relazione al futuro, una situazione determinata da un mix di cambiamenti chiusi, controllabili e aperti. L'equilibrio di questo mix varia in relazione al periodo di tempo preso in considerazione. Visti dal presente, passato e futuro sembrerebbero presentarsi allo stesso modo, in quanto le componenti del cambiamento sono le stesse, ma questo non è vero in quanto nel mix le stesse componenti assumono pesi diversi. Un fatto è certo: nell'ambiente in cui oggi l'impresa opera i cambiamenti chiusi sono caratteristici di periodi sempre più brevi, in molti casi la durata di questi periodi si riduce a qualche mese. Allo stesso tempo i cambiamenti aperti sono sempre più frequenti in tempi sempre meno lunghi e per la maggior parte delle imprese questo tempo si è ridotto a due, tre anni al massimo.

Il cambiamento aperto interessa tutti i periodi di tempo

Un'altra cosa da tenere bene in mente è che sebbene le situazioni di cambiamento siano state descritte separatamente, nella realtà dei fatti sono strettamente interrelate, per cui non possiamo dire che dal momento che i cambiamenti chiusi e i cambiamenti controllabili predominano nel breve periodo allora possiamo ignorare quelli aperti. Anche nel lungo periodo il fatto che sia possibile prevedere alcuni cambiamenti, non presenta grande utilità in termini pratici.

Prendiamo il passato. Si può conoscere a fondo la storia di un'impresa, ma ci potrebbero essere degli eventi importantissimi, specialmente nel passato recente, che non sono affatto chiari. Le persone hanno delle difficoltà nel decidere che cosa fare in futuro se non hanno capito quello che è appena successo; quello che è appena successo può influenzare quello che succede dopo. L'azione coerente dipende dalla spiegazione corretta. L'attività di interpretare il passato, cercando di capire che cosa era andato male e perché, è quindi un'attività della massima importanza per chi si occupa del futuro.

Successivamente bisogna occuparsi del futuro di breve periodo. Generalmente risulta possibile in un'impresa predire le conseguenze di molti eventi e azioni che sono avvenuti o che stanno avvenendo. Ad esempio, il fatturato dei prossimi tre mesi può essere facilmente e accuratamente previsto, in quanto gli ordini sono già stati effettuati e le conseguenze degli sforzi di vendita che si stanno compiendo sono relativamente chiare. Parliamo di ritardi negli assestamenti, nella regolarità e nella ripetizione. Ma anche nel breve periodo esistono elementi dei cambiamenti «aperti», come il fatto che un importante cliente può essere stato sottratto dalla concorrenza o può fallire, vanificando tutte le proiezioni di breve periodo.

Ritornando al lungo periodo, alcuni cambiamenti d'impresa saranno dei semplici riflessi di cambiamenti già accaduti in passato. Ad esempio, a causa di variazioni del tasso di natalità dalla fine della prima guerra mondiale – un evento che ha già avuto luogo – possiamo prevedere con buona approssimazione le variazioni della popolazione per fasce d'età nei prossimi dieci/quindici anni; possiamo sapere di quanto e come la fascia di popolazione tra i 25 e i 35 anni si ridurrà; quando e di quanto la fascia di popolazione tra i 45 e i 55 anni, come pure quella degli ultrasettantenni, subirà incrementi.

Per concludere, in un dato momento le organizzazioni d'impresa si trovano a fronteggiare tre tipologie di cambiamenti tra loro interconnes-

se, su cui bisogna esercitare un controllo; tre situazioni in cui bisogna in qualche modo assecondare il cambiamento attraverso delle azioni decise al presente; tre situazioni solo parzialmente correlate a diversi periodi temporali futuri. E ogni situazione è strutturalmente diversa dalle altre due. Nel caso dei cambiamenti chiusi e in quelli controllabili è possibile una previsione, mentre così non è per i cambiamenti di lungo periodo. Le conseguenze di lungo periodo vengono dominate da cambiamenti non noti che ridisegnano persino il passato e il futuro di breve periodo.

Cambiamenti aperti, obiettivi ambigui, confusione e ansia

Il cambiamento aperto è qualitativamente diverso dal cambiamento chiuso e da quello limitato: è un cambiamento nuovo e irripetibile, mentre gli altri due implicano sempre qualche ripetizione o densità di eventi. Le informazioni possedute sono sempre inadeguate nelle situazioni di cambiamento aperto e sono condizionate da come questo cambiamento viene interpretato. Le interpretazioni sono fortemente condizionate dall'esperienza acquisita e da quello che le persone stanno cercando di raggiungere sia a livello personale che a livello di gruppo. Sembra che tutti abbiano la tendenza ad evitare il cambiamento aperto in quanto rappresenta una sfida alle posizioni esistenti. Il cambiamento aperto è per sua natura ambiguo e la nostra risposta ad esso è generalmente equivoca. Dal momento che le conseguenze non sono prevedibili per tutti quelli che ne sono coinvolti, risulta impossibile definire delle preferenze su ciò che vorrebbero che succedesse o sulle decisioni che dovrebbero prendere: risulta impossibile stabilire rapidamente degli obiettivi. Laddove le conseguenze di lungo periodo non sono note, inoltre, risulta impossibile per definizione formulare delle visioni o delle *mission* per il futuro dell'impresa.

L'impatto del cambiamento aperto sul comportamento delle persone è notevole. Dal momento che la prospettiva di tale cambiamento è sconosciuta, ne consegue un comportamento ben definito. La gente si sente confusa e insicura, può mostrare un atteggiamento conflittuale, può diventare eccessivamente dipendente dai suoi leader; le persone appoggeranno quelli che tra loro sono capaci di dare spiegazioni plausibili di quello che sta succedendo, per cui quanti posseggono tale capacità finiscono con l'esercitare una notevole influenza. Quanto detto è facilmente riscontrabile nelle borse dove vengono trattati titoli particolarmente rischiosi. Di solito ogni giorno viene fatta una riunione mattutina con tutti i broker ai quali economisti e analisti presentano le loro analisi. Dal momento che i cambiamenti aperti sono gli unici cambiamenti ad essere trattati da certe organizzazioni anche su base giornaliera, gli economisti si sbilanciano sempre poco a favore dell'uno o dell'altro titolo. Tutte le previsioni sono generiche e basate su ipotesi che ne presuppongono la validità, ma tutti quelli che, dopo una coerente interpretazione di quanto successo a Tokyo e New York il giorno prima, esplicitano quelle che sono le possibilità del giorno, sono tenuti in grande considerazione e pagati profumatamente. L'influenza che questi analisti esercitano sul mercato finanziario ha a che fare con la loro capacità d'interpretazione che si traduce nel ridurre l'incertezza percepita del cambiamento e non ha nulla a che vedere con la possibilità di prevedere eventuali successi.

Il cambiamento aperto è diverso

Esistono sei differenze tra le tre tipologie di cambiamenti che assumono un'importanza assai rilevante:

1. le preferenze e gli obiettivi degli attori delle organizzazioni possono essere ragionevolmente chiari nel caso di cambiamenti «chiusi» o controllabili. Questo li rende capaci di scegliere tra obiettivi e azioni proposte sia contrattando laddove esiste un conflitto tra obiettivi, sia seguendo un processo decisionale razionale laddove tutti sono d'accordo. Nel cambiamento aperto gli obiettivi e le preferenze non possono essere chiari o comuni dall'inizio, semplicemente per il fatto che il livello di incertezza è molto elevato. Le scelte possono essere fatte soltanto attraverso complesse forme di apprendimento e di attività politica nelle quali vengono scoperti obiettivi e preferenze;
2. nelle situazioni chiuse le cause sono facilmente comprensibili e le conseguenze altrettanto prevedibili. Nel cambiamento limitato è possibile ragionare in modo simile con buona approssimazione. Esistono dei legami identificabili tra causa ed effetto. Nelle situazioni chiuse e controllabili le visioni e le *mission* sono anticipazioni di uno stato futuro. In entrambe, il processo decisionale raziona-

le basato su delle previsioni è fattibile e rappresenta il migliore strumento per gestire il cambiamento. Il pensiero e l'apprendimento efficace in queste situazioni sono essenzialmente delle procedure *step-by-step*. È possibile vedere i modelli generali organizzativi come organismi in evoluzione e adattamento o come delle macchine elaboratrici di informazioni che si occupano di una gran numero di situazioni specifiche e ben individuate. Le situazioni inerenti al cambiamento aperto difficilmente sono comprensibili nel passato e sicuramente non sono prevedibili nel futuro, da cui segue che *mission* e visioni non possono essere anticipazioni di uno stato futuro; in tal caso si deve parlare di aspirazioni, ambizioni, o di un elenco di intenti che si vogliono perseguire. I legami tra causa ed effetto sono difficili da identificare. Laddove predomina il cambiamento aperto, o assume una importanza significativa, i metodi di controllo basati sulla previsione e sulle visioni di un eventuale stato futuro saranno inefficaci. Il pensiero e l'apprendimento in tali situazioni sono intuitivi e si basano su analogie qualitative con situazioni simili. I modelli tradizionali organizzativi dell'organismo in evoluzione, o della macchina elaboratrice di informazioni, saranno in tal caso del tutto fuorvianti;

3. eventi o azioni insignificanti che hanno luogo nel presente producono conseguenze insignificanti nelle situazioni di cambiamento chiuso, come pure molto probabilmente nelle situazioni di cambiamento limitato. È possibile ignorare i piccoli cambiamenti per concentrarci su quelli di grossa entità. Nelle situazioni di cambiamento aperto, invece, è noto che anche impercettibili cambiamenti possono risalire lungo il sistema e avere conseguenze notevoli. Ad esempio, un'interrogazione parlamentare non meditata sulla presenza del batterio della salmonella nelle uova di gallina produsse un'enorme contrazione dei consumi di uova in Inghilterra nel 1988; un programma televisivo che attaccava i metodi di costruzione utilizzati dai maggiori costruttori inglesi comportò il fallimento virtuale della costruzione di case con prefabbricati in legno nel Regno Unito all'inizio degli anni Ottanta. Dunque piccoli cambiamenti non possono essere ignorati, anzi l'individuazione degli stessi assume vitale importanza;

4. nelle situazioni chiuse e controllabili, il cambiamento influenza l'organizzazione dall'esterno e ad esso segue un adattamento. L'organizzazione può essere modificata in anticipo in relazione al cambiamento che sta per verificarsi attraverso l'utilizzo di regole e procedure di

controllo fisse. Il sistema utilizzato per controllare il cambiamento rimane costante anche quando quest'ultimo ha luogo. Nelle situazioni non prevedibili le organizzazioni devono sviluppare nuovi metodi di controllo e sviluppo in quanto devono gestire il cambiamento. Questo accade perché tale cambiamento è unico e nuovo e non si è mai riscontrato nella stessa forma in precedenza. Le regole e le relazioni all'interno dell'organizzazione devono essere modificate perché l'organizzazione gestisce il cambiamento proveniente dall'esterno. Gli strumenti per gestire il cambiamento non sono sempre uguali e sono quindi essi stessi generatori di cambiamento;

5. nelle situazioni limitate l'apprendimento viene prima del cambiamento e non c'è nulla di nuovo da apprendere quando esso si verifica. Nelle situazioni controllabili molto viene appreso in anticipo e il rimanente viene appreso attraverso una serie di prove ed errori come adattamento specifico quando il cambiamento si manifesta, ma il nuovo apprendimento è minimale in quanto la maggior parte dei cambiamenti sono stati previsti. Nelle situazioni non prevedibili, invece, l'apprendimento inteso come scoperta è quello che assume maggior significato, diventa parte e tassello della gestione del cambiamento e avanza in tempo reale con lo stesso, rappresentando il modo in cui affrontiamo il cambiamento. Non è lecito descrivere tale apprendimento come subordinato al cambiamento, in quanto non è del tutto chiaro come possa essere subordinato. Le azioni intraprese e quanto da esse si apprende hanno un'importanza significativa su quello che accade successivamente;

6. nelle situazioni chiuse e controllabili le persone si sentono sicure e si comportano in modo relativamente prevedibile e comprensibile. Quando devono fronteggiare il cambiamento aperto, le stesse persone possono comportarsi in un modo che risulta essere di difficile comprensione e, a volte, strano.

Il cambiamento «aperto» rappresenta la situazione in cui non sappiamo quello che stiamo facendo, e quando fronteggiamo siffatta situazione cerchiamo di sapere, esploriamo, apprendiamo, facciamo tutto questo in aperto conflitto o in collaborazione con le altre persone, ci impigliamo in complessi processi di apprendimento politico, e così facendo sviluppiamo nuovi significati. Le altre situazioni di cambiamento sono quelle dove sappiamo quello che stiamo facendo e in questi casi applichiamo processi decisionali del tutto razionali e semplici forme di contrattazione politica.

Gli elementi non prevedibili e quelli individuabili

Sebbene le conseguenze del cambiamento aperto siano sconosciute in termini specifici, sappiamo dall'esperienza che la storia ha la tendenza o l'abitudine a ripetersi nei suoi tratti generali. Inoltre, sappiamo che quando ci troviamo di fronte a situazioni nuove che non è stato possibile prevedere, di solito individuiamo delle somiglianze con eventi già accaduti o che stanno avvenendo da qualche altra parte. In realtà individuiamo elementi qualitativi simili che utilizziamo per sviluppare modelli mentali per fronteggiare le nuove situazioni; utilizziamo le analogie basate sulla somiglianza per far fronte all'imprevisto quando ne siamo sfidati. Prendiamo ad esempio l'impresa con cui ho lavorato per molti anni. Verso la metà degli anni Sessanta essa aveva diversificato la sua attività, ma un investimento si era rivelato un fiasco durante la recessione economica alla fine del decennio. I profitti calarono drammaticamente e lo stesso accadde per i flussi di cassa. La risposta dell'azienda fu di centralizzare la struttura, di rafforzare il sistema di controllo, di razionalizzare le attività e di ridurre gli investimenti. All'inizio degli anni Settanta l'impresa produceva nuovamente profitti e registrava notevoli flussi di cassa positivi. Gli anni successivi furono anni di espansione e di diversificazione in relazione all'espansione del mercato, alla recessione della metà degli anni Settanta e al recupero della fine del decennio. I sistemi di controllo non furono applicati con rigidità e le varie divisioni furono spinte a definire i loro investimenti, la diversificazione e l'espansione. Sebbene la struttura d'impresa non fosse cambiata in modo significativo, il potere era finito nelle mani dei responsabili di divisione. Alla fine degli anni Settanta, però, molti mercati si indebolirono e alcuni cessarono di esistere. Una serie di investimenti e di diversificazioni si dimostrarono un fallimento e, ancora una volta, i profitti si ridussero e l'impresa si trovò di fronte a problemi di liquidità. I primi anni Ottanta furono anni di severissimi sistemi di controllo e di razionalizzazione delle attività, questa volta accompagnati da una politica di decentramento. Questo portò ad un rapido recupero della redditività d'impresa e ad un ritorno di flussi di cassa positivi. Prima della metà degli anni Ottanta l'impresa era nuovamente alla ricerca di opportunità di diversificazione e di investimento, mentre la metà del decennio si dimostrò essere un periodo di elevata redditività.

In ogni situazione che l'impresa fronteggiò nel ventennio preso in considerazione, i risultati furono del tutto differenti, non c'era nulla di predefinito a riguardo: alcune diversificazioni avevano avuto successo ma, al pari di altre, avrebbero potuto non averne. Comunque, nel ventennio considerato gli elementi caratterizzanti gli eventi erano in via generale del tutto simili. C'erano stati periodi di espansione e periodi di contrazione dei mercati, periodi di controlli molto rigorosi e periodi di scarsi controlli, un ricorso alla centralizzazione, poi alla decentralizzazione e poi ancora nuovamente alla centralizzazione. La storia ha la tendenza a ripetersi, ma mai allo stesso modo. Per questo sappiamo che i risultati di lungo periodo non sono prevedibili, ma anche che abbiamo la possibilità, attraverso l'esperienza acquisita con gli eventi passati, di individuare analogie qualitative negli eventi che devono ancora manifestarsi.

Conclusioni: quello che un modello dinamico dovrebbe spiegare riguardo al cambiamento

Il cambiamento aperto è presente in tutti i periodi di tempo, anche se domina nel lungo periodo ed è la sua unicità e incertezza che rende estremamente difficile, se non impossibile, prevederne i risultati. I cambiamenti aperti definiscono delle realtà ambigue e complesse sulle quali non abbiamo informazioni adeguate ed è difficile identificare i problemi o le opportunità ad essi connessi. La difficoltà risiede nel sapere su cosa indagare da subito, senza preoccuparsi se l'indagine sia giusta o no. I cambiamenti aperti provocano risposte piuttosto equivoche che portano le persone che operano all'interno dell'organizzazione a preferenze e obiettivi non chiari e causano, inoltre, insicurezza, conflitto e confusione, ma sono anche caratterizzati dalla ripetizione di elementi che nei tratti generali si somigliano qualitativamente, a dimostrazione del fatto che la storia si ripete sempre. Grazie a tali elementi possiamo fronteggiare l'ignoto con il ragionamento analogico, ma il risultato è l'irregolarità del percorso che l'impresa segue nel tempo. Nel loro libro del 1982 Peters e Waterman definirono la IBM come un'impresa eccellente. In un scritto del 1988 Peters stabilì che non esistono imprese eccellenti; egli dimostrò come in un determinato periodo tutti indicassero la IBM come un'impresa eccellente, per dichiararla finita in un altro periodo e per riaffermarne successivamente l'eccellenza. Tutte queste caratteristiche possono essere confermate con l'osservazione del comportamento manageriale in relazione al cambiamento aperto ed esaminando gli elementi dei loro risultati aziendali. La difficoltà sta nel cercare di spiegare la fonte dell'incertezza e le conseguenti irregolarità nell'insieme dei risultati, tutte cose importanti perché influenzano direttamente le nostre azioni.

Tutti dovrebbero fronteggiare il cambiamento aperto cercando di superare la propria ignoranza per quanto possibile. Bisognerebbe raggruppare il maggior numero di informazioni e fare ulteriori ricerche. Tali spiegazioni ci portano alla conclusione che gli elementi qualitativamente simili che possiamo riscontrare possono essere individuati in modo più specifico: noi non li vediamo semplicemente perché non li conosciamo abbastanza. Questa nostra ignoranza è correlata alla scarsa conoscenza dell'ambiente, quindi la ricerca di informazioni e l'analisi dei problemi devono riguardare l'ambiente.

Per concludere, un'impresa deve fronteggiare simultaneamente due tipi di cambiamento. Il primo è quello dei cambiamenti di breve periodo le cui conseguenze sono ampiamente, se non totalmente, prevedibili. L'altro è quello del cambiamento di lungo periodo, le cui conseguenze imprevedibili danno adito all'ambiguità e a comportamenti equivoci. Entrambi i tipi di cambiamento devono essere fronteggiati con azioni immediate anche se si deve tener conto che alcune situazioni non sono chiaramente capite o non esiste un giudizio concorde su di esse. Il prossimo capitolo esamina come le organizzazioni di successo gestiscono situazioni di cambiamento diametralmente opposte e che tipo di richieste si manifestano nei nuovi modelli dinamici per la gestione d'impresa.

Capitolo 2

Le relazioni tra forme di controllo e tipi di cambiamento

Il capitolo precedente ha descritto come le organizzazioni d'impresa fronteggiano una gamma di situazioni di cambiamento in determinati ambiti di tempo. A un estremo della gamma c'è il cambiamento chiuso che generalmente predomina nel brevissimo periodo; ad esempio, un cliente incrementa gli ordini di prodotti e servizi esistenti; in questo caso tutte le conseguenze in termini di flussi di cassa possono essere previsti. All'altro estremo della gamma c'è il cambiamento aperto che predomina nel lungo periodo, come ad esempio, l'improvvisa apertura dei mercati dell'Est europeo nel 1990, che rese impossibile identificare in quel momento problemi e opportunità; in questo caso non è possibile prevedere alcunché in quanto il cambiamento è un evento unico. Tra i due poli esistono delle situazioni di cambiamento per le quali assume significato fare delle previsioni sulle conseguenze in termini statistici basandosi sulle esperienze passate. Tali conseguenze possono essere proiettate nel futuro in quanto rappresentano la spiegazione di cambiamenti già avvenuti (ad esempio la composizione della popolazione) o la semplice ripetizione di eventi che hanno avuto luogo in passato (ad esempio la domanda stagionale di determinati beni). Sebbene le diverse tipologie di cambiamento dominino in periodi temporali diversi, sono tutte presenti e concomitanti nel tempo e questa affermazione vale tanto per il passato quanto per il futuro, con la conseguenza che alcuni aspetti del passato devono essere interpretati e capiti come parte dell'azione presente.

Il controllo deve essere un modo coerente, piuttosto che azzardato,

per affrontare il cambiamento. Il controllo organizzativo è fatto da gruppi di persone. Le persone costituiscono i gruppi, le organizzazioni li sviluppano, dal momento che sappiamo che gruppi e organizzazioni fronteggiano con molta coerenza il cambiamento in un mondo complesso. Un gran numero di individui che affrontano un mondo complesso, in mancanza di interazione con altri individui, sono costretti dalla complessità ad agire in modo azzardato. Ci si organizza in gruppi anche in mancanza di obiettivi chiari e specifici, perché questo ci mette nella condizione di comportarci meglio quando ci troviamo di fronte all'ignoto. Prima di avere degli obiettivi i gruppi si formano perché i singoli offrono dei contributi reciproci e attesi, per i mezzi e non per il fine[1]. Il punto è che noi non dobbiamo parlare di controllo con la scusa che esiste un fine comune. Il controllo è necessario per un comportamento comune e coerente.

Affinché il comportamento di un gruppo risulti coerente, sono richiesti tre elementi. Il primo è la ricerca. Il gruppo deve utilizzare un qualche processo adatto a scoprire che cosa sta cambiando. Il secondo è la scelta. Il gruppo deve definire un processo per selezionare un qualche modo di fronteggiare i cambiamenti che sono stati indagati. Dal momento che il processo di scelta è un processo di gruppo, i membri del gruppo devono essere persuasi, o forzati, ad aderire alla scelta fatta. Il terzo elemento è l'azione. La scelta deve essere consolidata e attuata. Il comportamento non può essere controllato a meno che non consideri i tre elementi della ricerca, della scelta e dell'azione. Un comportamento rischioso è un'azione senza il supporto della ricerca e della scelta di quello che si vuol fare. Il controllo è un processo retroattivo dal momento che l'azione decisa è di per sé una forma di cambiamento. Il processo di controllo ha dunque delle proprietà dinamiche che occorre spiegare.

Il controllo di breve periodo per il cambiamento chiuso

Le caratteristiche del cambiamento chiuso sono i problemi, le opportunità e le minacce, chiari e non ambigui, le evidenti connessioni tra causa ed effetto, e la possibilità di prevedere con certezza le conseguenze del

[1] K. Weick, *Organizational Psychology*, Addison-Wesley, 1979.

cambiamento. Per fronteggiare questo tipo di cambiamento, le persone tendono a comportarsi in un modo facilmente comprensibile. Data la natura del cambiamento, il controllo può essere analizzato in ogni sua caratteristica.

La ricerca

La ricerca si riferisce all'indagine analitica e formalizzata dei cambiamenti che hanno luogo nell'organizzazione e nell'ambiente che la circonda. Risulta possibile identificare, analizzare, e quantificare i cambiamenti fondamentali del mercato, attraverso le ricerche di mercato, e della capacità competitiva d'impresa. È possibile quindi costruire dei modelli quantitativi validi che possano spiegare e predire il funzionamento dei mercati e delle organizzazioni d'impresa in un gran numero di circostanze specifiche. È possibile costruire dei modelli generali per tutte quelle situazioni che possono essere definite limitate. Dal momento che sappiamo cosa cercare nel cambiamento chiuso, possiamo formalizzare il processo di ricerca stabilendo in anticipo regole e procedure su che cosa deve essere indagato, dove va ricercato, come, da chi e quando.

La scelta

Anche la scelta assume un significato specifico. In questo caso si esplicita nella definizione di obiettivi strettamente vincolati a tempi definiti. Obiettivi quantitativi possono essere definiti per punti temporali fissi nel futuro e non può essere accettata nessuna scusa in caso di fallimento per la realizzazione degli stessi. Dal momento che la ricerca fornisce un gran numero di informazioni e la relativa certezza dei risultati sollecita un comportamento affidabile delle persone, la definizione degli obiettivi non rappresenta il problema più grande. Le persone possono stabilire obiettivi in tempo reale e allorquando esista conflittualità di obiettivi diversi, i rispettivi vantaggi-svantaggi vengono subito identificati, e vengono avviati giochi di contrattazione per stabilire un compromesso tra i diversi obiettivi. Una volta stabiliti gli obiettivi, la scelta diventa una procedura analitica *step-by-step* per definire una sequenza

di azioni per il futuro che permettano il raggiungimento degli stessi. Queste azioni consecutive possono essere formalizzate in un piano che mostri le conseguenze finanziarie. In questo caso possiamo decidere cosa fare prima di farlo.

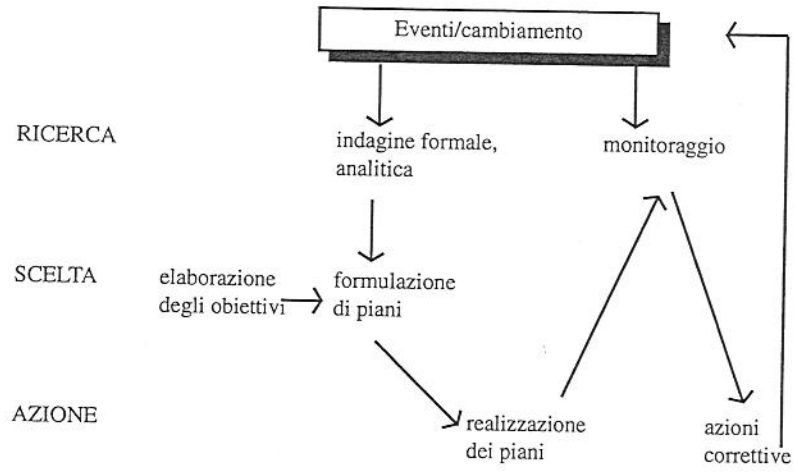


Figura 2.1. Il controllo con retroazione nel cambiamento chiuso e limitato

L'azione

Il terzo elemento del controllo è l'azione. Nel cambiamento chiuso l'azione viene in massima parte pre-programmata con l'attuazione del piano; essa è rappresentata principalmente dalla proazione, accompagnata dalla reazione quando si manifestano conseguenze non previste. Per completare il processo di controllo, dobbiamo indagare le conseguenze dell'azione. Ciò si esplicita col controllo concomitante dei risultati, in termini quantitativi, generati dall'azione rispetto alle previsioni del piano, attraverso l'identificazione delle variazioni e l'azione correttiva da intraprendere per riportare i risultati alle quantità pianificate. Dal momento che l'organizzazione fa tutto questo in un determinato periodo di tempo, non fa altro che spostarsi lungo il processo di controllo esposto in figura 2.1.

Le caratteristiche del controllo di breve periodo

Le caratteristiche del controllo di breve periodo sono le seguenti:

- esso implica tecniche decisionali razionali. I processi di controllo sono formali, analitici e quantitativi e vengono con maggiore efficacia utilizzati da gerarchie manageriali semplici dove i compiti sono chiari e ben definiti. Questa tipologia di controllo utilizza il pensiero sequenziale, ma non implica un apprendimento in tempo reale dal momento che quest'ultimo precede l'azione ed è incorporato nel piano;
- si esercita su di un cambiamento regolare e tenta di automatizzare le risposte a tale regolarità senza però riuscirci mai completamente, perché anche nel breve periodo gli eventi non sono totalmente prevedibili. Le decisioni prese in un dato periodo retroagiscono sul sistema per una serie di periodi successivi e può passare molto tempo prima che le conseguenze possano essere totalmente assorbite. Questo crea il problema di come agire nel periodo successivo, dal momento che non è ancora chiaro se le decisioni del periodo precedente hanno prodotto gli effetti desiderati o no, a meno che anche questi effetti siano totalmente prevedibili. Ad esempio, i profitti sono inferiori al budget previsto e la decisione è quella di incrementare i prezzi di vendita; in seguito vengono condotte delle ricerche e si scopre che i profitti sono ancora bassi perché si sono ridotti i volumi di vendita; quest'ultima è solo una situazione temporanea? Per rispondere alla domanda bisogna effettuare ulteriori ricerche. Per queste ragioni, anche nel breve periodo, dobbiamo contare su differenti forme di controllo;
- è una forma di controllo attenuato che tende a correggere qualunque deviazione rispetto a quanto stabilito. Essa cerca di sostenere l'equilibrio pianificato e modificato tra l'organizzazione e l'ambiente esterno. Ad esempio, l'analisi mostra che i clienti respingono il due per cento dei prodotti mentre lo standard definito sarebbe dell'uno per cento, allora le procedure di controllo della qualità immediatamente vengono rese più severe. Il sistema di controllo di breve periodo non è destinato a fronteggiare, né tanto meno ne è capace, le interazioni innovative e di grossa entità con l'ambiente esterno. Anche in questo caso dobbiamo cercare una diversa forma di controllo;
- è guidato da chiari propositi e ben definite preferenze laddove esistono modi diversi per raggiungere gli obiettivi; sono disponibili, infat-

ti, delle tecniche per la scelta tra più alternative. È un controllo algoritmico, un'attività decisionale e un pensiero sequenziale. Sappiamo che l'obiettivo è quello di avere uno scarto di produzione inferiore all'uno per cento e possiamo stabilire tutte le cose da fare, passo dopo passo, per raggiungerlo. Quando, però, le preferenze e gli obiettivi non sono chiari è necessaria una forma di controllo diversa;

- in un dato momento obiettivi e preferenze individuali differenti devono essere presi in considerazione. In questo caso subentra un processo politico di contrattazione. Il direttore marketing propone di incrementare le spese pubblicitarie rispetto a quelle di budget per stimolare la domanda e rientrare nella redditività prevista nel budget; il responsabile della produzione propone di tagliare le spese pubblicitarie per ridurre i costi; il direttore generale è quello che decide il da farsi. In questo caso le preferenze e gli obiettivi sono chiarissimi, il problema sta nel fatto che sono diversi tra loro. È questo il momento della contrattazione politica, i cui risultati sono legittimati da procedure e da attribuzioni di potere stabilite prima che possa aver luogo una qualunque forma di contrattazione. Il potere in questo caso deriva dallo status e dalla posizione che viene occupata nell'organizzazione;
- gli strumenti di comunicazione delle informazioni sono predeterminati, come ad esempio le assemblee, i documenti ufficiali ecc. Tutti sono stabiliti prima che possa aver luogo qualunque cambiamento e tutti sono determinanti del flusso di informazioni d'impresa e sono collegati tra loro da appositi canali. Quelli che vi partecipano sono sempre gli stessi. Vengono stabilite delle procedure per decidere quale mezzo di comunicazione utilizzare;
- la funzione che devono svolgere gli strumenti di comunicazione è abbastanza chiara. In un certo ambito hanno luogo gli incontri tra persone selezionate, tra i responsabili della gestione d'impresa che rappresentano una serie di funzioni simboliche (ad esempio, l'approvazione del budget e dei piani) che legittimano il loro potere. Altri incontri possono riferirsi all'amministrazione d'impresa. Gli incontri privati tra due persone sono quelli da cui, in genere, scaturisce la decisione di agire. Molti incontri e documenti hanno la funzione di rendere noto a tutti quello che è successo (ad esempio, l'analisi a consuntivo delle cifre di bilancio);
- il perseguimento di un sistema di controllo di breve periodo, o la modificazione impercettibile di quello esistente, influenza direttamente il lavoro dei singoli nell'impresa e, dunque, presenta importanti conseguenze a livello comportamentale. Il sistema può funzionare solo se le persone interessate ad esso sono coinvolte. Il controllo di breve periodo necessita di una forte condivisione di valori culturali in relazione al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Il ricorso, o la modifica, di tale sistema di controllo richiede dunque un processo politico di persuasione e di negoziazione con i singoli lavoratori, ma, una volta stabilito, una cosa è certa: il sistema tende a operare principalmente in base a istruzioni sequenziali.

La forma del controllo di breve periodo rappresenta per l'impresa una fonte di stabilità, dal momento che si basa sulla possibilità di prevedere gli eventi nel breve periodo.

La pianificazione di lungo periodo per il cambiamento limitato

Le situazioni connesse ai cambiamenti controllabili sono quelle in cui risulta possibile effettuare previsioni statistiche. È dato prevedere la maggior parte delle conseguenze di eventi e decisioni prese al presente, come pure le conseguenze di eventi e decisioni passati e futuri. Tutto questo è reso possibile dal fatto che tali conseguenze sono per gran parte la ripetizione di quello che è successo in passato, oppure rappresentano lo sviluppo di eventi che hanno già avuto luogo o, ancora, si riferiscono globalmente ad un unico evento. Allorquando il management guarda oltre il futuro prossimo, l'accuratezza della previsione tipica del cambiamento chiuso non è più perseguibile, e al contempo il cambiamento limitato, le cui conseguenze sono meno prevedibili, assume un'importanza sempre maggiore. Il processo di controllo retroattivo mostrato nella figura 2.1 può ancora essere applicato. Un minor grado di previsione non implica un cambiamento di quello che comunemente viene inteso come controllo d'impresa. In questo caso possiamo continuare ad applicare lo stesso schema concettuale, semplicemente estendendo l'orizzonte temporale di applicazione.

La scelta degli elementi per il controllo, però, diventa necessariamente meno precisa. Gli obiettivi diventano *mission* o degli ampi obiettivi qualitativi che non hanno un limite temporale definito come il cambiamento chiuso. Le alternative per il raggiungimento degli obiettivi diventano più

vaghe, prendono una forma vaga basata sulla previsione dei risultati più probabili o su quella di un certo numero di scenari. Questo rappresenta la pianificazione di lungo periodo che ha lo scopo di cercare di anticipare il cambiamento. La ricerca di elementi per il controllo è pure essa meno precisa e diventa un'analisi qualitativa dell'ambiente esterno e dell'organizzazione d'impresa. La scoperta delle conseguenze delle azioni pianificate potrebbe ridursi soltanto a un'analisi di come i risultati siano conformi alla pianificazione stessa. Dal momento che la pianificazione vale per il lungo periodo, non è possibile aspettare che si concluda il periodo considerato per porre in essere delle azioni correttive: sarebbe troppo tardi. Qualunque azione correttiva, dunque, si basa non sull'effettivo allontanamento dagli obiettivi pianificati, come accade nel cambiamento chiuso, ma su giudizi qualitativi. Le azioni correttive, in questo caso, sono rappresentate da un cambiamento degli obiettivi e delle alternative per raggiungerli.

Il controllo nel cambiamento limitato non differisce nella sostanza dal controllo nel cambiamento chiuso; per questo esso risulta essere un metodo di controllo totalmente inappropriato per un'impresa eccellente nel lungo periodo, in ipotesi di cambiamenti aperti. Qui i risultati non possono essere definiti in precedenza, mentre il processo di controllo e monitoraggio retroattivo presuppone la prevedibilità degli stessi. La semplice applicazione della tipologia di controllo di breve periodo per tutte le situazioni di cambiamento non funziona[2]. Quando ci troviamo di fronte al cambiamento aperto, bisogna interpretare diversamente il controllo strategico.

Quale forma di controllo per il cambiamento aperto?

Il controllo nelle situazioni non prevedibili assume un significato totalmente diverso, ad un livello operativo dettagliato, rispetto a quello tipico del controllo delle situazioni chiuse o controllabili.

Nelle situazioni non prevedibili, il passato è ambiguo, richiede di essere interpretato, capito e condiviso da quelli che sono coinvolti nel cambiamento. Quando un'acquisizione non genera una redditività adeguata, il problema potrebbe essere l'eccessivo costo d'acquisto, oppure il non aver capito le differenze culturali tra le due imprese; potrebbe essere l'inadeguato apprezzamento delle qualità del nuovo management, oppure un cambiamento imprevisto del mercato. I manager possono proporre sempre interpretazioni diverse e tali interpretazioni influenzano la predisposizione a nuove acquisizioni d'impresa, se ce ne saranno in futuro.

[2] R.D. Stacey, *Dynamic Strategic Management for the 1990s*, Kogan Page, 1990.

Nelle situazioni non prevedibili, le conseguenze future sono sconosciute e la previsione è del tutto impossibile. Ad esempio, i risultati della creazione di una joint venture in Polonia nel 1990 erano del tutto sconosciuti. Inoltre, l'obiettivo specifico da raggiungere nell'ipotesi di un insieme di cambiamenti può essere ambiguo e le preferenze dei responsabili coinvolti possono essere equivoche. Quando un'impresa di consegne espresso scopre la minaccia competitiva dei fax rispetto alla consegna espresso delle lettere, alcuni manager potrebbero vedere semplicemente quello dei fax come un altro settore nel quale dovrebbero diversificarsi per consegnare le lettere, mentre altri potrebbero considerarla un'attività d'impresa totalmente diversa dalla loro, facente capo al settore elettronico e quindi da evitare.

Come riescono a controllare la situazione le imprese di successo se non sanno quello che stanno facendo? Quale forma di controllo attivano se non sanno dove stanno andando? Esse si comportano esattamente come ha sempre fatto il genere umano: effettuano dei viaggi esplorativi, conducono degli esperimenti; fanno qualcosa: agiscono, ma riflettono anche su quello che hanno fatto in passato e su quello che stanno cercando di fare, per dare un significato all'azione in corso, e fanno questo per ampliare le loro conoscenze, per apprendere. La situazione è molto specifica, ma la via che porta alla soluzione non può essere stabilita in anticipo, semplicemente non se ne sa abbastanza per farlo. Tuttavia esiste un intento comune, quello di imparare a saper individuare, attraverso la ricerca, la riflessione e la sperimentazione, un obiettivo specifico e i mezzi per raggiungerlo. Nel cambiamento aperto la scelta degli elementi per il controllo è all'inizio indiretta e generica e ha a che vedere con la definizione delle condizioni giuste per la discussione, per la riflessione, per l'apprendimento e la sperimentazione. In questo modo, il comportamento a livello organizzativo può essere definito come un comportamento controllato, anche se a livello di gruppo o dei singoli potrebbe risultare piuttosto azzardato, soprattutto nelle prime fasi del cambiamento.

Il controllo nelle situazioni non prevedibili, dunque, non si discosta molto da un processo di apprendimento organizzativo tipico dei gruppi di persone. Per questo motivo risulta anche un processo politico, in quanto il potere viene utilizzato da un singolo all'interno del gruppo per persuadere o imporre agli altri di accettare uno specifico punto di vista. Ecco spiegato il motivo per cui il controllo nel cambiamento aperto è fonda-

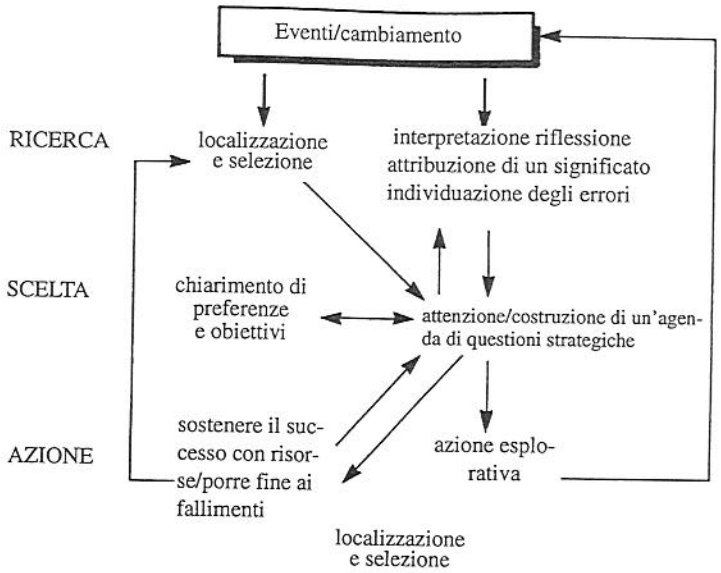


Figura 2.2. Il controllo retroattivo nel cambiamento aperto

mentalmente diverso da quello possibile nel cambiamento chiuso e limitato.

La figura 2.2 mostra gli elementi del controllo nel cambiamento aperto evidenziando la retroazione interconnessa tra gli elementi dell'apprendimento organizzativo e quelli del processo politico.

Come fanno i manager a scoprire, scegliere e agire in condizioni di cambiamento aperto? Analizziamo la prima fase della figura 2.2: la fase della localizzazione e della selezione.

Scoperta: la localizzazione e la selezione delle questioni rilevanti

Quello che i manager cercano di scoprire nelle situazioni non prevedibili è sempre ambiguo, oscuro e spesso rappresenta l'inizio di un qualche cambiamento insignificante che potrebbe generare delle conseguenze di notevole rilievo. Non possono utilizzare tecniche o procedure preordinate e non possono includere il compito di ricerca del cambiamento aperto

nella mansione di qualcuno perché esso è troppo indefinito. È pericoloso, comunque, confinare l'individuazione di cambiamenti non prevedibili ai soli responsabili d'impresa in quanto gli indizi apparentemente insignificanti dell'inizio di un cambiamento sono quasi sempre individuati dal management di linea.

L'esempio che segue illustra quanto detto. Sir Alistair Pilkington sviluppò alla fine degli anni Cinquanta il processo di flottazione del vetro che rivoluzionò la produzione di oggetti di vetro in tutto il mondo. Verso la metà del 1952 Pilkington decise di darsi da fare perché annoiato del proprio lavoro. Egli era stato molto impegnato nella produzione, ma da quando questa era stata trasferita alle dipendenze del direttore tecnico, c'era molto meno lavoro a tenerlo occupato. Egli si accorse che sarebbe stato molto più vantaggioso ottenere le lastre di vetro direttamente dalla materia fluida, anziché dopo la lucidatura e la levigatura del vetro raffreddato. La soluzione si presentò mentre stava lavando i piatti con la moglie:

> L'idea non aveva niente a che fare con il lavaggio delle stoviglie. Ero solamente in uno di quei momenti in cui la mente può riflettere con tranquillità e, ad un tratto, «bang» arrivò la soluzione. In realtà la soluzione finale si dimostrò molto simile all'idea originale, sebbene sarebbe dovuto trascorrere molto tempo per passare dall'idea alla commercializzazione[3].

I singoli individuano le discrepanze tra quello che succede e quello che sarebbe meglio succedesse, o quello che si aspettavano succedesse, e iniziano a spendere energie alla ricerca di una possibile soluzione per colmare tali discrepanze. Intuitivamente mettono insieme pezzi di informazioni, con molta probabilità da fonti diverse, per sviscerare in un qualche modo il problema. Solitamente questo processo non porta alla individuazione di un problema chiaro e definito o alla visione di una determinata situazione futura, ma prende la forma di una percezione alquanto vaga di una minaccia o di un'opportunità. Il processo di comunicazione e di discussione con gli altri comincerà a dare forma alla vaga percezione e la trasformerà in un potenziale problema da risolvere, in un'aspirazione o un'intenzione ad agire. Pilkington aveva scorto le linee generali di un nuovo processo di produzione del vetro. Benché sembrasse realizzabile, la sua idea aveva altrettante probabilità di insuccesso; inoltre, egli non sapeva come avrebbe potuto svilupparla, quanto tempo ci sarebbe voluto, se avrebbe avuto successo, quanti soldi avrebbe dovuto spendere, o quale conseguenza avrebbe prodotto nell'industria del vetro, ma, in questo caso, la certezza strategica emerse subito. Se

[3] J. Quinn, «Pilkington Brothers PLC», in J. Quinn, H. Minzberg, R. James, *op. cit.*, p. 782.

prendiamo ad esempio i primi anni Sessanta, troviamo la IBM nell'intento di sviluppare un'ampia gamma di nuovi prodotti per rimpiazzare il parco macchine obsoleto: in questo caso la certezza strategica, le opportunità e i problemi da risolvere emersero solo dopo molto tempo, e solo dopo una serie di prodotti senza successo che perseguivano l'intento dell'impresa di creare un software di sua proprietà, nonostante che Larson, uno dei dirigenti d'impresa, fosse convinto che i clienti volessero un software compatibile con tutte le macchine in commercio per avere la libertà di scegliersi l'hardware più consono alle proprie esigenze[4].

Guadagnare l'attenzione e definire un'agenda di questioni strategiche

Per passare dall'indagine alla scelta, chi ha individuato delle questioni riguardo al cambiamento aperto, deve richiamare su di esse l'attenzione dell'organizzazione. Questo è il processo politico. La persona deve utilizzare la sua autorità o la sua influenza per costruire un consenso politico attorno alle sue idee e deve assicurarsi che esse filtrino nei canali informativi di quelli che hanno il potere di sostenerle e realizzarle con opportune risorse. Pilkington riuscì ad ottenere una rapida adesione del consiglio d'amministrazione dell'impresa per realizzare la sua idea. Questa diventò immediatamente una opportunità da perseguire sull'agenda strategica dei dirigenti (questo implica lo spostamento dell'attenzione dalla localizzazione e selezione allo sviluppo di un'agenda di questioni strategiche, come mostra la figura 2.2).

L'agenda non è altro che l'insieme di tutte le questioni, le aspirazioni e le sfide che vengono prese in considerazione da quelli che hanno il potere di agire. L'agenda delle questioni strategiche è dinamica, cambia continuamente e i dirigenti passano continuamente da una serie di questioni ad un'altra. L'idea del processo di flottazione del vetro rimase sull'agenda di Pilkington per dodici anni, ma ce ne furono molte altre che in quel periodo entrarono e uscirono dalla sua agenda: il lancio sul mercato, la successione manageriale, lo sviluppo di altri prodotti ecc.

[4] J. Quinn, «The IBM Case A: The 360 Decision», in J. Quinn, H. Minzberg, R. James, *op. cit.*

L'azione esplorativa

Dal momento che i risultati di lungo periodo di una questione di cambiamento aperto non possono essere stimati in nessun modo, l'attività di controllo strategico prende la forma di un'esplorazione. L'azione iniziale è quella che conduce ad un esperimento esplorativo utilizzando un progetto di gruppo multidisciplinare o di un gruppo di esperti (nella figura 2.2 ci spostiamo dallo sviluppo di un'agenda di questioni strategiche all'azione esplorativa). Ad esempio, se la questione fosse quella di un'espansione geografica di mercato, l'azione esplorativa potrebbe essere l'inviare due responsabili d'impresa nei mercati stranieri per concludere affari su piccola scala. Nel caso di Pilkington l'azione esplorativa fu condotta da un gruppo di esperti e durò dodici anni, in cui si apprese il controllo di qualità sul nuovo processo produttivo attraverso una serie di prove ed errori; una volta fu fatta un'importante scoperta solo perché un componente dell'attrezzatura con cui venivano fatti gli esperimenti si ruppe: questa e altre scoperte furono descritte da Pilkington come dei veri e propri colpi di fortuna. L'azione esplorativa può determinare essa stessa dei cambiamenti; attraverso tale tipo di azione l'impresa comincia a scoprire quali potrebbero essere le potenziali conseguenze del cambiamento aperto. Le informazioni vengono rimandate alla scelta, uno degli elementi del controllo, attraverso l'agenda delle questioni poiché i top manager devono decidere se procedere o no. L'impresa apprende in tempo reale le conseguenze di quello che si sta facendo. I dirigenti riflettono su quello che sta succedendo, si interrogano, ne discutono, vanno alla ricerca di errori in quello che è stato appena fatto (vedi figura 2.2). In questo modo essi chiariscono le loro aspirazioni, le loro preferenze, le loro intenzioni e i loro obiettivi. Quando tornano a considerare quello che è successo, allora possono ben illustrare il risultato della loro indagine nei termini di una visione. È a questo punto che più processi razionali di pianificazione possono parimenti diventare possibili.

Sostenere il successo

Laddove le azioni esplorative mostrano delle possibilità di successo e le aspirazioni prendono una forma definita, l'impresa può decidere di continuare l'esplorazione sostenendola con ulteriori risorse. Allora bisogna