è uno stretto controllo finanziario. Questo è sostenuto da una forte gerarchia tipica dei meccanismi adattivi, da un enorme potere e dalla finalità di preservare l'essenza dell'impresa. Ciò rappresenta la logica debolezza del modello imprenditoriale: esso prescrive uno stretto controllo finanziario congiuntamente a una debole struttura organizzativa, a un'ampia partecipazione, a una dispersione del potere e ad una definizione dei compiti piuttosto vaga, tutte cose che, com'è superfluo notare, rendono il controllo finanziario assai difficile da gestire. Un controllo finanziario efficace richiede una stratificazione gerarchica e mansioni ben definite: senza queste premesse non è possibile individuare obiettivi precisi rispetto ai quali verificare i risultati. Per assicurare il perseguimento dei piani stabiliti si rende necessaria una diversa distribuzione del potere. Il modello imprenditoriale non indica come poter risolvere questa incompatibilità logica.

Le persone sono creative

Il modello di un'organizzazione d'impresa intesa come un organismo vivente che si adatta al suo ambiente è basato sull'ipotesi che le persone siano responsabili e creative, che rispondano sempre alle sfide collaborando e con la volontà di vincere, che siano guidate dall'entusiasmo, dall'attivismo e dalla passione. Il modello imprenditoriale è anche sostanzialmente costruito sull'ipotesi che qualsiasi forma di disordine associata a tali emozioni può essere imbrigliata e resa ordinata per mezzo dei valori, delle convinzioni e della visione.

I modelli imprenditoriali, come del resto quelli razionali, attingono le ipotesi sul comportamento umano dalle teorie dell'organizzazione, focalizzandosi ovviamente su aspetti diversi. Il modello razionale si focalizza sui fattori motivazionali più comuni che influenzano il comportamento, mentre il modello imprenditoriale sui fattori che comuni non sono: la passione e l'emozione. Entrambi i modelli, comunque, raggiungono per vie diverse la stessa armonia d'equilibrio interno che permette all'impresa di adattarsi all'ambiente in cui opera. I modelli imprenditoriali si basano sulla creazione di gruppi di lavoro, sulla gestione delle tendenze creative e sulla possibilità di raggiungere creativamente l'equilibrio necessario all'impresa. L'ipotesi di fondo è che le persone possano apprendere. La capacità di apprendimento delle persone non va però intesa come esperienza, bensì come capacità di apprendimento strettamente legata all'azione e alla continua messa in discussione dei risultati generati da

tale azione. Questo processo di apprendimento condiziona fortemente le decisioni e l'azione. È da notare che questi modelli si occupano delle forze conflittuali esistenti tra la divisione e l'integrazione dei compiti, tra le sinergie e la segmentazione del mercato, tra obiettivi aziendali e quelli personali, tra culture aperte all'innovazione e quelle conservatrici; come nei modelli razionali, le tensioni generate da tali conflittualità devono essere eliminate per poter giungere all'armonia necessaria all'equilibrio dell'impresa.

I modelli imprenditoriali sono sicuramente più interessanti di quelli razionali. In condizioni di cambiamento rapidissimo e di elevata incertezza, un modello imprenditoriale è sicuramente più appropriato rispetto a quello razionale dal momento che può gestire meglio il cambiamento «aperto» e fornisce una interpretazione del processo di retroazione dell'apprendimento politico (vedi figura 2.2) richiesto per il controllo delle situazioni generate da tale cambiamento. Il limite dei modelli imprenditoriali è quello di far riferimento a una condizione di equilibrio d'impresa e alla convinzione che il futuro di lungo periodo non è del tutto imprevedibile o sconosciuto, che le visioni sono comunque possibili. Tali modelli non spiegano i piccoli cambiamenti che possono generare circoli viziosi e virtuosi; inoltre non sono analitici come quelli razionali.

Come distribuire il potere tra i membri dell'organizzazione? Come creare valori condivisi? Come formulare una visione? Come identificare le opportunità e condurre esperimenti per prova ed errore? Come assicurare uno strettissimo controllo finanziario quando manca tutto quello su cui si basa il controllo? Nei modelli imprenditoriali non è possibile in alcun modo trovare delle risposte a queste domande.

La teoria dei modelli imprenditoriali a confronto con quella dell'evoluzione darwiniana della specie

Si può dire che i modelli imprenditoriali non seguono il paradigma meccanicistico, ma prima di giungere con certezza a questa conclusione cerchiamo di capire perché tale teoria venga definita come organicistica.

Essa è così definita in quanto presenta le stesse caratteristiche di adattamento flessibile che viene generalmente attribuito agli organismi viventi. Questi si adattano all'ambiente in cui vivono attraverso un meccanismo dotato di un generatore e di un test di verifica[24]. Il generatore consiste nel-

[24] H.A. Simon, *The Sciences of the Artificial*, cit.

la mutazione casuale con cui gli organismi modificano spontaneamente la loro struttura genetica, in seguito a cambiamenti specifici avvenuti nell'ambiente in cui vivono. Tale modifica, o esperimento genetico, viene ereditata dalle generazioni successive attraverso la riproduzione. Il test di verifica è rappresentato dalla selezione naturale, dalla sopravvivenza dell'organismo più adatto. Se la mutazione casuale, entro i confini dei cambiamenti ambientali che l'hanno provocata, determina un migliore adattamento dell'organismo vivente all'ambiente rispetto ai suoi rivali, la mutazione viene conservata e ulteriormente modificata dalle generazioni future. Se la mutazione non supera il test di verifica, l'organismo che l'ha generata viene sopraffatto dai suoi rivali.

Questo tipo di selezione è esattamente quanto propone la teoria, attraverso i modelli imprenditoriali, per le strutture organizzative. Il generatore, la mutazione casuale, è sostituito da un'azione di tipo prova ed errore all'interno di un sistema di principi chiaramente definiti. Tali azioni sono realmente casuali, entro i criteri stabiliti, perché non abbiamo nessuno strumento per determinare in anticipo azioni che abbiano uno specifico risultato. Il test di verifica è rappresentato, invece, dalla selezione del mercato. Se l'azione casuale è un'azione di successo, se rappresenta la fonte di un vantaggio competitivo, l'organizzazione vi costruisce intorno qualcosa: se l'azione casuale si dimostra un fallimento, la lascia perdere. Per sopravvivere in un ambiente in rapido cambiamento, l'organizzazione deve generare rispetto alla concorrenza un numero relativamente grande di esperimenti di successo, e conseguentemente un numero maggiore in termini assoluti di esperimenti fallimentari.

La strategia più sicura, in questo caso, consiste nel contenere la portata di tali esperimenti. Un gran numero di azioni e le leggi statistiche sulla distribuzione della probabilità assicureranno il successo all'impresa, proprio come una serie di piccole mutazioni genetiche e le stesse leggi statistiche assicurano il successo evolutivo agli organismi viventi. L'equilibrio viene raggiunto quando, il ritmo degli esperimenti casuali condotti dall'organizzazione, coincide con il ritmo di cambiamento dell'ambiente esterno in cui questa opera. Le organizzazioni che non si muovono abbastanza velocemente non possono continuare ad avere successo[25]. Un'elevata velocità di cambiamento può essere sostenuta dall'impresa solo se tutti sono totalmente coinvolti in tutto, ossia se la struttura organizzativa è flessibile.

[25] T. Peters, *op. cit.*; K. Weick, *The Social Psychology of Organising*, cit.

Le conseguenze dell'utilizzo della teoria dell'evoluzione darwiniana

I modelli imprenditoriali sulle strutture organizzative umane sono chiaramente delle teorie organicistiche interamente basate sulla teoria dell'evoluzione della specie di Darwin. A partire da ciò sono possibili numerose considerazioni. La più importante è che il meccanismo dell'adattamento è di natura squisitamente algoritmica. Il generatore, le mutazioni-azioni casuali, sono semplicemente un insieme di regole e procedure che producono mutazioni-azioni a caso, con il presupposto che esse soddisfino dei criteri generali riguardanti la visione, i valori e gli affari già esistenti (equivalenti ai cambiamenti ambientali cui gli organismi reagiscono). Un computer può fare questo semplicemente utilizzando un generatore casuale di numeri e tenendo conto dei criteri rilevanti. Il test di verifica è rappresentato dalla selezione di natura-di mercato: l'impresa più adatta a competere sopravvive. Anche in questo caso un computer può giocare la stessa partita; una volta stabiliti i criteri di sopravvivenza e di concorrenzialità, basterà indagare la redditività delle diverse mutazioni-azioni. Perciò, in linea di principio, potremmo raggiungere gli stessi risultati dei modelli imprenditoriali se utilizzassimo le persone nella raccolta di migliaia di informazioni dai clienti, dai concorrenti e dai fornitori; se utilizzassimo un computer per generare un elevato numero di azioni casuali entro i limiti dei valori, della visione e dei criteri generali; se facessimo sperimentare tali azioni alle stesse persone, registrando i risultati di tali azioni sul computer e inducendo successivamente le stesse persone a seguire quello che il processo di retroazione computerizzato ritiene più opportuno fare.

La spiegazione politica dell'organizzazione e del management d'impresa: la teoria del potere

È già stato evidenziato il fatto che generalmente i manager non spiegano le attività di gestione strategica in termini di esercizio del potere. Anche nella letteratura sul management l'attività politica dell'esercizio del potere in azienda ha sempre ricevuto scarsa attenzione, benché esista un certo numero di studi a proposito. Essi descrivono un processo di scelta per mezzo del quale le organizzazioni d'impresa fronteggiano elevati livelli di incertezza e il conflitto interno. Attraverso questo processo di scelta è

possibile innovare e sviluppare nuove direzioni strategiche. Questo processo segue un determinato ritmo o un'ampia serie di passi caratteristici, sebbene esistano differenze a seconda della situazione e del diverso tipo d'impresa.

La galvanizzazione degli eventi

Il primo passo identificato negli studi sul processo politico di innovazione è il distacco dalla tradizione. Perché questo accada sono necessari eventi di crisi o galvanizzanti i cui promotori sono individui con una visione specifica. È richiesto uno sconvolgimento della routine quotidiana attraverso un modo non consuetudinario di fare le cose[26].

Il cambiamento reale necessita di condizioni di crisi per rompere la consuetudine inerziale[27]. Accadono alcuni cambiamenti ideologici in dipendenza della situazione di crisi esterna, dei cambiamenti nella leadership o dei caratteri stessi dell'ideologia. Questi mutamenti accrescono l'incertezza in modo tale da rendere difficoltoso per le persone assumersi degli impegni. Tali cambiamenti devono necessariamente aver luogo prima di ogni possibile azione[28].

Gli studi e le spiegazioni dell'attività politica all'interno delle organizzazioni parlano degli obiettivi divergenti e della conseguente conflittualità in condizioni d'incertezza. Queste conclusioni sono basate su studi dettagliati condotti nel corso del tempo su singole imprese[29] e su studi incrociati di un campione di imprese statunitensi innovative e non[30].

Ad esempio, nel caso dei produttori di lattine per vernici, gli eventi galvanizzanti per la Francis Packaging sono stati l'acquisizione da parte della Suter, il licenziamento dell'amministratore delegato e l'arrivo del suo sostituto. Tutto questo è successo mentre la ICI si stava indirizzando verso i contenitori plastici, una mossa che la Francis Packaging non aveva ritenuto possibile. Gli effetti di questi cambiamenti si tradussero in un elevato grado di incertezza per gli altri manager che dovevano sviluppare nuove prospettive sull'attività aziendale nel suo complesso e su come

[26] R. Moss Kanter, *The Change Masters*, cit.

[27] A.M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision Making*, Tavistock Pubblications, 1973; Id., «Some Limits of Executive Power in Creating Strategic Change» in S. Srivasta & Associates, *Executive power*, Jossey-Bass, 1986.

[28] *Ibidem.*

[29] A.M. Pettigrew, *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Blackwell, 1985.

[30] R. Moss Kanter, *The Change Masters*, cit.

avrebbero dovuto modificarla. Essi dovettero prendere in considerazione il conflitto che ne derivava e che era stato spesso volutamente ignorato.

La costruzione del consenso

La seconda fase generalmente descritta nella letteratura riguardante l'attività politica delle organizzazioni d'impresa, è quella di sviluppare particolari interessi, di fare determinate richieste, di costruire il consenso. In questo caso gli individui, o meglio, le subunità organizzative, individuano cambiamenti incerti con cui avranno a che fare in qualche modo e quindi fanno delle richieste perché possano essere effettuate scelte specifiche nel loro interesse. Per incoraggiare queste richieste esse ottengono il sostegno da parte di altri individui o unità organizzative[31]. Secondo il punto di vista di altri autori invece, gli individui e i gruppi acquisiscono informazioni su quello che sta succedendo, definiscono i problemi emergenti mettendo in discussione quanto già esiste e si coalizzano per attirare l'attenzione sul problema e sulle eventuali soluzioni[32]. Il processo di costruzione del consenso e di formazione delle alleanze si focalizza non solo sui problemi e sulle opportunità generate dal cambiamento, ma anche sulle carriere individuali e sulle posizioni e aspirazioni delle unità organizzative.

Ecco quello che poteva essere riscontrato alla Francis Packaging. Ci si coalizzò contro la chiusura di alcuni stabilimenti per la riduzione della domanda di lattine, il che naturalmente influì sulle prospettive di carriera di alcuni manager. Altre alleanze si formarono riguardo all'opportunità di modernizzare alcuni impianti per migliorare la qualità del prodotto che ancora aveva un mercato. Il nuovo amministratore delegato dovette costruire il consenso politico per le proposte di sviluppo dell'impresa.

Il potere

Il potere viene visto dalla maggior parte degli autori di letteratura economica come la capacità di un individuo, o di un gruppo, di indurre altre persone

[31] A.M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision Making*, cit.

[32] R. Moss Kanter, *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in American Corporation*, cit.; J.B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, 1980; J. Pfeffer, *Power on Organizations*, Bakkinger, 1981; S.B. Bacharach, E.J. Lawler, *Power and Politics in Organizations*, Jossey-Bass, 1980.

a fare qualcosa contro la loro volontà. Il potere implica il superamento della resistenza[33]. Il potere è solitamente distinto dall'autorità. Quest'ultima deriva dalla posizione occupata, dai ruoli e dai compiti svolti nella struttura organizzativa, mentre il potere non dipende affatto da tutto questo, e perciò viene visto da alcuni come illegittimo in termini organizzativi[34]. I teorici dei modelli razionali del processo decisionale e del controllo d'impresa lo considerano come un'attività non funzionale che nasce dal perseguimento di interessi personali rispetto agli obiettivi organizzativi. La maggior parte definisce il potere sia in termini di autorità che di influenza.

La divisione dei compiti e la definizione di funzioni e unità aziendali separate conducono inevitabilmente alla differenziazione di obiettivi diversi che a sua volta genera conflittualità risolvibili soltanto facendo ricorso al potere[35]. Alcuni autori vedono il potere in maniera ancor più positiva come la capacità di un individuo, o di un gruppo, di far fare agli altri qualcosa che essi altrimenti non sarebbero stati in grado di fare[36]. In questo caso l'attenzione è posta sulla cooperazione, sulla ricerca del consenso e sulla trasformazione organizzativa. Il potere inteso come influenza è anche la capacità di far fare agli altri quello che altrimenti non avrebbero voluto fare per mancanza di informazioni o di prospettive[37]. In questo caso si pone l'accento sul confronto costruttivo e sullo sviluppo di idee; in questa prospettiva il potere può assumere una forma discreta attraverso cui le fonti e le norme culturali del processo decisionale sono manipolate al fine di prevenire la nascita di diverse prospettive e quindi di conflittualità[38].

Le fonti del potere possono essere:

1. le sanzioni: il potere cresce con la capacità dell'individuo, o di un gruppo, di premiare o punire un'altra persona in termini di prestigio, status, avanzamento monetario o di carriera;
2. l'interdipendenza: un individuo, o un gruppo, è relativamente più potente di un altro qualora controlli più risorse, abbia maggiore accesso alle informazioni, si occupi di attività critiche dai cui risultati dipendono altre persone, abbia maggiore accesso ai canali di comunicazione o di potere, abbia il controllo sul processo decisionale;

[33] A.M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision Making*, cit.; J. Pfeffer, *op. cit.*
[34] B.T. Mayes, W.R. Allen, «Towards a Definition of Organizational Politics», *Academy of Management Review*, n. 2, 1977.
[35] A.M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision Making*, cit.; J. Pfeffer, *op. cit.*
[36] S. Srivasta, F.J. Barret, « Conclusion: Function of Executive Power: Exploring New Approaches», in S. Srivasta & Associates, *op. cit.*
[37] R. Moss Kanter, *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in American Corporation*, cit.
[38] A.M. Pettigrew, «Some Limits of Esecutive Power...», cit.

3. i contributi personali: il potere cresce in relazione alle capacità e all'esperienza degli individui e alla loro abilità a individuare le situazioni ambigue e quindi a ridurre il livello di incertezza per gli altri.

La scelta

La fase successiva nel processo politico viene descritta come la mobilitazione e il compimento che è la legittimazione da parte delle più alte autorità[39]. Il risultato è il superamento della conflittualità e il ricorso alla cooperazione, all'innovazione e a nuove direzioni strategiche.

Per alcuni, questa scelta è parte di un processo incrementale[40], per altri rappresenta una rivoluzione[41]. Ad esempio, nella Francis Packaging attraverso il potere del consiglio d'amministrazione della Suter e il potere individuale dell'amministratore delegato della Francis furono risolti conflitti molto preoccupanti provocati dalla necessità di chiudere alcuni impianti e di razionalizzare gli investimenti.

L'attuazione pianificata o le azioni per prova ed errore

Dopo aver compiuto la scelta strategica, la realizzazione può essere ottenuta attraverso il perseguimento di un piano comune che stabilisce le azioni successive da compiere per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Laddove l'ambiente è caratterizzato da elevata incertezza gli obiettivi possono essere conseguiti attraverso una serie di azioni per prova ed errore. In questo caso viene giudicato il successo di ogni prova invece di stabilire dei criteri per il successo. Tali criteri sono solitamente correlati ai valori condivisi dall'impresa e sono logicamente connessi alle attività esistenti. La Francis Packaging decise di investire, ad esempio, in migliorie dei processi di produzione delle lattine per nuovi segmenti di mercato; alcune di queste migliorie si dimostrarono di successo. Allo stesso tempo l'impresa entrò in trattativa con la Metal Box per comprare quelle filiali con le quali era in concorrenza sul mercato. Questa serie di azioni

[39] R. Moss Kanter, *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in American Corporation*, cit.
[40] J.B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, cit.
[41] H. Minzberg, «Patterns in Strategy Formation», *Management Science*, n. 24, 1978.

per prova ed errore si concluse, invece, con l'acquisto della Francis Packaging da parte della Metal Box. Dopo poco tempo anche la Metal Box, comunque, vendette le sue quote dell'industria delle lattine a un'impresa francese.

Negli esempi riportati risulta evidente che il processo politico è il mezzo attraverso il quale le organizzazioni apprendono in condizioni di incertezza. L'organizzazione può apprendere solo facendo qualcosa e per arrivare a questo punto deve generare consenso per le attività politiche. Benché questo sia il procedimento corretto, i manager molto raramente rispondono in questi termini quando viene chiesto loro di descrivere il modo in cui prendono decisioni strategiche. Il sistema politico d'impresa raramente riceve un'attenzione esplicita da parte del management.

La politica come ordine generato dall'ordine

Nei trascorsi ultimi vent'anni la ricerca sull'attività politica nelle imprese ha dato spiegazioni su come le organizzazioni arrivano a fare delle scelte in condizioni di incertezza, di ambiguità e di conflittualità.

Le difficoltà, la confusione, la tendenza alla scarsa volontà di cooperazione osservata nella realtà aziendale sono esplicitamente descritte ma in realtà non si spiega in che modo l'attività politica possa generare le scelte a livello organizzativo. Noi tutti sappiamo anche che la fortuna o il caso spesso influenzano i risultati politici. Sebbene il disordine e il caso possano essere presi in considerazione, nella maggior parte delle spiegazioni dell'attività politica essi sono solo vagamente accennate e comunque non rivestono mai un'importanza fondamentale. Qualunque forma di disordine dà inizio a un processo politico, ma il disordine non viene mai utilizzato per spiegare come questo si evolve. La dinamica di gruppo, la possibilità di un suo errato funzionamento e le forme di leadership nevrotiche non fanno parte delle spiegazioni.

Tutti questi argomenti vengono trattati separatamente dalla psicologia e dagli studi sull'organizzazione[42]. L'interazione fra personalità diverse che intervengono nel processo di scelta non è considerata. Anche questi argomenti vengono trattati da altre discipline[43]. Per questo la disfunzione dell'attività politica che accompagna sempre l'apprendimento politico, viene sempre considerata come parte della c.d. «politica generale»[44], e le sue conseguenze sulla vita aziendale non sono mai spiegate dettagliatamente.

Quello che ci viene presentato attualmente nei modelli decisionali è solo un processo ordinario e sequenziale che ha inizio per permettere il superamento di uno stato iniziale di disordine, di ambiguità e di conflittualità.

Una volta che le fonti del potere siano state misurate e identificate e che le posizioni di potere relative siano state determinate, i risultati sono prevedibili. Le leggi deterministiche sul potere relativo conducono a risultati prestabiliti. Lo stato ordinario di un'impresa di successo risulta essere quello in cui si danno l'impegno, il consenso e la cooperazione di tutti.

Conclusioni: i modelli decisionali odierni si basano tutti su un ordine di natura meccanicistica

In questo capitolo è stato sostenuto che tutti i modelli manageriali e organizzativi espliciti che manager e consulenti cercano di utilizzare per giustificare le proprie azioni mostrano segni evidenti della visione di fondo da cui sono stati generati. Questa visione di riferimento è il paradigma meccanicistico della scienza tradizionale. I modelli razionali, quelli imprenditoriali e la maggior parte di quelli che analizzano il potere, descrivono tutti il comportamento efficace d'impresa in termini di normali procedure *step-by-step* che portano a risultati normali. Nessuno di questi modelli tiene conto della confusione osservabile nel mondo economico attuale, della mancanza del consenso e delle diverse norme culturali che sono centrali per la spiegazione del successo d'impresa. Tutti questi modelli considerano la dinamicità come un percorso verso l'equilibrio, un equilibrio di armonia interna e di adattamento all'ambiente esterno.

È vero che gli autori dei modelli imprenditoriali e di quelli centrati sul potere descrivono il disordine e la confusione del mondo economico. Questi modelli si occupano della creatività, e anzi ne raccomandano l'utilizzo; enfatizzano l'importanza delle diverse prospettive e della turbolenza ambientale. Potrebbe perciò sorgere il dubbio che la presentazione

[42] A. Zaleznik, M.F.R. Kets de Vries, *Power and the Corporate Mind*, Bonus Books, 1985.
[43] R. Meredith Belbin, *Management Teams*, Heinemann, 1981; D. Kiersey, M. Bates, *Please Understand Me*, Gnosoleogy Books, 1984.
[44] R. Moss Kanter, *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in American Corporation*, cit.

di questi modelli in questo capitolo e le conclusioni esposte siano una forzatura; in realtà abbiamo soltanto cercato di sfrondarli dal materiale non essenziale per cogliere il loro senso più profondo. E in questi modelli gli aspetti disordinati del mondo economico non giocano un ruolo fondamentale nella spiegazione del successo d'impresa. La conclusione è che nessuno dei modelli gestionali e organizzativi più utilizzati oggi è saldamente costruito sulla natura di retroazione che caratterizza le organizzazioni. Non tengono conto dell'effetto amplificatore dei piccoli cambiamenti e dei circoli virtuosi e viziosi. Tutti questi modelli considerano possibile dire qualcosa di utile riguardo al futuro di lungo periodo, e tutti allo stesso tempo ricadono nella visione meccanicistica di fondo. A causa del peso di questa visione, questi modelli ci portano a ignorare, o perlomeno a sottovalutare, aspetti importanti della dinamicità del mondo economico. Basati su criteri opposti a quelli stabiliti nel primo capitolo, i modelli decisionali oggi più utilizzati non consentono un'adeguata comprensione della dinamicità d'impresa. Il prossimo capitolo mostra quello che i modelli attualmente utilizzati ci portano a ignorare.

Capitolo 5

I modelli attuali: una comprensione limitata del management dinamico

I modelli attuali sono dominati dalle considerazioni sulla complessità ambientale e dai processi di adattamento. L'irregolarità e il disordine vengono visti sia come il risultato dell'incompetenza manageriale sia come conseguenza degli shock improvvisi che hanno luogo nell'ambiente in cui l'impresa opera. Questi shock devono essere assorbiti da un'organizzazione «ordinata». Le organizzazioni ordinate superano velocemente il disordine creato dagli shock improvvisi e la conflittualità interna che ne consegue. Il comportamento organizzativo, che è conflittuale e contraddittorio, che spesso ha propositi o motivi poco chiari e frequentemente è addirittura stravagante, non gioca un ruolo importante nella spiegazione di come le imprese di successo si comportano in presenza di cambiamenti aperti. I modelli attualmente utilizzati accennano ai conflitti interpersonali: essi descrivono le tensioni tra gli obiettivi personali e quelli organizzativi, che poi tralasciano per occuparsi, a volte senza nemmeno indicare il modo di raggiungerli, dei meccanismi capaci di generare l'armonia, come ad esempio i valori condivisi.

A causa della predominanza del paradigma della macchina elettronica, esiste un gran numero di aspetti essenziali della dinamica manageriale e organizzativa che questi modelli ignorano.

Retroazione, piccoli cambiamenti, circoli virtuosi e viziosi

I modelli manageriali e organizzativi razionali, si focalizzano quasi esclusivamente sul primo processo di retroazione discusso nel secondo

capitolo (figura 2.1). Questo processo di retroazione va dalla definizione degli obiettivi, attraverso la pianificazione, al controllo e all'azione correttiva. Questo processo di retroazione può essere utilizzato solo nelle situazioni generate da cambiamenti chiusi e controllabili – quelli in cui le conseguenze del cambiamento possono essere previste con un utile grado di certezza. Il processo di retroazione in questo caso opera per attenuare qualunque deviazione dal piano stabilito, in modo da riportare l'organizzazione sul cammino prestabilito. Tutti gli altri aspetti della spiegazione vengono presentati in semplici termini di causa ed effetto. I risultati, il comportamento, la scelta e l'azione non sono visti come processi di retroazione e di conseguenza viene prestata poca attenzione ai piccoli cambiamenti e nessuna importanza al loro effetto amplificatore. La possibilità dei circoli virtuosi e di quelli viziosi semplicemente non viene presa in considerazione. I modelli razionali sono quindi quelli che meglio si adattano al controllo aziendale di breve periodo. Essi hanno scarsa rilevanza nella comprensione dello sviluppo e nella possibilità di controllo in ipotesi di cambiamenti aperti, allorquando nulla è possibile sapere riguardo al futuro. Nel controllo di breve periodo assumono però un'importanza vitale per il successo dell'impresa poiché forniscono al management un utile modello di riferimento per il controllo retroattivo a breve termine.

I modelli imprenditoriali di gestione e organizzazione si focalizzano quasi del tutto sul secondo processo di controllo retroattivo descritto nel secondo capitolo in figura 2.2. Questi modelli forniscono un'interpretazione del comportamento determinato da tale processo di retroazione e delle condizioni necessarie perché esso possa operare. Questa forma di controllo è quella appropriata al cambiamento «aperto» e quella tramite cui i manager possono scoprire tali cambiamenti e fronteggiarli attraverso processi politici di generazione del consenso e attraverso azioni per prova ed errore. A ogni modo, il funzionamento di questo processo di retroazione è spiegato in termini piuttosto vaghi. Le visioni e i valori fondamentali rigorosamente condivisi attenuano gli effetti potenzialmente destabilizzanti dell'ampia partecipazione e dell'autonomia delle persone. I modelli operano per prevenire la conflittualità e le discordanze tra le persone. Essi non ritengono la confusione e la conflittualità essenziali nel processo attraverso cui le organizzazioni innovano e sviluppano nuove direzioni strategiche. Inoltre non vengono riconosciuti gli effetti dell'ampio processo di retroazione che guida i risultati e il comportamento di tutta la struttura organizzativa. Questi modelli non sono nemmeno in grado di spiegare come i piccoli cambiamenti possano in realtà influenzare la direzione assunta dall'impresa. Non esiste spiegazione alcuna circa il modo in cui si sviluppano i circoli virtuosi e viziosi e di quale sia la loro importanza. I modelli imprenditoriali sono favorevoli all'idea che un gran numero di variazioni improvvise ed un gran numero di azioni per prova ed errore si compensino a vicenda fino a determinare un equilibrio stabile. Abbiamo visto nel terzo capitolo che questo non è possibile per processi di retroazione che operano in ipotesi di cambiamenti aperti.

Anche i modelli di potere di scelta organizzativa non prendono in considerazione gli effetti amplificatori di retroazione tra una scelta, o azione, politica e un'altra. Essi non spiegano come piccoli cambiamenti nella dinamica di gruppo possano amplificarsi in modo tale da far giungere a risultati politici totalmente diversi da quelli attesi. Ancora una volta i modelli sono carenti nella spiegazione di quei circoli virtuosi e viziosi che è possibile osservare nel comportamento politico. Gli effetti non intenzionali dell'azione politica non vengono spiegati.

L'operatività negli stati di non equilibrio

Una delle principali conclusioni tratte nel terzo capitolo era la seguente: quando teniamo nel debito conto la natura amplificatrice e attenuatrice dei processi di retroazione che guidano l'organizzazione d'impresa, vediamo che il concetto di organizzazione in continuo adattamento all'ambiente circostante non ci aiuta a capire la dinamicità dell'impresa. I manager in gran parte determinano l'ambiente in cui l'impresa opera attraverso la creazione nel consumatore di bisogni indotti dall'offerta dei prodotti. L'offerta dei prodotti influenza i consumatori, rendendo molto sensibili i processi di retroazione tra consumatori e l'impresa e quindi diventa impossibile capire chi si stia adattando a che cosa. Questa teoria viene proposta da una letteratura sul management che assume la prospettiva della psicologia d'impresa[1] e dalla letteratura sul marketing, ma, ancora una volta, queste teorie non sono centrali nella costruzione di modelli sullo sviluppo e sul controllo organizzativo d'impresa e, inoltre, a livello operativo sono tenute in scarsa considerazione dai manager.

Tutti i modelli attuali ipotizzano una separazione chiara e netta tra impresa e ambiente circostante. L'impresa agisce sul confine, per tenersi in equilibrio con i cambiamenti che accadono nell'ambiente in cui opera. L'ambiente è e rimane esterno, è un dato che va continuamente e attivamente scrutato e ascoltato. L'impresa dovrebbe adattarsi sia attraverso il

[1] K. Weick, *The Social Psychology of Organising*, cit.

perseguimento di un piano già stabilito che attraverso l'esplorazione per tentativi, nel perseguimento di una visione. Il cambiamento ambientale spinge il management a reagire all'ambiente.

Sappiamo, però, che le cose non stanno così. In realtà dobbiamo parlare di interazione. Esiste un processo di retroazione tra le azioni dell'impresa e i possibili cambiamenti ambientali; in questo caso l'impresa si trova a dover gestire un cambiamento che essa stessa ha generato. In realtà l'impresa crea sempre parte dell'ambiente in cui opera, o almeno ci prova, ad esempio con la pubblicità. Inoltre, le decisioni vengono prese in base a delle valutazioni sull'ambiente in cui le imprese operano, ma non sempre queste valutazioni rispondono a quello che realmente sta accadendo. Ad esempio, la Francis Packaging si era resa conto che i suoi clienti non acquistavano più le lattine perché si arrugginivano, ma in realtà la perdita di clienti avrebbe potuto essere attribuita anche a un servizio inefficiente. In quest'ultimo caso le azioni intraprese dalla Francis Packaging sarebbero state dirette ad un ambiente illusorio, inventato di sana pianta.

Quando si tiene conto del fatto che parti dell'ambiente sono create o inventate dall'impresa che vi opera, la linea di confine tra impresa e ambiente non può più essere chiara e netta, ma diviene confusa. E dal momento che le organizzazioni possono accrescere le loro dimensioni e che le grandi imprese influenzano maggiormente l'ambiente in cui operano, la linea di confine diventa sempre più indistinguibile. Il processo di interazione tra impresa e ambiente deve necessariamente essere più complesso di quelli proposti dai modelli oggi utilizzati. Quello di cui abbiamo bisogno, se vogliamo capire più a fondo la dinamica d'impresa, è un modello capace di spiegare il successo d'impresa in termini di rinuncia agli stati di equilibrio e di operatività in stati lontani dall'equilibrio. Il modello razionale prescrive processi e strutture che, considerati in se stessi, portano allo stato di equilibrio cristallizzato descritto in precedenza. I modelli imprenditoriali prescrivono strutture e processi che portano all'equilibrio della disintegrazione descritto nel quarto capitolo. Il successo è in una zona intermedia tra questi due stati di equilibrio. Un modello dinamico efficace deve saper analizzare quest'area di confine.

Che cosa fanno le organizzazioni quando non sanno quel che stanno facendo

Che cosa fa il management quando si rende conto che il futuro è imprevedibile? Cosa succede se le preferenze degli individui non sono chiare?

Cosa succede se obiettivi e visioni non sono definiti? Non stiamo parlando di una situazione in cui esiste conflittualità tra obiettivi e preferenze, dove possiamo risolvere il problema con la contrattazione; l'analisi riguarda una situazione in cui le persone coinvolte non sanno davvero che cosa preferiscono, o che cosa vogliono dal punto di vista operativo. Esse veramente non sanno, in una data situazione, quello che succederà o quello che è meglio per loro. Questa situazione non è prevista nemmeno dai modelli politici sulle scelte manageriali.

Quando si tratta di scegliere una persona di cui dovete fidarvi, non sempre vi è chiaro se scegliere un uomo leale e lavoratore, ma che è in qualche modo distaccato, o una donna intelligente e dotata di immaginazione, ma notevolmente ambiziosa e aggressiva.

Riuscirà l'uomo a proporvi delle idee che vi porteranno alla «gloria» nel consiglio d'amministrazione? Riuscirà la donna ad essere così in gamba da minacciare la vostra posizione? Quando due progetti, entrambi appetibili, competono in condizioni di scarsità di risorse, allora non si sa se spalleggiare un progetto di un collega vostro amico o quello di un nuovo direttore che è sulla buona strada per diventare il futuro amministratore delegato. In una nuova riorganizzazione, sarebbe meglio insistere su una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità vostre e dei vostri colleghi o mantenerli vaghi e quindi flessibili? Dove dovrebbe pendere l'ago della bilancia?

Gli studi sull'organizzazione aziendale hanno cercato di fornire delle spiegazioni di quello che succede in questi casi[2]. I concetti di anarchia organizzativa, i modelli decisionali «spazzatura», la teoria del sapersela cavare in condizioni d'ignoranza, possono essere tutti portati ad esempio[3]. Altrettanto ricca è la letteratura economica che studia i complessi processi di apprendimento delle organizzazioni o la cultura organizzativa come presupposto ai principi fondamentali della gestione dell'impresa[4]. Le prime teorie in questi campi sono nate venti o trenta anni fa, e forse addirittura prima. Tutte assumono un'importanza rilevante per la gestione

[2] J.B. Thompson, A. Tuden, «Strategies, Structures and Processes of Organizational Decisions», *Comparative Administration*, n. 1, University of Pittsburgh, 1959; J. Child, «Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice», *Sociology*, n. 6, 1972; J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Pitman, 1981; J.G. Maurer, D.J. Vrendenburgh, «A Process Framework of Organizational Politics», *Human Relations*, vol. 37, n. 1, 1984.

[3] J.G. March, J.P. Ohlsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen (Norvegia): Universitesforlaget, 1976; K. Weick, *The Social Psychology of Organising*, cit.

[4] J. Argyris, *Reasoning, Learning and Action*, Jossey-Bass, 1982; E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass 1985 (tr. it. *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano 1990).

d'impresa in condizioni di estrema incertezza, ma sono scarsamente considerate dalla maggior parte dei manager operativi. Dall'altra parte esiste una letteratura sul management che trae le sue origini dalla psicoterapia e dalla psicologia sociale[5] e che indaga il comportamento nel gruppo e tra gruppi e le conseguenze del non sapere ciò che si sta facendo. La confusione e le ostilità determinate da tale situazione influenzano pesantemente le decisioni prese. Anche in questo caso si è visto che i manager non fanno ricorso a queste teorie.

La dinamica della politica organizzativa

I modelli razionali ignorano largamente l'attività politica d'impresa; laddove si manifesta, essa viene vista o come un processo di contrattazione per il compromesso tra obiettivi chiari ma conflittuali, o come un ostacolo al raggiungimento dell'armonia comportamentale necessaria per l'adattamento in equilibrio dinamico dell'impresa al suo ambiente. L'attività politica viene vista come «opportunismo», un processo utilizzato dai singoli per ottenere vantaggi a spese dell'organizzazione. Il sistema politico in un'impresa viene considerato un ostacolo al processo di adattamento. I principi di condotta della teoria razionale riguardano tutti il controllo e l'eventuale soppressione dell'attività politica nell'interesse dell'armonia.

I modelli imprenditoriali, invece, incorporano esplicitamente l'attività politica d'impresa. Essi descrivono una sequenza in cui innovatori e leader sviluppano nuove idee, collaborano con gli altri e generano consenso attraverso la formazione di coalizioni. Una stabile distribuzione del potere insieme alle preferenze esplicite di parte dei membri dell'organizzazione sono le determinanti delle scelte d'impresa e questa forma di politica produttiva viene mantenuta distinta dall'opportunismo individuale e non funzionale che viene attivato nel perseguimento delle carriere individuali[6]. Qui la funzione politica viene vista come necessaria per mantenere un clima di continuo consenso ed impegno. Queste spiegazioni dell'attività politica non prestano molta attenzione alla possibilità che alcune

[5] E.J. Miller, A.K. Rice, *Systems of Organizations*, Tavistock Publications 1967; L. Lindblom, «The Science of Muddling Trough», *Pubblic Administration Review*, n. 19, 1959, pp. 79-88; W.R. Bion, *Experiences in Groups and other Papers*, Tavistock Publications, 1961 (tr. it. *Esperienze nei gruppi ed altri saggi*, Armando, Roma 1994); R. de Board, *The Psychoanalysis of Organizations*, Tavistock Publications 1978; K. Weick, *The Social Psychology of Organising*, cit.

[6] J. Burns, G.M. Stalker, *op. cit.*; R. Moss Kanter, *The Change Masters*, cit.

organizzazioni, e con esse i manager, non sappiamo quello che stanno facendo; ancora, non danno importanza al conflitto e alle differenze culturali e al loro ruolo nello sviluppo di nuove prospettive. Se dovessimo tener conto della continua mancanza di chiarezza nelle preferenze e dell'importanza del conflitto e dei diversi valori culturali, dovremmo considerare l'attività politica come quel processo capace di chiarire le preferenze e gli obiettivi e di permettere la scelta tra essi. L'attività politica viene vista così come una vitale attività di gruppo che spesso deve precedere le azioni per prova ed errore su cui si incentrano i modelli imprenditoriali o le procedure per la definizione degli obiettivi e la pianificazione proposte dai modelli razionali. L'attività politica può essere vista come la teoria del «sapersela cavare»[7], come il processo decisionale della «spazzatura»[8]. Può essere il processo in cui il potere, influenzato da valori ideologici, determina in concreto opportunità, vincoli e scelte strategiche[9]; può riguardare il processo decisionale in condizioni d'ignoranza in cui la chiave per la soluzione è la ricerca dell'errore[10]. Attraverso l'attività politica possono essere mantenute l'equivocità e l'ambiguità utilizzabili dall'impresa nel fronteggiare un cambiamento aperto. Tutto questo, comunque, non viene preso quasi mai in considerazione dal management aziendale.

I modelli di potere dell'attività politica

Consideriamo la spiegazione del processo politico data nei modelli imprenditoriali e in quelli di potere. In determinate situazioni la scelta organizzativa non è più guidata da un obiettivo generale, da una visione o da una *mission*, ma ci si trova di fronte alla conflittualità tra obiettivi e visioni individuali e di gruppo, che deve necessariamente essere risolta tramite il ricorso al potere. Il ricorso al potere determina una sequenza ordinata di scelte tra gli obiettivi in conflitto quando sono soddisfatte le seguenti condizioni.

- Tutti gli individui e i gruppi in conflitto hanno preferenze chiare e predefinite per determinati risultati. Tutti sanno quali sono i loro

[7] L. Lindblom, *op. cit.*

[8] J.G. March , J.P. Ohlsen , *op. cit.*

[9] J.D. Thompson, A. Tuden, *op. cit.*; J.Child, *op. cit.*; J.Pfeffer, *Power in Organizations*, cit.

[10] D. Collingridge, *The Social Control of Technology*, Pinter, 1980 (tr. it. *Il controllo sociale della tecnologia*, Editori Riuniti, Roma 1983).

obiettivi e tali obiettivi risultano chiari ai singoli e ai gruppi. L'unico problema è dato dalla conflittualità tra i diversi obiettivi e questo porta a uno stato confusionale di sfida all'ideologia sottostante. I risultati saranno dunque determinati dalle intenzioni, o dai propositi solo di alcuni individui o gruppi. Il problema riguarda quale gruppo o individuo decide, e può essere risolto conoscendo la distribuzione del potere relativo.

- La distribuzione del potere è stabile nel tempo. Gli individui e i gruppi che possedevano ed esercitavano il potere in passato fanno lo stesso nel periodo attuale. Quelli che sottostavano a tali regole in passato, continuano a farlo nel presente.
- La distribuzione del potere per la soluzione dei problemi è stabile nel tempo. Gli individui o i gruppi che possedevano ed esercitavano il potere per risolvere determinati problemi continueranno a farlo, o, comunque, il potere relativo permette di individuare chi è investito della soluzione di determinati problemi, sia esso una persona o un gruppo, tenendo conto della condizione vincolante che i problemi sono tanti e le risorse sono scarse, incluso il tempo per discutere tali problemi.
- Viene sempre presa una decisione e viene sempre decisa l'azione da intraprendere. Il risultato del processo politico prende sempre la forma della scelta di una soluzione accettata e realizzata o rifiutata per ragioni motivate.

Partecipazione ampia e polverizzazione del potere

La conclusione proposta dai modelli imprenditoriali e di potere è che il processo dell'attività politica contribuisca efficacemente a compiere scelte in condizioni di elevata turbolenza ambientale, quando siano date le seguenti condizioni:

- il potere è ampiamente polverizzato nell'organizzazione e viene solitamente utilizzato sotto forma di influenza;
- le persone sono rese autonome e la struttura organizzativa è tale da incoraggiare la più ampia partecipazione possibile.

Le complesse strutture a matrice o a rete permettono la più ampia partecipazione possibile. Un mansionario poco definito con contenuti ambigui e sovrapposti dà a tutti la possibilità di potersi occupare di tutto. Questo significa che l'organizzazione riuscirà a capire in fretta quello che sta succedendo nell'ambiente circostante e quindi risulterà possibile avviare il processo decisionale sulla base di maggiori informazioni. Date queste condizioni l'armonia è la norma mentre il conflitto l'eccezione. Sulla base di queste affermazioni è possibile dare una spiegazione al processo politico all'interno di un'impresa del tutto simile a quella presentata nel capitolo precedente: ci saranno dei periodi in cui le crisi genereranno punti di vista diversi e obiettivi conflittuali; le scelte verranno prese in relazione alle decisioni dei leader con maggiore potere; non ci saranno risultati casuali; un flusso continuo di decisioni verrà preso indipendentemente dalla situazione contingente; guardando indietro nel tempo sarà sempre possibile individuare chi decideva per che cosa e in base a quale potere; se si conoscerà la distribuzione del potere all'interno della struttura organizzativa d'impresa, sarà possibile capire in anticipo quale decisione verrà presa.

Questa spiegazione implica una serie di problemi non risolti: non tiene conto dell'importanza delle differenze e del conflitto generati continuamente da un flusso di nuove percezioni; non prende in considerazione il fatto che i subordinati mostrano le stesse difficoltà di apprendimento dei superiori; esclude la possibilità che i subordinati possano ripetere gli stessi errori d'apprendimento.

Possiamo dunque concludere dicendo che l'ampliamento della partecipazione non implica di per sé un potenziamento del processo decisionale, o un miglioramento del processo d'apprendimento[11] e per questo motivo i modelli imprenditoriali e quelli di potere sono inadeguati a spiegare la dinamicità osservabile nei processi politici d'impresa.

Le spiegazioni casuali dell'attività politica

Esistono altri studi sull'attività politica che offrono una prospettiva totalmente diversa dai modelli di potere. È stato osservato come nelle università e in alcuni organi statali viene attuato un processo politico totalmente diverso[12]. La spiegazione di questi processi fornisce una risposta ai molteplici problemi sollevati nel paragrafo precedente.

Le università e alcuni organi statali sono caratterizzati da un'ampia distri-

[11] C. Argyris, *op. cit.*
[12] J.G. March , J.P. Ohlsen, *op. cit.*

buzione del potere e da gerarchie complesse e non ben definite. La struttura gerarchica è tale che un problema può essere preso in considerazione da chiunque e chiunque può cercarne la soluzione. Ovviamente questa affermazione è puramente teorica, ma non è molto lontana dalla realtà. Tali istituzioni sono note per l'ampia partecipazione concessa nel processo decisionale a tutti gli attori dell'organizzazione e per i mansionari ambigui e sovrapposti. Non sono inoltre caratterizzate da valori culturali fortemente condivisi da tutti. Siamo dunque di fronte alla situazione descritta dai modelli imprenditoriali e da quelli centrati sul potere, cui va aggiunta, però, l'ipotesi della mancanza di valori condivisi. La situazione riscontrata nelle università e in alcuni organismi statali è la seguente:

- gli individui ed i gruppi non hanno obiettivi chiari;
- nessun individuo ha un grande potere e la distribuzione dello stesso non è stabilmente determinata dalle sanzioni, dall'interdipendenza e dal contributo fornito: essa varia in relazione al contesto in cui vengono prese le decisioni e alle relative conseguenze;
- la distribuzione del potere nel tempo non è sempre la stessa;
- la distribuzione del potere per risolvere i problemi non è sempre la stessa;
- le scelte sono spesso evitate, rinviate, fatte per omissione o mai attuate.

Tale situazione risulta essere del tutto opposta a quella definita dai modelli imprenditoriali e di potere e conduce a risultati anch'essi differenti. In questo caso i risultati sono frutto della casualità e determinati da quelle strutture chiamate «anarchie organizzate». Il flusso di decisioni nel tempo è irregolare e disordinato. L'approccio politico precedentemente descritto interpreta la scelta organizzativa nei termini di uno schema generale attivato da nuove percezioni, attraverso la generazione di un consenso basato sull'autorità che garantisce, nel tempo, il flusso stabile delle decisioni. L'attenzione è rivolta all'ordine globale e ad una scelta di stabilità. L'approccio casuale[13] mostra comunque una mancanza di schemi di riferimento per il processo decisionale; esiste un flusso continuo di problemi, di opportunità, di soluzioni e di scelte che si presentano contemporaneamente e in modo del tutto disordinato. Questo succede perché non esiste una gerarchia chiara e semplice e perché la distribuzione del potere è pressoché paritaria. Quando il potere è ampiamente polverizzato, instabile e problematico nel tempo e non esistono degli attori che possono far prevalere la

[13] M.D. Cohen, J.G. March, J.P. Olsen, «A Garbage Can Model of Organizational Choice», in J.G. March, *Decisions and Organizations*, Blackwell, 1988 (tr. it. *Decisioni e organizzazioni*, Il Mulino, Bologna 1993).

loro volontà, né esiste una condivisione di valori; laddove non esistono compiti assegnati né agli individui né alle riunioni alle quali la partecipazone è aperta e fluida, e la partecipazione alle decisioni è aperta e confusa; allora in queste condizioni le decisioni saranno esclusivamente frutto del caso. La scelta dipenderà esclusivamente dal contesto in cui è presa, cioè dal livello di attenzione prestato ad essa alla luce degli altri problemi; da chi era presente e partecipava al processo decisionale; da come gli altri interpreteranno tale partecipazione. Guardando al passato, in questo caso, non sarà possibile individuare chi è stato il fautore della decisione.

Per concludere, i modelli di potere spiegano l'ordine con l'ordine mentre i modelli casuali spiegano il disordine con il disordine. Nessuno dei modelli spiega adeguatamente la dinamicità della politica di un'impresa di successo, dal momento che quanto è possibile osservare in queste organizzazioni è sempre un misto di ordine e di disordine. È infatti possibile considerare una qualche forma di stabilità nel flusso delle scelte poste in essere in un'impresa di successo; ma anche di instabilità: le azioni non intenzionali, le scelte in parte dipendenti dal caso, l'amplificazione delle conseguenze, i circoli virtuosi e viziosi che si autoalimentano. Se si vuole spiegare adeguatamente la dinamica del comportamento d'impresa bisogna necessariamente utilizzare una combinazione di modelli centrati sul potere e di modelli casuali.

Le organizzazioni apprendono dal processo di apprendimento

Sia nelle spiegazioni razionali che in quelle imprenditoriali del comportamento organizzativo il processo attraverso il quale viene controllata e sviluppata l'organizzazione viene anteposto a ogni possibile azione.

L'apprendimento dal punto di vista razionale è ampiamente confinato alla determinazione del modo in cui l'ambiente sta cambiando e all'inclusione nei piani aziendali delle risposte a tali cambiamenti. Quando i piani vengono realizzati, gli scostamenti dagli stessi possono essere individuati grazie al controllo concomitante. Questo rappresenta un processo di apprendimento limitato, in cui le organizzazioni scoprono quanto siano adeguati i propri piani.

Nell'approccio imprenditoriale le organizzazioni imparano a conoscere l'ambiente attraverso le azioni per prova ed errore. In entrambi i casi l'apprendimento riguarda che cosa fare e perché farlo.

In un ambiente caratterizzato da elevata incertezza e da rapidi cambiamenti, le organizzazioni necessitano di un processo di apprendimento tramite cui imparare come fare quello che devono fare; necessitano di un controllo continuo, o di utilizzare la ricerca per prova ed errore nei processi di cui fanno uso per controllare e sviluppare l'impresa.

Non basta preoccuparsi di «che cosa» e del «perché», cioè dei risultati del cambiamento aperto, ma, dal momento che questo è una corrente di eventi irripetibili, l'organizzazione deve sviluppare continuamente nuovi modelli mentali per fronteggiare tale cambiamento e il management deve preoccuparsi anche del «come».

Conclusioni: come i manager si comportano effettivamente

È importante distinguere tra i modelli esplicativi che sono stati proposti e che hanno un'influenza sui manager operativi e le altre teorie della letteratura manageriale.

I modelli razionali e quelli imprenditoriali partono da due distinti insiemi di ipotesi. I primi considerano l'ambiente in cui l'impresa opera sostanzialmente ordinato e prevedibile e le persone motivate da quanto è ordinato e prevedibile. I secondi considerano l'ambiente sostanzialmente disordinato e le persone motivate al lavoro da quanto è disordinato, entusiasmante ed emozionale. L'obiettivo cui entrambi i modelli mirano è esattamente lo stesso: assicurare l'armonia tra gli individui di un'organizzazione quale presupposto per il raggiungimento di un equilibrio adattivo alla dinamicità ambientale che assicuri all'impresa la sopravvivenza, il successo e una consistente redditività.

A causa delle differenti ipotesi che le due teorie formulano sulle condizioni dell'ambiente in cui l'impresa opera, esse definiscono ruoli e procedure totalmente diversi per il raggiungimento dell'obiettivo, ma entrambe le teorie determinano ruoli e procedure squisitamente algoritmici.

Nessuno dei modelli incontrati finora considera una situazione in cui obiettivi e *mission*, visioni e valori condivisi siano assenti; nessun modello tiene conto seriamente della situazione esistente prima che obiettivi, *mission*, visioni e valori condivisi diventino chiari e siano comunemente accettati, né ci sono modelli che prospettano situazioni conseguenti alla mancanza di tale accettazione. Nessuno dei modelli analizzati permette di chiedersi come sia possibile gestire l'impresa senza sapere quello che si sta facendo e questo perché entrambi i modelli presumono che tale domanda sia posta soltanto dagli ignoranti, che la casualità e il disordine siano frutto dell'ignoranza o di un comportamento non funzionale. L'ignoranza può essere vinta attraverso la raccolta dei dati e l'analisi degli eventi, oppure mediante lo sviluppo di una visione e di valori condivisi. Il comportamento non funzionale può essere risolto attraverso la creazione di gruppi di lavoro e programmi di cambiamento culturale. Entrambi i modelli ignorano ciò che succede negli stati di non equilibrio e non tengono conto del processo di retroazione e dei circoli virtuosi e viziosi che esso è in grado di generare.

Quando osserviamo quello che i manager fanno in realtà, scopriamo che solitamente essi non si comportano sempre in base all'esperienza e che a volte agiscono contraddicendo i modelli proposti. I manager frequentemente creano gruppi di lavoro senza un obiettivo preordinato; utilizzano processi politici per scoprire preferenze e obiettivi; a volte utilizzano il potere per fare scelte e prendere decisioni, mentre a volte non lo utilizzano di proposito. Spesso non reagiscono al cambiamento ambientale, ma lo determinano o lo creano; non si comportano seguendo nessun modello esplicito, ma passano dall'uno all'altro o li utilizzano contemporaneamente. Le organizzazioni di successo apprendono secondo modalità che non sono semplici procedure sequenziali o del tipo prova ed errore. Il comportamento dei manager è caratterizzato da anomalie: si impegnano al massimo per la pianificazione di lungo periodo e per la valutazione degli investimenti, ma poi agiscono su basi totalmente differenti. Cambiano profondamente la struttura organizzativa quando non si verificano cambiamenti nell'ambiente circostante. Spesso risulta oltremodo difficile individuare le connessioni tra periodiche oscillazioni dall'accentramento al decentramento strutturale e quello che succede sul mercato o nell'ambiente di riferimento dell'impresa. Tutto questo risulta difficile da spiegare attraverso i modelli razionali e imprenditoriali.

Quando bisogna considerare gli aspetti del disordine, il comportamento dei manager è guidato probabilmente in parte dai modelli espliciti che sono stati già presentati, ma soprattutto da modelli impliciti personali del management e dell'organizzazione. Questi modelli impliciti raramente vengono analizzati o messi in discussione. Solitamente rimangono a livello inconscio, esercitando ciò nonostante un'influenza potente sul comportamento manageriale, su quello che i dirigenti fanno e sul perché lo fanno, soprattutto quando devono fronteggiare livelli di incertezza elevati.

I modelli impliciti del management possono essere:

1. totalmente indipendenti dalla realtà d'impresa. In questo caso le convinzioni inconsce derivano dall'esperienza riguardo a quello che in passato ha funzionato e a quello che non lo ha fatto. Il mondo, comunque, è in continua evoluzione e quello che ha funzionato in passato non sempre funzionerà anche in futuro. Dal momento che i modelli impliciti raramente sono analizzati, è facile che i manager ignorino che essi non funzionano più; dal momento che tali modelli assumono la forma di convinzioni profonde, di ricette per le imprese, risulta assai difficile modificarli. In sostanza tali modelli, che raramente sono oggetto di ricerca, che difficilmente sono soggetti al cambiamento, e che quasi sempre sono indipendenti dalla realtà d'impresa, possono guidare le organizzazioni al disastro;
2. considerati come patologici. La discordanza tra quello che diciamo e quello che in realtà facciamo è considerata anzitutto frutto dell'irrazionalità, se non addirittura dell'ipocrisia. Le pressioni a fare quello che diciamo di voler fare possono quindi portare a tentativi di rimozione dei modelli impliciti e del comportamento a essi correlato. La soluzione razionale sarebbe quella di ritornare ad agire in base ai modelli espliciti di riferimento e la risposta più consona è quella di cambiare la cultura d'impresa in modo che le persone possano comportarsi in base a modelli espliciti che stabiliscano come l'impresa dovrebbe funzionare. In condizioni di elevata incertezza, però, questa risposta potrebbe dimostrarsi del tutto fuorviante; se sia effettivamente tale, non potremo dirlo finché non avremo conosciuto meglio i modelli impliciti di riferimento utilizzati dal management.

I modelli espliciti oggi maggiormente utilizzati per la gestione e l'organizzazione dell'impresa non soddisfano i presupposti richiesti per i modelli dinamici efficaci. Come riferimento per l'azione manageriale, questi modelli assumono una dubbia validità. Abbiamo bisogno di individuare spiegazioni esplicite più efficaci, che ci consentano di avvicinarci il più possibile ai modelli impliciti così spesso utilizzati. La terza parte di questo libro ricerca queste spiegazioni attraverso l'analisi delle nuove conoscenze scientifiche sulla dinamicità dei sistemi complessi.

Parte terza

Il caos e il management dinamico

Capitolo 6

Le implicazioni del caos nello sviluppo e nel controllo dell'impresa

La prima implicazione della teoria del caos ha a che vedere con le tecniche utilizzate per controllare e pianificare lo sviluppo di un'impresa, di un investimento, di un affare. Sia il controllo di breve periodo, valido per le situazioni limitate, sia la forma di controllo incentrata sulla pianificazione, utilizzabile comunque solo nelle situazioni controllabili, si basano sulla quantificazione, sull'utilizzo di concetti statistici, sulla previsione e sulla simulazione. Entrambe le forme di controllo presuppongono la possibilità di costruire modelli quantitativi generali da poter utilizzare in molte situazioni diverse tra loro. L'obiettivo di questi modelli è quello di fornire una serie di informazioni ragionevoli e specifiche sullo stato futuro, tali da poter guidare l'azione del presente. Quando questi modelli quantitativi falliscono nella pratica, quelli imprenditoriali consigliano il ricorso alle visioni riguardanti il futuro. Tali visioni costituiscono un quadro qualitativo degli stati futuri che si pensa possano essere utili operativamente.

Una caotica dinamicità, però, non consente niente di tutto questo nel lungo periodo, e la causa è da ricercarsi nella stessa dinamicità dell'impresa. La dinamicità genera cambiamenti aperti le cui conseguenze sono del tutto sconosciute. Il caos dinamico non influisce sull'applicabilità dei metodi di controllo di breve periodo. I modelli di gestione e organizzazione razionali restano comunque validi nel breve periodo. Il caos dinamico implica una revisione delle forme di controllo e di sviluppo di lungo periodo in quanto tutte le tecniche per la costruzione di modelli generali validi e applicabili nelle diverse situazioni di lungo periodo si rivelano fallimentari.

Nel cambiamento aperto tecniche e pianificazione falliscono

Il caos influenza pesantemente:

- l'interpretazione dei dati utilizzati ai fini del controllo;
- l'utilità pratica del concetto di probabilità applicato nel processo decisionale e nel controllo;
- la possibilità di prevedere e di simulare;
- la possibilità di avere una visione per il futuro d'impresa.

Inoltre esso influenza significativamente le forme di controllo che possono essere efficacemente utilizzate nel cambiamento aperto.

I modelli finanziari di lungo periodo hanno scarso valore

L'idea che ciò che può essere misurato possa anche essere controllato, che i risultati costantemente rilevati e analizzati permettano di migliorare la performance d'impresa, è fortemente radicata nell'agire economico dell'impresa d'oggi, e questo vale soprattutto nel caso del controllo di breve periodo, quando l'evidenza dei benefici di tale approccio è notevole. Dal momento che funziona efficacemente nel breve periodo, l'approccio del rilevamento e del controllo dei risultati è stato generalmente esteso al lungo periodo. Per poter fare ciò, bisogna estrapolare dal gran numero di rilevazioni e dati sull'andamento dell'impresa le informazioni rilevanti, che vanno interpretate ed utilizzate per la definizione di un qualche modello fisico o finanziario dell'impresa. Ad esempio, bisogna definire delle relazioni tra volumi di produzione e profitti, tra prezzi e volumi di vendita, tra volumi di produzione e utilizzo di materie prime e di lavoro, tra volumi di produzione e qualità del prodotto. Si è convinti che se tali relazioni sono individuabili nel lungo periodo, allora esse rappresentano uno strumento rilevante per il controllo di lungo periodo. È possibile chiedersi «cosa succede se» e, in base a tali relazioni, definire le conseguenze di quanto viene proposto prima di decidere di agire.

Per ottenere informazioni rilevanti dalla generalità dei dati d'impresa e per individuare le relazioni di un modello generale quantitativo bisogna necessariamente utilizzare tecniche statistiche. Le tecniche più semplici e più

utilizzate sono la media statistica, la distribuzione normale, l'analisi della regressione e il calcolo delle probabilità. Non è possibile tener conto della serie completa dei prezzi di un prodotto in un determinato periodo, ma si può sintetizzare tale informazione in una media dei prezzi e utilizzare quest'ultimo dato per le analisi. Ancora, è possibile ipotizzare che gli scarti registrati dei prezzi reali rispetto a tale media siano distribuiti normalmente; ciò consente di determinare le bande entro cui i prezzi oscillano, con una certa probabilità attorno alla loro media. In modo ancora più raffinato, è possibile effettuare delle regressioni per individuare le relazioni che intercorrono tra i prezzi e i volumi di vendita. Il problema è che in presenza di un sistema caratterizzato dal caos dinamico tutte queste tecniche statistiche si rivelano insufficienti nel lungo periodo. Quando si calcola il valore medio di dati generati da un sistema caotico, i problemi sorgono dalla mancanza di una distribuzione uniforme, una tipica caratteristica del caos:

> Gli ingegneri erano preoccupati dai disturbi nelle linee telefoniche utilizzate per la trasmissione via cavo dei dati tra computer [...] sebbene per sua natura l'interferenza si presentasse in modo del tutto casuale, era risaputo che si presentava sempre in sequenze raggruppate. I periodi di trasmissione pulita erano seguiti da periodi di trasmissione con interferenze, il che implicava errori nella trasmissione dei dati [...] Mandelbrot trovò un modo per descrivere la distribuzione degli errori che corrispondeva esattamente ai risultati osservati. Tuttavia si trattava di una distribuzione eccessivamente peculiare. Per una trasmissione, rese possibile il calcolo di un numero medio di errori distribuiti per ora, per minuto, o per secondo [...] Supponete di dividere un giorno in ore. La prima ora trascorre senza errori nella trasmissione, poi segue un'ora in cui si registrano errori, poi ancora un'ora senza errori. Supponete di dividere le ore in cui sono registrati gli errori in intervalli, ad esempio, di venti minuti. In questo caso è possibile individuare dei periodi senza errori e dei periodi pieni d'errori. Mandelbrot affermò che, contrariamente all'intuizione, non è possibile trovare un periodo di tempo in cui gli errori si distribuiscono uniformemente. In un intervallo pieno di errori, non importa quanto piccolo, potranno essere sempre individuati sottointervalli totalmente privi di errori. Inoltre egli scoprì una relazione geometrica tra gli intervalli pieni d'errori e quelli senza errore. Sia che il periodo di riferimento fosse l'ora, sia che fosse il secondo, la proporzione tra periodi di trasmissione pulita e periodi di trasmissione piena di errori rimaneva costante[1].

Qualora i dati in realtà vengano generati da sistemi caotici, la validità dei metodi statistici standard applicati all'economia e alla gestione aziendale

[1] J. Gleick , *op. cit.*, p. 91.

è sicuramente messa in discussione: concetti fondamentali come la media statistica, la distribuzione normale e la regressione difficilmente possono permettere la costruzione di modelli e l'individuazione di relazioni generalmente valide. Sarebbe necessario stabilire esattamente le relazioni esistenti tra i dati rilevati, cosa che un'approssimazione lineare o non lineare non permetterebbe.

Le decisioni d'impresa basate sui modelli finanziari, che sono quasi sempre un'approssimazione lineare rispetto ai processi di retroazione aziendale, possono essere valide solo nel futuro di brevissimo periodo; possono essere utili solo nel controllo a breve termine. L'effettiva dinamicità di un'organizzazione aziendale rende i modelli generali di tipo quantitativo inutili per un reale controllo strategico.

La probabilità statistica è utile solo nel breve periodo

Costretti a fronteggiare un gran numero di risultati possibili, è consuetudine comune nella gestione d'impresa utilizzare una qualche misura della probabilità di ciascun esito, in modo da effettuare una scelta razionale. Ad esempio un investimento potrebbe dimostrarsi particolarmente sensibile al prezzo del petrolio: mentre a 3$ il barile l'investimento non sarà redditizio, a 5$ potrebbe esserlo e a 6$ lo è sicuramente. Qualora la probabilità di ciascuna evenienza fosse misurabile, ciò ci permetterebbe di prendere la decisione nelle condizioni migliori.

Il concetto di probabilità fornisce un pratico e utile approccio alla casualità quando gli eventi si ripetono nel tempo o quando abbiano a che fare con una moltitudine di eventi dello stesso genere. Il concetto di probabilità fornisce una misura del rischio senza la quale non esisterebbero le compagnie di assicurazione, ma in tutti i casi la sua applicabilità dipende dalla ripetibilità dell'evento. È possibile dire che un qualche evento A in un determinato momento futuro è più probabile di un altro evento B solo se utilizziamo l'esperienza passata per affermare che gli eventi A si sono manifestati con più frequenza di quelli B. Bisogna ipotizzare inoltre che le condizioni che generano gli eventi A e B si manterranno inalterate nel tempo. Se si ha la possibilità di ripetere gli eventi A e B un gran numero di volte, la misura della probabilità con cui essi si manifestano ci fornisce un utile strumento decisionale. Se invece non c'è la possibilità della ripetizione, la probabilità osservata non riveste alcuna utilità in quanto è puramente teorica. Qualora dal verificarsi dell'evento A

dipendesse la tua fortuna e dall'evento B la tua rovina, potresti non avere più la possibilià di ripetere il tentativo. In condizioni di reale incertezza (una situazione unica senza nessuna analogia riscontrabile con eventi passati) rispetto a una situazione di rischio (una situazione ripetibile o simile a situazioni passate), la probabilità non può essere considerata come un valido strumento decisionale dal momento che si ha a disposizione solo una possibilità.

Quando la dinamicità aziendale è caotica, eventi specifici seguiranno nel lungo periodo un percorso del tutto casuale. Esiste una serie infinita di risultati possibili. La probabilità che un determinato evento accada diventa quindi infinitamente piccola e non può essere d'aiuto nel prendere una decisione. Dal momento che cambiamenti impercettibili possono amplificarsi in conseguenti enormi, risulterà del tutto impossibile generare la stessa sequenza di eventi una seconda volta. Gli eventi in condizioni di elevata incertezza non sono ripetibili e quindi non è possibile calcolarne la probabilità. Nei momenti critici l'impresa si trova di fronte ad una scelta in cui le leggi dei grandi numeri e la statistica non possono essere d'aiuto. Nei momenti critici, i disturbi e le fluttuazioni diventano numerosissimi tanto che la distinzione tra scarti dalla media (o termini d'errore) e valori medi non è più possibile.

Le previsioni e le simulazioni di lungo periodo sono impossibili

La presenza del caos rappresenta la campana a morto di qualsiasi previsione quantitativa e di qualunque simulazione che non sia di breve periodo. Poiché un cambiamento irrilevante può amplificarsi al punto da determinare una risposta qualitativamente diversa da quella attesa, l'estrapolazione di tendenze passate è palesemente priva di significato. Le tecniche utilizzate per effettuare previsioni di lungo periodo più sofisticate non riescono a superare l'ostacolo della loro forte dipendenza dalle condizioni iniziali.

> Quando la dinamicità di un sistema diventa caotica, subentra un compromesso tra la precisione con cui è possibile conoscere la realtà in quel dato momento e il periodo di tempo per cui è possibile affermare quello che succederà in dettaglio. L'esattezza dell'osservazione non basta comunque nemmeno per la previsione di medio periodo[2].

[2] I. Stewart, *Does God Play Dice: The Mathematics of Chaos*, Basil Blackwell, 1989, p. 286 (tr. it. *Dio gioca a dadi?*, Bollati Boringhieri, Torino 1993).

La simulazione o l'utilizzo di scenari di riferimento per cercare di capire quale possa essere l'evoluzione di un sistema nel lungo periodo, sono ugualmente inefficaci.

> Un computer può affrontare qualunque problema simulandolo e calcolandone velocemente le fasi evolutive. Ma anche la simulazione comporta degli inconvenienti: le piccole imprecisioni che si generano in ogni fase di calcolo si trascinano nella successiva poiché il sistema reagisce sensibilmente alle condizioni iniziali. Prima che passi molto tempo il dato originale scompare e rimane solo l'interferenza di fondo[3].

> Per un sistema dominato dal caos, comunque, la simulazione non ha significato alcuno dal momento che essa fornisce la stessa quantità di informazioni in base alla quale viene effettuata. Un sempre maggiore potenziamento della capacità di analisi fornisce sempre meno informazioni. In parole povere, non è possibile prevedere nulla, ma solo descrivere il sistema con un certo grado di approssimazione in relazione a quello che in realtà accade [...] Non è possibile definire un percorso evolutivo caotico a meno che esso non venga stabilito a priori[4].

Ad ogni modo, sebbene non risulti possibile prevedere lo specifico percorso evolutivo che un sistema dominato dal caos seguirà, è possibile capire molto meglio che in precedenza il comportamento del sistema. In passato non era possibile spiegare sentieri di comportamento casuali se non come risultato di shock casuali. Oggi la ricerca scientifica sul caos è in grado di individuare le regole che solitamente generano tali comportamenti. Una volta identificate tali regole, è possibile stabilire le condizioni in cui sarà presente il caos. Ad esempio, gli operatori della Borsa Valori o i meteorologi identificano continuamente tali condizioni quando cercano di fare delle previsioni date determinate condizioni.

È possibile determinare, almeno qualitativamente, categorie generali di comportamento e si possono definire quantitativamente i confini entro cui si verifica un comportamento casuale. La natura tutta particolare del comportamento caotico ci permette almeno di individuare sentieri riconoscibili e livelli costanti di variazione. A partire da ciò è possibile stabilire, in base all'esperienza, linee guida per fronteggiare l'incertezza futura e prevedere il futuro di breve periodo, dal momento che occorre tempo affinché il cambiamento si trasformi in un sistema caotico.

[3] P. Davies, *The Cosmic Blueprint*, Heinemann, 1987, p. 54.
[4] T. Peters, *op. cit.*

Quello che bisogna fare quando ci si trova in presenza del caos, dunque, è prevedere la natura qualitativa del sistema nel suo complesso e i limiti quantitativi in cui lo stesso si muoverà. Questo metodo, all'apparenza alquanto semplicistico e scarsamente scientifico, potrebbe risultare in realtà più sensato delle teorie maggiormente accreditate. Potrebbe succedere, ad esempio, che gli agenti di borsa colgano qualcosa circa l'andamento del mercato azionario più valido di qualunque analisi economica, anche se solo nel breve periodo. È anche possibile che l'intuizione basata sull'esperienza consenta un approccio ad un sistema dinamico d'impresa migliore di qualunque metodo analitico oggi disponibile.

Un'obiezione comune a quanto detto è la seguente. Nell'industria farmaceutica occorrono dieci-quindici anni per produrre un nuovo tipo di farmaco; nell'industria aerospaziale quindici-venti anni per un nuovo tipo di aereo; nell'edilizia più di cinque anni per progettare e costruire una centrale elettrica. Le imprese che operano in questi settori devono perciò necessariamente pianificare il futuro. In questi casi la pianificazione è sicuramente indispensabile in quanto stabilisce, molto prima che esse abbiano luogo, tutte le azioni richieste dalla progettazione, dallo sviluppo, dalla sperimentazione e dal lancio sul mercato del farmaco, dell'aereo e della centrale elettrica. Molte delle azioni che si vogliono intraprendere per realizzare tutto ciò possono essere stabilite in precedenza, poiché dipendono quasi completamente da quanto è stato fatto per creare nuovi prodotti o per costruire centrali elettriche. Oltre alla pianificazione di queste azioni, la teoria afferma la necessità di valutare attraverso delle proiezioni i costi, i ricavi e i flussi di cassa; questo serve per decidere l'eventuale realizzazione del progetto e per controllare i lavori di realizzazione. Nel caso della centrale elettrica questo è possibile in quanto gli accordi contrattuali riguardanti i flussi di cassa sono fissati tutti all'inizio del progetto. Nel caso di un farmaco o di un nuovo tipo di aereo tutto questo non vale. In assenza di accordi contrattuali nessuno può prevedere i problemi che si possono incontrare nella fase di sviluppo del prodotto, i costi che si dovranno sostenere in un arco di dieci anni o quale domanda prevarrà in un arco di quindici anni, semplicemente perché esistono troppe incognite. Dunque siffatti progetti di lungo periodo possono essere realisticamente intrapresi solo sulla base di giudizi attuali, ovvero sulla base della casualità. La pianificazione non può fare riferimento ai risultati del progetto, ma solo alle serie di azioni necessarie a portare a termine il progetto. La pianificazione di un progetto di lungo periodo è puramente fantasiosa se si opera in un ambiente caratterizzato da cambiamenti aperti.

Esiste una teoria alternativa per poter prendere delle decisioni di investimento nel lungo periodo ed è quella per cui tali decisioni vanno prese

tenendo conto che non è possibile sapere come queste si evolveranno. I criteri di giudizio sono quindi basati sul mantenimento della flessibilità, sulla capacità di costruire una posizione di mercato, sulla capacità di prevenire l'inserimento di concorrenti o sulla creazione di miglioramenti durevoli.

La pianificazione di lungo periodo non è di alcuna utilità

La logica conclusione, se si accetta la premessa che la dinamica del successo è dominata dal caos, è la seguente: qualunque tipologia di pianificazione di lungo periodo è del tutto inefficace come modello per il controllo dello sviluppo nel lungo periodo di un'impresa innovativa. Questo perché quando il dinamismo è governato dal caos i risultati di lungo periodo sono del tutto imprevedibili. È perciò la serie delle decisioni aziendali che conduce a tali risultati. L'esercizio della pianificazione di lungo periodo comporta discussioni ad ampio raggio sull'ambiguità delle opportunità correnti e l'interpretazione e l'analisi approfondita del passato e della situazione corrente; in tal caso la pianificazione può contribuire a quell'apprendimento organizzativo che forma il comportamento controllato nei tempi turbolenti. L'eccessivo formalismo della pianificazione e la sua regolarità ne attenuano però l'utilità. Per questo motivo si osserva che, sebbene le imprese di successo possano preparare piani di lungo periodo e condurre valutazioni quantitative sugli investimenti, tali tecniche in realtà non hanno nessuna rilevanza ai fini decisionali; al più possono servire per fornire interpretazioni di quello che è successo e di quello che succede per esprimere giudizi; oppure al massimo possono fungere da mito simbolico in quanto permettono al management di credere di essere razionale laddove la dinamicità stabilisce che ciò non è possibile. I piani di lungo periodo sono sicuramente pericolosi quando forniscono un alibi al senior management che grazie ad essi considera possibile il controllo nel senso razionale e più comune del termine. Tali tecniche sono anche più pericolose quando sono credute efficaci e quindi vengono effettivamente utilizzate per prendere le decisioni. Dal momento che non tengono conto della reale dinamica d'impresa e che si basano sull'idea semplicistica del confronto e dell'adeguamento delle risorse aziendali all'ambiente circostante, esse possono solo portare a un adattamento marginale dell'impresa che esclude azioni veramente innovative. Inoltre tali tecniche facilmente diventano una sorta di rituale che fa sprecare lo scarso tempo a disposizione del management e che lo distrae dall'esplorazione delle reali opportunità.

Il controllo di breve periodo è vitale

L'imprevedibilià del lungo periodo, l'incertezza cui dà luogo e le reazioni che comporta tra le persone appartenenti a un'organizzazione, rendono maggiormente importanti forme realistiche di stabilità. La dinamicità governata dal caos intreccia ordine e disordine, esiste un sentiero definito o un ritmo di sviluppo del sistema e per questo lo sviluppo di breve periodo d'impresa può essere considerato ragionevolmente prevedibile. Assumono grande importanza la pianificazione di forme di controllo e la definizione di tecniche analitiche e quantitative per le decisioni. Il caos, inteso scientificamente, sottolinea perciò l'estrema importanza di un approccio al controllo di breve periodo nel quale la pianificazione sia completa e la necessità di un sistema di controllo e di informazione per una gestione efficace.

Esiste una contraddizione di fondo quando si associa una forma di controllo finanziario di breve periodo molto accentuata all'idea che tutti dovrebbero essere coinvolti in tutto e che le mansioni e i compiti non dovrebbero essere molto specifici, ma è la tesi di alcuni autori[5]. Un'altra contraddizione evidente[6] è quella di consigliare una segmentazione del potere all'interno dell'organizzazione e di sostituire una chiara gerarchia manageriale con reti e strutture a matrice. Queste prescrizioni dovrebbero portare a un management strategico più efficace. In questo libro, però, si afferma che ciò non è affatto vero e che anzi tali prescrizioni rendono virtualmente impossibile il controllo di breve periodo. Il controllo di breve periodo necessita di chiare e ben definite gerarchie manageriali e questo comporta una distribuzione stabile, ma non paritaria, del potere che aumenta passando dalla base al vertice della gerarchia. Inoltre le mansioni devono essere chiare e definite e nella gestione ordinaria tutti devono chiaramente concentrarsi sulle proprie aree di responsabilità. È proprio dall'attenta osservazione di dove e perché le forme razionali di controllo e di sviluppo non funzionano che il caos sottolinea invece dove e come esse devono essere rigorosamente applicate. Il caos inteso scientificamente infatti non riguarda solo il disordine, ma ha il ruolo di stabilire la funzione più esatta di ordine e disordine.

Non esiste un unico futuro

Quando la dinamica aziendale è governata dal caos, non esiste un unico e incerto scenario futuro; i potenziali scenari futuri cui il sistema è sogget-

[5] T. Peters, *op. cit.*
[6] R. Moss Kanter, *The Change Masters,* cit.

to sono infiniti. Quale si realizzerà dipende dai piccoli cambiamenti che occorrono al sistema nel suo procedere quotidiano e dalle risposte che ad essi verranno, o non verranno, date. Ad esempio, nel novembre 1990 una determinata impresa può trovarsi di fronte ad una serie di scelte per la crescita, ma la limitatezza delle risorse disponibili non le permette di perseguirle tutte. È possibile allocare la maggior parte delle risorse per la crescita nel mercato interno, oppure impiegarne una parte per acquisire attività in Germania o in Francia, o ancora si potrebbe investire nei mercati in continua evoluzione dell'Est europeo come la Polonia o la Lituania. Nel novembre 1990, quindi, l'impresa si trova di fronte a più futuri possibili. Supponendo che la sua visione sia quella di diventare un'impresa leader nel mercato interno europeo anziché nel solo Regno Unito, allora sforzi e risorse verranno destinati alle acquisizioni in Germania o in Francia. Uno dei direttori, però, ha delle conoscenze in Polonia e l'impresa risponde a una richiesta di joint venture in quel paese. Inoltre viene incoraggiato lo sviluppo di un nuovo prodotto per il Regno Unito. La probabilità che le acquisizioni in Germania e in Francia falliscano, che in Polonia si sviluppino nuove grandi imprese o che il nuovo prodotto possa esplodere sul mercato britannico è la stessa. È parimenti probabile che l'impresa alla fine del 1990 non sia affatto una leader di settore nell'ambito del mercato CEE, ma una realtà significativa nel mercato inglese o in quello polacco. Come può il management capire quale di questi scenari futuri è il più probabile, quando tutto dipende da quello che succederà e sarà fatto nel Regno Unito, in Germania, in Francia e in Polonia negli anni a venire?

Lo scenario futuro che si avvererà dipende dalle piccole decisioni dell'impresa nell'immediato, come ad esempio l'invio di due dirigenti in Polonia piuttosto che in Lituania alla ricerca di opportunità di business. Non ci è dato sapere, però, quale particolare scenario futuro possa concretizzarsi. La dinamica governata dal caos rende impossibile tanto le visioni e le *mission* qualitative quanto le previsioni quantitative. Una eventuale capacità previsiva di alcune caratteristiche degli scenari futuri o il semplice fatto che essi abbiano in comune alcune caratteristiche, non è sufficiente. Non lo è nemmeno l'abilità di capire il quadro generale di riferimento di tali scenari futuri attraverso una qualche visione. Infatti, una volta arrivati in un determinato momento futuro, potremmo anche accorgerci di non trovarci di fronte a quanto avevamo inizialmente prospettato bensì a uno scenario completamente differente. Dal momento che esiste una serie di possibili scenari futuri, nessuna previsione approssimativa o parziale e nessuna visione possono contenere dettagli operativi sufficienti per le decisioni da prendere nell'immediato. Dal momento che il futuro non è conoscibile in anticipo, non risulta possibile imparare a prendere decisioni e ad agire prima che il cambiamento si verifichi; infatti è necessario capire in tempo reale quando il cambiamento ha luogo e come deve essere gestito.

Le aspirazioni e le ambizioni

Le visioni hanno un senso solo se sono intese come aspirazioni, ambizioni o intenzioni, come il desiderio di ottenere qualcosa, un desiderio che guida il comportamento nell'immediato. In pratica le persone traggono le loro aspirazioni effettive da quello che hanno scoperto in passato e da quello che scoprono nell'immediato. Le aspirazioni connesse alla realtà dipendono da dove si viene e da che cosa ora si è. Le aspirazioni che nascono da uno scenario futuro ipotizzato sono pura fantasia. Quando il comportamento è determinato dalla fantasia è nevrotico e pericoloso. Quando il comportamento è connesso alla realtà, non bisogna riferirsi prima a una visione per poi agire, ma si aspira a raggiungere qualcosa in base a quello che sappiamo, a quello che abbiamo fatto o che stiamo facendo, dal momento che l'aspirazione influenza le nostre azioni. Attraverso queste azioni è possibile scoprire di più e ciò potrebbe modificare le nostre aspirazioni, le quali a loro volta influenzano le nostre azioni in un processo senza soluzione di continuità. Una visione, una *mission* o un orientamento realistici sono tutte interpretazioni di quello che sta succedendo nell'immediato, e non frutto dell'immaginazione di un qualche scenario futuro. Utilizzare la parola visione, dunque, potrebbe in realtà essere fuorviante.

L'utilità di questa distinzione

La distinzione fatta in precedenza risulta essere oltremodo utile. Se si crede che non sia possibile fare niente senza prima stabilire uno specifico obiettivo in termini di un qualche futuro risultato desiderato, allora si iniziano a utilizzare visione, *mission* e orientamento, nel significato fantasioso dei termini. Le fantasie producono un effetto sia paralizzante che fuorviante sul comportamento. Se consigliate ad un gruppo di manager di stabilire i loro obiettivi, di articolare un orientamento futuro prima di

ogni altra cosa, essi non sapranno cosa fare. Tutto quello che possono fare è volare con la fantasia, o, altrettanto pericolosamente, accettare un qualche scenario futuro e perseguirlo attraverso il paraocchi della visione. Il comportamento è differente se si crede di poter procedere senza stabilire alcun obiettivo, senza un orientamento per il futuro.

Allora sarà possibile procedere sulla base dell'interpretazione del passato e del presente, sulla base di come ci si sente e di come si giudica. Così facendo si possono scoprire gli obiettivi man mano che si procede. In questo caso consiglieremmo diversamente un gruppo di manager: non è possibile conoscere nulla di operativamente utile riguardo al futuro e per questo si dovrebbe analizzare a fondo da dove si è venuti e dove ora si è, interpretare la situazione attuale come base per le azioni successive, basare le aspirazioni su tale interpretazione ed esaminare l'efficacia del modo di interagire del gruppo. Seguendo tale consiglio, i manager sono messi nelle condizioni di sapere quello che fanno, di doversi basare fermamente sulla realtà e non sulla fantasia, di non reagire alla cieca, di riflettere e cercare soluzioni creative ai problemi reali anziché speculare su infiniti scenari futuri. Ed è proprio perseguendo un'agenda di opportunità nell'immediato che sarà possibile ottenere risultati di lungo periodo.

L'effetto debilitante che ha sul management l'errata convinzione nell'abilità di determinare gli orientamenti futuri può essere illustrato dall'esempio seguente.

Il direttore generale della divisione dell'information technology dell'azienda, di cui abbiamo fatto già uso come esempio in precedenza, decise di utilizzare dei workshop con i quadri intermedi per far emergere il loro punto di vista su quale forma di riorganizzazione l'impresa avrebbe dovuto intraprendere. Nel primo incontro non si ebbe nessun accordo a causa delle diverse ipotesi formulate dai partecipanti sugli orientamenti futuri dell'azienda; in particolare, un gruppo era convinto che il futuro sarebbe stato caratterizzato dalla vendita dei loro prodotti direttamente ai consumatori finali, mentre un altro riteneva che il futuro fosse nella vendita indiretta ai produttori di cloni. Tutti si rivolsero al vertice aziendale perché decidesse quale orientamento avrebbe costituito il futuro dell'impresa. Inaspettatamente il vertice aziendale ammise di non saperlo, in quanto tutto si dimostrava essere troppo incerto. Nell'incontro successivo alcuni quadri trovarono la posizione del vertice aziendale del tutto inaccettabile e affermarono che era impossibile parlare di riorganizzazione aziendale senza decidere un orientamento per il futuro. In realtà il gruppo nel suo complesso avrebbe potuto stabilire con accuratezza i termini della riorganizzazione, ma non lo fece perché alcuni membri credevano fermamente nella necessità di un orientamento futuro.

La selettività dell'interpretazione

Alcuni, ovviamente, potranno obiettare che esistono situazioni in cui gli individui hanno realmente una visione. Queste persone hanno ben in mente il quadro di un futuro realizzabile che viene espresso in un modo chiaro, realistico e comprensibile, tale da indurre gli altri a crederci e ad attuarlo. Ad esempio, nel 1914 David Sarnoff ascoltò una trasmissione sperimentale di musica fonografica e nel 1915 scrisse un promemoria intitolato Radio Music Boxes. In questo promemoria descriveva un mercato vastissimo per i fonografi a utilizzo domestico. Questa visione divenne la RCA. Ray Croc ebbe una visione sull'efficienza della catena di montaggio al fast food e questa visione portò alla nascita dei McDonalds. Walt Disney ebbe una visione sul bisogno della gente di un mondo fantastico e per questo nacque Disneyland.

L'interpretazione di questi eventi è che alcune persone hanno un quadro ben definito del futuro e con questo riescono a ispirare gli altri. Dal momento che si tratta del quadro «esatto», quello più adeguato alle esigenze future, queste persone hanno successo. La conseguenza di quanto detto sarebbe che altri dovrebbero sviluppare visioni e persuadere altri a seguirle; che alcuni dovrebbero analizzare le opportunità e compiere salti creativi con l'immaginazione. Questa interpretazione, però, deve essere accettata tenendo conto del vantaggio del giudizio a posteriori. Infatti, risulta troppo facile analizzare a posteriori un successo, individuando le azioni e le procedure che corrispondono a una visione; nessuno però considera tutte le altre idee, gli altri suggerimenti, le altre azioni che persone come Walt Disney e Ray Croc hanno comunque prodotto, ma che non hanno avuto nessun contenuto previsionale. Quanto detto è stato già esplicitato nell'introduzione quando si è parlato delle visioni di successo e di quelle fallimentari della Federal Express.

Un altro errore di interpretazione dell'uomo con la visione è quello di focalizzare l'attenzione sulla personalità carismatica e di ignorare i molteplici contributi che tutti gli altri apportano per il raggiungimento del successo. Nessuno è in grado di sviluppare una grande impresa da solo. Gli eroi dell'impresa hanno sempre dei collaboratori che li aiutano a concretizzare le loro idee. Una visione di successo è quella che induce gli altri a realizzarla. In tal caso, anche se in modo discreto, i collaboratori contribuiscono al raggiungimento e allo sviluppo dei risultati. Il modo in cui ciò avviene e il modo di interagire con il leader carismatico hanno una fortissima incidenza su quello che succede. Lo sviluppo della Apple Computers, ad esempio, è la storia dei conflitti e della cooperazione tra i due soci fondatori.

Una più utile interpretazione delle grandi leggende imprenditoriali è quella che mostra come esse siano fondate su un continuo scontro di aspirazioni e idee basate sulla realtà presente. Non esiste più un'unica visione, ma un flusso di visioni spesso conflittuali, una serie di opportunità e idee creative che fanno capo a persone come Ray Croc o Walt Disney. Spesso a queste persone si affiancano altri collaboratori con l'aiuto dei quali vengono esplorate le diverse opportunità, scartandone alcune e perseguendone altre.

Comunque venga interpretata una visione, bisogna sempre ricordarsi che è solo per mezzo del giudizio a posteriori che risulta possibile attribuire determinati risultati a visioni o piani formulati in precedenza.

La costruzione di un'agenda di opportunità strategiche è la chiave per il controllo strategico

In pratica, i manager utilizzano dei processi di apprendimento politico quando si confrontano con il cambiamento aperto. I processi politici di apprendimento efficaci sono quelli che hanno luogo in un contesto che incoraggia le persone a scoprire e selezionare le più piccole variazioni ambientali e di funzionamento dell'impresa. L'obiettivo è quello di far emergere le potenziali opportunità. Tali opportunità vengono successivamente messe in luce attraverso processi di sostegno politici, in modo tale da attirare l'attenzione dell'organizzazione. Le opportunità che ricevono attenzione costituiscono l'agenda strategica dell'impresa. Questa agenda rappresenta il fulcro del controllo strategico efficace, è il cuore del processo di retroazione del controllo strategico mostrato in figura 2.2, nel secondo capitolo. Un'organizzazione innovativa è quella che possiede un'agenda di opportunità rinnovata continuamente e sempre aggiornata, in cui le opportunità sono continuamente messe in discussione e sperimentate e, se di successo, sostenute con le risorse necessarie. Il processo di redazione dell'agenda deve essere di amplificazione e non di contenimento; è un processo in cui i piccoli cambiamenti vengono posti in evidenza e in cui vengono analizzate le conseguenze sul modo di condurre l'impresa. Come tutti gli altri sistemi in cui la dinamica è governata dal caos, tale processo di amplificazione deve necessariamente rompere con le vecchie strutture e relazioni. La conseguenza è uno stato confusionale e una continua insorgenza di conflittualità. Quando la confusione generata dal caos regna sovrana, l'organizzazione può attraversare punti critici e le decisioni effettuate in corrispondenza di questi momenti critici dipendono dal grado di coinvolgimento degli individui dell'organizzazione. Il modello decisionale seguito in un processo di apprendimento politico è imprevedibile: il processo stesso richiede spontaneità e quindi non può essere stabilito e verificato nel modo razionale che è abitualmente attribuito al controllo.

Il processo di apprendimento politico, comunque, non è privo di controllo se questo viene inteso estensivamente come comportamento coerente, dal momento che esiste una sorta di percorso o di ritmo tipico del processo stesso: una sequenza di fasi che va dall'individuazione all'amplificazione dei cambiamenti e dalla decisione spontanea alla possibile nascita dell'innovazione. Inoltre nelle imprese di successo esiste un altro tipico aspetto di ordine nel caos: le trame «nascoste» di qualcosa che già ha avuto luogo o la regolare irregolarità nel comportamento e nella decisione. Questo è ciò che procura una stabilità sufficiente per un comportamento controllato.

A un estremo potremmo avere un percorso e un ordine in cui i comportamenti di apprendimento e quelli politici, come pure le decisioni e le azioni che derivano da essi, sono del tutto coerenti e seguono forme e modelli totalmente logici, rimanendo costantemente in relazione costruttiva e mai in contraddizione tra loro. In questa evenienza non esiste caos. Questa situazione può essere illustrata da un direttore generale che definisce il lavoro di un subordinato, gli comunica di voler verificare i suoi risultati una volta al mese e poi lo lascia libero di svolgere il proprio lavoro senza interferire prima della verifica. In questo caso non ci sono delle discrepanze tra quanto viene detto e quanto viene fatto; esiste una perfetta consonanza tra il comportamento tenuto e le decisioni prese e la situazione risulta di facile gestione.

All'altro estremo non esiste nessun percorso, nel senso che un determinato comportamento non è necessariamente seguito da un altro, né una decisione è seguita da un'altra; comportamenti e decisioni sono sempre una sorpresa per chi vi rimane coinvolto o influenzato. Niente trova riscontri in quanto è stato detto in precedenza; ciascuno rimette tutto di nuovo in discussione. Questo significa confusione assoluta, priva di qualunque forma, non caos. È il caso in cui il direttore generale dice di lasciare al subordinato assoluta libertà di lavoro, ma prima interferisce in un giorno di lavoro, poi lascia correre e poi ancora interferisce per dieci giorni consecutivi sempre in modi diversi e su diverse questioni continuando a cambiare le carte in tavola. Non esiste nessuna forma di continuità nell'interferenza del direttore generale; il suo comportamento è del tutto incoerente e pochi sono in grado di fronteggiarlo.

Tuttavia, risulta possibile, e necessario stabilire modelli di comportamento e di decisione laddove, sebbene gli elementi del modello non siano

prevedibili sulla base di quello che è accaduto in precedenza, manifestano comunque analogie con quanto è già accaduto. Così, in base alle somiglianze tra eventi diversi, ogni nuovo evento cessa di essere totalmente una sorpresa. Esistono dei confini e dei limiti percettibili in cui questi modelli operano. In altre parole esiste una certa regolarità nell'irregolarità tipica del comportamento e della decisione. E infatti il direttore generale potrebbe affermare che lascerà fare autonomamente il lavoro al suo subordinato, ma successivamente potrebbe interferire in base a ragionamenti che sono stati in passato già manifestati in occasione di analoghe circostanze. In questo caso comportamento e decisioni sono irregolari, ma nell'irregolarità mostrano una certa coerenza. L'incoerenza del direttore generale è regolare nella sua irregolarità e in questo caso è possibile fronteggiarla dal momento che non ci sorprende in pieno, perché esistono dei precedenti, degli eventi simili in base ai quali è possibile ragionare per analogia.

Vincoli

La regolare irregolarità nel comportamento politico e nella decisione emerge dalla struttura e dall'operatività del processo di retroazione, proprio come la confusione e la casualità. La chiave dell'importante casualità che rompe l'ordine è l'estrema sensibilità ai cambiamenti impercettibili e la natura amplificatrice del processo. La chiave della regolare irregolarità sono i vincoli all'operatività del processo di retroazione. A causa di queste limitazioni il processo non è lineare, e sono sempre queste limitazioni a non permettere una proporzionalità diretta nella retroazione. Nel caso dell'attività politica non ci sarebbero limitazioni alcune, il modello decisionale potrebbe attuarsi dappertutto, le persone potrebbero comportarsi in qualunque modo e, se non ci fossero gerarchie, ci sarebbe un'equanime distribuzione del potere e nessuna differenza tra i valori e le norme culturali delle persone. Abbastanza chiaramente, sia la gerarchia che la distribuzione del potere a essa correlata definiscono un limite al comportamento e al processo decisionale delle persone: alcune decisioni o alcuni comportamenti sono semplicemente non consentiti. Un'elevata centralizzazione del sistema e un'ampia distribuzione del potere possono entrambi rimuovere questo limite. Nella prima ipotesi alcuni possono fare esattamente quello che vogliono, mentre nella seconda lo possono fare tutti. La distribuzione gerarchica del potere, invece, crea delle limitazioni ovunque e per chiunque.

Nella definizione dei confini delle limitazioni, valori e norme culturali differenti sono importanti tanto quanto la distribuzione del potere. Se i singoli membri di un gruppo possiedono tutti gli stessi valori, quel gruppo continuerà a comportarsi sempre allo stesso modo, prendendo nel corso del tempo le stesse decisioni ovvero, purtroppo, porterà tutti gli appartenenti al gruppo in una direzione sbagliata per un considerevole periodo di tempo. Ad esempio, nell'agosto del 1990 l'elevata condivisione di valori culturali e l'accentramento del potere in Iraq fece dimenticare la guerra Iran-Iraq, per mettere il resto del mondo di fronte all'invasione del Kuwait da parte dell'Iraq. In Francia la convinzione della validità dell'energia nucleare ha reso possibile la costruzione di centrali nucleari anche dopo che erano stati accertati gli elevatissimi costi sociali ed economici delle stesse; il risultato è stata una sovrapproduzione di elettricità molto costosa. L'industria italiana per l'energia elettrica con la sua varietà di valori e la mancanza di una politica uniforme è oggi la beneficiaria di questa sovrapproduzione, in quanto importatrice di elettricità a costi notevolmente inferiori a quelli di produzione. Norme e valori diversi portano a comportamenti e decisioni differenti e quindi limitano in qualunque direzione comune tali decisioni e tali comportamenti. A causa della distribuzione gerarchica del potere e dei valori non condivisi un modello decisionale non può superare certi confini. Le limitazioni dettate dalla diversità costituiscono la stabilità nel caos.

Nuovi modelli per nuove situazioni

Non appena si pensa a un'organizzazione di successo come un'organizzazione che opera in una situazione lontana dall'equilibrio e caratterizzata dal caos, è possibile vedere come l'irregolarità e il disordine che devono essere fronteggiati non sono dovuti solo a shock improvvisi provenienti dall'ambiente in cui essa opera. Il problema non è semplicemente una serie di cambiamenti nelle politiche di gestione, nelle richieste tecnologiche e nelle esigenze dei clienti. Tali cambiamenti aperti sono importanti, ma lo sono allo stesso modo l'irregolarità e il disordine generati dalla struttura stessa dell'impresa. Il cambiamento aperto rappresenta in larga misura una proprietà fondamentale della natura retroattiva dell'organizzazione di un'impresa di successo. Anche se non ci fossero cambiamenti improvvisi nell'ambiente di riferimento, l'impresa comunque si troverebbe a dover fronteggiare cambiamenti aperti. I risultati di lungo periodo, e la serie di decisioni che portano a tali risultati, rimangono comun-

que non prevedibili se non entro determinati limiti.

Da queste affermazioni emergono due importanti conclusioni. La prima è che non esiste un modello generale o una serie di ricette che i manager possano acquisire per stabilire in anticipo come comportarsi nelle situazioni di cambiamento «aperto» che si possono verificare. Essi devono costruire continuamente nuovi modelli mentali di riferimento per fronteggiare le situazioni che man mano si presentano alla loro attenzione.

I manager sono in grado di farlo, a dispetto della natura imprevedibile di quello che stanno facendo, perché sono capaci di ragionare per analogia. Possono utilizzare le somiglianze con quanto ha già avuto luogo e decidere di sviluppare per analogia nuovi modelli mentali per operare innovativamente. Questo è quello che si definisce apprendimento: sostituire con lo sviluppo di nuovi modelli mentali quelli esistenti. Il processo di definizione di agende di opportunità strategiche e le conseguenti decisioni in merito rappresentano un processo di apprendimento in cui risulta possibile sviluppare continuamente nuovi modelli mentali per generare risposte alle situazioni che si vengono a creare.

La seconda conclusione è la seguente. Gli strumenti utilizzati dai manager per il controllo e lo sviluppo dell'impresa in ipotesi di cambiamento «aperto» non possono essere sempre gli stessi. In situazioni di cambiamento «chiuso» o controllabile è possibile raggiungere gli obiettivi stabilendo, pianificando e controllando un processo di retroazione in un sistema istituzionalizzato attraverso regole e procedure ben definite. È possibile fare tutto questo prima di dover agire in risposta al cambiamento e il processo rimane relativamente immutato nel tempo.

Ciò non vale nel caso del cambiamento «aperto», dove i processi di retroazione rimangono fluidi e destrutturati. Nel momento in cui ci si trova a dover fronteggiare il cambiamento «aperto» si finisce col definire nuovi modelli mentali, nuovi strumenti di controllo e sviluppo dell'impresa. Per questo motivo osserviamo che quando i manager fronteggiano il cambiamento «aperto» essi spendono il loro tempo e le loro risorse per capire quello che sta succedendo all'interno dell'organizzazione piuttosto che le prospettive del mercato.

Conclusioni: bisogna riformulare l'approccio al «controllo» strategico

Se la dinamica di un'impresa di successo è governata dal caos, così come viene ipotizzato in questo libro, i manager non possono basarsi sui piani

per gestire il futuro caratterizzato da cambiamenti aperti. Essi non possono neanche contare sulle visioni, sui valori condivisi e sulle azioni per prova ed errore per mantenere una certa stabilità nelle situazioni aperte. Il ricorso a questi strumenti da parte di chi è convinto che le persone non siano in grado di fronteggiare l'incerto se non facendo riferimento alle visioni o ai valori condivisi, può condurre al rischio maggiore di sottovalutare il cambiamento aperto. Il mantenimento di strumenti di controllo falsi e inefficaci fornisce semplicemente alle persone un alibi di comodo, una falsa tranquillità che impedisce all'innovazione di emergere. Esiste di fatto una forma di controllo e sviluppo più realistica ed efficace, ed è quella di capire e rendere più adeguato il processo di apprendimento politico attraverso il quale il management sviluppa nuovi modelli mentali di riferimento, stabilisce un'agenda di opportunità strategiche e intraprende azioni per determinare l'ambiente in cui l'impresa opererà in futuro. L'intero processo risulta essere imprevedibile in termini specifici, ma esiste comunque una serie di categorie, di eventi, di decisioni e di azioni riconoscibili.

Questo non significa che le forme di controllo pianificato e le forme razionali di decisione non abbiano nessuna rilevanza. L'effettiva conduzione quotidiana dell'impresa dipende in modo cruciale da questi processi, e ad un certo punto i cambiamenti aperti raggiungono un grado di chiarezza e prevedibilità in cui anch'essi devono essere gestiti in tal modo: essi passano dall'orizzonte della non prevedibilità a quello della controllabilità e della limitatezza, che può essere sottoposto a forme di controllo razionale. Lo sviluppo di nuovi modelli mentali con cui poter fronteggiare i cambiamenti aperti non nasce dal nulla. L'informazione e le analisi economiche svolgono un ruolo importante nella definizione di nuove prospettive.

La prospettiva del caos significa che dobbiamo gestire l'impresa tenendo presente che:

- il futuro a breve termine è prevedibile e richiede forme razionali di controllo;
- il futuro a lungo termine è completamente sconosciuto nei dettagli, ma quando bisogna tenerne conto è possibile utilizzare il ragionamento analogico e qualitativo per sviluppare nuovi modelli mentali di riferimento. In questo modo è possibile comportarsi in modo creativo e innovativo;
- i cambiamenti insignificanti possono amplificarsi in circoli virtuosi e viziosi e perciò quello che succederà in futuro dipende in gran

parte dalla casualità. Per questo non si dovrebbe stabilire nessuna forma di intervento per il lungo periodo, ma decidere solo per il breve termine. Per sopravvivere grazie all'innovazione bisogna esporsi alla casualità ed essere pronti a rispondere creativamente a qualunque cosa succeda;

- spesso non esistono legami diretti tra cause ed effetti per quello che succede in azienda;
- tutto quanto detto stabilisce i caratteri del sistema organizzativo capace di far emergere creatività ed innovatività.

I prossimi capitoli analizzano quanto detto in modo più dettagliato, considerando dapprima l'aspetto dell'apprendimento, poi quello politico e successivamente l'esplorazione creativa rappresentata dal controllo strategico.

Capitolo 7

Il «controllo» strategico è un processo di apprendimento organizzativo

La forma di controllo che un'organizzazione è capace di attivare nelle situazioni di cambiamento aperto è fondamentalmente diversa da quella che può essere utilizzata nelle situazioni di cambiamento chiuso e limitato. Nell'ultimo caso è possibile chiarire preferenze e obiettivi in anticipo rispetto all'azione e quindi cercare soluzioni utilizzando tecniche algoritmiche o del tipo *step-by-step*. Nelle situazioni di cambiamento aperto, invece, è possibile intendere il controllo soltanto come un apprendimento circa le preferenze, gli obiettivi e le aspirazioni solo nel momento in cui l'azione ha luogo, poiché i risultati sono del tutto imprevedibili.

Le persone, riunite in gruppi, devono scoprire ed apprendere quello che succede e quello che sta cambiando, mentre questo accade, in tempo reale, e non in anticipo. Inoltre, come vuole affermare questo capitolo, il controllo nelle situazioni di cambiamento aperto richiede diversi modi di apprendere e di pensare rispetto a quelli seguiti nei cambiamenti chiusi e controllabili.

Il pensiero e l'apprendimento procedono verso un obiettivo «passo dopo passo»

I manager raramente hanno o dedicano tempo alla comprensione del modo in cui pensano o apprendono, sia come individui che come gruppi, ma l'esperienza suggerisce che il loro comportamento è largamente con-

dizionato dal modo in cui in effetti pensano e apprendono. Questa affermazione vale sia che si tratti di individui che di gruppi di persone: tutti pensiamo e apprendiamo utilizzando delle procedure *step-by-step*, proprio come i programmi utilizzati dai computer. Molti manager sono condizionati in tal senso e la cosa è evidente nel comportamento manageriale riportato negli esempi che seguono:

- quando il management si deve confrontare con un problema le prime domande sono del tipo: «qual è il nostro obiettivo? qual è l'obiettivo di questa riunione? qual è la nostra aspirazione?» e quasi immediatamente nella discussione tutti affermano «la necessità di stabilire dei principi inderogabili che la decisione deve considerare», oppure si chiedono: «quali principi devono essere utilizzati per giudicare la validità dei piani di lungo periodo?». Le risposte solitamente sono del tipo: «principi validi» oppure «principi che tengano conto della situazione ambientale in cui l'impresa opera» o ancora «i principi che influenzano i risultati d'esercizio». Tali manager lavorano con la convinzione che il pensare, l'apprendere e l'agire possono essere guidati soltanto da obiettivi ben definiti e validi principi di successo. E infatti i computer, le macchine, necessitano di obiettivi e principi ben definiti per ottenere dei risultati;
- alla fine di una riunione riguardante alcune opportunità non ancora ben chiare i manager frequentemente affermano che «la riunione è stata solo uno spreco di tempo per girare attorno all'argomento senza raggiungere una conclusione, senza decidere il da farsi». La convinzione in questo caso è che una riunione deve necessariamente stabilire il da farsi e che gli scambi di opinioni per chiarirsi le idee e per pensare siano una perdita di tempo. Si è convinti che sia sempre possibile arrivare a una conclusione e che il mancato raggiungimento della stessa rappresenti un fallimento. E infatti sono interessanti solo i programmi software che producono delle risposte;
- le riunioni che si concludono come sopra generalmente sono considerate frutto dell'incompetenza del capo responsabile che «avrebbe dovuto organizzarla meglio» dal momento che «non si avevano sufficienti informazioni per discutere positivamente», dunque «il responsabile non è un leader» oppure «bisogna definire un gruppo più coeso e non bisogna più essere così conflittuali». Queste conclusioni indicano il convincimento che le scelte efficaci si basano su maggiori informazioni e che queste sono ottenibili se si spende adeguatamente per esse. Un'altra convinzione che emerge da quanto detto è che i gruppi apprendono meglio ed effettuano scelte migliori quando sono pervasi da norme culturali comuni. In sostanza il processo di apprendimento e di scelta può e deve essere altamente strutturato. E infatti le procedure utilizzate dai computer sono altamente strutturate;
- dopo un seminario i manager solitamente dicono che: «è stato interessante, ma non se ne vede l'utilità»; che «non sono stati forniti strumenti che possano essere applicati praticamente». La convinzione in questo caso è che l'apprendimento sia determinato dall'acquisizione di dati rilevanti e di strumenti, di programmi che possano essere caricati in memoria; che il pensare efficacemente e il risolvere i problemi richieda tecniche e modelli che stabiliscono i singoli passi da seguire per raggiungere gli obiettivi. Vi è la certezza che esistono sempre dei legami evidenti tra gli effetti osservati e le cause determinanti. Inoltre emerge la convinzione che è possibile sviluppare dei modelli generali di riferimento applicabili a un gran numero di situazioni specifiche. Da qualche parte esiste una ricetta per tutti i problemi e non bisognerebbe far altro che cercare di scoprirla, mentre non vale il ragionamento analogico e qualitativo.

Il caos fornisce un altro punto di vista

Quando si considera un'impresa di successo come un sistema governato dal caos, emerge un punto di vista totalmente diverso che riguarda il pensare, l'apprendere e l'agire:

- esistono situazioni che non possono essere risolte in termini algoritmici, cioè si possono presentare occasioni in cui non possono essere utilizzate procedure *step-by-step*, strumenti e tecniche per prendere decisioni. Tali occasioni si presentano con la scoperta di nuovi significati e di nuove verità, e sono associate alla turbolenza e al caos. Nelle situazioni di cambiamento aperto il pensiero algoritmico non ha più valore. Le persone scoprono nuovi significati per mezzo dell'intuizione; e l'intuizione non è una procedura *step-by-step*;
- il cambiamento aperto comporta la totale impossibilità di previsione dei risultati di lungo periodo in quanto il processo di retroazione che li determina produce risultati del tutto casuali. Un cambiamento a prima vista insignificante può produrre conseguenze rilevanti. La conseguenza è che risulta impossibile individuare i legami tra cause ed effetti e che il pensare analiticamente e razionalmente non ha

validità alcuna. Il cambiamento aperto consente comunque di ragionare per analogia rispetto all'esperienza passata, dal momento che esistono caratteristiche qualitativamente comuni tra passato e futuro. Il ragionamento per analogia potrebbe essere giusto o sbagliato, ma sta di fatto che questo rimane l'unico modo di ragionare in condizioni di cambiamento aperto;

- nelle situazioni di cambiamento aperto l'apprendimento è sostanzialmente la scoperta di nuovi punti di vista e di nuovi significati. Tale apprendimento necessita di riflessione e di sperimentazione per poter scoprire un obiettivo. Il processo di scoperta degli obiettivi è fortemente vincolato dalla precedente definizione di obiettivi e propositi precedenti. Le persone possono interagire tra loro senza necessariamente conoscere molto sulle aspirazioni e le preferenze delle altre, ma devono presentarsi determinate condizioni, ossia si deve poter contare sul contributo di tutti i componenti del gruppo e sulla loro fiducia nelle capacità altrui per poter raggiungere gli obiettivi. Quello che lega il gruppo non è più un obiettivo comune, ma le reciproche aspettative. In questo modo si può agire senza un obiettivo comune alla ricerca di un fine comune[1];
- è possibile che un gruppo di persone operi efficacemente per apprendere in situazioni di cambiamento aperto se i singoli si occupano di una piccola parte del tutto e possono contare sul fatto che anche gli altri faranno lo stesso per contribuire alla soluzione del problema. In questo modo i singoli si occupano solo di una parte di un tutto che è troppo complesso per poter essere compreso. L'unione dei loro sforzi può quindi dar vita a una struttura complessa che nessuno di loro è però capace di comprendere pienamente. Questa sorta di legame debole, in ipotesi di cambiamento aperto, risulta essere più efficace di un legame forte e strutturato[2]. Il punto è che potrebbe risultare maggiormente efficace non organizzare affatto il processo di apprendimento; l'organizzazione dello stesso potrebbe addirittura dimostrarsi impossibile. Semplificando artificialmente la complessità connessa al cambiamento e spingendo le persone ad operare per il consenso, l'organizzazione del processo di apprendimento potrebbe addirittura ostacolare il lavoro di un gruppo invece che aiutarlo. Le persone appartenenti a un gruppo, invece, dovrebbero stabilire una struttura maggiormente complessa e capace di fronteggiare situazioni non prevedibili e non pianificate. La ricerca di una struttura comprensibile a tutti condurrebbe a semplificazioni eccessive e all'allentamento della coesione tra i membri del gruppo[3];
- la forte condivisione di valori impedisce l'emergere di nuovi punti di vista che rappresentano il presupposto fondamentale dell'innovazione. Questa necessita della diversità tra le persone, di diversi modi di pensare e di apprendere. Ciò implica conflittualità e disaccordo nel gruppo. La continua attenzione a evitare conflittualità e disaccordo potrebbe di fatto impedire all'innovazione di emergere;
- quello che le persone apprendono nel gruppo dipende dal grado di interazione che esse mostrano con gli altri membri dello stesso; dipende in sostanza dalla dinamicità del gruppo, e perciò la comprensione di tale dinamicità risulta essere di gran lunga più importante della definizione di tecniche di apprendimento;
- nel caso di cambiamento aperto non esistono tecniche o modelli generali di riferimento che possono considerarsi validi per situazioni specifiche; i gruppi devono perciò necessariamente sviluppare nuovi modelli di riferimento ogni qualvolta si presenta una situazione strategica, utilizzando l'intuizione e l'analogia basata sull'esperienza per poter abbandonare i modelli mentali esistenti e sostituirli con nuovi modelli di riferimento.

[1] W.R. Bion, *op. cit.*
[2] K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, cit.

Pensare e apprendere nelle situazioni di cambiamenti chiusi

Secondo i teorici dell'intelligenza artificiale il cervello umano è un sistema basato su simboli[4]. Esso riceve degli input dall'ambiente esterno (visivi, uditivi e tattili) che traduce, utilizzando una serie di regole e procedure, in simboli o dati (degli impulsi elettrici indotti chimicamente). Successivamente questi dati vengono conservati sia nella memoria di rapido accesso (quella di breve periodo) che nella banca dati, ossia la memoria di lungo periodo. L'atto del pensare implica il recupero dei dati dalla memoria di lungo periodo; essi vengono elaborati utilizzando di nuovo una serie di regole e procedure pure immagazzinate nella banca della memoria. Le regole e le procedure consistono in una serie di impul-

[3] C. Argyris, *op. cit.*
[4] H.A. Simon, *The Sciences of the Artificial*, cit.

si elettrici, una serie di sinapsi tra i neuroni del cervello. Le regole e le procedure di elaborazione applicate ai dati danno origine al pensiero che viene nuovamente tradotto, utilizzando regole e procedure, in un suono, un'azione o quant'altro.

L'aspetto più importante della codificazione, dell'immagazzinamento, della elaborazione e della decodificazione è che sono tutte procedure algoritmiche, cioè sono costituite da una serie di passi predefiniti e operanti nel cervello attraverso la presenza o l'assenza di corrente elettrica.

Un algoritmo è dato da una procedura sistematica di calcolo, da una serie di istruzioni, esattamente come un programma di computer. Infatti la descrizione del funzionamento del cervello umano si adatta anche alla descrizione del funzionamento di un computer con l'unica differenza che l'hardware del cervello è rappresentato dal sangue e dalla materia grigia, mentre l'hardware del computer è costituito dai metalli e dal silicio. Per quanto riguarda l'inserimento e l'elaborazione dei dati, non esiste alcuna differenza tra i programmi di computer e le stesse funzioni del cervello. Infatti entrambi utilizzano la corrente elettrica e fanno ricorso a procedure algoritmiche: entrambi pensano serialmente, elaborano i dati «passo dopo passo».

Tuttavia il cervello e il computer in alcuni aspetti non fondamentali sono diversi. Il software algoritmico della macchina dalla materia grigia è immensamente più complesso di qualunque macchina elettronica attualmente disponibile. Il raggio d'azione del pensiero cerebrale e la varietà di nuovi pensieri che esso può produrre superano di gran lunga qualunque computer. Il cervello inoltre consente l'illuminazione, il lampo di genio che permette la soluzione di un problema, la possibilità di rispondere senza nessuna elaborazione apparente; questo processo prende comunemente il nome di intuizione. Quelli che vedono il cervello come un computer, comunque, hanno ragione di credere che presto sarà possibile ottenere una macchina altrettanto complessa come il cervello umano. Essi considerano l'intuizione come un rapidissimo processo di recupero dalla memoria di pensieri elaborati in precedenza: «l'intuizione è un fenomeno del tutto naturale che può essere spiegato in modo semplice con il fatto che i miglioramenti più improvvisi sono atti di riconoscimento»[5].

Sebbene il cervello umano sia più complesso dei computer oggi disponibili sul mercato, e quindi è in qualche modo superiore a essi, in un altro senso è da considerarsi inferiore. Tutti sappiamo che un computer elabora i dati in un modo molto più veloce di quanto noi stessi siamo in grado di fare; tutti sappiamo che la nostra capacità di immagazzinamento,

[5] *Ibidem*, p. 105.

almeno quella della memoria a breve termine, è di gran lunga inferiore a quella di un computer. La nostra memoria a lungo termine apparentemente sembra avere una capacità di immagazzinamento immediata, ma il pensare richiede il trasferimento delle informazioni alla memoria a breve termine prima che queste possano essere elaborate. I limiti del nostro pensare quindi sono rappresentati dalla capacità di immagazzinamento della memoria a breve termine e dalla velocità di elaborazione di cui siamo capaci. Esperimenti condotti a riguardo dimostrano che è possibile mantenere nella memoria a breve termine solo da quattro a sette informazioni per volta e che abbiamo bisogno di alcuni secondi per poterle trasferire alla memoria a lungo termine. Quando sia il computer che il cervello umano pensano in modo intenso, entrambi utilizzano tecniche di ricerca euristiche. Queste sono rappresentate da procedure selettive per prova ed errore. La procedura richiede un obiettivo da raggiungere, una soluzione, e un criterio per giudicare il grado di raggiungimento dell'obiettivo. Questo comunque non necessariamente deve essere una soluzione. La ricerca euristica può essere utilizzata in molti altri casi, ad esempio per giudicare quello che è interessante e quello che non lo è.

> Quanto più un problema è difficile e nuovo, tanto maggiore è l'ammontare di prove ed errori necessari per trovare una soluzione. Allo stesso tempo prove ed errori non sono del tutto casuali o alla cieca, e infatti sono altamente selettivi. Le nuove espressioni ottenute trasformando quelle date vengono analizzate per vedere se rappresentano un avvicinamento all'obiettivo. Indicazioni positive consentono ulteriori ricerche nella stessa direzione, mentre segnali negativi ne permettono l'abbandono. La soluzione dei problemi è basata su prove ed errori[6].

La selettività è garantita dalla retroazione delle informazioni fornite dall'ambiente di riferimento, o dai dati delle precedenti esperienze conservate in memoria.

L'apprendimento

L'apprendimento sia per il cervello che per un computer è dato dal cambiamento adattivo del fondo della memoria a lungo termine. L'ap-

[6] *Ibidem*, p. 205.

prendimento è rappresentato dall'aggiornamento della conoscenza già immagazzinata, dall'accumulazione di nuove conoscenze, dal miglioramento delle procedure di elaborazione e dall'aggiunta di nuove procedure di elaborazione. L'apprendimento inteso in tal senso è puramente algoritmico e la memoria funge da «libreria» in cui ciò che è stato appreso viene catalogato in modo da poter essere recuperato. L'apprendimento è più rapido e duraturo quando è accompagnato dalla comprensione e dal significato, quando non è acquisito meccanicamente. Sembra che le informazioni significative vengano indicizzate in modo da essere facilmente accessibili, e che vengano conservate più in forma di procedure che di dati, così da essere applicabili a dati successivi. In realtà, dunque, l'apprendimento è un problema di acquisizione e di caricamento in memoria del maggior numero di programmi possibili.

Il modo in cui l'intelligenza artificiale concepisce la natura del pensiero e dell'apprendimento influenza notevolmente le menti dei manager. Nei cambiamenti chiusi e controllabili l'interpretazione fornita dalla teoria dell'intelligenza artificiale può essere intesa come una spiegazione esauriente del pensiero, in quanto esistono obiettivi e strumenti per valutarne il raggiungimento. È possibile quindi seguire procedure *step-by-step* per il raggiungimento degli obiettivi.

Se accettiamo che questo sia il modo in cui gli esseri umani solitamente pensano e apprendono in maniera efficace, sarebbe possibile stabilire procedure algoritmiche per il pensiero strategico e quindi trasferirle ai manager. Questi saranno incoraggiati a stabilire visioni e obiettivi di lungo periodo, saranno portati ad analizzare il mercato in cui operano alla ricerca di vantaggi competitivi e a intensificare strategie generiche come la leadership di costo o di differenziazione. Avendo identificato, ad esempio, che tale leadership dipende dall'intensità di capitale, o dalla produzione a basso costo, i manager concluderanno che la strategia generica è di assicurarsi una rilevante quota di mercato. Se si tratta di nuovi prodotti, essi tenderanno a individuare nuovi bisogni e necessità dei consumatori e le tecnologie disponibili per soddisfarli; stabiliranno dei fattori critici di successo. Queste procedure sono espressione di quello che viene comunemente inteso come pensiero strategico. Alternativamente, il pensiero strategico può essere considerato come un'azione basata continuamente su prove ed errori: la ricerca euristica dei modelli imprenditoriali. Bisogna chiedersi, a questo punto, se un simile modo di intendere il pensiero strategico risulti essere appropriato alle situazioni di cambiamento aperto.

Pensare e apprendere nelle situazioni di cambiamento aperto

La concezione meccanicistica dell'intelligenza artificiale è fermamente basata sulla convinzione che il pensare e l'apprendere siano sempre processi algoritmici. Esistono una serie di ragioni per poter affermare che questo non è vero.

Gli algoritmi richiedono obiettivi da raggiungere, anche se tali obiettivi possono essere piuttosto vaghi come la ricerca di idee nuove o interessanti. Inoltre essi necessitano di criteri per misurare i progressi, o la mancanza degli stessi, verso il raggiungimento degli obiettivi. Ancora, deve esserci un numero finito di passi compiuti i quali si deve capire se l'algoritmo consente il raggiungimento dell'obiettivo. In altre parole l'algoritmo deve interrompersi in un dato momento dopo una serie di passi e si dever poter decidere se continuare su quella strada o proseguire per una nuova. Qualora non ci si interrompa in nessuna circostanza particolare, continuando a ripertere gli stessi passi senza fermarsi mai, il pensare meccanicamente si dimostra ovviamente un fallimento. Pensare in questo modo non serve semplicemente a nulla!

In realtà gli esseri umani a volte pensano senza nessun obiettivo, cioè si inizia a pensare senza avere idea di quello che si vuol concludere. Inoltre a volte si pensa senza necessariamente considerare criteri di valutazione del pensiero stesso. Questo accade nelle situazioni di cambiamento aperto quando bisogna fronteggiare anomalie e opportunità non definite. In questo caso le persone percepiscono una discrepanza tra quello che si aspettano che succeda e quello che sembra succedere. Il risultato è la confusione in cui non è possibile essere chiari, all'inizio, su quello che si cerca di spiegare. Le procedure *step-by-step*, i modelli mentali esistenti, semplicemente falliscono nel loro intento. Le persone possono raggiungere conclusioni, oppure avere delle idee, in situazioni in cui è dimostrabile che nessun algoritmo si interromperà. Ci sono situazioni in cui le procedure *step-by-step* continuano semplicemente a essere poste in essere senza mai arrivare a una conclusione. Allora occorre un approccio differente. Gli esseri umani a volte pensano in modo non algoritmico e lo fanno quando sono alla ricerca di nuovi significati, quando devono confrontarsi con il cambiamento aperto.

Vediamo qual è la validità di questa affermazione. Le proprietà dei meccanismi di retroazione non lineari suggeriscono che, in date circostanze, gli algoritmi non si interrompono. In alcune determinate circostanze non sarà possibile raggiungere un obiettivo, una soluzione, in un numero finito di

passi. Uno dei meccanismi di retroazione non lineari più famosi è quello che va sotto il nome di sistema di Mandelbrot. Questo determina un gran numero di eventi e ognuno di essi può dare origine a due risultati. Per ogni evento è possibile utilizzare una procedura algoritmica per decidere quale dei due risultati scegliere. Per la maggior parte degli eventi l'algoritmo funziona, ossia indica dopo un determinato numero di passi quale dei due risultati verrà raggiunto; ma esiste una linea di confine tra gli eventi che portano al primo risultato e quelli che portano al secondo. Man mano che ci avviciniamo a questa linea di confine notiamo che l'algoritmo impiega sempre di più per decidersi tra i due risultati, e quando la raggiungiamo l'algoritmo non funziona più, continua a operare senza mai arrivare a determinare il risultato[7]. Se il nostro unico modo di pensare fosse quello algoritmico e dovessimo effettuare una scelta tra questi due risultati, se dovessimo trovarci sulla linea di confine in ipotesi di dinamicità generata dal caos, allora non riusciremmo mai ad arrivare a una conclusione, a effettuare una scelta tra i due risultati. Sia gli esseri umani che il computer continuerebbero a cercare la soluzione, oppure si fermerebbero dopo un certo numero di passi ed effettuerebbero una scelta arbitraria. Se potessimo pensare solo in modo algoritmico e ci trovassimo in condizioni governate dal caos, risulterebbe impossibile distinguere il falso dal vero; avvicinandoci alla linea di confine tra l'equilibrio e il caos saremmo eternamente indecisi o costretti a effettuare scelte arbitrarie. Tutto questo succederebbe a meno che non fossimo capaci di pensare in modi diversi da quello algoritmico. Di fatto le imprese operano in situazioni governate dal caos; in tal caso gli algoritmi decisionali non funzionano e quindi sono necessari nuovi modi di pensare. Il pensiero strategico effettivo non segue le procedure *step-by-step*.

Indecidibilità e intuizione

Il sistema Mandelbrot sembra volerci dire che esistono delle situazioni dinamiche in cui i modelli di pensiero algoritmici e quelli euristici non funzionano, e in tal caso dovremmo pensare e scegliere o in modo del tutto arbitrario o utilizzando procedure non algoritmiche. Mentre non esiste alcuna prova evidente che l'algoritmo non si interrompa nel caso del sistema di Mandelbrot, ci sono altre dimostrazioni matematiche che

[7] R. Penrose, *The Emperor's New Mind*, Oxford University Press, 1989 (tr. it. *La mente nuova dell'imperatore*, Rizzoli, Milano 1992).

non esiste nessun algoritmo generale, nessuna serie di procedure e di regole generali, che possano dar luogo a regole e procedure specifiche per la soluzione di tutti i problemi matematici di un determinato ambito. Non esiste una serie di regole e procedure generali applicabili per tutti i casi specifici. Vi sono sempre proposizioni nei sistemi matematici di cui non si può dimostrare la verità o la falsità mediante procedure *step-by-step*; ma la vera abilità nel dimostrare queste proposizioni sta nel fatto che la mente umana è capace di distinguere una affermazione vera da una falsa anche quando un algoritmo non vi riesce, e questo è possibile grazie all'intuizione, al senso comune, all'introspezione e alla riflessione. In altre parole, esistono dei problemi matematici fondamentali che non possono essere risolti da procedure *step-by-step*, dagli algoritmi dei computer, ma che possono essere risolti dalla mente umana. Se questo vale per la matematica, la più precisa ed esatta delle scienze, quella in cui trovano la più vasta applicazione gli algoritmi del computer, a maggior ragione vale a livello manageriale e organizzativo. Questo ci permette di trarre una conclusione molto importante, cioè che la comprensione umana, il pensiero e l'apprendimento sono per lo più algoritmici, ma in situazioni critiche come quelle del cambiamento aperto vengono utilizzate procedure non algoritmiche basate sull'intuizione. In questo caso si ragiona per analogia utilizzando le proprietà di somiglianza tra gli eventi caotici. In queste situazioni i computer, e quelli che pensano come i computer, non riusciranno a fronteggiare la situazione. Non ci sarà nessun modello generale applicabile in queste situazioni e quindi dovremo sviluppare un nuovo modello specifico per poter scegliere e agire. Nelle situazioni di cambiamento aperto l'organizzazione aziendale deve confrontarsi con l'esperienza basata sull'intuizione degli individui, con il ragionamento per analogia, se vuole innovare e scoprire nuove direzioni strategiche.

Accettando questa concezione circa l'effettiva natura del pensiero nelle situazioni di cambiamento aperto, non insisteremo sulle procedure di tipo algoritmico per incoraggiare il pensiero strategico, ma ci preoccuperemo di far capire alle persone l'importanza di scorgere anomalie e ambiguità. Ci adopereremo per stabilire le condizioni ideali per far sviluppare nuove prospettive. Questo succede quando le persone si oppongono al sapere convenzionale, quando cercano di esporre e di esaminare criticamente le convinzioni inconsce che governano il loro comportamento, quando vogliono far emergere i modelli mentali impliciti di riferimento. Succede quando le persone contrastano le «ricette» già pronte delle imprese per cui lavorano. È il tentativo di fare in un modo diverso le cose che già si fanno che porta all'innovazione. E nelle imprese questo è compito dei gruppi.

Quando ci si riferisce al cambiamento aperto bisogna spostare l'attenzione dalle procedure *step-by-step* altamente standardizzate al come le persone apprendono e interagiscono politicamente in gruppi. Il resto del capitolo si occuperà dell'apprendimento, mentre i prossimi due si occuperanno degli aspetti politici. Il punto chiave è come acquisire un reale pensiero strategico senza arrivare a una sorta di anarchia organizzata.

La soluzione più semplice è quella di far partecipare tutti alle scelte strategiche, distribuendo il potere alle persone; questa soluzione però porterebbe sicuramente all'anarchia e non servirebbe a far apprendere come pensare strategicamente. Bisogna quindi prestare attenzione a come le persone pensano, apprendono e interagiscono quando si trovano in gruppo se si vogliono stabilire le condizioni entro le quali tutto può essere messo in discussione pur conservando una qualche forma d'ordine organizzativo.

L'apprendimento organizzativo ha luogo nei gruppi di persone

Il processo di apprendimento non è sempre o prevalentemente un processo individuale. Le persone nelle organizzazioni aziendali apprendono più frequentemente e più efficacemente quando sono in gruppo insieme ad altre persone. Tale apprendimento di gruppo può essere algoritmico; in questo caso i membri del gruppo continuano a porre in questione e a discutere le conoscenze acquisite o le azioni dei singoli membri del gruppo secondo procedure *step-by-step*. Questo è possibile quando si opera in condizioni di cambiamento chiuso o limitato, mentre nel cambiamento aperto i processi di discussione, di analisi e di riflessione sui più disparati argomenti del sapere, l'esperienza dei singoli e l'agire degli stessi hanno luogo in modo del tutto casuale.

L'esperienza di apprendimento nei gruppi dipende dal comportamento di chi vi partecipa, dai loro commenti, dalle continue domande e dalle interpretazioni personali. L'apprendimento dipende dal contenuto offerto da tale comportamento di gruppo e dalla sequenza secondo cui i contributi hanno luogo. Potrebbe non esserci nessun individuo che guidi con successo e con cognizione il processo verso un fine prestabilito; spesso accade proprio così. Quello che un individuo apprende in tali situazioni dipende solo in parte da quelle che sono le sue riflessioni o il suo pensiero, mentre deriva significativamente dall'interazione tra

singolo e gli altri membri del gruppo. L'apprendimento dipende allora dalla dinamica di gruppo, dalle emozioni che determina o che sono apportate a questa dinamica di gruppo, dagli stimoli all'inconscio. Elevati livelli di incertezza, mancanza di strutturazione e insicurezza sono tutti fattori determinanti un comportamento stravagante che impedisce al gruppo di sviluppare una corretta attività di apprendimento[8]. L'apprendimento che ha luogo in un gruppo dipenderà in modo significativo anche dalla cultura sviluppata dal gruppo stesso. La cultura è quell'insieme di convinzioni di fondo condivise dai membri del gruppo sul modo di procedere e di fare le cose, per stabilire quello che è rilevante e quello che non lo è[9]. Tale cultura condivisa rappresenta la memoria del gruppo e per questo influenza in modo significativo il comportamento dello stesso. Vediamo come la cultura incide sull'apprendimento organizzativo.

Culture fortemente condivise impediscono l'apprendimento di gruppo

Nell'ambito della pratica e della consulenza manageriale, come pure tra gli autori di management e i formatori manageriali, sembra diffusa la convinzione radicata che sono necessarie norme e valori culturali ampiamente condivisi perché le persone possano cooperare e lavorare in accordo in un'organizzazione aziendale. Si crede che tale condivisione sia alla base della fiducia che permette alle persone di integrarsi e di operare per il raggiungimento degli obiettivi d'impresa. Quindi una forte condivisione di valori culturali determina un senso di appartenenza, rispetto al quale il contributo dei singoli e le sinergie del gruppo sono considerati in funzione del raggiungimento collettivo degli obiettivi. Questa convinzione riguardo alla condivisione e il senso di appartenenza assieme a quella sulle visioni e sulle *mission* d'impresa forniscono una dimensione mistica e quasi religiosa all'impresa moderna. Le comunità religiose, comunque, sono storicamente famose per la loro riluttanza al cambiamento e senza il cambiamento l'impresa è destinata alla chiusura.

Per questo motivo oggi si va affermando la convinzione che valori culturali fortemente condivisi rappresentino un ostacolo al cambiamento.

[8] W. Bion, *op. cit.*
[9] A. Schein, *op. cit.*

Quindi emerge la necessità di unire a una cultura fortemente condivisa un'altra che preferisca e ricerchi il cambiamento[10]. Ma questo che cosa significa?

La cultura manifesta

La cultura di qualunque gruppo esiste a due livelli[11]. Quello più evidente è dato dagli artefatti, dalle costruzioni, dai toni, dalle storie, dai modi di fare, dalle regole informali di condotta e dalle convinzioni dettate dai valori etici. È la cultura che percepiamo quando si visita un'impresa.

In alcune imprese è possibile trovare tappeti di lusso, ascensori e sale da pranzo riservati al vertice aziendale, all'ultimo piano costantemente sorvegliato da segretarie e porte chiuse. In altre imprese il vertice aziendale occupa un box in un ufficio open space dove i collaboratori sono in maglietta e le segretarie in blue jeans. Risulta evidente che ci si aspetta un comportamento e un modo di effettuare le scelte organizzative del tutto diverso nei due tipi d'impresa descritti.

La cultura nascosta

Le manifestazioni evidenti della cultura sono spesso il riflesso delle convinzioni di fondo in base alle quali le persone si comportano. Nel primo tipo di imprese esiste la convinzione che il processo decisionale è più efficace se il vertice aziendale è tenuto separato dal resto dell'azienda; in questo modo i top manager possono concentrarsi esclusivamente sulle scelte strategiche e possono farlo da «esperti» e in modo riservato, mentre gli altri manager si occupano prevalentemente delle gestione ordinaria d'impresa. Nel secondo tipo di imprese esiste la convinzione che le decisioni strategiche vengono prese con ampia partecipazione di tutti e sono frutto di discussioni.

È importante notare che questo genere di convinzioni esiste quasi sempre a livello inconscio, e infatti in entrambi i tipi d'impresa le persone accettano semplicemente il processo decisionale che vedono, non cercano di ottimizzare le scelte giorno per giorno, ma le prendono semplicemente e vanno avanti sempre allo stesso modo; ed inoltre dal momento che queste convinzioni sono inconsce, raramente esse vengono messe in discussione o riesaminate. La conseguenza è che tali convinzioni influenzano enormemente il comportamento e sono difficilissime da cambiare. Esse costituiscono la memoria inconscia, o l'inconscio, del gruppo. Sono nate dall'esperienza e rappresentano quei comportamenti che assicurano al gruppo approvazione e assistenza.

[10] T. Peters, *op. cit.*; R. Moss Kanter, *The Change Masters*, cit.
[11] A. Schein, *op. cit.*

La cultura dunque esiste sia a livello manifesto che a livello nascosto, nell'inconscio del gruppo. Quando si afferma che i valori culturali sono fortemente condivisi, bisogna intendere la condivisione a livello inconscio di gruppo. Qualora la condivisione sia soltanto a livello manifesto, è molto facile per un individuo conformarsi superficialmente al gruppo e allo stesso tempo pensare e comportarsi in modi diversi da quelli attesi dal gruppo stesso. Quando un certo numero di persone si comporta in questo modo, iniziano le spiegazioni e le giustificazioni per far comprendere agli altri membri tale comportamento; ma quando esiste una cultura inconscia la ricerca del consenso si riduce enormemente. I valori culturali condivisi, siano essi evidenti o a livello inconscio, riguardano solitamente le prestazioni e l'apprendimento.

I valori riguardanti le prestazioni e quelli riguardanti l'apprendimento

I valori comportamentali hanno a che vedere con l'agire concomitante dei membri del gruppo in tempo reale, e rappresentano i criteri considerati validi per il raggiungimento di risultati di successo. Ad esempio, le persone che producono componenti elettronici avranno una serie di valori culturali riguardanti i processi di produzione, i livelli dei servizi e della qualità ritenuti necessari per vendere e per soddisfare i consumatori. Essi possono ritenere fisiologico che i resi siano pari al 5% delle vendite, oppure che qualunque percentuale di resa rappresenti un fallimento. I valori riguardanti i risultati comprendono anche i valori etici del gruppo, ossia il come comportarsi all'interno e all'esterno del gruppo. Questi valori includono le convinzioni comuni circa le modalità accettabili di controllo sulle attività svolte dal gruppo.

I valori che riguardano l'apprendimento sono quelli in base ai quali il

gruppo dovrebbe scoprire, scegliere e agire in seguito a un cambiamento. Essi riguardano tutto ciò che va messo in discussione e quello che si cerca di scoprire, quello per cui il gruppo esiste e quello che esso ricerca al di fuori dell'organizzazione. Ad esempio, in un gruppo la conflittualità potrebbe essere considerata un tabù, mentre in un altro potrebbero essere considerate normali le discussioni animate e l'esposizione di differenti opinioni. In un gruppo potrebbe essere richiesto un comportamento deferente verso il direttore generale mentre in altri non è necessario. In alcuni gruppi non si discute se non è stata fatta un'accurata analisi sugli argomenti della discussione, mentre in altri è ben accetta la presentazione di idee nuove e stravaganti da proporre al gruppo. Le convinzioni culturali stabiliscono anche quello che si può discutere e quello che non si può discutere. Ad esempio, il comportamento del direttore generale non si può discutere, nelle imprese familiari il ricorso al capitale azionario è solitamente fuori discussione.

Ancora, i valori culturali, siano essi evidenti o a livello inconscio, possono essere vincolanti o permissivi. Sono permissivi quando, ad esempio, prevedono relazioni esterne a quelle di gruppo, quando stabiliscono solo quello che è proibito fare e permettono una totale libertà d'azione. Sono vincolanti quando, ad esempio, obbligano a utilizzare il «lei», mentre gli obblighi formali possono essere limitati all'evitare abusi, lasciando il comportamento degli individui alla loro discrezione.

La condivisione dei valori

Chiaramente qualora le persone siano costrette a lavorare in gruppo deve necessariamente esistere un certo numero di valori condivisi. Il livello minimo di valori condivisi accettabili è quello di tipo permissivo. Quanto più questi valori saranno orientati ai risultati e, quindi, quanto più saranno inconsci, tanto maggiore sarà l'efficienza del lavoro del gruppo. La condivisione dei valori riduce la necessità di informazioni di scambio e di controlli formali. All'opposto, valori vincolanti sono tipici dei gruppi di fanatici. Questi gruppi contrastano apertamente il cambiamento, dal momento che tutti sono convinti dell'inutilità delle discussioni e temono le nuove scoperte. Essi credono fermamente e senza discussione alla ricetta per il successo dell'impresa.

La fiducia tra i membri del gruppo, le percezioni complessive dei loro ruoli, la reciproca utilità e il contributo collettivo sono certi laddove esistono valori condivisi ma permissivi. Questi sono dati da pochi e fondamentali valori etici e da una comune accettazione dei compiti esistenti. Non sono necessari valori vincolanti per stabilire fiducia e reciproca utilità tra i membri del gruppo. È possibile accettare il parere, l'opinione di chi dissente dai valori del gruppo solo quando questi sono permissivi, solo quando le persone si sentono libere di esprimere le loro riserve su quello che stanno facendo, sul perché e sul come lo stanno facendo.

Il funzionamento efficace di un'organizzazione aziendale richiede soltanto una forte condivisione di alcuni valori fondamentali riguardanti il comportamento, mentre quelli relativi all'apprendimento non dovrebbero essere fortemente condivisi. La presenza di valori deboli riguardanti l'apprendimento incentiva le occasioni di nuovi modi di intendere, senza eliminare del tutto le regole da rispettare per prendere una decisione. Laddove i valori riguardanti l'apprendimento sono fortemente condivisi, il gruppo rischia di continuare a fare sempre le stesse scelte. I produttori di lattine per vernici, ad esempio, che continuarono a produrre solo lattine alla fine dovettero fare i conti con l'insoddisfazione dei loro clienti. Se si mantiene elevata la condivisione di valori relativi al comportamento e di valori riguardanti l'apprendimento ed entrambi sono vincolanti, allora sicuramente non sarà possibile ottenere quella dinamicità necessaria per il successo aziendale nelle situazioni di cambiamento aperto.

Imparare ad apprendere in tempo reale

Se consideriamo due aspetti entro i quali si verifica l'apprendimento, ossia se esso è individuale o di gruppo e se ha luogo in condizioni di cambiamento chiuso e limitato o di cambiamento aperto, e se da questi aspetti ricaviamo una matrice, allora si potrà identificare una serie di differenze sostanziali nella tipologia di apprendimento che ne deriva.

Tali tipologie sono:

- l'apprendimento orientato ai risultati;
- l'apprendimento orientato ai risultati e alla cooperazione;
- l'apprendimento orientato alla scoperta dei significati;
- l'apprendimento orientato alla scoperta dei significati e alla scoperta del processo di apprendimento stesso.

	cambiamento chiuso/limitato	cambiamento aperto
individuale	apprendimento orientato ai risultati	apprendimento orientato alla scoperta dei significati
di gruppo	apprendimento orientato ai risultati e alla cooperazione	apprendimento orientato alla scoperta dei significati e alla scoperta del processo di apprendimento stesso

Figura 7.1. L'apprendimento nella gestione d'impresa

Consideriamo l'apprendimento individuale in una situazione di cambiamento chiuso o limitato. Dal momento che in questa situazione i risultati sono prevedibili, l'attività di pensare e apprendere durante una serie di azioni si focalizza principalmente sui risultati determinati da tali azioni. Ad esempio, se dovessimo gestire giorno per giorno un'impresa, allora ci concentreremmo soltanto su quello che succede a livello delle vendite e dei guadagni. In questo caso l'individuo conosce in anticipo le procedure algoritmiche e i dati necessari per ottenere determinati risultati. È possibile stilare un budget. L'apprendimento in questo caso si esplica nel semplice confronto dei risultati ottenuti rispetto a quelli attesi, nell'analisi degli scostamenti tra questi valori e nella definizione degli eventuali aggiustamenti.

Quando dal singolo individuo si passa al contesto di gruppo, pur rimanendo in una situazione di cambiamento chiuso o limitato, si aggiunge una dimensione nuova al processo di apprendimento. Ogni individuo del gruppo può ancora acquisire in anticipo tutte le procedure algoritmiche e i dati necessari al suo lavoro, ma deve tener conto delle procedure di cooperazione con tutti gli altri individui del gruppo. La cooperazione in condizioni di cambiamento chiuso o limitato viene assicurata da regole e accordi che tutti gli individui hanno accettato in precedenza. Durante la performance del gruppo, l'apprendimento si limita a confrontare i risultati rispetto ai valori di budget, e il comportamento individuale rispetto alle regole del gruppo. L'apprendimento dunque riguarda solo ciò quello succede ed è tipicamente algoritmico.

Nel caso in cui l'individuo si trova in una situazione di cambiamento aperto, egli non può più conoscere in anticipo le procedure algoritmiche e i dati necessari al suo lavoro. La situazione è del tutto imprevedibile e ci saranno punti critici in cui le procedure algoritmiche non saranno più valide. Il contenuto dell'apprendimento non potrà più essere conosciuto in anticipo rispetto alle performance, perciò l'individuo utilizzerà processi di pensiero intuitivi e ragionerà per analogia. L'apprendimento, man mano che il lavoro viene svolto, diviene un importante processo di scoperta che riguarda non solo quello che succede, ma anche il perché succede. L'individuo andrà alla ricerca di nuovi significati, si impegnerà nello sviluppo di nuove prospettive, nella scoperta e nella chiarificazione di preferenze e di obiettivi. L'apprendimento individuale in tali circostanze non richiede un'esplicita attenzione alle modalità di apprendimento. L'individuo può dimostrarsi molto efficiente nelle situazioni di cambiamento aperto, anche quando continua a pensare e apprendere in modi nuovi senza essere del tutto consapevole di come lo fa. Le procedure e le convinzioni di fondo su cui si basano il pensiero e l'apprendimento agiscono a livello inconscio e possono rimanere tali senza compromettere l'efficacia della performance. Una spiegazione esplicita di come questo processo funziona potrebbe agevolare il processo d'apprendimento, tuttavia ciò non sembra essere di vitale importanza. Ad esempio, uno scienziato potrebbe fare delle scoperte sensazionali senza comunque chiedersi come è arrivato a farle.

Quando è il gruppo a operare in un situazione di cambiamento aperto, il processo di apprendimento diventa molto complesso. Gli individui non solo non possono conoscere in anticipo algoritmi e dati necessari al loro lavoro, ma sono incapaci anche di stabilire in anticipo quali regole e accordi sono necessari per la cooperazione di gruppo. Gli individui non possono fare tutto questo perché non sanno quello che è importante, quello che non lo è e quello che succederà. Nelle situazioni di cambiamento aperto dobbiamo scoprire non solo che cosa fare, ma perché farlo e come farlo. E il processo, il come farlo, assume importanza vitale a causa del contesto di gruppo. Se gli individui devono lavorare insieme efficacemente come un gruppo coeso, bisogna esplicitare, almeno in parte, come il gruppo deve operare e quali sono i presupposti di partenza. Se così non è, se anche questo viene lasciato a livello inconscio, si crea il rischio di confondere gli individui e di non poter definire una cooperazione costruttiva tra i membri del gruppo. Tutto

questo condurrà all'applicazione di processi sempre meno appropriati, dato che il cambiamento è del tutto imprevedibile e caratterizzato dal caos[12].

Ad esempio, in un'impresa il gruppo del vertice aziendale annunciava sempre l'intenzione di diversificare le proprie attività in nuove attività collegate a quelle già svolte. Nessuno era in disaccordo evidente con questa politica e tutti caldeggiavano le acquisizioni come strumento per la diversificazione. Sforzi considerevoli erano stati sostenuti per analizzare un certo numero di segmenti di mercato appetibili in potenziali campi d'acquisto. Tutte le proposte furono presentate al vertice aziendale, ma non si arrivò a prendere nessuna decisione. Il motivo era che il vertice aziendale avversava la diversificazione, anche se nessuno ne aveva dato notizia e quindi nessuno riteneva opportuno interrompere le ricerche. Una forte condivisione di valori non permetteva la discussione aperta di questo circolo vizioso, l'esplorazione delle convinzioni implicite e della dinamica di gruppo che aveva determinato una tale situazione. La conseguenza fu che il management non apprese e non fece nulla riguardo alle diversificazioni. Spesso questi circoli viziosi si riscontrano quando delle decisioni sono prese e incorporate in piani mai realizzati. In questi casi il problema risiede principalmente nel processo di apprendimento.

L'apprendimento come politica e controllo

Quello che è stato descritto come processo di apprendimento di gruppo in condizioni di cambiamento aperto, potrebbe essere facilmente descritto come un processo politico. Comunque, l'apprendimento in queste condizioni dipende dal potere e dall'influenza esercitabili e ne utilizza le potenzialità. Le interazioni tra i membri del gruppo, interazioni dalle quali essi apprendono, sono chiaramente di natura politica. In queste condizioni non solo c'è un'equivalenza tra l'apprendimento e il processo politico in queste condizioni, ma questi due processi si sommano in una qualche forma di controllo. È attraverso questo complesso processo di apprendimento politico che il gruppo sviluppa un comportamento coerente. È attraverso questo processo che si fanno scoperte, scelte e azioni.

[12] C. Argyris, *op. cit.*

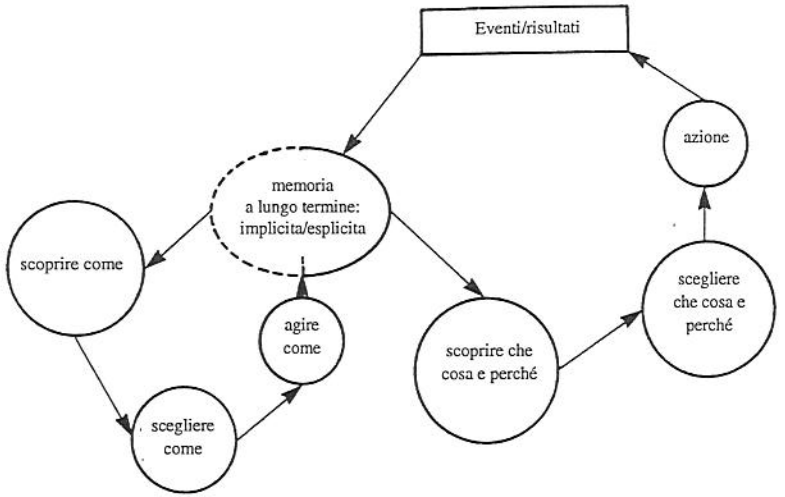

Figura 7.2. La retroazione nel processo di apprendimento e di controllo

Questa elevata e complessa forma di apprendimento è l'unica forma di controllo disponibile per le imprese quando bisogna gestire le turbolenze legate al cambiamento aperto. Rappresenta l'unico modo per sviluppare una qualche forma di coerenza nel comportamento quando non si sa quello che si sta facendo.

Il processo che allo stesso tempo rappresenta un processo di apprendimento organizzativo, un processo politico e uno di controllo nelle situazioni di cambiamento aperto è schematizzato nella figura 7.2.

Questo diagramma mostra due processi di retroazione del processo di apprendimento-controllo. In un dato momento possono aver luogo una serie di eventi: i risultati delle azioni passate; nuovi accadimenti; una reazione a eventi precedenti. A un livello molto elementare i singoli componenti di un'organizzazione devono scoprire che cosa sta succedendo e perché.

Questa scoperta, o interpretazione, è condizionata dalla memoria a lungo termine dell'organizzazione, dalla memoria condivisa dai singoli componenti di essa e dei loro valori culturali. Parte di questa memoria è esplicita – sono una serie di modelli articolati, di modi di vedere, di convinzioni, di ricette d'impresa che gli individui utilizzano in comune per

spiegare e capire quello che sta succedendo, perché sta succedendo e come ci si dovrebbe comportare di fronte a questi accadimenti. Una parte della memoria a lungo termine, però, è al di sotto del livello della coscienza. Esistono modelli impliciti di riferimento, convinzioni culturali di fondo, raramente analizzati che comunque guidano il comportamento organizzativo. La memoria a lungo termine, nelle forme sia esplicite che implicite, condiziona il legame successivo nel processo di controllo retroattivo e dell'apprendimento, determinando la scelta sul da farsi. Dopo aver effettuato la scelta, l'organizzazione agisce. Tali azioni portano a risultati che devono essere scoperti e dunque si ricomincia il circolo del processo di retroazione. Dal momento che l'organizzazione continua a muoversi lungo il circolo del processo di retroazione, in base all'esperienza essa modifica la memoria a lungo termine sia esplicita che implicita. Questo primo processo di retroazione vale nelle situazioni di cambiamento chiuso e limitato, in quanto in queste situazioni non succede mai niente di nuovo.

Quando si passa a situazioni di cambiamento aperto, un processo di apprendimento e di controllo efficace deve attivare il secondo processo di retroazione mostrato in figura 7.2. Mentre l'impresa è intenta ad apprendere il che cosa e il perché, deve anche apprendere il come. Deve continuamente trovare come scoprire, scegliere e agire. Questo significa l'identificazione e la messa in discussione esplicita delle procedure utilizzate per sfruttare le opportunità strategiche. Tutti questi modi di agire devono essere frequentemente rivisti e messi in discussione.

Conclusioni: le scelte strategiche innovative dipendono dall'apprendimento di gruppo

Questo capitolo si è occupato dell'interpretazione di alcuni aspetti importanti del processo di retroazione del controllo che i manager attuano nelle situazioni di cambiamento aperto. Questo processo è stato presentato in figura 2.2 del secondo capitolo. L'attenzione è stata focalizzata sui processi di pensiero e di apprendimento che i manager utilizzano per scoprire e portare all'attenzione dell'organizzazione i cambiamenti «aperti». Inoltre l'attenzione è stata focalizzata sui processi di pensiero e di apprendimento utilizzati per gestire le opportunità dell'agenda strategica dell'organizzazione.

I processi di retroazione politici, di controllo e di apprendimento rilevanti nel cambiamento aperto, in qualunque organizzazione, sono dei

meccanismi di retroazione che si amplificano e si attenuano. Dall'esperienza tutti sanno che tali meccanismi generano un comportamento casuale e disordinato i cui risultati dipendono ampiamente dal caso. La pratica corrente vuole che tutto questo disordine, tutta questa casualità siano eliminati se si vuole raggiungere il successo. Nel capitolo sono stati evidenziati gli aspetti deboli dei processi di retroazione dell'apprendimento e del controllo. La teoria del caos afferma invece che l'impresa necessita delle proprietà del disordine e della casualità, che le organizzazioni di successo le utilizzano per innovare e per sviluppare nuove direzioni strategiche. La teoria del caos sottolinea il bisogno fondamentale dell'amplificazione dei processi di retroazione dell'apprendimento e del controllo.

Il messaggio per i manager è che la vera innovazione, la vera decisione strategica dipende da quanto efficacemente i gruppi apprendono riguardo alle situazioni di cambiamento aperto. Essi possono fare molto per migliorare la loro abilità nella gestione strategica lavorando insieme per capire gli effetti che la personalità degli individui, la dinamicità di gruppo e le convinzioni culturali hanno sulla loro capacità di apprendimento. Dedicare del tempo a questa prospettiva è certamente più significativo della preparazione di piani di lungo periodo, della definizione di visioni future o dell'impegno per orientare tutti nella stessa direzione.

Capitolo 8

Il «controllo» strategico come esplorazione creativa

In natura i sistemi lontani dall'equilibrio passano attraverso un certo numero di fasi ogni qualvolta essi si muovono da una forma complessa d'ordine a un'altra passando attraverso il caos. Gli studi effettuati su questi sistemi descrivono un processo politico molto simile a quello delle organizzazioni aziendali. Dal confronto del sistema organizzativo d'impresa con quelli studiati in natura è possibile affermare che in entrambi valgono i principi generali della dinamica di retroazione dei sistemi. L'obiettivo di questo capitolo è quello di analizzare le diverse fasi della dinamica dei sistemi nel contesto del sistema politico aziendale.

In natura le fasi del modello generale di passaggio dall'ordine al caos sono le seguenti:

- si parte da piccole fluttuazioni o disturbi nell'ambiente di riferimento di un sistema di retroazione non lineare, che vengono individuate e selezionate, secondo determinati principi di selezione, in modo che il sistema possa reagire a tali cambiamenti;
- i disturbi selezionati vengono amplificati dal sistema per mezzo delle proprietà di amplificazione delle procedure di retroazione che governano il comportamento del sistema; vale a dire che oltre al comportamento saranno influenzati dai disturbi individuati anche altre componenti del sistema: il disturbo si propaga in tutto il sistema;

- l'amplificazione rompe le simmetrie. Questo significa che i modelli di comportamento delle componenti del sistema vengono disturbati. Viene messo in discussione il vecchio ordine del sistema e durante questa fase il comportamento delle componenti del sistema è tipicamente instabile tanto da poter diventare caotico;
- procedendo dalla precedente fase instabile, che potrebbe essere caotica, il sistema è alle prese con punti critici. In questi punti effettua una scelta, ad esempio tra diverse opzioni per un ulteriore sviluppo. La scelta viene presa attraverso una auto-organizzazione spontanea tra le componenti del sistema. Di fatto le componenti comunicano tra loro per raggiungere il consenso e l'impegno verso la scelta effettuata. La specifica opzione scelta risulta essere sostanzialmente imprevedibile. Alcune opzioni, che potrebbero benissimo essere scelte in alternativa, determinerebbero una maggiore instabilità o addirittura il caos, mentre altre opzioni portano a forme d'ordine più evolute e complesse, comunemente definite «strutture dissipative»;
- il nuovo stato d'ordine, la struttura dissipativa, viene rappresentato da uno stato di impegno diffuso e condiviso verso un nuovo modello di comportamento, verso una determinata innovazione o verso una nuova direzione strategica del sistema. Questo stato d'ordine è uno stato di consenso. Le strutture dissipative richiedono una continua attenzione ed energia per essere mantenute.

In sostanza, il comportamento di un sistema è determinato da regole di retroazione specifiche e deterministiche che non cambiano nel tempo, e passa attraverso una sequenza di fasi che pure non cambiano nel tempo. Quello che non può essere previsto è come esso si evolve. Il sistema sperimenta, scopre e apprende nello stesso tempo in cui si muove, in tempo reale. Il processo implica la casualità nel senso totale del termine e quindi le scelte del sistema non possono essere previste. La serie specifica dei risultati dipende dal caso, ma esiste una sequenza che viene comunque seguita: la sequenza delle fasi che il sistema attraversa ha un andamento prevedibile nella sua scansione temporale. Le condizioni per l'attivazione del processo di cambiamento sono quindi prevedibili.

Le chiavi per il cambiamento di processo sono: l'apertura all'ambiente esterno; la sensibilità ai piccoli cambiamenti selezionati per rispondervi secondo determinati principi; la casualità e la confusione; la spontaneità e l'auto-organizzazione. Inoltre sono necessari limitazioni o vincoli per poter identificare forme tipiche nel comportamento non

prevedibile del sistema. Il processo è altamente efficiente in termini di produzione dell'innovazione, dal momento che richiede meno energia e informazioni di quelle necessarie per il passaggio da una forma di equilibrio a un'altra.

Tutto questo è possibile solo se il sistema viene mantenuto in una condizione instabile e lontana dall'equilibrio. Il processo descritto può essere applicato alla maggior parte dei fenomeni chimici e fisici presenti in natura e, *mutatis mutandis*, all'evoluzione della specie.

Ma come è possibile che questo processo risulti applicabile alle organizzazioni aziendali, a parte il fatto che esso sembra misteriosamente familiare? La sua applicabilità è affermata da molti studi sull'attività politica che rende possibile le scelte organizzative. Di questo abbiamo già parlato.

Il modo in cui l'attività politica viene indagata in questi studi differisce in alcuni aspetti importanti dalle spiegazioni che fanno derivare l'ordine dal caos. Questi studi prestano relativamente poca attenzione a quella che gli scienziati chiamano la fase di rottura della simmetria, la fase durante la quale il comportamento delle componenti del sistema è del tutto casuale. Negli studi attualmente in corso sul processo politico nelle organizzazioni, la confusione e il conflitto necessari perché possano modificarsi le concezioni esistenti svolgono solo un ruolo secondario. Gli studi si focalizzano sulle modalità di mantenimento del consenso e di forti valori condivisi. L'impegno e il consenso vengono visti come gli stati normali di funzionamento politico di successo e sono raggiunti grazie a valori fortemente condivisi. Un approccio fondato sul caos per capire come funziona il processo politico ci porta esattamente a una conclusione opposta. Le spiegazioni attuali sono basate sulla distribuzione stabile del potere, la quale determina scelte prevedibili. Una spiegazione centrata sul concetto di caos sottolinea l'importanza del contesto di riferimento, anche quando il potere è stabilmente distribuito. Dal momento che i sistemi politici di successo operano in condizioni lontane dall'equilibrio, piccoli cambiamenti del contesto di riferimento determinano la non prevedibilità delle scelte politiche.

Individuare e selezionare le situazioni aperte

Per i sistemi naturali l'inizio dell'innovazione è rappresentata da piccole fluttuazioni, piccole variazioni ambientali in cui tali sistemi operano.

Alcune di queste variazioni vengono selezionate e viene data loro una risposta da parte del sistema. Più o meno allo stesso modo le organizzazioni aziendali individuano e selezionano attentamente piccoli cambiamenti aperti nel mercato in cui operano, nelle tecnologie utilizzate e nei metodi di controllo attuati.

All'inizio di una consulenza per un'impresa inglese, la cui casa madre era una multinazionale per il recapito espresso, erano stati individuati una serie di disturbi, di fluttuazioni nelle operazioni della società ed erano stati portati all'attenzione del management. L'impresa inglese forniva un certo numero di servizi «entro 24 ore», principalmente per il ritiro e la consegna di pacchi tra imprese di produzione. Questo servizio era nato dall'individuazione di un'opportunità: il cambiamento della domanda. Le imprese manufatturiere erano in declino in Gran Bretagna, ma la loro richiesta di servizi era in aumento. I manager avevano selezionato opportunità legate al cambiamento della composizione della clientela, mentre altri vedevano le opportunità in termini operativi. Il volume dei pacchi da recapitare si stava riducendo nel tempo, come pure il loro peso e quindi si assisteva a un incremento di pacchi piccoli e leggeri da recapitare.

Questi ultimi richiedono un modo diverso di stoccaggio e diverse modalità di trasporto rispetto ai pacchi pesanti e voluminosi. Alcuni manager vedevano l'opportunità legata ai costi di struttura. Altri, invece, si preoccupavano dello sviluppo tecnologico nello scambio di informazioni e si orientavano verso sistemi di trasporto senza supporto cartaceo (fax e modem fax). Altri ancora si preoccupavano delle opportunità di mercato e dell'immagine che la società aveva deciso di mantenere sul mercato inglese. Senza ombra di dubbio, nessuno poteva affermare con certezza quale di queste opportunità fosse la più valida e come potevano essere interrelate tra loro. Questi manager stavano selezionando attentamente le opportunità legate a cambiamenti aperti per preparare la loro organizzazione a reagire a tali cambiamenti.

I disturbi non prevedibili non possono essere individuati o capiti da nessun processo analitico formale intrapreso prima che il disturbo abbia luogo. Tali disturbi sono destrutturati, piuttosto oscuri, piccoli e ambigui, e determinano preferenze e obiettivi confusi. Non è chiaro che cosa essi siano in realtà, quando o dove essi avranno luogo. Ne segue l'impossibilità di identificarli prima che si manifestino e quindi di agire al riguardo. L'identificazione e la selezione di tali disturbi non è possibile né per una struttura organizzativa né per un processo analitico.

Dunque, le opportunità individuate presso l'impresa di consegne espresso non erano il risultato dell'applicazione di un qualche processo analitico. Chi aveva selezionato le opportunità non era il manager responsabile per l'area in cui l'opportunità veniva vista. I manager del marketing si preoccupavano della consegna senza supporto cartaceo, mentre quelli operativi prestavano attenzione all'immagine di mercato della società. C'erano poche informazioni disponibili sul cambiamento in atto nel mercato, e quelle poche erano difficili da ottenere e molto costose. Le informazioni prodotte dall'organizzazione sui costi e sui ricavi non consideravano le dimensioni dei pacchi da consegnare. Questo fattore non era valutato come un'opportunità fino a poco tempo prima, e infatti i sistemi di consegna espresso erano stati strutturati in modo tale da ottenere prestazioni che soddisfacessero esigenze ormai superate.

L'amplificazione delle opportunità e la rottura delle simmetrie: quello che succede nel caso di opportunità legate al cambiamento aperto

Il processo di ricerca e di selezione dei problemi delle imprese è primariamente basato sulla spontaneità, come pure è spontanea la fase successiva di amplificazione del processo in tutta l'organizzazione per scuotere le vecchie abitudini. Entrambi i processi sono spontanei e nascono nelle situazioni in cui avviene la comunicazione.

Diversi punti dell'opportunità non prevedibile, comunque, dovranno apparire nelle agende di almeno uno dei sistemi istituzionali di comunicazione. È in questo caso che viene legittimata l'attenzione nei confronti dell'opportunità e vengono rese disponibili le risorse per perseguirla. La conclusione di un qualche esperimento è una parte del processo organizzativo per l'esplorazione di un'opportunità o una parte del processo di cambiamento delle modalità di gestione aziendale. Il mezzo attraverso il quale poter compiere questi esperimenti è una squadra di esperti, un gruppo multidisciplinare di manager. Ciò richiede l'utilizzo di risorse aziendali, e i sistemi di comunicazione sono i responsabili istituzionali dell'allocazione di tali risorse. Durante il processo in cui l'impresa di consegne espresso esplorava le opportunità, alcune di queste comparvero come argomenti nelle agende delle riunioni dei manager. Uno di questi argomenti riguardava l'autorizzazione per investire in ricerche di mercato. Un altro riguardava l'istituzione di una squadra di lavoro per sviluppare progetti sulla consegna elettronica dei documenti e sulla capacità di

consegna di piccoli pacchi. Un altro ancora era l'autorizzazione a sperimentare sul mercato la consegna in giornata in città partendo da uno o due depositi attrezzati.

L'agenda delle opportunità strategiche

La ricerca e la selezione delle opportunità destrutturate che sorgono dal cambiamento aperto dipende dall'esercizio spontaneo dell'iniziativa e dell'intuizione da parte degli individui, gli scopritori di opportunità. L'amplificazione di queste opportunità in modo da guadagnare l'attenzione dell'organizzazione dipende dalla formazione spontanea di gruppi di interesse speciali, dalla costruzione del sostegno politico e dalla nascita di alleanze. Non si tratta, comunque, di un semplice processo politico, dell'applicazione del potere per effettuare una decisione, ma è anche un processo di apprendimento per scoprire che cosa scegliere. Tale apprendimento prosegue attraverso la discussione e l'interazione di gruppo, valutando empiricamente le potenzialità dell'opportunità attraverso una serie di azioni per prova ed errore. Queste azioni vengono eseguite da una squadra d'azione appositamente costituita con un alto grado di spontaneità. L'organizzazione, così facendo, in effetti costruisce un'agenda di opportunità strategiche, una implicita lista di argomenti che i manager giudicano rilevanti se l'organizzazione deve innovarsi e sviluppare nuove direzioni strategiche. L'agenda è dinamica e la lista è in continuo mutamento; vi compaiono nuove opportunità e ne scompaiono altre. Il processo di amplificazione dei problemi e la costituzione di un'agenda strategica delle opportunità minacciano seriamente il modo attuale di agire e consentono il cambiamento dei modi di vedere riguardanti quello che dovrebbe essere fatto e come. Per queste ragioni non possono esistere senza determinare confusione, generare dissenso e indebolire l'impegno rispetto all'ordine esistente.

Quindi, un'impresa che si muove verso l'innovazione attraverso un processo di apprendimento politico, lo fa attraversando quattro fasi molto importanti. La prima è la selezione delle questioni di cui occuparsi. La seconda è la diffusione di tali questione in tutta l'organizzazione per attirare l'attenzione su di esse. La terza è la confusione, il dissenso, la perdita d'impegno nel modo di fare le cose come in passato, alterando così l'ordine esistente e preparando il terreno per il nuovo. La quarta è un processo spontaneo di auto-organizzazione che mantenga un precario stato di consenso per una determinata scelta. Il processo è essenzialmente lo

stesso osservabile in altri sistemi guidati da meccanismi non lineari di retroazione, i sistemi che ci sono offerti in natura.

Uno stato precario di consenso e d'impegno

A un certo punto durante la discussione, l'apprendimento, le manovre politiche e la sperimentazione, vengono raggiunti un consenso e un impegno sufficienti per effettuare la scelta. Le proposte di successo potenziale o gli esperimenti possono essere legittimati attraverso la destinazione di risorse sufficienti alla realizzazione dell'innovazione, di una nuova direzione strategica. La legittimazione e le decisioni riguardanti l'allocazione delle risorse sono argomenti adatti ai sistemi di comunicazione istituzionalizzata dell'organizzazione. L'obiettivo basilare di questi sistemi in un'impresa è quello di sostegno simbolico e di incoraggiamento del processo per la ricerca del consenso. Le arene istituzionalizzate (le riunioni, le assemblee e le discussioni private) offrono il loro contributo più importante alla gestione delle opportunità derivanti da cambiamenti aperti, attraverso le funzioni simboliche di decisione e di interpretazione. Il sostegno simbolico del lavoro delle *task force* risulta essere vitale perché l'operazione abbia un seguito. L'interpretazione e il giudizio del successo o del fallimento degli esperimenti condotti dalla squadra d'azione porta alla legittimazione di quello che essa sta facendo; porta a decidere se sostenere un successo potenziale con risorse ed energie. Le decisioni inerenti all'allocazione delle risorse portano all'innovazione aziendale e a una nuova direzione strategica per l'organizzazione nel suo complesso.

Ad esempio, dopo mesi di esplorazione delle opportunità descritte in precedenza per l'impresa di consegne espresso, questa mise insieme una serie di proposte coerenti per espandersi a livello nazionale. Le proposte si riferivano alla spedizione di pacchi piccoli e grossi e alla consegna entro le 24 ore. Queste proposte furono approvate dalla società madre e il lavoro cominciò con la ricerca delle aree ideali per il deposito e con la definizione di quanto espandere la capacità operativa. Il mondo, però, non rimaneva a guardare e la società madre rimarcò la volontà di crescere sul mercato europeo coinvolgendo i manager dell'impresa britannica. Successivamente nacque la possibilità di acquisire un'altra impresa di consegne espresso con cui era stata stabilita in precedenza una joint venture, e che svolgeva una propria attività di consegna di pacchi di piccole dimensioni. Una volta acquisita la nuova impresa, nacquero i problemi di

integrazione. La scelta strategica che implicava la ricerca dei siti per i nuovi depositi era stata rimpiazzata dalla scelta di espandersi per acquisizione, una scelta meglio gestibile dal management che aveva studiato a fondo in precedenza l'espansione dell'organico d'impresa.

Quello che si vuole far capire è che il consenso raggiunto in una direzione e l'impegno per la stessa, si erano rapidamente dissolti ed erano stati sostituiti dal dissenso necessario per proseguire nel processo d'innovazione. Nei sistemi di natura i nuovi e complessi stati d'ordine emergenti dall'auto-organizzazione spontanea determinata dal caos, sono dissipativi. Essi richiedono una continua iniezione di energie per essere mantenuti. Esattamente nello stesso modo, il consenso e l'impegno, l'innovazione e la nuova direzione strategica che emergono da processi aziendali in gran parte spontanei sono precari.

Il cambiamento ha carattere continuo. Il bisogno di continuare a innovare implica che il dissenso e la mancanza di impegno per una innovazione e direzione strategica qualsiasi debbano essere la regola per il successo d'impresa.

Il caso dell'azienda di consegne espresso mostra come i risultati del processo di innovazione e le conseguenze delle decisioni prese siano del tutto imprevedibili. Quando fu individuata l'opportunità di consegnare pacchi piccoli, nessuno si aspettava che sarebbe stato raggiunto un consenso. Una volta ottenuto e realizzata l'idea, non fu possibile predire quali altri cambiamenti e quali direzioni l'impresa avrebbe preso in futuro. Questa è una caratteristica tipica dello sviluppo innovativo dei sistemi naturali che sono lontani dall'equilibrio. Le strategie, infatti, non sono pianificate ma emergono senza la possibilità di prevederle.

La conclusione importante che si vuole sottolineare circa il modo in cui un'impresa innova sono le seguenti:

- non possono essere attuati sistemi, procedure e controlli manageriali specifici per assicurare il raggiungimento di risultati innovativi;
- risulta impossibile stabilire un sistema politico di apprendimento dal momento che questo nasce solo spontaneamente;
- risulta controproducente definire un sistema per mantenere continuamente il consenso e l'impegno, dal momento che la natura dell'innovazione richiede esattamente il contrario;
- l'innovazione e il cambiamento non possono essere gestiti;
- la spontaneità non può essere programmata.

Tutto quello che i manager possono fare è operare in un contesto in cui è possibile un processo di apprendimento innovativo. Questo significa eliminare tutti gli ostacoli che impediscono la nascita di processi spontanei e imprevedibili. Operare in un tale contesto significa:

- alternare i modelli di distribuzione del potere all'interno dell'organizzazione aziendale;
- promuovere una fiducia generalizzata;
- mantenere i carichi di lavoro a livelli tali da consentire di identificare le opportunità legate a cambiamenti aperti;
- creare possibilità di comunicazione laddove è possibile l'interazione spontanea;
- sostenere i generatori di innovazione e le *task force*;
- non riempire i sistemi di comunicazione istituzionalizzati semplicemente con funzioni simboliche.

Quanto detto finora significa, in sostanza, un invito a promuovere le differenze e non l'uniformità, e ciò implica l'abbandono delle teorie a tutt'oggi ancora formalmente ritenute valide, che propendono per la determinazione di valori fortemente condivisi.

Uno studio effettuato sulle società nipponiche, tra cui la NEC, la NTT, la Sharp, la Ricoh, la Pioneer, la Seven Eleven, l'Honda, la TDK, la Canon, la Matsushita, la Epson[1], dimostra come esse si auto-rinnovano sostenendo stati di non equilibrio, promuovendo molteplici culture, presentando sfide creative ed equivoche, esplorando le contraddizioni, trasmettendo un senso di crisi, prendendo delle decisioni al mattino e abbandonandole in serata. L'obiettivo di questo atteggiamento è quello di permettere agli individui di poter concepire quelle nuove prospettive da cui trae origine l'innovazione. Tutto questo, comunque, viene effettuato entro limiti ben definiti e dati dalle gerarchie organizzative e dalla distribuzione verticistica del potere.

Conclusioni: come procedono le organizzazioni aziendali quando non sanno quello che stanno facendo

Compiendo il percorso che va da un'opportunità determinata da un cambiamento aperto a una nuova direzione della strategia, bisogna passare

[1] I. Nonaka, «Creating Organisational Order out of Chaos: Self Renewal in Japanese Firms», *California Management Review*, Spring 1988.

per una serie di punti critici nei quali i risultati non possono essere previsti. Questi punti critici sono rappresentati in figura 8.1. Il primo punto, il punto A in figura, è rappresentato dallo stadio dell'individuazione e della selezione. Le persone individueranno i problemi? E li capiranno abbastanza da prenderli in considerazione? Dal momento che non sappiamo quello che stiamo cercando, non è possibile prestabilire una selezione. Quello che succede o non succede non è prevedibile. Tutto quello che un'organizzazione può fare è creare opportune condizioni per facilitare l'individuazione.

Ad esempio, un'impresa decise di accrescere la produzione di prefabbricati acquisendo una nuova impresa. Quest'espansione si basava su un'attenta analisi di mercato che non considerava una minaccia la possibilità di costruire case con il metodo delle impalcature in legno. Il costo delle impalcature in legno non era molto dissimile da quello dei prefabbricati e le persone preferivano le case di mattoni, finché non si affacciò sul mercato un nuovo produttore che promuoveva le case con impalcature di legno e il mercato dei prefabbricati crollò. Alcuni anni più tardi, dopo un programma televisivo che criticava aspramente il metodo di costruzione con impalcature di legno, questa

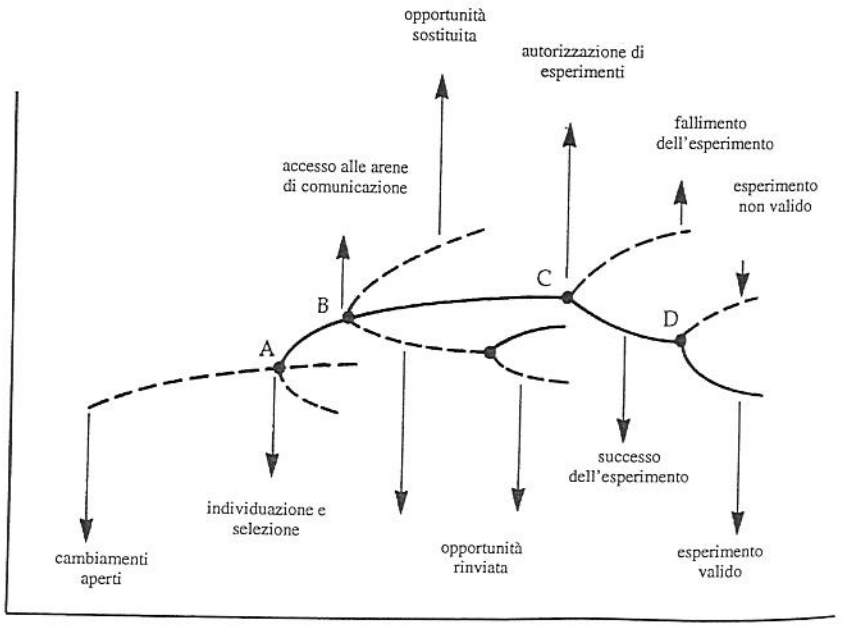

Figura 8.1. Decisioni non prevedibili e punti critici

tecnica vide il suo declino mentre il mercato dei prefabbricati registrava un'impennata. Il fatto che questi piccoli cambiamenti siano individuati e presi sul serio al momento critico dipende esclusivamente dal caso.

Quindi dal punto A della figura 8.1 potremo proseguire lungo la linea tratteggiata ignorando il cambiamento oppure dirigerci verso il punto B. Il punto B rappresenta lo stadio critico dell'amplificazione. L'opportunità individuata verrà inserita nell'agenda strategica? Verrà rimandata o rifiutata? Verrà indagata per mezzo di esperimenti? Rispetto a tutte le opportunità aziendali, la scelta di una di esse rimane sostanzialmente casuale. A questo punto potremo proseguire lungo la linea tratteggiata che indica l'accantonamento di opportunità, oppure arrivare al punto C. Dal momento che non si può sapere quale delle opportunità sarà realmente valida e quale no, non è possibile stabilire un sistema che ci permetta di capire con certezza come prestare attenzione alle migliori opportunità. Tutto quello che un'organizzazione può fare è stabilire condizioni favorevoli alla determinazione di sistemi di comunicazione e autorizzare test sulla validità dell'opportunità selezionata. A questo punto ci muoveremo verso il punto critico D. Questa fase critica è quella legata alla verifica delle prove. Funzionerà su ampia scala? Rappresenta realmente la base di una nuova direzione strategica? L'esperimento sarà valido?

Dal momento che non ci è dato conoscere i risultati degli esperimenti in anticipo, non possiamo rispondere alle domande prima che esso abbia avuto luogo. Tutto quello che un'organizzazione può fare è creare un ambiente in cui la verifica non viene intralciata.

Nei punti critici l'organizzazione deve prendere una decisione. I risultati di questa decisione dipendono dal contesto in cui viene presa: dalle altre attività d'impresa da svolgere, dall'attenzione verso altre opportunità, dalla distribuzione del potere e dalla dinamica di gruppo cui questa dà luogo. Dal momento che una decisione dipende dal contesto in cui viene presa, i suoi risultati non possono essere previsti. Un'organizzazione potrebbe prendere decisioni che la portano verso nuove direzioni, oppure potrebbe continuare a seguire i percorsi confusi rappresentati dalle linee tratteggiate in figura 8.1. La difficoltà nell'accettare questo modo di vedere sta nel fatto che implica l'ammissione di non sapere quello che si sta facendo nell'immediato, che non si sa dove ci si sta dirigendo. E questo rappresenterebbe sicuramente uno shock per un amministratore delegato. Non possiamo controllare i risultati, ma possiamo controllare il contesto in cui essi vengono prodotti.

Questo processo politico, un processo di apprendimento creativo e interattivo, è capace di generare e diffondere nuove prospettive. Riguarda

la creazione di nuovi significati e quindi implica un miglioramento qualitativo delle informazioni disponibili. Le nuove prospettive nascono dalla contraddizione, dal conflitto, dalla confusione e dall'ambiguità; sono determinate da sfide appassionanti. Tutto questo è indice di caos e senza il caos non può esserci un miglioramento qualitativo delle informazioni disponibili, non ci possono essere nuovi significati, non si possono riformulare vecchi problemi. Il caos è necessario al processo di rottura delle simmetrie per mezzo del quale si accantonano le vecchie idee e ne emergono di nuove. Senza il caos l'innovazione e la creatività non sono possibili. Non ci si deve allarmare se viene individuato un caos dinamico. Le organizzazioni sono in grado di scoprire, scegliere e agire quando il caos è dinamico. Tale dinamica consente all'organizzazione di essere continuamente innovativa e creativa. Questo significa anche che sono gli individui, i manager nella loro individualità a svolgere un ruolo determinante nella creazione del futuro aziendale.

Questo capitolo si è occupato di interpretare il processo di controllo retroattivo che i manager utilizzano nelle situazioni di cambiamento aperto. Questo processo era stato già presentato nel secondo capitolo nella figura 2.2. L'interpretazione data qui è che il processo è articolato in una serie di fasi che costituiscono un percorso di esplorazione creativa in un futuro ignoto.

Capitolo 9

L'intervento manageriale e il «controllo» strategico

L'interpretazione della realtà per le nuove scienze è profondamente diversa da quella delle scienze tradizionali. L'idea di un realtà oggettiva che può essere osservata, misurata e spiegata è una interpretazione troppo semplicistica. Quello che osserviamo dipende dalla posizione in cui ci troviamo al momento dell'osservazione (il concetto della relatività di Einstein); l'atto della misurazione può rappresentare un disturbo per quello che vogliamo misurare e quindi una misura precisa diventa impossibile (il principio di indeterminazione di Heisenberg); alcune verità non possono essere indagate attraverso regole e procedure sequenziali (il teorema di indecidibilità di Gödel). La teoria dell'ordine semplice e deterministico ha ceduto il posto a quelle della relatività, dell'indeterminazione e dell'indecidibilità; al caos, all'imprevedibilità, all'auto-referenza, alla rottura delle simmetrie, all'auto-organizzazione e alle strutture dissipative lontane dall'equilibrio nei sistemi dinamici.

L'essenza del mondo oggi viene vista nel disordine e nell'irregolarità, non nella semplicità dell'ordine. Il mondo distrugge e crea in continuazione e per questo i sentieri di sviluppo non sono prevedibili né prestabiliti. Le teorie del caos e dell'auto-organizzazione rappresentano una rivoluzione per i manager. Esse offrono nuove spiegazioni, basate su scoperte razionali e scientifiche, le quali affermano che la casualità, la totale imprevedibilità, l'incertezza sono determinate da leggi deterministiche. I sistemi possono comportarsi e agire del tutto casualmente anche quando non avviene nessun cambiamento al di fuori di essi. È la struttura stessa dei sistemi che genera il caos che rende possibile una creazione continua.

Il caos rappresenta la scienza dei controlli retroattivi e le imprese sono chiaramente guidate da meccanismi di controllo retroattivo. Per questa ragione il caos entra di diritto a far parte del nuovo management scientifico, proprio come ormai fa parte delle scienze fisiche e chimiche.

Le contraddizioni implicite in quanto detto finora

Il caos rappresenta una spiegazione rivoluzionaria per i manager, dal momento che ci consente di capire e giustificare le contraddizioni esistenti tra quanto affermato nella teoria manageriale e il successo manageriale osservato nella realtà. Un sistema guidato da controlli retroattivi è un sistema innovativo, ma solo quando si trova in uno stato lontano dall'equilibrio, uno stato di dissenso e di casualità individuali instabile entro limiti stabiliti. In queste condizioni il sistema è molto sensibile a piccoli cambiamenti che possono facilmente essere trasformati in nuove opportunità. Il prezzo da pagare è che le opportunità dipendono dal caso e non sono prevedibili: non esiste un solo futuro per l'impresa ma molteplici forme potenziali di futuro. Quale forma di futuro avrà luogo dipende dai piccoli cambiamenti e dalle scelte individuali effettuate nell'immediato.

Supposto che questo sia il modo in cui i sistemi innovativi si sviluppano nel tempo, è del tutto illogico affermare che i manager devono scegliere una di queste forme future in anticipo ed essere flessibili dopo la scelta; ciò implicherebbe l'esistenza di un solo futuro e la possibilità di capirlo meglio man mano che ci avviciniamo a esso. Allora avremmo bisogno di tutta la flessibilità possibile per raggiungerlo. In realtà, però, il futuro scelto potrebbe non essere quello verso cui ci volgiamo. Allora la nostra flessibilità potrebbe non bastare; in questo caso dovremo lasciar perdere il futuro prescelto e volgerci in una direzione differente. Questa non è flessibilità. In un mondo caratterizzato da più forme di futuro possibili è del tutto illogico, restrittivo e pericoloso stabilire la visione di un solo futuro.

Sicuramente alcuni investimenti e lo sviluppo di alcuni prodotti richiedono un lungo periodo di tempo e quindi bisogna guardare oltre il breve periodo. Naturalmente sarà necessario pianificare le azioni necessarie all'investimento, alla costruzione di un edificio o allo sviluppo di un prodotto; ma costruire un impianto ci consente di affermare che fra 5 anni avremo un impianto fatto in un certo modo; sviluppare un nuovo prodotto significa che possiamo affermare di poter avere entro 10 anni un prodotto fatto in un certo modo. Quello che non si può prevedere e affermare è se il mercato assorbirà la produzione dell'impianto o il nuovo prodotto, o ancora se il prezzo di vendita consentirà il recupero dell'investimento.

Un sistema guidato da meccanismi di retroazione innova attraverso l'amplificazione dei piccoli cambiamenti, espandendoli da una componente del sistema ad un'altra in modo da distruggere le strutture esistenti. Le componenti del sistema devono sperimentare la casualità e l'instabilità se devono rompere con il presente e dirigersi verso un nuovo futuro. Supposto che questo sia il modo in cui i sistemi innovativi si sviluppano nel tempo, è del tutto illogico pensare che la chiave delle imprese di successo sia la definizione di gruppi di lavoro con forti valori condivisi in un continuo stato di consenso e d'impegno. Le vecchie percezioni non possono essere infrante e l'innovazione non può emergere se i valori culturali sono fortemente condivisi, a meno che le persone non abbiano valori diversi e differenti punti di vista. La diversità e il dissenso sono vitali per l'innovazione e rappresentano il modo d'essere delle imprese di successo che sono quelle che innovano con continuità.

Un sistema guidato da meccanismi retroattivi innova attraverso un processo di auto-organizzazione spontanea nei punti critici in condizioni di caos. I risultati sono sostanzialmente non prevedibili. Supposto che questo sia il modo in cui un sistema si sviluppa nel tempo è illogico pensare che i sistemi di successo possano essere programmati in anticipo; è illogico pensare che le strutture organizzative possano usufruire di processi innovativi prestabiliti o che un manager possa stabilire o gestire un processo di innovazione o una direzione strategica.

L'iniziativa individuale e l'intuizione richieste per selezionare e amplificare i piccoli cambiamenti, e l'auto-organizzazione spontanea necessaria per sviluppare una direzione strategica non possono essere imposte. Il processo che determina l'innovazione non può per definizione essere stabilito o gestito. La spontaneità non può essere ingabbiata in una struttura organizzativa. Quello che i manager possono fare è creare le condizioni favorevoli per l'iniziativa e l'intuizione individuale, come pure per l'auto-organizzazione spontanea. Queste condizioni si riferiscono all'apprendimento. I manager possono intervenire nel processo, ma non possono controllare i risultati. La direzione strategica emerge e dipende dal caso.

Il ruolo strategico del management non è più visto come la gestione dei risultati e la loro accettazione da parte del mercato, ma diventa quello di sostenere l'organizzazione in uno stato di sfida lontano dall'equilibrio, uno stato in cui si esprime la creatività. Non esistono forze capaci di mantenere automaticamente un sistema in uno stato lontano dall'equilibrio se

esso è già in uno stato di equilibrio. In questo caso sono necessari sforzi e attenzione per generare un'atmosfera di sfida, in modo che i risultati non rappresentino solamente le esigenze dell'ambiente in cui il sistema opera, ma un'interazione creativa con altri sistemi e con altre persone operanti nello stesso ambiente per poter sviluppare nuovi prodotti o servizi.

Il caos rappresenta una rivoluzione per il pensiero manageriale in quanto fornisce basi scientifiche alle seguenti conclusioni. Il controllo strategico di un'organizzazione aziendale è un complesso processo di apprendimento politico che non ha niente a che vedere con la pianificazione di lungo periodo, neppure con le visioni mistiche del futuro alle quali è possibile vincolare le persone attraverso una forte condivisione di valori. Il complesso apprendimento ha luogo quando le persone discutono tra loro quello che stanno facendo, perché e come lo stanno facendo; ha luogo quando le persone cercano di capire come e perché stanno interagendo nel modo in cui lo stanno facendo. Il controllo e lo sviluppo strategico sono una esplorazione creativa e spontanea messa in atto da gruppi di persone nell'immediato. Nessuno ha facoltà di controllo nell'accezione corrente della parola; quello che i manager possono fare è creare, attraverso il loro comportamento, le condizioni in cui tutto può accadere.

Affrontare il cambiamento aperto

I contenuti della teoria del caos partono dalla spiegazione delle diverse situazioni di cambiamento che vanno gestite contemporaneamente o alternativamente. Il caos fornisce una teoria generale del cambiamento che ci permette di stabilire due forme di controllo fondamentalmente diverse. La prima è data dalla pianificazione, dal monitoraggio e dall'azione correttiva; è ciò che solitamente intendiamo con controllo. Questa forma di controllo stabile è piuttosto semplice e valida in condizioni prossime alla certezza. Nell'impresa questo equivale a risultati di breve periodo e ad azioni nell'immediato. È una forma di processo decisionale razionale. È la stessa cosa che l'apprendimento dei risultati, e l'unica forma di attività politica richiesta per il suo funzionamento è la semplice contrattazione. L'apprendimento ha luogo prima di decidere qualunque tipo di azione. Infatti l'attività di apprendimento e quella politica hanno relativamente così scarso valore che possono legittimamente essere ignorate. Con molta probabilità la maggior parte dell'attività politica in queste condizioni è inefficace. Il processo retroattivo di controllo in questo

caso è un processo che attenua gli effetti di cambiamenti imprevisti. Questi sono rapidamente individuati e vengono prese opportune misure per assorbirli. In questo modo l'organizzazione può mantenere la direzione di breve periodo scelta. Questa forma di controllo è tipica delle situazioni generate dal cambiamento chiuso e dal cambiamento limitato.

Il controllo inteso come un processo di retroazione che attenua tutti i possibili disturbi rispetto a uno stato desiderato è la tipica forma di controllo cui facciamo riferimento mentalmente. Una volta che abbiamo deciso che cosa fare, non succede nulla di nuovo se poniamo in essere questa forma di controllo, la cui capacità è proprio quella di attenuare i disturbi esterni.

Il contributo del caos alla gestione e all'organizzazione è quello di costringere senza nessun compromesso a fronteggiare il cambiamento aperto. Questo consiste in un cambiamento ambientale turbolento, come pure in una turbolenza generata dalla dinamica interna dell'impresa o dalla complessa interazione tra impresa e ambiente. In questi casi non è possibile prevedere quello che bisogna fare e la teoria del caos si orienta verso una forma di controllo rappresentato dall'amplificazione dei piccoli cambiamenti in modo da poter scoprire che cosa bisogna fare, cosicché diventi possibile un processo continuo di creatività e innovazione. In questo caso si arriva a concepire il controllo in termini del tutto opposti a quelli tradizionali.

Le organizzazioni aziendali, se vogliono innovare e sviluppare nuove direzioni strategiche, devono poter contare sulla auto-organizzazione spontanea. Nei sistemi umani tale auto-organizzazione spontanea è un processo politico attraverso cui le organizzazioni apprendono continuamente che cosa fare quando le condizioni sono ambigue e confuse. Questo processo di apprendimento è altamente complesso e l'apprendimento non riguarda solo il «che cosa» e il «perché» ma anche il «come». Non riguarda i risultati ma il processo. E l'apprendimento riguardo a un processo richiede necessariamente: l'andare oltre il livello della coscienza; la messa in discussione di valori culturali e comportamentali; la chiarificazione di spiegazioni implicite che guidano il comportamento e lo sviluppo di spiegazioni più esplicite circa quello che sta succedendo.

Il caos assume un ruolo fondamentale nel modo in cui le imprese di successo innovano e sviluppano nuove direzioni strategiche. La dinamica di un'impresa di successo è essenzialmente caotica e perciò i risultati di lungo periodo sono significativamente condizionati dal caso. Questo vuol dire che non possiamo gestire i risultati di lungo periodo. Il controllo è una forma di apprendimento quando la dinamica d'impresa è caotica. Tutto quello che possiamo fare è intervenire in modo da creare le condizioni ideali in cui può continuare tale complesso processo di apprendimento. Quello che succederà in seguito sarà determinato dall'auto-organizzazione spontanea. Tale

processo consiste nello sviluppo di nuovi modelli mentali di riferimento per le nuove situazioni che si vengono a creare.

Passare dalla gestione dei risultati alla gestione dei processi

In condizioni di turbolenza i grandiosi progetti per il futuro dettati dal management strategico convenzionale sono destinati a fallimento sicuro. Quando bisogna fronteggiare il cambiamento aperto, i manager devono abbandonare la mentalità convenzionale della pianificazione per creare le condizioni in cui le organizzazioni possano beneficiare dell'auto-organizzazione. Il management strategico dinamico è un processo di creazione di condizioni favorevoli all'auto-organizzazione in quanto questo è l'unico modo scientifico ed efficace per fronteggiare l'ignoto. Questa teoria non si basa sulla convinzione ideologica che la democrazia e la delega del potere siano «buone» strategie; non va alla ricerca della giustificazione psicologica secondo la quale la partecipazione consente un migliore risultato di gruppo; tutto questo è probabilmente vero, ma il fondamento dell'auto-organizzazione è scientifico. I sistemi caratterizzati da dinamiche caotiche, come le organizzazioni d'impresa, dipendono da forme di controllo auto-organizzate per potersi sviluppare creativamente. Le imprese che non creano le condizioni per questa forma di controllo non saranno in grado di fronteggiare i cambiamenti aperti. Quando i cambiamenti sembrano di poca importanza ma sono fondamentali e le loro conseguenze sono imprevedibili, non abbiamo altra scelta che contare sulla spontaneità dei singoli capaci di individuarli e della loro spontanea capacità di organizzarsi per gestire tali cambiamenti. Passare da una forma di management strategico convenzionale a una forma di management strategico dinamico vuol dire passare:

da forme di controllo appropriate al cambiamento chiuso e limitato	a forme di controllo appropriate al cambiamento chiuso, limitato e aperto;
da un management strategico inteso come gestione manageriale a sé, dove vengono stabiliti nell'immediato una direzione, una struttura, dei ruoli, dei sistemi e una cultura per il futuro dell'impresa	a un management inteso come processo integrato dove le forme di controllo attuate sono strettamente correlate alle tipologie di cambiamento da gestire. In questo caso possono essere attuate simultaneamente diverse forme di controllo. Strutture, ruoli, sistemi e cultura possono essere stabiliti solo nel caso di controllo di breve periodo e in risposta a cambiamenti chiusi e controllabili, mentre, per fronteggiare i cambiamenti aperti, bisogna stabilire le condizioni che consentano l'apprendimento politico, l'unico capace di produrre nuove direzioni strategiche;
dalla compilazione di resoconti strategici dove si stabiliscono obiettivi di lungo periodo e si presentano piani	alla facilitazione e all'incoraggiamento della nascita di appropriati sistemi politici e di apprendimento su vasta scala;

da una forma di controllo limitante nelle situazioni di cambiamento aperto che viene attuata da singoli esperti	a una forma amplificatrice di controllo attuata da gruppi di lavoro che favorisca la discussione e la riflessione;
dall'armonia di un gruppo che condivide gli stessi valori e le stesse regole culturali dalle preoccupazioni connesse alla distribuzione del potere	alla sfida creativa di persone con diverse culture e concezioni; alle preoccupazioni connesse all'utilizzo del potere;
dalla ricerca di soluzioni strutturali per le sfide non prevedibili	alla creazione delle condizioni per la determinazione di processi di gruppo spontanei;
dalla focalizzazione solo sulle spiegazioni esplicite	alla focalizzazione sulle spiegazioni implicite basate sulle convinzioni culturali e sulla dinamica di gruppo.

In sostanza si parla di intervenire sul funzionamento di un'organizzazione per creare le condizioni necessarie alla determinazione dell'apprendimento e del pensiero strategico. Questo vuol dire passare da una situazione in cui spieghiamo quello che stiamo facendo in un certo modo e poi agiamo in un modo del tutto differente, a un'altra in cui controlliamo in continuazione quello che stiamo facendo in realtà, impariamo da quello che diciamo e facciamo quello che abbiamo detto. Tutto questo è sintetizzato nella figura 9.1. Gli argomenti evidenziati nelle caselle sono discussi individualmente.

Quello che diciamo di fare, o che dovremmo fare, riguardo il controllo (rettangolo A della figura 9.1)

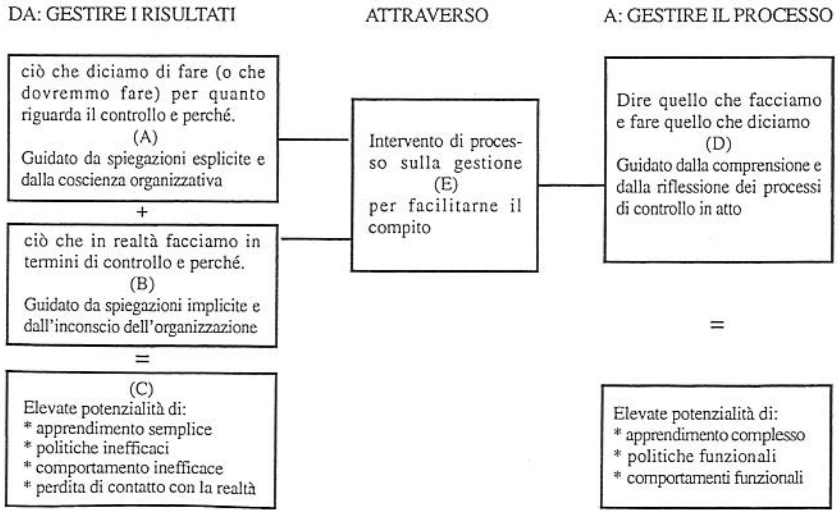

Figura 9.1. Il passaggio da un management strategico convenzionale ad un management strategico dinamico

Le principali spiegazioni cui fanno ricorso i manager riguardo a quello che fanno o che dovrebbero fare si riferiscono ai modelli di management razionali e imprenditoriali (vedi il Capitolo 4). Questi due tipi di modelli rappresentano le forze trainanti nel comportamento manageriale e possono essere considerati la mente cosciente di un'organizzazione. Le principali caratteristiche di questi modelli sono sintetizzate nella tabella 9.1.

Modello razionale	Modello imprenditoriale
Attento esame dell'ambiente in cui l'impresa opera e formulazione di previsioni.	Vengono considerati i bisogni dei clienti e vengono prospettate alleanze con i fornitori e i concorrenti d'impresa.
Definizione di obiettivi e di *mission* future stabiliti da leader o da esperti d'impresa.	Le visioni sono stabilite da leader considerati come degli eroi.
Modelli decisionali basati su regole e procedure *step-by-step* per generare quante più possibili alternative ed effettuare scelte ottimali in relazione agli obiettivi da perseguire.	Il processo decisionale è caratterizzato da ricerche per prova ed errore secondo il criterio della possibilità di commettere errori pur di raggiungere la visione (approccio euristico).
Elevata focalizzazione sui piani d'azione e sui compiti per il perseguimento di obiettivi noti.	Elevata focalizzazione sulle azioni per raggiungere la visione (approccio della casualità).
Imposizione della disciplina attraverso le gerarchie manageriali, gli obiettivi, i piani, le politiche e le procedure. Le persone sono più sicure se viene detto loro quello che devono fare.	Autodisciplina ed entusiasmo determinati dalla visione. Le persone sono creative, responsabili e alla continua ricerca di innovazioni. Nessuna importanza attribuita al mansionario.
Definizione di un'armonia aziendale appositamente costruita per favorire le strategie decise attraverso strutture organizzative chiare, attraverso la motivazione, il lavoro di gruppo, la condivisione della cultura d'impresa. Il conflitto è risolto con la contrattazione. Le politiche sono dirompenti. «Tutti navigano nella stessa barca».	Definizione di un'armonia aziendale attraverso valori condivisi fanaticamente e un fortissimo senso di appartenenza all'impresa. La politica è un'applicazione ordinaria del potere per generare motivazione. Il conflitto viene evitato con il convincimento e la lealtà. «Tutti per l'impresa e l'impresa per tutti».
Tutto si risolve in un processo ordinario che utilizza analisi, quantificazioni e regole formali. La comunicazione è istituzionalizzata.	Tutto si risolve in un processo irregolare che utilizza l'intuizione, il giudizio qualitativo e l'informalità.

Tabella 9.1. Quello che diciamo di fare

Essi rappresentano due modi di concepire la gestione d'impresa nel lungo periodo radicalmente diversi, ma gli obiettivi di entrambi i modelli gestionali sono gli stessi, ossia:

- il perseguimento di un interno equilibrio organizzativo di armonia tra le persone, in modo da rendere possibile;
- un equilibrio di adattamento continuo dell'organizzazione alla mutevolezza dell'ambiente in cui essa opera, in modo da realizzare;
- successo, eccellenza, continua redditività, perseguimento degli obiettivi, delle *mission* e delle visioni.

Quello che in realtà facciamo riguardo al controllo
(rettangolo B della figura 9.1)

I manager in realtà si comportano in modo diverso da quello che dicono di voler fare in molte occasioni e questo è particolarmente evidente quando si tratta di dover fronteggiare il cambiamento aperto.

A volte essi analizzano a fondo l'ambiente in cui operano, a volte danno ascolto a clienti e fornitori. Solitamente però questo modo di agire porta a risultati ambigui e per questo essi si ritrovano a dover inventare e creare l'ambiente in cui l'impresa dovrà operare. Ad esempio, in un'impresa i manager credevano che la ruggine fosse il problema fondamentale per cui i loro clienti erano passati dalle lattine ai contenitori plastici per le vernici. In realtà stavano perdendo i loro clienti perché i servizi aggiunti al prodotto erano insufficienti. I manager spesso vogliono creare un ambiente competitivo attraverso la pubblicità e la riduzione dei prezzi, mentre spesso ignorano i piccoli cambiamenti del mercato in cui operano perché contrastano con nozioni preconcette. Si intestardiscono nel voler capire quello che i clienti dovrebbero volere e gestiscono l'impresa secondo «ricette» sviluppate in passato e che potrebbero non essere più valide al presente.

A volte i manager stabiliscono obiettivi e i leader propongono visioni che entusiasmano gli altri, ma solitamente nessuno sa quello che dovrebbero essere gli obiettivi o le visioni. Spesso la difficoltà sta nello scoprire che cosa essi dovrebbero essere. Imprese diverse sono dotate di diversi sistemi d'apprendimento e perciò alcune scopriranno gli obiettivi più efficacemente di altre. Solitamente succede che nessuno aveva realmente intenzione di scoprire quel determinato obiettivo. Ad esempio, i famosi «Post-it» sono il frutto di un utilizzo di ripiego di una colla di cui la 3M non sapeva che fare. A volte vengono utilizzati modelli decisionali razionali e del tipo *step-by-step*, in altri casi modelli decisionali per prova ed errore.

Entrambi questi modelli, però, sono utilizzabili a condizione che chi li usa sia dotato di un criterio per distinguere il successo dal fallimento. Spesso questo criterio non esiste. La decisione allora viene presa in modo politico in base all'iniziativa individuale e al contesto in cui la stessa matura. Imprese diverse seguono diversi sistemi politici e quindi noteran-

no diversi cambiamenti ed effettueranno scelte diverse. Solitamente la natura del sistema politico tende a bloccare l'amplificazione dei cambiamenti individuati.

Quindi, a volte ci si focalizza sui piani e sulle mansioni, a volte sull'azione empirica, ma solitamente si punta l'attenzione sui processi politici e sull'apprendimento in situazioni ambigue. Imprese diverse utilizzano metodi di controllo diversi e perciò mantengono diversi sistemi di apprendimento politico; la conseguenza di tutto ciò è data dallo sviluppo di direzioni strategiche diverse anche se le imprese operano nello stesso ambiente.

A volte la disciplina è imposta dalla gerarchia, a volte assicurata dalla condivisione dei valori d'impresa, ma solitamente è assente e quindi l'impresa è continuamente soggetta a guerre di potere. Queste determinano risultati d'impresa. A volte l'eccessiva imposizione della disciplina blocca lo sviluppo di nuove prospettive.

Talvolta l'armonia è assicurata dalle strutture organizzative, in altri casi dai valori condivisi, ma solitamente tutti spingono in direzioni opposte tra loro. Una sofisticata attività politica rappresenta l'unica soluzione disponibile per gestire adeguatamente il conflitto e la confusione necessari a generare nuove prospettive. Tale processo è spesso caratterizzato da dinamiche di gruppo apparentemente poco funzionali.

Nell'impresa in pratica incontriamo a volte processi che sembrano essere tipici e normali nel senso dei modelli razionali o imprenditoriali, ma frequentemente anche processi che sono disordinati in senso caotico. Si finisce sempre con il contare sull'individualità dei singoli per individuare e selezionare i cambiamenti, sull'attività politica per amplificarli, sugli esperimenti per verificarne le opportunità annesse e per produrre del materiale su cui riflettere. In questo modo si scoprono gli obiettivi e le nuove direzioni strategiche d'impresa. Solitamente le opportunità vengono ridimensionate a causa delle pressioni temporali dei sistemi di comunicazione istituzionalizzati e a causa del vertice gerarchico.

Le conseguenze connesse al dire una cosa e farne un'altra
(rettangolo C della figura 9.1)

Dal momento che solitamente diciamo di voler fare una cosa e ne facciamo poi un'altra, si creano le condizioni per una fantasia organizzativa che potrebbe farci perdere il contatto con la realtà. Il risultato è che la vera spiegazione di quello che facciamo va ricercata a livello inconscio. Ciò determina un'elevata possibilità di:

- fallimento della comprensione delle dinamiche reali;
- ostacoli all'apprendimento sull'efficacia del processo. Quando evitiamo di considerare quello che stiamo facendo, quando diciamo una cosa e ne facciamo un'altra, allora stiamo apprendendo, per definizione, solo in base ai risultati, mentre il processo effettivamente utilizzato per giungere a tali risultati non viene analizzato o tenuto in considerazione. I risultati rappresentano degli argomenti formidabili; per mantenere l'armonia bisogna evitare le minacce, tranne in casi eccezionali, di usare toni minacciosi; vi è una mancanza di verifica pubblica alle proposte avanzate; si sviluppano dinamiche di tipo vittoria/sconfitta; assistiamo a una polarizzazione ideologica e a pericolosi conflitti; subentrano sotterfugi; i fallimenti non vengono tollerati; ci si concentra su mete e obiettivi immediati congelando qualunque opportunità legata a un cambiamento aperto; vengono mantenuti valori condivisi che sono ormai superati e che ostacolano qualunque nuova prospettiva di sviluppo; i ruoli rimangono sempre rigidamente definiti, qualunque cosa accada, e pertanto gli individui sono scoraggiati dall'assumersi iniziative innovative; il patrimonio culturale dell'organizzazione non è più adatto alla situazione che bisogna affrontare;
- disfunzione nei processi politici e nel comportamento di gruppo, con conseguente scarsa definizione di nuove idee e quindi un bassissimo indice di innovatività;
- incapacità di tollerare la vaghezza e l'ambiguità senza le quali non sono possibili nuove prospettive;
- approccio limitato e normale ai cambiamenti aperti. Quelli che chiedono il controllo su tali cambiamenti agiscono ordinariamente in tutte le situazioni e sono incapaci di «cavalcare» gli eventi quando se ne presenta l'opportunità;
- perdita di contatto con la realtà e dipendenza dai miti. Invece di confrontarsi con la confusione determinata dal cambiamento si utilizzano simboli e rituali rassicuranti. Si razionalizza il passato invece di imparare da esso.

Tutto ciò rappresenta una forma di controllo inefficace.

Dire quello che facciamo e fare quello che diciamo
(rettangolo D della figura 9.1)

Il controllo efficace in situazioni turbolente e di cambiamento aperto richiede una forma di apprendimento sia del processo sia dei risultati da esso determinati. Questa forma di apprendimento può realizzarsi solo se i manager analizzano a fondo e riflettono su quello che stanno facendo e sul perché lo fanno. Questo implica una dichiarazione e una disamina continua di quello che si sta facendo, rivedendo continuamente il modo di spiegare e di fare quello che diciamo, e il perseguimento di un processo d'apprendimento e di controllo retroattivo molto complesso che implica l'esame dei modelli impliciti di riferimento che guidano il comportamento.

La figura 9.2 mostra la retroazione tra i processi di controllo e quello di apprendimento.

La retroazione più semplice e convenzionale tra controllo e apprendimento va dagli eventi determinati dal cambiamento all'interpretazione del loro significato, attraverso l'utilizzo dei modelli espliciti di riferimento per prendere una decisione e agire di conseguenza. Tale azione ha effetti che richiederanno un'interpretazione e riflessioni riguardanti i modelli espliciti di riferimento utilizzati per spiegare quello che sta succedendo. Il compito del processo retroattivo dell'apprendimento e del controllo è quello di rivedere i modelli espliciti di riferimento alla luce dell'esperienza; ma quando le condizioni sono turbolente si aggiunge un ulteriore compito: quello di interpretare e considerare anche i modelli impliciti di riferimento, quelle convinzioni che superano il livello del cosciente, che agiscono a livello del subconscio ma che comunque guidano il comportamento.

Le condizioni che si cerca di creare attraverso l'intervento manageriale sono quelle in cui questi complessissimi processi di apprendimento e di controllo possono aver luogo.

Il processo d'intervento
(rettangolo E della figura 9.1)

In alcuni casi è necessaria una qualche forma di intervento manageriale per portare un'organizzazione da una situazione in cui sta tentando invano di gestire i risultati di lungo periodo, a una in cui ci si preoccupi di gestire un complesso processo di apprendimento. Tale intervento rappresenta il contributo realistico del vertice aziendale al «controllo» strategico della loro organizzazione.

I manager e il controllo strategico

Il controllo strategico è un processo attraverso il quale i manager di un'organizzazione individuano le opportunità strategiche, prendono le decisioni strategiche e agiscono per attuare a tali decisioni. Se si vuole un controllo strategico efficace il processo utilizzato deve presentare alcune connessioni con la natura delle opportunità strategiche.

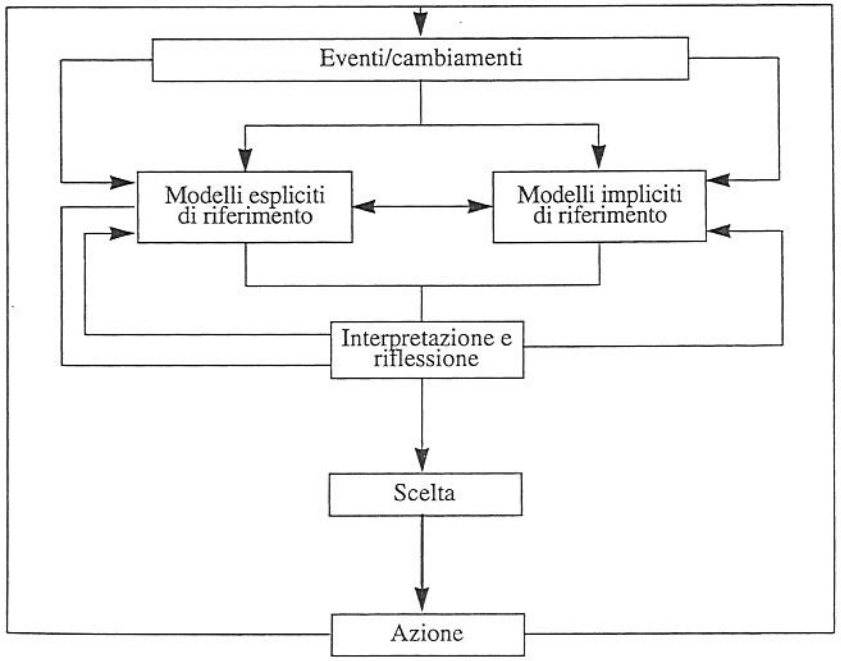

Figura 9.2. La retroazione tra il controllo e l'apprendimento

Le opportunità strategiche

Le vere opportunità strategiche non sono prevedibili e sono dettate da piccoli cambiamenti spesso difficilmente riconoscibili; sono opportunità ambigue, destrutturate e il più delle volte corredate da informazioni insufficienti, ma implicano conseguenze di lungo periodo significative per un'impresa, sostanzialmente imprevedibili. L'evolversi di queste conseguenze dipende dall'azione, o dalla mancata azione manageriale intrapresa di volta in volta. La loro evoluzione dipende inoltre dall'evoluzione di altri eventi e da come si sviluppano le conseguenze di questi. Tutto ciò dipende dalla dinamicità di un sistema caotico, con i suoi processi di retroazione autorafforzativi. Le conseguenze delle opportunità strategiche non sono indipendenti dall'organizzazione aziendale e devono adattarsi a questa, che di fatto invece è indipendente. Il risultato è l'impossibilità di stabilire dei punti fermi nel futuro.

La natura delle opportunità strategiche, così com'è stata appena descritta, produce un impatto diretto sul comportamento umano. Dal momento che le conseguenze di tali opportunità minacciano l'ordine esistente, esse determinano uno stato d'ansia, e poiché non sono prevedibili e sono incerte è impossibile per le persone chiarire immediatamente le proprie preferenze e stabilire obiettivi. E questo è causa di ulteriore ansietà. La natura destrutturata delle opportunità implica una molteplice interpretazione delle stesse. Le interpretazioni individuali saranno fortemente condizionate dalle convinzioni e dalle concezioni di chi interpreta; ulteriori condizionamenti saranno determinati dalla volontà di conformare le interpretazioni per renderle accettabili al gruppo di appartenenza. Le opportunità strategiche quindi daranno origine a comportamenti alterni di conflitto e di impegno, di confusione e di consenso, di non considerazione e di attenzione, di errata interpretazione, di conformità e di dipendenza da chi sembra avere migliori capacità di interpretazione.

Data la natura delle opportunità strategiche e il comportamento da esse determinato, i manager che devono occuparsene non sono in grado di sapere quello che faranno nel futuro immediato, o, addirittura, quello che stanno facendo, finché non l'avranno fatto.

Un controllo strategico realistico deve quindi essere un processo capace di generare una serie di scoperte, di scelte e di azioni in circostanze in cui le persone non sanno quello che fanno prima di farlo. In queste circostanze bisogna rispondere attraverso l'esplorazione, la creazione e la definizione del nuovo e la distruzione del vecchio. Il controllo strategico ha la stessa valenza della creazione, dell'innovazione o della gestione del

cambiamento complesso. Entrambi implicano la distruzione. È un continuo processo di distruzione delle vecchie concezioni e di sviluppo di nuove, abbandonando il modo in cui si è agito fino a quel momento e agendo in base alle nuove percezioni. La natura delle opportunità strategiche, comunque, è tale per cui non è possibile decidere in anticipo il da farsi, né come farlo.

La strategia

La strategia dell'impresa emerge dal processo di controllo strategico che essa adotta. La strategia è un continuo flusso di effetti delle azioni decise dai manager e di reazioni conseguenti della clientela, dei concorrenti e dei fornitori. Le azioni possono riferirsi all'offerta di prodotti, alla posizione di mercato occupata, alla tecnologia impiegata e così via. La direzione strategica e l'innovazione sono esattamente la stessa cosa: non possono essere previste o stabilite con appositi processi aziendali in quanto dipendono in modo significativo dal caso.

Il controllo strategico

La natura delle opportunità strategiche è tale per cui la ricerca strategica, le decisioni e le azioni devono essere generate da un processo di apprendimento organizzativo. I gruppi di persone devono lavorare congiuntamente, utilizzando l'intuizione e l'esperienza, per scoprire, decidere e agire in tempo reale. Un processo analitico d'apprendimento può contribuirvi se permette di capire il passato e il presente. Il processo aiuta le persone a strutturare il loro pensiero e le loro discussioni, ma non consente di ottenere una risposta immediata; esso fornisce sostanzialmente analogie con il passato che possono, o non possono, essere utili. Il modo in cui le persone attuano tale complesso processo di apprendimento dipende da:

- come esse percepiscono i cambiamenti, come li spiegano e quello che percepiscono come inefficace nel loro sistema. L'apprendimento organizzativo quindi dipende dalle convinzioni culturali esistenti e dal loro grado di condivisione. Gli atteggiamenti e la cultura forte-

mente condivisi di fatto impediscono l'apprendimento organizzativo nelle situazioni di cambiamento aperto in quanto bloccano la capacità di percepire il cambiamento;

- dalle personalità degli individui coinvolti e da come ognuno si avvicina ai compiti dell'apprendimento. I gruppi composti da persone simili sono caratterizzati da processi di apprendimento simili tra loro e perciò hanno minori capacità di generare nuove percezioni;
- come gli individui coinvolti interagiscono tra loro. L'interazione dinamica tra le persone di un gruppo è caratterizzata da schemi di comportamento riconoscibili, alcuni dei quali ostacolano l'apprendimento, come l'eccessiva dipendenza dal leader o un comportamento dispotico e conflittuale. La dinamica di gruppo dipende dal modo in cui viene utilizzato il potere in azienda;
- quali processi politici di persuasione e di costrizione sono utilizzati dalle persone del gruppo. Ad esempio, il potere esercitato autoritariamente determina una tipica dipendenza di gruppo che ostacola l'apprendimento nelle situazioni di cambiamento aperto;
- dalle pressioni temporali sulle persone del gruppo, dagli altri compiti e dalle altre opportunità di cui si devono occupare. Le organizzazioni molto efficienti nel breve periodo, non avranno tempo da dedicare all'apprendimento organizzativo;
- dalla spontaneità o dalla formalità nelle situazioni di comunicazione;
- dalle ragioni per cui le persone fanno parte di un gruppo, se esse sono simboliche, di status o dettate da uno reciproco senso di collaborazione e di vantaggio. L'appartenenza basata sul vantaggio reciproco contribuisce all'apprendimento organizzativo più che l'appartenenza di status.

Il processo politico di apprendimento è un processo di retroazione molto sensibile ai fattori contestuali appena citati. Questo significa che la sequenza ricerca/scelta/azione cui il processo dà luogo è del tutto imprevedibile. Il processo è spontaneo e auto-organizzato e dunque i manager non possono controllarne i risultati. Tutto quello che possono fare è agire sui fattori contestuali elencati per rendere più efficace il processo stesso. Quali sono i tipi di intervento che portano alla definizione di un contesto favorevole al processo d'apprendimento?

L'intervento manageriale

Dalla mia esperienza di consulente posso affermare che l'intervento manageriale maggiormente utile in questo caso è la definizione di un workshop per la determinazione delle strategie.

I workshop strategici

I workshop strategici, o meglio per la determinazione delle strategie, sono delle riunioni tenute una o due volte il mese in cui discutere ed esplorare le opportunità strategiche. Le riunioni istituzionali del management solitamente non riescono a trattare tali opportunità data la loro natura tipicamente istituzionalizzata; in queste riunioni si parla dell'andamento d'impresa e del controllo di breve periodo in situazioni di cambiamenti chiusi. Nel patrocinare i workshop il vertice aziendale in effetti vuole stabilire una situazione di comunicazione speciale e dalla conduzione spontanea. Questo significa che la riunione viene tenuta in modo informale e destrutturato, che le persone vengono invitate a queste riunioni per il contributo che possono offrire e non per il loro status. Queste riunioni non dovrebbero ricalcare quelle del vertice aziendale e per favorire la spontaneità devono includere tutti gli attori dell'impresa e non devono svolgersi a scadenze prefissate. Anche i manager vi devono partecipare solo per il potenziale contributo che possono apportarvi. Questo non significa una partecipazione allargata nel workshop né un modo per attribuire potere a chi vi partecipa, nel senso che in quella sede possono essere decise allocazioni di risorse. Il compito in queste riunioni non è quello di prendere decisioni ma di esplorare opportunità. Quando esse risultano efficaci, tutti vi partecipano con la certezza che al loro contributo verrà prestata una seria attenzione, anche se poi potrà non avere un seguito o un consenso maggioritario. Le decisioni sull'allocazione delle risorse avverranno attraverso le normali procedure della gestione d'impresa e secondo la distribuzione esistente del potere.

Il fallimento dei workshop

Per definire il fallimento dei workshop procediamo con un esempio. Il direttore generale di una piccola impresa decise di tenere per la prima volta

quello che lui stesso aveva chiamato riunione strategica con i suoi manager. In questa riunione egli espose una strategia di espansione aziendale e poi chiese il parere agli altri partecipanti. Uno di essi sollevò il problema di un eccesso di risorse allocate alla funzione marketing e alla funzione vendite. Queste avrebbero sì sostenuto l'espansione, ma a scapito del livello dei servizi offerti. La diretta conseguenza sarebbe stata una perdita della vecchia clientela in misura equivalente all'acquisizione di nuovi clienti. La reazione del direttore generale fu di irritazione e di auto-difesa e si convinse che il contributo di quel manager fosse «negativo». Gli altri si guardarono bene dal fare ulteriori commenti, mentre il manager in questione decise di non esporsi mai più come aveva fatto in quell'occasione. Alcuni mesi dopo, il direttore generale decise di organizzare una nuova riunione in cui parlò per oltre quattro ore sulle strategie aziendali in procinto di essere realizzate. Tutti ascoltarono la sua esposizione e si mostrarono molto interessati. Dopo altri due mesi, tutti si trovarono a partecipare a un seminario in cui erano in programma degli esercizi di gruppo.

Nulla di tutto ciò può essere definito spontaneo. Il direttore generale non aveva nessuna intenzione di ascoltare il contributo degli altri, mentre si esercitava a far accettare le sue idee. L'obiettivo era quello di far salire tutti sulla stessa barca, di condividere la stessa cultura. Il tutto si risolveva in un esercizio di propaganda. Il comportamento di questo direttore generale di solito assicura una totale mancanza di contributi, di ricerca e di esplorazione di opportunità strategiche.

I workshop strategici funzionano solo se il comportamento del vertice aziendale spinge verso la disamina di nuove opportunità e favorisce nuovi approcci nella individuazione di tali opportunità. Solo in questo caso il comportamento del vertice aziendale crea il contesto in cui può aver luogo un processo politico e di apprendimento spontaneo.

Il workshop di successo

Anche in questo caso ci affidiamo a un esempio. L'amministratore delegato di una società decise di dedicare due pomeriggi al mese a workshop strategici. La partecipazione era aperta a tutti i manager che sembravano interessati all'argomento. Talvolta un manager invitava un suo subalterno senza chiederne preventiva autorizzazione all'amministratore delegato. Un'agenda di opportunità molto flessibile era l'argomento del pomeriggio e solitamente questa veniva preceduta da una serie di

informazioni. Le riunioni si svolgevano pressappoco così. Uno dei partecipanti suggeriva, ad esempio, di espandere il livello dei servizi offerti con il prodotto principale. Il suggerimento non era stato programmato in precedenza e non c'erano delle informazioni a suo sostegno, ma aveva comunque la capacità di far discutere e di scomodare l'amministratore delegato che iniziava a fare una serie di domande. Alla fine della discussione l'amministratore delegato incoraggiava il partecipante ad approfondire la questione anche se la posizione era scettica a riguardo. Il comportamento in questo caso incoraggia le persone a proporre e a esplorare opportunità e a perseguirle con un certo rigore. Questo è proprio il tipo di comportamento necessario alla determinazione dell'apprendimento strategico. La società dell'esempio è sicuramente un'organizzazione capace di affrontare con immaginazione le circostanze più difficili.

Quando un workshop strategico come quello appena descritto individua opportunità sufficientemente interessanti e condivise, sarà utile definire squadre di lavoro per svilupparle ulteriormente. Il workshop, lo ribadiamo, ancora una volta, dovrebbe essere informale e basato sul contributo dei partecipanti e non sul loro status.

Un'impresa doveva riorganizzare le proprie attività, ma il vertice aziendale aveva delle difficoltà ad accettare una qualsiasi delle forme di ristrutturazione proposta. Il direttore generale allora stabilì una squadra di lavoro di manager per suggerire la riorganizzazione ottimale. Le riunioni della squadra erano informali e produssero una serie di idee, alcune delle quali furono prese in considerazione nel progetto di ristrutturazione al quale successivamente il vertice aziendale aderì. La squadra di lavoro non operò perché i partecipanti fossero stati convinti che avrebbero preso parte alla ristrutturazione; al contrario era stato loro richiesto un parere spontaneo sulla eventuale riorganizzazione senza nessuna garanzia che le loro idee sarebbero state prese in considerazione. Nessuno aveva messo in dubbio il fatto che la decisione spettava agli organi competenti. E infatti la squadra di lavoro si rivelò essere un esercizio di apprendimento organizzativo che inevitabilmente ebbe ripercussioni sul processo politico influenzando la decisione finale.

La qualità dell'apprendimento che ha luogo in un workshop strategico può essere migliorata se ad esso vengono fatti partecipare individui estranei all'organizzazione. Uno dei più grandi ostacoli all'apprendimento in condizioni di cambiamento organizzativo è infatti la memoria a lungo termine del gruppo e i suoi valori culturali. Un individuo estraneo all'organizzazione non li condivide, non assume nessun impegno verso determinate opportunità o posizioni dell'organizzazione e solitamente può

rendere gli altri consapevoli dei limiti che inconsciamente essi impongono all'esplorazione di nuove opportunità. Risulta utile, inoltre, dedicare del tempo alla esplorazione e alla discussione sul modo in cui i processi hanno luogo. Questo significa analizzare il modo in cui il controllo organizzativo, le diverse personalità e la dinamica di gruppo influenzano il processo di apprendimento organizzativo. I manager solitamente adorano fare i test di personalità per poi discutere come i diversi risultati inciderebbero sul modo in cui risolvere i problemi, prendere le decisioni e apprendere. Il vantaggio di tutto ciò si manifesta nel modo in cui essi lavorano insieme.

Lo sviluppo del management

La partecipazione ai workshop strategici e alle squadre di lavoro rappresenta in sé una forma di sviluppo e di educazione manageriale. L'efficacia di queste attività può essere rafforzata attraverso un più esplicito sviluppo del management. Adesso gli sforzi sono tutti rivolti a programmi di sviluppo manageriale, mentre il vertice aziendale, i veri responsabili dell'impresa, ricevono poca attenzione. Pochi membri del vertice aziendale si soffermano attualmente su discussioni ed esplorazioni concernenti la natura della loro posizione, la filosofia del controllo, il significato della gestione strategica. I top manager di nuova nomina raramente seguono un corso di preparazione per essere tali. Per questo poi si assiste all'utilizzo di strumenti raramente messi in discussione anche se palesemente inadeguati. Dunque un intervento manageriale efficace sul processo strategico di un'organizzazione aziendale dovrebbe prevedere specifici programmi di sviluppo del vertice dell'impresa.

Clima dialettico di sfida

Un ulteriore compito del vertice aziendale è quello di creare un clima organizzativo di sfida e di continue discussioni. Per fare ciò il vertice aziendale deve mettere in discussione la cultura e i valori d'impresa e deve sforzarsi di aprirsi alle discussioni con i propri subordinati. Invece

di propendere per gli stessi valori, il controllo strategico efficace richiede la continua messa in discussione di tali valori.

Pensare alla dinamica di successo di un'impresa in termini di caos allontana il management dalle tecniche razionali e dalle visioni «religiose», dai sogni e dalla cultura condivisa e lo costringe a considerare il comportamento organizzativo e i suoi effetti, il potere nell'ambito dell'organizzazione, il modo in cui è distribuito e le conseguenze che questa distribuzione ha sul processo decisionale. I leader sono dei creatori di sfide, di discussioni, sono dei giocatori sul piano del processo di apprendimento politico. Essi esercitano una notevole influenza sulla direzione strategica attraverso l'intervento nel contesto delle scoperte strategiche, delle scelte e delle azioni. Essi, inoltre, assicurano una sufficiente stabilità in quello che potrebbe essere un processo confuso e incerto, mediante l'applicazione di un management razionale ai problemi e alle opportunità determinati da cambiamenti prevedibili di breve periodo, e mediante la distribuzione gerarchica del potere. I leader di successo combinano in continuazione l'ordine con il disordine.

Un consiglio utile per i manager

Accettare che la dinamica del successo aziendale sia governata dal caos non significa abbandonare l'ottica di lungo periodo e focalizzarsi su quella a breve termine, limitandosi pertanto a reagire alle sollecitazioni esterne più immediate. L'imprevedibilità di lungo periodo implica naturalmente che non è possibile anticipare le conseguenze di lungo periodo e che quindi non possiamo essere proattivi. D'altra parte, non si può semplicemente limitarsi a essere reattivi. È possibile esserlo solo nei confronti di cambiamenti che si manifestano comunque, indipendentemente da ciò che abbiamo, o non abbiamo, fatto. Essere reattivi significa semplicemente adattarsi a quello che avrà luogo indipendentemente dalla nostra volontà. Quando invece un sistema è governato dal caos, quello che si fa, o che non si riesce a fare, influenzerà i cambiamenti che avranno luogo nel lungo periodo; quello che si fa implica di per se stesso un cambiamento. La risposta migliore in questo caso è di essere continuamente creativi: fare qualunque cosa, esplorare, scoprire le conseguenze di quello che è stato fatto e prendere delle ulteriori decisioni creative a riguardo. Nei sistemi governati dal caos è impossibile fare ricorso sia alla proazione che alla reazione.

La scelta deve essere fatta tra l'esplorazione creativa, la scoperta e l'azione da un lato e l'accettazione passiva del cambiamento dall'altro lato. Il caos rappresenta per il management una sfida infinita alla scoperta creativa, attraverso le sue caratteristiche generali, qualitative e di autoreferenza, nonché attraverso la nostra capacità di costruire modelli mentali flessibili di riferimento che rivelano le analogie con le precedenti esperienze.

Il consiglio utile che scaturisce dalle teorie scientifiche del caos per la gestione d'impresa è il seguente:

- non è possibile controllare, almeno nel senso comunemente inteso del termine, né lo sviluppo aziendale di lungo periodo, né la sequenza delle scelte che dà luogo a tale sviluppo. Entrambi questi processi sono sostanzialmente imprevedibili. Tutte le forme di *mission* future, di piani di lungo periodo, le simulazioni e i modelli quantitativi, sono semplicemente illusioni determinate dalla razionalizzazione del processo decisionale. Nel viaggio verso l'ignoto non si può essere guidati da una visione di un qualche stato futuro attorno al quale raccogliere le persone attraverso la condivisione di una cultura d'impresa;
- si dovrebbe dunque praticare il controllo là dove è possibile: sulle conseguenze di breve periodo delle azioni prese e degli eventi che accadono nell'immediato, in quanto tali conseguenze sono largamente prevedibili;
- quando si tratta di conseguenze ambigue e non prevedibili di azioni ed eventi che hanno luogo nell'immediato, non si può far altro che contare sulla propensione spontanea all'auto-organizzazione aziendale, oppure sul sistema di apprendimento politico attraverso il quale è possibile definire un'agenda di opportunità strategiche, effettuare scelte strategiche utilizzando somiglianze qualitative dei modelli aziendali e agire in base a tali scelte. Lo sviluppo aziendale di lungo periodo è caratterizzato da processi politici e di apprendimento spontanei tra gruppi di persone. Tali processi dipendono dai diversi valori, dalle diverse prospettive, dai diversi obiettivi e dalle diverse concezioni di tali persone. In questi processi il consenso e l'impegno hanno breve durata e non possono essere sostenuti per lunghi periodi di tempo se l'organizzazione aziendale è alla ricerca di una continua innovazione. La spontaneità costruttiva richiesta, comunque, non può avere luogo se non vengono stabiliti dei limiti e dei confini che assicurino le persone sulla necessità di lavorare in gruppi. Questi confini sono dettati dalla diversità: la diversa distribuzione del potere e la diversità di valori. La diversità, inoltre, dipende dalla capacità di riflettere su quanto sta succedendo e dal tempo disponibile per tale riflessione;
- il ruolo del management in questo processo spontaneo dipendente dalla diversità è triplice. Il primo è quello di intervenire sul contesto in cui ha luogo l'apprendimento politico spontaneo. Questo comporta il dover tollerare le diversità, incoraggiare la riflessione e assicurare il tempo necessario affinché tutto questo possa avvenire; significa creare le condizioni per la discussione sulle opportunità determinate da cambiamenti aperti. Il secondo è correlato all'utilizzo del grande potere che i manager posseggono. Il modo in cui esso viene utilizzato contribuisce alla definizione del processo di apprendimento spontaneo. Se il potere viene utilizzato sempre con autorità i manager impediranno la diversità e la spontaneità. Quello che si richiede è di allontanarsi proprio dalla forma autoritaria nell'esercizio del potere, per favorire i processi spontanei. La spontaneità non viene impedita dalla distribuzione gerarchica del potere, ma dal suo utilizzo inappropriato. L'utilizzo del potere deve basarsi sull'esperienza. Il terzo ruolo del management è quello di partecipare come attore significativo al processo di apprendimento e all'attività politica spontanei. Il vertice aziendale esercita il «controllo» strategico attraverso la creazione di condizioni in cui può aver luogo un comportamento coerente con le strategie perseguite. L'obiettivo non è più quello di stabilire una direzione e di farla seguire alle persone, ma di permettere alle stesse di apprendere il cambiamento;
- non esiste alcuna ricetta o modello generale che permetta di prendere decisioni e di compiere scelte nelle nuove situazioni che si vengono a creare. Ogni nuova situazione strategica richiede la costruzione di nuovi modelli mentali attraverso un processo di ragionamento per analogia. Nelle imprese tutto questo viene fatto in gruppi. La chiave per il successo sta nella capacità di analizzare come i gruppi di persone apprendono e come prendono le decisioni in condizioni incerte, e nella volontà di rendere più efficaci tali processi. Nel confrontarsi con le nuove opportunità strategiche i manager devono ricominciare daccapo;
- i manager devono praticare in sostanza l'arte dell'aspettare per vedere cosa succede, basandosi sull'intuizione, sul senso comune, sull'introspezione e sull'esperienza.

Le teorie scientifiche sul caos rappresentano una rivoluzione per il management in quanto enfatizzano l'importanza della diversità e della sponta-

neità come chiavi per lo sviluppo di lungo periodo di un'impresa di successo; sottolineano l'importanza del manager inteso come leader, come giocatore e promotore di interventi anziché come proponente razionale di obiettivi e costruttore di valori culturali comuni.

Le teorie sul caos affermano che è la preoccupazione quasi religiosa riguardo ai valori condivisi che domina le attuali prescrizioni per il successo. L'attuazione di tale preoccupazione determina la costituzione di reti organizzative di lavoro. Le reti invece nascono, secondo la teoria del caos, spontaneamente, sono informali e fluide e non possono essere incasellate in una struttura predeterminata. Ciò distrugge la spontaneità. Le teorie del caos suggeriscono che una distribuzione equanime del potere possa ridurre la capacità aziendale a fronteggiare l'incertezza, anziché incrementarla. Bisogna riconoscere che è importante non tanto la distribuzione del potere, ma l'utilizzo che i manager ne fanno e le conseguenze di tale utilizzazione.

Conclusioni: stabilire le condizioni per un efficace controllo strategico

La maggior parte dei manager oggi spiegano il successo aziendale attraverso schemi, raramente messi in discussione, in cui l'impresa viene vista o come una macchina o come un organismo vivente. La conseguenza di questa spiegazione è la ricerca e l'applicazione di forme di controllo di lungo periodo basate sulla previsione, sulla pianificazione, sulle *mission,* sulle visioni, sulla cultura condivisa, sul consenso e sull'impegno continui. Il controllo viene inteso come ordine e la strategia come conseguenza di tale ordine.

Per questo i manager credono di poter controllare il processo e i suoi risultati; credono di dover determinare o guidare il processo in qualche modo per ottenere risultati che alcune persone competenti dovrebbero poter giudicare. Quando però ci troviamo di fronte alla realtà, tutto questo non è possibile perché essa è una dinamica governata dal caos. Quello che fanno i manager di successo è utilizzare i processi di apprendimento politico per definire agende di opportunità strategiche e scoprire quello che stanno facendo. Il processo attraverso cui vengono raggiunti i risultati non può essere controllato. I manager di successo contribuiscono a un processo di sviluppo creativo, ma sembra che molti non siano consapevoli di ciò ed è per questo che utilizzano inutilmente la pianificazione o, peggio, forme assurde di controllo nelle situazioni di cambiamento aperto.

Quando i manager cercano di utilizzare forme inappropriate di controllo commettono due grossi errori. Il primo è che esse interferiscono con il processo spontaneo di apprendimento politico. I manager quindi possono di fatto impedire la determinazione di nuove concezioni se continuano a bollare come «negativi» tutti quelli che hanno valori diversi da quelli aziendali; possono evitare le situazioni di conflitto e giocare con il potere a disposizione; possono sopprimere il conflitto e pregiudicare il lavoro di gruppo; possono infliggere elevati carichi di lavoro in nome dell'efficienza di breve periodo e ridurre le possibilità di definizione di processi spontanei per fronteggiare l'imprevedibile; possono perdere tempo sulla definizione di rituali invece che preoccuparsi delle opportunità emergenti.

Il secondo errore consiste nel fornire spiegazioni non realistiche sul funzionamento d'impresa e nel non prestare alcuna attenzione ai processi che devono essere attivati per fronteggiare l'imprevedibile. La scarsa attenzione riguarda in particolare il processo di apprendimento manageriale e la dinamica di gruppo.

Fornendo una determinata spiegazione mentre in realtà si comporta in un modo differente, il management può danneggiare la capacità dell'organizzazione aziendale di fronteggiare il caos. I manager potrebbero rifiutarsi di prestare maggiore attenzione ai processi politici e alla dinamica di gruppo perché questa teoria viene bollata come ideologica o psicanalitica. Le teorie scientifiche del caos rappresentano una rivoluzione in quanto dimostrano che, indipendentemente dalle ideologie, il caos è la diretta conseguenza della natura dei processi di retroazione che guidano l'impresa in una determinata direzione strategica e dunque che i piani, le visioni e una cultura condivisa non hanno valore nella gestione del caos.

La prospettiva suggerita dal caos è quella di un ruolo strategico del vertice aziendale che, attraverso il suo comportamento e il suo modo di utilizzare il potere, può stabilire un contesto in cui tutti quelli che operano nell'impresa possano apprendere il modo in cui fronteggiare il cambiamento aperto. Questo processo di apprendimento non è determinato dall'utilizzo di strutture o sistemi predefiniti, dalla polverizzazione del potere o dall'incoraggiamento a un'estesa partecipazione. Il processo di apprendimento ha luogo in condizioni in cui le comunicazioni tra chi ha potere decisionale in fatto di strategie possono essere spontanee, e in cui chi propone può organizzarsi per mettere in atto quanto proposto.

I problemi connessi al controllo strategico riguardano il modo in cui i gruppi di persone apprendono efficacemente per scoprire le cose più giuste da farsi. Il problema non consiste nella attuazione di piani, come

spesso si crede; i piani e le visioni sono risposte non realistiche al cambiamento aperto ed è questo il motivo per cui non vengono quasi mai realizzati. Il vero problema manageriale non è l'azione, ma in primo luogo quello di capire che cosa fare. Ed è a questo problema che ci riporta la teoria scientifica del caos.

La conclusione è la seguente. Non esiste una serie di «ricette», per poter determinare, che cosa fare e come farlo in un'ampia gamma di situazioni determinate da cambiamenti aperti, poiché essi vengono generati da dinamiche governate dal caos. I gruppi di manager devono sviluppare nuovi modelli mentali di riferimento ogni qualvolta si trovino in situazioni di cambiamento aperto. Bisogna capire ogni volta che cosa fare e come farlo, utilizzando le analogie con quanto si è verificato in passato e si avvicina per analogia a quello che sta succedendo ora. Questa è l'essenza su cui si basa il successo delle imprese di oggi. Questo è quanto bisogna fare quando si gestisce l'impresa con la convinzione che il futuro non può mai essere conosciuto. Quello che succede è una complessa interazione tra il caso, la creatività individuale e gli sforzi di gruppo. In ragione di quanto detto non si può semplicemente aspettare che accada qualcosa e poi reagire, né si può essere proattivi; per avere successo, invece, bisogna continuare ad apprendere di pari passo con il divenire delle cose.

Non è possibile sapere a quali risultati porteranno queste decisioni, né verso quale nuovo ambiente di riferimento si dirigerà l'impresa, ma qualcosa sicuramente succederà e il management sarà lì per gestirlo. Dal momento che non è possibile decidere il da farsi prima che il cambiamento abbia luogo e non è possibile prescrivere nulla al riguardo, l'unica cosa possibile è quella di creare le condizioni che rendono più facile al gruppo e al management la possibilità di sviluppare nuovi modelli mentali di riferimento per decidere diversamente da quanto è stato fatto fino a quel momento. È possibile, inoltre, perseguire la stabilità necessaria in condizioni di elevata incertezza attraverso una struttura organizzativa e una distribuzione del potere gerarchiche. Il consiglio più prezioso rimane comunque il fatto che il management può incoraggiare le persone a riflettere diversamente da come hanno sempre fatto. Il caos, infatti, ci fornisce un nuovo modo di pensare molto utile e non un elenco di prescrizioni generali.