

**ASPETTI DELLA COMPLESSITÀ E SENSIBILITÀ POSTMODERNA:  
PECULIARITÀ NELL'AZIENDA "MINORE".**

**Giovanni Padroni**

Università di Pisa

## **1.DALLA "COMPLICAZIONE" ALLA "COMPLESSITÀ"**

La varietà che il taylorismo aveva provato a comprimere in pochi standard, con un certo successo soprattutto nella produzione, esplose oggi come un fenomeno largamente sottratto al controllo delle singole aziende.

L'organizzazione - nei suoi aspetti teorici ed applicativi - è stata per lungo tempo associata a situazioni non coerenti con realtà strutturali e di ambiente nelle quali un elevato numero di elementi interagisce in sostanziali condizioni di non linearità (Lewin, 1994).

Nell'approccio riduzionistico ogni sistema, sintesi dei suoi costituenti elementari, sarebbe interamente riproducibile mediante la separata conoscenza delle parti. Nella fattispecie, informazioni su parte della struttura consentirebbero di prevedere il comportamento di aziende, aggregati economici, società.

E' noto come alcune tipologie organizzative, ancorché caratterizzate da elevato numero di soggetti e attività multiformi, operino con modalità che possono essere analizzate accuratamente e risultano quindi "complicate".

Altre, di tipo "complesso", sono parzialmente in grado di essere compiutamente scomposte e configurano un sistema non costituito semplicemente dalla somma dei suoi componenti ma anche da intricati, alti livelli di interconnessione.

L'organizzazione complessa, a differenza dei sistemi semplici per i quali vale una descrizione riduzionistica (Arecchi, 1998), richiede un approccio sistemico o sinergetico, nonché un nuovo "senso comune" consistente nella comprensione di cause, effetti, interazioni (Lissack, Ross e Petzinger, 1999).E' caratterizzata da una marcata dinamicità spesso associata a realtà "viventi" (Zohar, 1997) come cervello, società, linguaggi e formata da un gran numero di elementi che operano tra loro in modo

dinamico e non lineare, soprattutto in termini di informazioni. E' sempre più "aperta", per cui è in pratica difficile determinarne con rigore i confini. Risente delle vicende passate che ne influenzano il comportamento, risultano fattore di apprendimento, ne co-determinano la struttura. E' dunque incompleta ogni analisi che ignori la dimensione del tempo (Cilliers, 1998).

Nella dottrina e realtà operativa si evidenzia un significativo passaggio da “modelli” focalizzati su grandezze misurabili con elevato grado di certezza ad altri nei quali il raggiungimento dei risultati - di tipo eminentemente probabilistico - è legato al coinvolgimento degli “utenti” nonché alla capacità della struttura di recepirne le aspettative per un effettivo miglioramento dei meccanismi di gestione.

Se la rigidità delle risorse umane può rendere difficile e costoso apportare significativi mutamenti all'organizzazione, l'unità "minore" riuscirebbe a meglio soddisfare le motivazioni dei vari soggetti della scala gerarchica - non soltanto nell'ambito della sfera materiale - realizzando contemporaneamente una migliore "integrazione" tra funzioni-chiave (dalla progettazione alla produzione, alle vendite) (Padroni, 1998). Talvolta più tempestivamente rispetto alla grande dimensione scopre i limiti delle strutture verticali, il valore delle reti di unità autonome piuttosto che le gerarchie formali.

Indipendentemente dal "bacino" di appartenenza, anche i modelli interpretativi usati nello svolgimento del processo decisionale della piccola-media azienda possono risultare singolarmente coerenti con quanto richiesto dal tipo di complessità dell'ambiente specifico di riferimento.

Si potrebbero quindi avvicinare, se non far coincidere, aspetti tradizionalmente contrastanti: dalle esigenze di responsabilità ed autonomia del lavoratore, contrapposte a quelle di accentramento del potere decisionale in presenza di determinate complessità

tecnico-scientifico-organizzative, alla divisione dei compiti insieme al bisogno di sviluppare la professionalità dei lavoratori, alla necessità di operare costantemente in un quadro di verifica dell'equazione economica e contemporaneamente favorire la soddisfazione di motivazioni di ordine elevato (quali appartenenza, stima, autorealizzazione).

Se carenze della gestione organizzativa provengono dal tentativo di trasferire modelli obsoleti all'analisi dell'azione pratica, disattendendone altri essenziali volti (si pensi alla business ethics) è necessario relativizzare le rappresentazioni intellettuali rivolgendosi alla conoscenza delle cose e delle persone "come stanno". Coerentemente, ciò che è radicale non sarebbe l'oggettività bensì la realtà (Agazzi, 1974; Arecchi 1985; Stent, 1978).

In questo contesto la rapida e spesso tumultuosa evoluzione degli scenari esplicita sistematicamente la tendenza a migliorare in modo continuativo l'organizzazione e contribuisce a far emergere i nuovi paradigmi dell'azienda snella, anche nella direzione della qualità totale e della flessibilità.

Se il controllo della qualità configurato come funzione formale ed indipendente che richiede ruoli *ad hoc* mal si addice ad alcune caratteristiche strutturali della piccola-media azienda, una visione in cui ogni lavoratore divenga responsabile di miglioramenti può essere vissuta in questa realtà in modo più "fisiologico" e normale.

L'avvicinamento tra la logica dei processi e quella relativa ai controlli è in grado di essere apprezzato considerando la funzione di apprendimento, piuttosto che sanzionatoria, del controllo stesso, anche nella direzione di un più efficace, sostenibile vantaggio competitivo .

L'organizzazione snella segna il tramonto dell'illusione iper-razionalista , così come cade il nesso di determinazione causale tra tecnologia ed organizzazione, configurando una vera e propria rivoluzione post taylorista e post fordista. Ne è condizione fondamentale, anzitutto, quella di pensare ed operare in termini di " flusso di valore". Il "focus" passa dalla tradizionale specializzazione funzionale a quella per processi; la stessa combinazione aziendale è osservata come "rete di processi" collegati tra loro e con l'ambiente.

La logica della complessità spinge verso la considerazione di tutte le risorse umane, sia "interne" sia appartenenti al mercato o all'ambiente, portando a sintesi il valore intellettuale delle persone, le potenzialità tecnologiche e delle informazioni.

Una significativa deriva dei sistemi economico-sociali riguarda una sorta di paradosso per cui, quanto più si sviluppa la globalizzazione, tanto più il potere passa ai piccoli giocatori. Ciò, nonostante che, a mano a mano che gli ambienti si dilatano, i giocatori nazionali vedano ridurre sempre più la loro dimensione.

Di fronte alla generale tendenza ad utilizzare un tipo di potere tendenzialmente coercitivo-utilitaristico l'unità "minore" enfatizza - com'è noto - le configurazioni di tipo utilitaristico-normativo. Ne discende come in questa realtà si agisca, nei rapporti interpersonali, in termini di convinzione piuttosto che di coazione, con un'indubbia minore divaricazione tra motivazioni dei singoli ed obiettivi aziendali . L'approfondimento di queste riflessioni potrebbe condurre ad una conferma della spiegazione - in termini "culturali"- dell'equilibrio economico-aziendale dell'unità "minore", analogamente a quanto sembra verificarsi per grandi aggregati che rimangono in armonia con i valori più profondi del loro sistema di valori .E' infatti lecito ritenere che la cultura influenzi non soltanto la percezione dei problemi ma anche le stesse

modalità di soluzione, gli aspetti strutturali non meno che quelli più squisitamente strategici.

Elementi quali la gerarchia, la progressione nelle carriere, i sistemi premianti, potenzialmente fattori di rigidità nelle maggiori dimensioni, possono non ostacolare o addirittura favorire la valorizzazione del patrimonio costituito dalle risorse umane a livello di unità piccolo-medie, caratterizzate largamente da flessibilità, ancorché tendenzialmente di breve andare, ed informalità a livello strutturale e dei processi decisionali (Stewart, 1999; Padroni, 1998).

Il pluralismo morfologico delle unità "minori", piuttosto che meccanicamente legato alle economie di scala, apparirebbe più realisticamente riconducibile al generale fenomeno della complessità. Interesserebbe trasversalmente aspetti interni ed esterni, sicuramente in relazione con il bisogno di conoscenze ed il loro crescente significato in termini di vero e proprio fattore produttivo. Invece di una maggiore quantità di fattori, i mutati rapporti competitivi possono infatti richiedere una più adeguata qualità e capacità di ricomposizione organizzativa.

L'accesso ed utilizzazione del patrimonio delle conoscenze può ridurre le tradizionali rigidità strutturali conferendo nuovi spazi alle forze autopropulsive, osmotiche con il mercato e con l'ambiente, ciò che introduce ulteriori elementi di complessità.

La necessità di far fronte a differenti e non riducibili insiemi di regole ha tradizionalmente spinto il piccolo imprenditore a rinunciare a procedure standard ed affidarsi a comportamenti tipici degli esseri viventi. La strategia, la cui criticità è in gran parte legata alla capacità di essere tradotta in chiave operativa, quindi ai rapporti biunivoci con le strutture, può essere sintetizzata come una serie di relazioni di causa -

effetto, concausa - rapporto molteplice ed assume la configurazione di un vero e proprio processo continuo.

## **2.COMPLESSITÀ E NUOVE CONFIGURAZIONI DEL CONTROLLO**

Un punto focale della teoria della complessità è rappresentato dalla difficoltà di controllare completamente un sistema di questo tipo (Berreby, 1998).

Se le basi della complessità suggeriscono di suscitare, piuttosto che imporre, le norme di comportamento (Santous, 1998), la nozione di una facoltà di " comando e controllo" centralizzato-tradizionale bagaglio della cultura del "piccolo imprenditore"- è criticata non soltanto come modello applicabile alla produzione, ai servizi e al governo aziendale ma anche come strumento intellettuale per la comprensione di altre discipline, dalla psicologia alla biologia (Berreby, 1998).

Nonostante il radicamento di queste impostazioni, si evidenziano anche a livelli dimensionali minori chiari segnali nella direzione di una più larga creatività delle persone e crescente interesse verso i percorsi "bottom-up" piuttosto che " top-down".

Un forte legame con l'organizzazione È rappresentato dalla opportunità che le risorse umane, ad ogni livello, siano coinvolte nell'implementazione di sistemi di controllo interno. Questo è sempre più spesso assimilato ad una serie di processi diffusi, nei quali trovano spazio la specializzazione delle competenze professionali, il decentramento delle responsabilità, lo sviluppo di forme di autonomia operativa (Phelan, 1995).

L'attenzione ai processi può consentire la ricostruzione dell'integrità organizzativa del flusso lavorativo che l'organizzazione funzionale non sempre è in grado di assicurare in modo soddisfacente . I contenuti delle tre complementari dottrine economico-aziendali

(gestione , organizzazione e rilevazione) trovano una loro sintesi congiunta proprio con riferimento ai processi ed alla loro combinazione (Ferrero, 1987).

Se leggiamo le organizzazioni in termini di azioni coordinate tra individui e gruppi con differenti preferenze, informazioni, interessi e conoscenze (March e Simon, 1993), tra i compiti fondamentali di un manager emerge la delicata conversione del conflitto in cooperazione. Naturalmente questa linea può avere maggior possibilità di successo se i partecipanti utilizzano un comune linguaggio e condividono la stessa cultura. Comunque l'esistenza di pluralità di punti di vista è considerata come marker di sistema complesso, indipendentemente da altri indicatori .

Condizione "normale" dell'attuale realtà è partecipare a set di rapporti a molte facce, alleanze strategiche, iniziative incrociate, reti di clienti. Ne scaturisce un intricato tessuto di persone, organizzazioni, sistemi e tecnologie che è necessario "gestire" opportunamente nella logica della "complessità", tenendo conto della dimensione .

Anche l'orientamento verso i processi, mezzo efficace per lo snellimento delle strutture, richiede un elevato grado di cooperazione interfunzionale e focalizzazione su obiettivi globali.

Interfunzionalità significa, tra l'altro, modificare profondamente la tradizionale struttura gerarchico funzionale, creare un sistema di relazioni trasversali, migliorare il flusso di comunicazioni, anche informali, tra i diversi ruoli, ricordando che le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione incidono fortemente sulle conoscenze e sui comportamenti.

Nell'ambito delle interrelazioni tra processo di controllo e implementazione dei sistemi qualità la gestione delle variabili soft - in particolare la cultura aziendale - appare



addirittura prioritaria rispetto all'azione sulle tradizionali variabili della progettazione organizzativa.

Un segno della profonda trasformazione in questo campo è offerto dall'internal auditor, vero e proprio creatore di "valore" il cui ruolo si sta caratterizzando in termini di consulenza architettonica sul sistema di controllo interno piuttosto che meramente "ispettivi", ponendo in evidenza la consistenza ed il significato dei potenziali problemi e conflitti tra i membri dei team.

I valori e le risorse umane sono il fondamento del successo aziendale - con particolare opportunità per le unità "minori"- soprattutto mediante i concetti (l'immaginazione per innovare), le competenze (la professionalità per operare) i collegamenti (l'apertura per collaborare : infatti le gerarchie divengono "networks").

La crescente rilevanza di significati strategici nell'ambito del controllo della gestione spinge l'auditor ad interventi anche e principalmente nell'area della consulenza, obbligandolo alla padronanza di una serie di tecniche e strumenti di tipo organizzativo (dal process management al just in time) fondamentali per la pianificazione ed il controllo delle operazioni .

E' del pari significativo il legame che si instaura con la qualità, le cui caratteristiche possono essere sostanzialmente ricondotte a più classi di flussi di processo ed in particolare l'efficacia, cioè la capacità di generare valore nell'ottica degli utenti, l'elasticità, relativa alla capacità di adattarsi a nuove esigenze di output, l'efficienza, rapporto tra le prestazioni ed il costo delle risorse investite (da quelle umane a quelle tecnologiche e finanziarie) da rendere compatibile con l'equilibrio economico del sistema.

E' possibile garantire una generale "customer satisfaction " se ciascuna unità e operatore si comportano, con le loro "interfacce" interne, come di fronte a veri e propri clienti finali. Appare utile, in questo contesto, la valorizzazione di meccanismi di coordinamento non gerarchici, come il team work nonché la focalizzazione e coinvolgimento del personale su obiettivi globali. Proprio il lavoro in team può rappresentare un efficace strumento per lo sviluppo e la diffusione delle conoscenze in ordine ai processi decisionali soprattutto allorché in quest'area si perseguano due forti obiettivi: risolvere problemi e completare progetti ma anche "imparare attraverso il lavoro", condizioni che tendono gradualmente ad affermarsi con interessanti peculiarità proprio nella piccola-media dimensione.

### **3. ASPETTI DELLA " SENSIBILITÀ POSTMODERNA "**

La postmodernità, il cui principale referente è la trasformazione post industriale, mette una particolare enfasi sul cambiamento dei parametri conoscitivi.

E' noto come l'impostazione classica dell'organizzazione, essenzialmente cartesiana e positivista, sia fondata sulla "onnipotenza" del singolo modello (si pensi al "dogma" dello "one best way") .

La "ideologia" organizzativa che corrisponde allo stereotipo della "modernità" è, senza dubbio, il taylorismo; si è soliti considerare Taylor come l'autore che ha tratto le estreme conseguenze pragmatiche da quella "tecnica scientifica della direzione "alla quale si riferisce Gadamer (Gadamer, 1985).

Se i limiti dell'impostazione classica risiedono soprattutto nell'eccessiva enfasi attribuita alla teoria sul meccanismo degli scambi di mercato piuttosto che all'attività del soggetto che lo rende possibile e determina il suo sviluppo, con la crisi della modernità,

caratterizzata dal forte indebolimento o caduta di concetti classici quali la continuità, la legge universale, i rapporti causali e la prevedibilità dei fenomeni, si manifestano - tra gli altri - profondi cambiamenti organizzativi . La circostanza che molti fattori interagiscano in modo asincrono contribuisce ad enfatizzare situazioni difficilmente prevedibili.

L'acuirsi della concorrenza rende ogni soggetto più "critico" nelle aspettative intorno alla soddisfazione dei propri bisogni e ai suoi comportamenti .Così il cliente - con l'intera gamma delle sue motivazioni - sta ritornando al centro anche degli strumenti che lo analizzano.

In una realtà imprevedibile, incontrollabile, mutevole, l'azienda è spinta a migliorarne la conoscenza, utilizzando discipline sempre più variegate.

I significati assunti da prodotti, concorrenti, clienti, determinano in misura significativa lo spazio delle possibili azioni, tattiche e strategiche (Lane and Maxfield, 1995).

Elementi quali le capacità intellettuali (Cohen and Stewart, 1994;Cohen, Levinthal, 1990; Horgan, 1995), l'attitudine a risolvere problemi, i contributi al miglioramento dei processi, la dimostrazione di spirito di gruppo saranno in questa ottica alla base di più efficaci sistemi retributivi.

Già attualmente l'efficienza - in particolare nell'unità "minore" - appare legata, piuttosto che a strumenti meramente procedurali, a maggiore creatività e soddisfazione delle motivazioni insieme a significative trasformazioni di tipo professionale e culturale.

Ulteriori punti di forza sono verosimilmente connessi alla capacità di auto organizzarsi che consente - in un quadro di complessità- di svilupparsi o cambiare la struttura interna spontaneamente ed in modo adattivo al fine di far fronte o modificare il proprio ambiente di riferimento.

In corrispondenza all'affermarsi dei principi del "lean manufacturing" cambiano radicalmente le politiche e le tecniche di gestione delle risorse umane. Così l'empowerment appare tra le più significative caratteristiche dell'organizzazione postmoderna (Clegg, 1990). La generazione del valore si sposta decisamente dal momento meramente produttivo all'organizzazione globalmente considerata, coinvolgendo il personale in chiare logiche cliente-fornitore. Il valore tende sempre più spesso a scaturire dall'interazione di elementi quali gli atteggiamenti dei soggetti ed il senso complessivo di progetti e proposte.

Creare valore non si esaurisce nella direzione della "customer satisfaction": è necessario infatti comprendere in qual modo il cliente può ricavarlo da un preciso "mix" che va dalla tecnologia al know how, dai prodotti ai servizi disponibili. Ciò, anche prendendo in considerazione la possibilità di andare oltre il proprio business caratteristico.

Il contributo del postmodernismo è apparso particolarmente importante nel riconoscere le molteplici forme della diversità che emergono dalle variegata soggettività (Huysen, 1984).

Costituendo il sistema delle decisioni e delle operazioni il momento in cui si realizza la proiezione sul piano operativo dei caratteri propri della funzione imprenditoriale come di quella manageriale si configura un momento di sintesi tra gli aspetti riguardanti creatività, capacità innovativa, grado di accettazione del rischio, con quelli relativi agli atteggiamenti razionali, capacità analitica e sintetica, caratteristiche operative e professionali.

Sempre più spesso all'azienda sono richiesti modi tutt'affatto nuovi di riflettere e di impostare i problemi. In questo senso si ritiene che nuove discipline possano avere un importante ruolo da svolgere. Specifiche prospettive filosofiche, serie di valori e cultura

sono infatti in grado di influenzare il modo con cui sono affrontate le nuove "sfide" e si può supporre che alcune prospettive - talvolta etichettate come postmoderne - risultino particolarmente utili per lo studio della complessità, anche nelle unità "minori" (Cilliers, 1998).

In queste dimensioni sovente l'ideologia postmoderna si sostanzia in produzioni basate su economie di scopo, flessibili e per piccoli lotti, basate sulla domanda, contrazione delle scorte, diffusi fenomeni di subappalto; a livello di risorse umane emergono l'apprendimento attivo sul posto di lavoro, i compiti multipli, la retribuzione su base personale, l'attenuazione della distinzione fra le diverse funzioni e ruoli, la condivisione delle responsabilità, la tendenza verso strutture "orizzontali" (Swyngedouw, 1986).

Un'ipotesi realistica è che il "piccolo" imprenditore sia capace di rappresentare significativamente una "nuova sensibilità" postmoderna, che rappresenterebbe una sorta di reazione o di allontanamento da un serie di idee e prassi obsolete. Così il principio di certezza, riguardante una procedura deduttiva all'interno di un modello, è costretto a cedere di fronte alla complessità (Prigogine, 1997), non spiegabile da un singolo modello, suscettibile di varie interpretazioni parziali nessuna delle quali la esaurisce.

Se l'incipiente modernità è caratterizzata soprattutto dalla "nuova scienza", la modernità matura dall'importanza acquisita dalla razionalizzazione nelle organizzazioni sociali (Llano, 1995), l'approccio postmoderno appare legato a complessità, conoscenza, "ricordo" delle situazioni precedenti, auto-organizzazione; questa non è peraltro il risultato di meri processi di feed-back o regolazione descrivibili linearmente: agisce ad un livello più profondo, coinvolgendo processi che devono essere modellati secondo "leggi" diverse (Harvey, 1997) .

In questa logica si configurerebbero - anche a livelli dimensionali "minori" - sistemi "caotici" caratterizzati da insicurezza, difficile prevedibilità, non linearità, razionalità limitata, avvicinati a scenari che si distaccano dalla tradizionale visione "newtoniana". Così come i principi della fisica quantistica si scontrano con la complessità enorme dei sistemi (grandissime quantità di particelle elementari che partecipano a ogni fenomeno, senza un ordine apparente, ma che tuttavia realizzano una finalità biologica), la complessità sempre maggiore dei sistemi aziendali rende ogni paradigma carico di incertezze (Bassani, 1997).

Il pensiero postmoderno è segnato dal passaggio da un elemento dominante "epistemologico" ad uno "ontologico" : si lascia cioè un tipo di prospettiva rivolta alla migliore comprensione di una realtà complessa, e tuttavia singolare, per l'enfaticizzazione di questioni relative al modo in cui realtà radicalmente diverse possono coesistere, collidere e compenetrarsi (McHale, 1987).

Se il ruolo della scienza è stato tradizionalmente concepito come rivolto a fissare le conoscenze in una griglia permanente, in realtà le condizioni per le verifiche oggettive appaiono non di rado problematiche . Il processo di sperimentazione può supportare una teoria piuttosto che provarla; non è in grado di includere tutti i fattori che potrebbero essere considerati, né è possibile prevedere ad esempio come la nuova tecnologia potrebbe cambiare l'interpretazione dei risultati sperimentali.

La ricchezza dei livelli di interazione, caratteristica dei sistemi complessi, si riproduce nella condizione postmoderna, in cui tali livelli crescono continuamente.

L'accelerazione della "storia " moltiplica i nessi possibili fra le diverse sequenze ed esaspera a tal punto il grado di contingenza che diventa estremamente difficile disegnare uno scenario esauriente e comprensibile del panorama organizzativo. Le risorse

gnoseologiche e operative possono risultare insufficienti per indirizzare la complessità verso mete condivise, a cui si finisce talvolta per rinunciare. La carenza di significato può produrre una vera e propria paralisi (Llano, 1995).

Ciò che il postmodernismo rifiuta è comunque una interpretazione della "storia" che la elevi a chiave universale per comprendere in modo completo i vari significati della realtà. Concepita in questo senso, la storia si riconetterebbe per molti aspetti alla concezione della società postmoderna (Lyotard, 1984).

Se grazie all'abbondante quantità di informazioni - riguardanti presente e passato - possiamo avere l'illusione di dominare l'interezza del quadro, in realtà la complessità rende ciò praticamente impossibile. Interazioni ed inputs di modesta entità sono infatti in grado di scatenare effetti di dimensioni anche molto ampie, comunque difficilmente prevedibili.

#### **4. CREAZIONE DEL VALORE "CONOSCENZA"**

L'abilità dell'organizzazione di creare e sviluppare conoscenze e informazioni assume - anche nelle unità "minori" - un fondamentale effetto di leva. Non è certo privo di significato anche il chiaro spostamento di interesse dal controllo sulle persone a quello dei risultati, con inevitabile riverbero sul sistema delle risorse umane.

Ragionare in termini di complessità significa pensare all'organizzazione in modo meno rigido ; enfatizzare le conoscenze provenienti dall'ambiente e dalla struttura, ancorché spesso coinvolte in interpretazioni contingenti e provvisorie, relative a particolari contesti e spazi temporali ; considerare le vicende del sistema alla stregua di "tracce", suscettibili di una molteplicità di interpretazioni.

Variabili del successo aziendale divengono in particolare i concetti, le competenze, i collegamenti: dunque una più ampia immaginazione per innovare, maggiore professionalità per operare, crescente apertura per collaborare facendo diventare le gerarchie veri e propri "networks".

Esigenze di conoscenze di tipo tecnico si saldano a quelle di tipo economico ed "umanistico". Sempre più spesso l'azienda viene infatti caratterizzata da un vero e proprio patrimonio di risorse, interne ed esterne.

Si può concordare con Drucker che le attività intangibili, strumento di efficace cambiamento strategico e dei processi, integrano sia il capitale sia il lavoro come emblematico fattore di produzione (Drucker, 1968).

L'articolazione pluridimensionale e universale della conoscenza deve essere costantemente attenta ad ostacolare il distacco e la contrapposizione tra momenti diversi del " sapere ", di necessità armonicamente uniti.

Il dialogo, interdisciplinare e rigoroso anche e soprattutto grazie ad un continuo affinamento delle metodologie di ricerca, si completa alla luce di una complessità permeata di solida cultura: non divisa nella tradizionale contrapposizione tra discorso scientifico-tecnico e cultura umanistica ma piuttosto tesa a suturare lo "strappo" prodotto dalla dialettica della modernità, caratterizzata dall'aver erroneamente trasformato le relazioni di distinzione e complementarità in relazioni di opposizione, fra le quali sarebbe possibile solamente l'alternativa, la disgiunzione (Ballesteros, 1985).

La stessa epistemologia, spesso sinonimo di filosofia della scienza, induce ad una stretta connessione dei due termini, intrecciandosi nella filosofia moderna il fenomeno della conoscenza a quello della scienza stessa. Quest'ultima agirebbe in quanto attività dello spirito umano che ricerca la realtà che è nelle cose: una scienza che ha riscattato gli



errori, largamente esorcizzati dai teorizzatori dell'onniscienza e della certezza, tanto da far parte di una vera e propria strategia analitica nella ricerca della "verità" (Popper, 1998).

E' ben noto il contributo weberiano sul significato di alcune forze - e specificatamente quelle etico-religiose- nel processo di nascita e sviluppo del capitalismo. Tuttavia in quel contesto non si riesce a superare la concezione delle risorse umane misurate essenzialmente in termini "utilitaristici", né si valorizzano aspetti "immateriali" legati all'invenzione, alla creatività, alla "serendipity".

Non sono di poco momento i cambiamenti organizzativi nella direzione dell'integrazione di massa ed energia con informazioni e conoscenze, verso "costellazioni" flessibili di piccole dimensioni, alla ricerca di forme originali di "intraprenditorialità" in grado di "gestire" la "cultura della trasformazione" nell'intera compagine aziendale. Ormai tramontato il mondo delle forze di mercato impersonali delineato da Adam Smith, la tecnologia rende facile lo scambio di dati ed informazioni tra numerose unità, anche di piccola dimensione, che possono, in collegamento, coordinare i compiti senza alcun'autorità incumbente.

Tutto ciò significa, tra l'altro, passare da un concetto di "leadership" basato sull'attitudine a "gestire" le contingenze ad un concetto maggiormente legato alla capacità di promuovere, indirizzare e controllare il cambiamento.

La struttura, non più soggetta ad un rigido programma che ne controlla lo sviluppo, rappresenterebbe il tessuto connettivo tra la missione globale dell'azienda e le sfere delle motivazioni e dei bisogni soggettivi; la cultura il fondamentale fattore sia per il raggiungimento dei fini dell'organizzazione sia per condizionarne l'economicità.

Può sembrare singolare che alcune metamorfosi del lavoro ed in generale cambiamenti

organizzativi siano da tempo sperimentati - pure talvolta in modo embrionale o attraverso modelli imperfetti - proprio nell'ambito di combinazioni aziendali di piccola - media dimensione, dunque in qualche modo singolare "laboratorio" del futuro.

La ricerca organizzativa sulla combinazione "minore" presuppone anzitutto sforzi mirati capaci di amplificare opportunamente i "segnali deboli" provenienti da fattori, operazioni, forze interne ed esterne di vario segno al fine di individuarne il corretto significato nella combinazione - sia attuale che prospettica - le loro influenze, talvolta di incerto significato, sulla "tattica" come sul piano strategico.

Nella valutazione delle condizioni di equilibrio si tende sempre più spesso ad integrare le analisi dei risultati economico - finanziari con altri elementi di tipo qualitativo. Anche per questa strada si cercano indicazioni utili in ordine alle capacità competitive future nonché alle condizioni di economicità.

La prevalenza di elementi di tipo soft, la capacità di rispondere più sollecitamente rispetto agli stimoli nonché la maggiore informalità presente in generale nelle unità "minori" può costituire un esempio per la gestione delle risorse umane ed il management della conoscenza anche da parte dei maggiori complessi. Ciò, pur sperimentandosi in questa tipologia difficoltà a reperire idonee risorse nel campo formativo nonché dar vita a concrete politiche di knowledge management.

Nel passaggio dalla mera previsione degli scenari di mercato e di ambiente al presidio delle aree di vitalità interne all'azienda (D'Egidio, 1999), lo studio dei sistemi complessi ha mostrato come il comportamento puramente edonistico dei manager risulti pregiudizievole non soltanto per il sistema ma in definitiva anche per gli individui che ne fanno parte come singoli. Il comportamento altruistico risulta, infatti, un "valore",

caratteristica necessaria per la sopravvivenza e lo sviluppo della combinazione (Axelrod, 1984).

E' noto come le problematiche organizzative riferite alle unità "minori" siano configurabili come appartenenti a sottosistemi la cui area, pur nell'ambito del più ampio sistema aziendale, si caratterizza per l'emergenza di aspetti particolari e di tipo pragmatico (Padroni, 1998).

Ancorché le conoscenze sulla complessità non siano in grado di descrivere ogni possibile teoria, anche il solo potere descrittivo può risultare utile nella formulazione di migliori ipotesi sull'ambiente in cui l'organizzazione è inserita (Lakoff and Johnson, 1995). L'esperienza ha, infatti, dimostrato che l'approccio basato sulle regole non consentirebbe una corretta comprensione dei fenomeni, né sarebbe abbastanza sensibile rispetto alle generali caratteristiche dei sistemi complessi (Cilliers, 1998).

Il potere non può più essere edificato sul differenziale di "sapere" o di "fare" ma piuttosto di "saper essere" cioè essere riconosciuti come fonte di leadership sulla base di skills strettamente legati alle motivazioni e al riconoscimento dei clienti, sia "esterni" sia "interni". Proprio mediante la leadership, fattore strategico in grado di assicurare forme originali e innovative di fidelizzazione interna e sul mercato/ambiente, il soggetto economico ed in generale il manager riescono ad utilizzare capacità personali e professionali per descrivere direzioni ed obiettivi condivisi e perseguiti con convinzione. Nei rapporti tende, infatti, a crescere l'aspetto "relazionale", in cui il tempo assume caratteristiche sempre più "qualitative".

Dunque l'avvento della complessità trasforma il terreno competitivo caratterizzato da regole "certe" in una pluralità di scenari con un indefinibile numero d'opportunità e di rischi che - se illuminano ulteriormente i limiti dei modelli tradizionali (Ditlea, 1997) -

evidenziano anche molte, forse imprevedute, posizioni di forza e di singolare "preveggenza" da parte delle aziende "minori".

## **BIBLIOGRAFIA**

Agazzi, E. 1974. Temi e problemi di filosofia della fisica. Roma. Abete .

Arecchi, F.T. 1985. Caos e ordine nella fisica. Il Nuovo Saggiatore, 3 :35.

Arecchi, FT. 1998. Teoria di sistemi e sinergetica. Olismo e riduzionismo. Fondazione Rui :70.

Axelrod, R. 1984. The Evolution of Cooperation. New York. Basic Books.

Ballesteros, J. 1985. Hacia un modo de pensar ecológico. Anuario Filosófico, XVIII-2 : 172.

Bassani, G.F. 1997. Dall'elettrodinamica alla fisica dei semiconduttori: le origini dell'età del silicio. Giornale di fisica, XXXVIII, 3, luglio - settembre : 131.

Berreby, D. 1998. Complexity Theory: Fact-Free Science Or Business Tool? Strategy&Business, First Quarter.

Cilliers, P. 1998. Complexity&Modernism. London. Routledge.

Clegg, S.R. 1990. Modern Organizations: organization studies in the post modern world. London. Sage.

Cohen, W., Levinthal, D. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, March : 128-152.

Cohen, J., Stewart, I. 1994. The Collapse of Chaos. Viking Press.

D'Egidio, F. 1999. La vitalità dell'impresa. Milano. Sperling & Kupfer .

Ditlea, S. 1997. Applying Complexity Theory To Business Management. Wired Magazine, February .

- Drucker, P. 1968. *The Age of Discontinuity*. London. Heinemann.
- Ferrero, G. 1987. *Impresa e management*. Milano. Giuffrè.
- Gadamer, H.G. 1985. *Verità e metodo*. Bompiani. Milano.
- Harvey, D. 1997. *La crisi della modernità*. Milano. IlSaggiatore.
- Horgan, J. 1995. *From Complexity to Perplexity*, *Scientific American*, June : 104-109.
- Huyssen, A. 1984. *Mapping the postmodern*. *New German Critique*, 33 (5).
- Lakoff, G., Johnson, M. 1995. *Metaphors We Live By*. Chicago. Illinois. University of Chicago Press.
- Lane, D., Maxfield, R. 1995, *Foresight Complexity and Strategy*. Santa Fe Institute Working Papers, 95 (12).
- Lewin, R. 1994. *Complexity: Life at the edge of Chaco Canyon*. New York, Collier/MacMillan.
- Lissack, M., Roos, J., Petzinger, T.Jr. 1999. *The Next Common Sense*. London. Nicholas Brealey Publishers,
- Llano, A. 1996. *Le chiavi del dibattito filosofico attuale*. *Studi cattolici*, 420, 84 .
- Lyotard, J.F.1984. *The Postmodern Condition:A Report on Knowledge*. Manchester. Manchester University Press.
- March, J., Simon, H. 1993. *Organizations*. 2nd edition. Blackwell Press.
- McHale, B.1987. *Postmodernist Fiction*. Londra.
- Padroni, G. 1998 *Le piccole e medie imprese*. In Costa G. e Nacamulli, C.D. ( a cura di) *Manuale di Organizzazione aziendale*, vol.4 : 125.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people:unleashing the power of the work force*. Cambridge. Harvard Business School Press.

- Phelan, S. 1995. From Chaos to Complexity in Strategic Planning, paper presented to the Academy of Management 55th Annual Meeting. Vancouver.
- Popper, K.R. 1998. Breviario (a cura di Baldini, M.). Milano. Rusconi.
- Prigogine, I. 1997. La fine delle certezze. Torino. Bollati Boringhieri .
- Santosus, M. 1998. Simple, Yet Complex, BusinessManagement, CIO Enterprise Magazine, April.
- Stent, G. 1978. Paradoxes of Progress. W.H. Freeman.
- Stewart, T.A. 1999. Il capitale intellettuale. Milano. Ponte alle Grazie.
- Swyngedouw, E. 1986. The socio-spatial implications of innovations in industrial organisation. Working paper.20. Lille. John Hopkins European Center for Regional Planning and Research.
- Weber, M. 1930. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. London.
- Zohar, D. 1997. ReWiring the Corporate Brain. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers.