

Prefazione

di Enzo Rullani

Come trarre il massimo vantaggio da un viaggio?

Un cultore dell'*efficienza* direbbe: arrivando *alla meta* presto e bene. E in effetti, non è forse questa la risposta più "razionale" che viene in mente se si pensa che il viaggio sia soltanto un *mezzo* impiegato per arrivare a un *fine* (la meta)?

Il lettore di questo libro si prepari, invece, a un'altra, e più profonda, risposta. Che gli autori, nell'epilogo che chiude il libro, sintetizzano con poche parole, tratte da *Itaca*, una poesia di Costantinos Kavafis. Un consiglio dato a Ulisse: "...non affrettare il viaggio; fa' che duri a lungo, per anni".

La meta che muove l'Ulisse di *Itaca* è la *visione* che induce a mettersi in viaggio. E questo basta per dare senso alla cosa. Perché "ciò che conta non è tanto la meta ma il viaggio", dicono De Toni e Barbaro.

Facendo propria questa inversione di mezzi e fine, gli autori si assumono consapevolmente una responsabilità nei confronti del lettore, essendo l'affermazione in questione *eterodossa*, in un ambiente – come quello degli studiosi di azienda – che, in molti approcci, ha fatto del razionalismo un presupposto distintivo.

Ma, lo dico sin da ora, mi pare che abbiano ragioni da vendere. L'eterodossia scopre una verità che non può essere celata per amore di dottrina. L'efficienza che distrugge il mezzo per conseguire il fine parte, infatti, dal principio che il mezzo sia riducibile a uno strumento senza complessità e senza significato, di per sé.

Tuttavia, nella vita, è difficile trovare qualcosa o qualcuno che possa configurare davvero un *puro mezzo*, privo di complessità e di significato. Diventare imprenditore è forse un puro mezzo per arricchirsi, dedicando le proprie azioni al profitto, o è un'esperienza polivalente che pensa al profitto ma si sviluppa in mezzo a mille altre sollecitazioni e passioni? Lavorare, consumare, scambiare, comunicare sono puri mezzi per qualcos'altro, o sono modi di coinvolgere la nostra mente e il nostro corpo in una storia che lascia il suo segno, molto al di là dell'eventuale risultato raggiunto?

Nell'*economia della conoscenza*, poi, ogni apprendimento che riguarda il mondo esterno è, in qualche misura, anche un apprendimento riflessivo, che parla

di noi. Ci dice se l'esperienza ci è piaciuta o meno, se ci ha sorpreso o annoiato, se vorremmo rifarla o evitarla. Dopo l'esperienza, insomma, la nostra scala delle preferenze non rimane quasi mai la stessa, ma muta, qualche volta in modo rilevante. Nel capitalismo globale della conoscenza, il paradigma tecnico-produttivo in cui viviamo da qualche anno, il valore economico, viene dunque prodotto attraverso un mezzo – la generazione e il ri-uso della conoscenza – che, nel suo esercizio, altera i fini e modifica le identità soggettive maggiormente coinvolte.

E allora? Se le cose stanno così, potremmo soltanto dire: santa eterodossia.

Quando i mezzi sono complessi, avendo tante sfaccettature e ricadute (anche sui fini), l'esperienza del loro uso deve essere letta in altrettante dimensioni: non solo in quella *strumentale* del calcolo di efficienza, ma anche in quella *visionaria* dell'immaginazione del possibile, in quella *psicologica* della passione o del divertimento che si prova maneggiando un mezzo a cui ci si affeziona, in quella *relazionale* dell'incontro con l'Altro, in quella *estetica* del perfezionamento di abilità e di mestieri che diventano parte dell'identità di chi li pratica. E poi, *last but not least*, in quella della *scoperta del mondo*, che è anche scoperta di sé. Un misto di ragione, caso e *serendipity* che fanno scoprire cose utili ma anche inaspettate, sorprendenti. Eppure ricche di significato, capaci di cambiare la coscienza profonda di chi vive l'avventura di scoprirle.

La *meta* magari non si raggiunge mai, o si rimanda continuamente – come fa Ulisse nel suo viaggio – in vista della scoperta che la prossima tappa del viaggio promette. Ma è importante, fondamentale, averla presente, sentirla dentro. Perché, con il coinvolgimento emotivo che essa suscita, il porto di arrivo si carica di attese abbastanza importanti da *dare senso al viaggio*, infrangendo così le regole del quieto vivere che – nell'incertezza e nel pericolo – consiglierebbero di non partire. O di rimandare a dopo, a quando ci sarà più tempo per preparare i bagagli, per fare il programma, per calcolare le probabilità.

La meta ci deve essere: ma non importa raggiungerla davvero, per scoprire – magari – che non è ricca e decisiva come sembrava all'inizio.

Itaca ti ha dato il bel viaggio,
senza di lei mai ti saresti messo
in viaggio: che cos'altro ti aspetti?

La razionalità delle scelte fatte nella vita è complessa, multiforme, suggeriscono gli autori, usando le parole di Kavafis. Fini e mezzi non appartengono a universi separati, ma nascono dalla stessa passione per l'esperienza del mondo.

È quanto ci richiamano le sette storie di vita imprenditoriale che il lettore troverà nella quarta parte del libro. Il viaggio ha bisogno della visione della meta, ma il compierlo, attraversarlo, soffrirlo insieme ad altri nelle fasi difficili, ha valore in sé. Spesso – nei racconti raccolti – l'imprenditore crea la sua azienda per poter iniziare un viaggio di scoperta del mondo (e di sé). La meta rimane sullo sfondo e talvolta è più frutto dell'immaginazione che di un preciso e razionale disegno, capace di definire fin dall'inizio dove si arriverà dopo un certo numero di anni, seguendo passo per passo un programma. Ma siccome, nel mondo di oggi, si sa bene che il programma non garantisce nulla, circa il punto reale di arrivo, e che forse programma e punto di arrivo dovranno essere cambiati cento volte, rimane la domanda: che cosa tiene in piedi il disegno ini-

ziale, che cosa fornisce ad ogni passo l'energia per andare avanti? I racconti di vita riportati nel libro ce lo dicono, in modo univoco: *è il viaggio che dà significato alla meta*, ricreandone continuamente i lineamenti, e cambiandoli nel corso del tempo, *in modo che la passione iniziale non si spenga*.

Vale la pena di leggerle, una per una, le storie che sono raccontate nel libro. Ci fanno riflettere sul modo di essere dell'economia reale, tanto diversa da quella di cui parlano i tanti manuali usciti prima di questo libro.

Se la vita è viaggio, capace di accogliere la complessità e i significati nuovi dell'esperienza, questo taglio che gli autori danno al libro trova nei sette racconti contenuti nella quarta parte una "verifica" più che sufficiente a reggere la tesi iniziale. Ma le ambizioni degli autori vanno oltre questa dimostrazione: sono più ampie e difficili. Anche per essi il libro che hanno scritto è viaggio: deve avere una meta coinvolgente, legata all'esperienza di chi – come docente e ricercatore – ha speso le sue energie anche e soprattutto sul versante della *teoria*. Ecco l'altra rotta che il libro suggerisce al lettore: *un esame critico delle teorie del management e dell'organizzazione di impresa* fatto all'insegna di una meta che essi chiamano "visione evolutiva". La meta che – come recita la quarta di copertina – giustifica un viaggio lungo e articolato "tra sogni, valori e relazioni di uomini e organizzazioni". Un viaggio che non finisce all'interno del libro e che non deve finire, dovendo invece *continuare* nella vita di chi lo racconta e di chi lo legge.

Non mi sembra dunque il caso di distillare qui la tesi finale verso cui convergono le quattro parti di questo lavoro, quasi che ci fosse un punto di arrivo definitivo, che possa essere fotografato e fissato in una sola immagine, bloccando il divenire che invece l'idea iniziale contiene e distilla pagina per pagina, nel corso della lettura. Posso invece dire quello che in questo percorso mi ha appassionato, creando rimandi ad altre connessioni, ad altre strade che ho avuto l'avventura di percorrere in passato.

Come tutti i libri a tema, bisogna cercarne il senso *nell'ultima riga dell'ultima pagina*. È lì che in genere l'autore cerca, in chiusura, di dare un nome a ciò che ha messo a fuoco nel dipanarsi della narrazione. In questo viaggio, arrivati all'ultimo step, De Toni e Barbaro scrivono: "il futuro appartiene a chi sa immaginarlo".

Un'affermazione che è anche un programma di ricerca e di azione. Esprime infatti, in modo netto, una posizione antitetica a chi – usando un criterio *efficientista* – vorrebbe chiudere il futuro in qualche dispositivo tecnico (il calcolo dell'*one best way*) che fa scaturire l'output dall'input in modo deterministico. Invece, prima di tutto il futuro – dicono De Toni e Barbaro – *va immaginato*. Con la mente libera, aperta, capace di "vedere" ciò che ancora non c'è ma ci potrebbe essere se...

Ed è vero. Il *razionalismo*, con il suo insistere sull'"oggettività" delle rappresentazioni e delle leggi implicite nei meccanismi utilizzati (tecnologia, calcolo, mercato di concorrenza pura), non dà sufficiente spazio all'immaginazione.

L'impostazione razionalistica è tuttora egemone nel campo dell'economia politica (teoria neoclassica e dintorni), ma nelle discipline manageriali la sua presa è molto diminuita, negli ultimi anni. È vero, all'inizio il management ha avuto un impianto deterministico, che assimilava l'organizzazione a una macchina. Nelle forme iniziali di fordismo, si è cercato, in effetti, di dare un impianto "scientifico" (nel senso delle scienze fisiche) ad alcune scelte manage-

riali: le suggestioni iniziali dello *scientific management* si sono dipanate nell'*ufficio tempi e metodi* delle lavorazioni in linea, per poi approdare alla tecnica del *long range planning*, nel secondo dopoguerra.

Ma chi aveva una visione non fabbrica-centrica dell'azienda ha capito subito che non si sarebbe andati molto avanti adottando l'approccio riduzionistico che pretende di assegnare a uomini e organizzazione un comportamento calcolabile, simile a quello della macchina. Così l'egemonia del razionalismo è stata contrastata e, in pratica, sconfitta. La teoria della razionalità limitata (Simon, March), l'emergere delle organizzazioni complesse (Barnard, Sloan, Chandler), la teoria dei sistemi appoggiata al filone cibernetico (Ashby, Beer, von Foerster) hanno chiarito ben presto che una cosa è calcolare, un'altra governare una realtà complessa, riconducendola a comportamenti stabili o ordinati, in rapporto a una prestazione. L'impresa che diventa *sistema* non calcola il proprio comportamento a priori, ma presidia con un *feedback* efficiente il proprio criterio di prestazione. Il sistema, in questo modo, è *stabile* dal punto di vista delle funzioni offerte, ma non è deterministico nel comportamento adottato.

Le teorie evoluzionistiche, che negli anni successivi cominciano a prendere rilievo negli approcci di management, si danno il compito di rendere *dinamico* – non semplicemente stabile, non semplicemente ordinato – il comportamento di questi sistemi. E lo fanno utilizzando, in forma diretta o metaforica, i passaggi tipici dell'apprendimento evolutivo, ottenuto attraverso la continua selezione adattiva delle varianti in gioco, associata – ogni tanto – a “salti” che rendono discontinua la traiettoria seguita nel corso del tempo. Gli autori riassumono in poche pagine il modo in cui concetti ripresi dalla teoria dell'evoluzione fisica, biologica, sociale e culturale – la *co-evoluzione*, l'*ecosistema*, la *danza che crea* (nell'adattamento reciproco), la *resilienza* che rigenera il sistema usando la complessità come un mezzo per metabolizzare senza danno il nuovo e il possibile – vengono applicati alla lettura del cambiamento delle forme organizzative e delle idee manageriali.

Ma nemmeno l'impianto evoluzionistico è considerato pienamente soddisfacente, per cogliere il modo con cui si manifesta l'imprenditorialità o la gestione manageriale delle imprese. In tutti i passaggi sopra descritti (quelli tipici della teoria dei sistemi e quelli tipici della teoria dell'evoluzione) rimane un'assenza, un vuoto da colmare: il *ruolo creativo dei soggetti* rischia di scomparire, una volta che gli uomini coinvolti in questi processi sono ridotti a “portatori d'acqua” di qualche grande mulino, che ne ignora le passioni e le ansie profonde. Non c'è molto posto per l'intelligenza unica di ciascuna persona nel funzionamento dei Sistemi (con la S maiuscola), che operano scelte impersonali e indifferenti a quanto pensano e sentono gli uomini coinvolti dall'organizzazione aziendale. Allo stesso modo, speranze e desideri delle persone sono irrilevanti per il *Blind Watchmaker* (l'“orologiaio cieco”) di Dawkins, che assembla i pezzi del grande meccano dell'Evoluzione.

I soggetti si perdono nel momento in cui essi diventano tante api che – esplorando l'ambiente – si limitano a rifornire di miele un alveare di cui non capiscono il disegno e la funzione, e a cui, soprattutto, non sono capaci di immaginare ragionevoli alternative.

La soggettività imprenditoriale o manageriale è un'altra cosa: essa non si limita a esplorare uno spazio dato, ma è anche capace di *creare*, scoprendo e arredando spazi non dati, che hanno bisogno della loro fervida passione per ac-

quistare colore, profumo e capacità di attrazione. Nella vita delle organizzazioni reali, specie nell'ambiente postfordista di oggi, l'evoluzione è alimentata dalla frenesia soggettiva *del viaggiare, del fare, del creare*, come dicono gli autori. L'evoluzione non inibisce questo processo creativo, che cambia forma e funzione all'alveare, ma semmai lo rende condiviso, trasmettendo la febbre alle singole api, fino a che la visione delle cose prende una forma collettiva. Più potente, più organizzata, più resiliente.

Ecco da dove nasce la parola (*visione*) che gli autori premettono, nel titolo del volume, al termine "evolutiva". L'evoluzione *propaga la visione*, ma *nasce* in fondo da essa, perché – nella circolarità della storia – nutre il terreno in cui nuove e diverse visioni possono nascere.

Con questo, De Toni e Barbaro hanno compiuto i tre passi decisivi necessari per recuperare il significato creativo della soggettività, nella concezione dell'organizzazione. Che è sistema, evoluzione, visione, insieme. Non solo calcolo. Dimostrando che il pensiero manageriale fin dall'inizio ha puntato molto più in alto, mantenendo almeno in parte le sue promesse.

Per dare conto della distanza che già a metà del secolo scorso si era stabilita tra le ipotesi deterministiche del primo *scientific management* e le concezioni mature, De Toni e Barbaro richiamano (al par. 6.7) un bel contributo di Kenneth Boulding, intitolato significativamente *The Image*. Un saggio di natura interdisciplinare, a metà tra economia, management, psicologia e sociologia, che risale al 1956. È una scelta appropriata, a parere di chi scrive, perché i contenuti di questo saggio sono, in un certo senso, profetici, considerando – con il senno di poi – gli sviluppi che in seguito avranno la teoria manageriale e il concetto stesso di organizzazione.

The Image propone, infatti, l'idea di un mondo che non è dato – né tanto meno oggettivamente dato – ma viene *attivamente costruito* dai soggetti che lo abitano. Un impianto *costruttivistico*, perciò, che assegna un ruolo creativo alla capacità – propria dei soggetti individuali e collettivi – di *immaginare il possibile*. Ma un impianto che, al tempo stesso, vede la *società* come un sistema complementare a questo ruolo creativo dei soggetti, nella misura in cui la società è capace di *incorporare e metabolizzare* le immagini emerse dall'esplorazione soggettiva del possibile. È grazie a questo processo di assorbimento e ordinamento dei prodotti della creazione soggettiva che la società trasforma le immagini prodotte dai singoli soggetti in rappresentazioni e punti di partenza *stabili e condivisi*, a cui si appoggiano i successivi passi di ciascuno, fornendo la chiave per la coesione sociale, la resistenza ai cambiamenti, i percorsi di *path dependence* e tutte le altre piccole grandi cose che danno forma al vissuto quotidiano.

La "visione evolutiva" dell'organizzazione nasce da questo riscoperto ruolo creativo delle soggettività e del complementare ruolo metabolico-stabilizzatore della società a cui i soggetti (e le visioni) appartengono. La visione usa infatti – come spiegano gli autori – la forza del *dream* (sogno) delle singole persone per sedimentarla nel *team* (gruppo) ed espanderla nel *network* esterno (rete), trasformando un impulso soggettivo in una trama di valori condivisi e di legami affidabili.

La visione evolutiva proposta da De Toni e Barbaro suggerisce dunque di considerare organizzazione e *strategic management* come intreccio turbolento, ma fecondo, di *visioni soggettive*, cariche di emotività, e di *strutture sociali* che le assorbono e conservano, rimettendole in circolo in modo adattivo, sperimentando

tale, in funzione dei problemi e delle novità incontrate nell'esplorazione dell'ambiente.

Per usare la metafora del viaggio, l'impresa si presenta in questo modo come una *carovana* di sognatori e di sogni in cerca di organizzazione.

Una carovana che parte all'esplorazione dello spazio del possibile: uno spazio che non avrebbe senso senza il *dream* soggettivo che lo identifica come un oggetto di desiderio, il luogo di auto-realizzazione immaginata e voluta. Quando si parte, però, non si va da soli: nella carovana prendono posto diversi *teams* di persone (le imprese, viste nella loro struttura interpersonale interna) e diversi *networks* collegati (i rapporti tra imprese: filiere, distretti, reti, *supply chains* territoriali e globali). Una popolazione interconnessa che si muove nello stesso spazio, magari a causa di motivazioni diverse in origine, accomunate poi nel vissuto comune del viaggio.

Tenere insieme un simile reticolo di idee, aspirazioni, interessi, visioni del mondo è certo un compito formidabile: bisogna che lo spirito imprenditivo sia vivo e vitale, e la capacità manageriale faccia bene la sua parte, per reggere alla fatica della gestione, tenendo ferma la rotta ed evitando che la carovana si blocchi in qualche interminabile discussione sul da fare. La coesione sociale che dà forma condivisa ai sogni, infatti, manda avanti insieme desiderio e conflitto: l'energia che muove il viaggiare deve riuscire continuamente a cucirli insieme senza troppi danni.

In che modo?

Per rispondere a questa domanda, gli autori prendono a prestito un concetto chiave, messo a disposizione dalla teoria della complessità, di cui sono peraltro cultori attenti da tempo: l'idea che il cammino verso la meta "strategica", perseguita dall'organizzazione, non possa e non debba avere un *andamento lineare*, ma sia destinato ad andare avanti, passo per passo, procedendo (pericolosamente) sull'*orlo del caos*.

Mantenere la rotta sull'orlo del caos significa soprattutto una cosa: che l'ordine organizzativo deve essere continuamente *de-costruito* e *ricostruito*, utilizzando l'esposizione al caos (ossia a comportamenti ed eventi non coerenti con la sua logica interna) come metodo per rompere il bozzolo delle routine, delle regole, delle abitudini, delle gerarchie che derivano dall'esperienza passata.

Le smagliature nell'ordine precedente servono per rompere l'inerzia evolutiva, impedendo che le forme organizzative si "fossilizzino" su uno schema dato nel corso del tempo. Dalle fenditure attraverso cui spira il vento del disordine possono così emergere idee e soluzioni nuove, in risposta a problemi che un sistema troppo ordinato nemmeno si pone, non essendoci urgenza di rispondere. Ma, in questa cura, che scompiglia il bene ordinato, bisogna non eccedere: la mancanza sistematica di ordine può, infatti, portare alla pura e semplice disintegrazione dell'organizzazione.

Orlo del caos, dunque, non vuol dire *caos*. Anzi: chi sta *al confine* tra ordine e caos deve in ogni caso mantenere la capacità, scartando di lato, di ricondurre le buone idee – una volta che sono emerse – entro il circuito dell'ordine organizzativo, per farne un uso efficiente e calcolato. Altrimenti le buone idee non potranno replicarsi, fornendo ai soggetti e ai sistemi coinvolti il potenziale di valore che contengono.

In questo modo – passando dall'ordine al caos e viceversa – la *continuità* di una traiettoria evolutiva si mantiene non andando avanti diritto e per la strada

in discesa, finché dura, ma esplorando – strada facendo – le alternative che di volta in volta si incontrano o vengono in mente ai soggetti coinvolti. La continuità non è data, ma deve essere riprodotta cambiando l'assetto iniziale del viaggio e le mappe di cui si dispone nel disegnare la rotta. In altre parole, la statica dell'equilibrio non garantisce in alcun modo la stabilità, o la resilienza delle soluzioni trovate, nel corso del tempo. Queste possono invece essere consolidate e rigenerate se – invece di difendere a oltranza la cittadella assediata dell'equilibrio – si cercano esperienze fisiologiche di squilibrio e di riaggiustamento. Due cose che consentono di fare esperienza della *discontinuità*, arrivando a quel momento magico e generativo in cui il passato non condiziona più il futuro possibile, lasciando libera l'energia del sogno. In modo da poter davvero immaginare qualche altra versione del mondo e di noi stessi.

La trama del libro ha un suo modo di procedere nel mappare le possibili teorie, muovendosi continuamente tra antinomie creative: creatività individuale contro condivisione collettiva; ordine contro disordine; continuità contro discontinuità. Se non fosse una parola logorata dall'uso diremmo che la visione evolutiva proposta dagli autori usa la *dialettica degli opposti* come "motore" principe da impiegare nel viaggio: un metodo che serve per esplorare le diverse direzioni possibili, andando sperimentalmente a vedere che cosa si riesce a trovare di volta in volta, senza però perdere il filo mediano ricavato dalla sintesi delle diverse direzioni prese.

E, in questo, hanno ragione. Sono gli opposti che muovono le cose, suscitando il bisogno di andare oltre quanto già sappiamo e già possiamo osservare nella realtà. Il possibile nasce dalla negazione dell'esistente, e questa negazione torna ad essere parte della realtà quando il ciclo si inverte: oltre una certa soglia, il sogno del possibile cessa di espandersi nello spazio delle possibilità, e viene circoscritto in un contesto e in una funzione specifica, mettendolo con i piedi per terra.

L'esplorazione, in questo senso, ha bisogno del suo opposto: il calcolo deterministico dà il mondo per già esplorato.

Inizialmente le due esigenze (esplorazione e calcolo) si oppongono: la prima non è infatti quasi mai giustificabile in base a un calcolo deterministico delle convenienze. Deve imporsi negandolo. Se non si sa che cosa c'è davanti a noi, è inutile impiegare grandi modelli di ottimizzazione tecnica, che minimizzano costi poco probabili e massimizzano risultati a venire, meno probabili ancora, ma con i "giusti" coefficienti di rischio. In condizioni di complessità questo modo di calcolare le convenienze finirebbe in un modo solo: con la decisione di non muoversi, perché in ogni direzione ci sono rischi insondabili da evitare.

L'esplorazione nasce da altro. Ossia da motivazioni più profonde, che fanno parte del modo complesso con cui la vita biologica, l'intelligenza umana e il sapere evolutivo sedimentato nella cultura sociale hanno da sempre trattato l'incertezza: provare per imparare, provare per verificare le proprie intuizioni, provare per credere. Provare per convincere, dando forma ad aspettative condivise, sociali. Provare per tenere fede a una responsabilità implicita che abbiamo assunto verso noi stessi e verso gli altri, che sono in viaggio con noi.

Leggere i segni dei tempi è un impegno a cui l'intelligenza degli uomini e delle loro organizzazioni viene chiamata ogni volta che si arriva in uno dei punti critici, in una biforcazione dove la traiettoria inerziale non ha più la for-

za richiesta per proseguire e dove – perciò – bisogna trovare qualche alternativa praticabile, facendo leva sull'immaginazione e sul coraggio.

Convieni, non convieni? Non si può dire in anticipo. Se la mente si trova un continente inesplorato davanti a lei, prima o poi, l'istinto di andare a vedere avrà la meglio sulla paura del nuovo e sulla convenienza del calcolabile. Come dicono De Toni e Barbaro, gli imprenditori intervistati agiscono in base alla passione, prima che in base al risultato di calcoli e di *business plan* immersi nell'incertezza radicale, tipica di questa era della complessità.

Si muovono per passione, ma, nell'esplorare, portano con loro le mappe e il regolo calcolatore. A un certo punto, infatti, serviranno. Eccome.

Il primato dell'immaginazione e della sua proiezione sociale (l'intelligenza auto-organizzativa dei soggetti) alimenta – come abbiamo detto – l'esplorazione delle imprese nella costruzione del loro futuro e di quello di tutti noi, che facciamo parte del loro mondo. Ma non si tratta di un'avventura spericolata, fatta in solitudine da pochi eroi, alcuni dei quali torneranno sani e salvi alla meta, lasciando la maggioranza degli altri al loro destino. In realtà, gli esploratori sono l'avanguardia di un'esplorazione che ha natura sociale, non solo individuale: ciascuno di loro usa mappe in cui è sedimentato il sapere di chi lo ha preceduto e algoritmi matematici per calcolare la posizione raggiunta: l'efficienza, l'ordine, la razionalità calcolante sono, dunque, l'altra faccia del coraggio che muove l'esplorazione.

Senza mappe e senza sestante sarebbe impossibile mantenere la rotta: i "capitani coraggiosi" finirebbero per inseguire – coraggiosamente, ma vanamente – la direzione del vento, che li porta altrove, in direzioni facili ma prive di senso. Quante volte è già successo nella vita di imprese che sembravano capaci di re-inventare il mondo e se stesse in poche brucianti puntate.

A parere di chi scrive, la visione evolutiva proposta dagli autori è un punto di vista denso di interesse perché consente di cogliere il *senso* del nostro cercare. Muove la vita individuale, ma anche quella delle imprese e della società, che ad esse si appoggia per tante importanti funzioni. Il senso che mette in movimento il "motore" non è solo quello di chi, nella tempesta, punta semplicemente a sopravvivere. Nella scelta e mappatura della rotta da esplorare ci mettiamo, invece, del nostro, contaminando la strada con elementi della nostra storia, cultura, emotività, socialità. Elementi non necessari "oggettivamente", ma importanti soggettivamente. E capaci di rendere l'evoluzione più ricca di varianti e di idee da mettere alla prova.

In che misura questa ricerca di senso che definisce lo spirito imprenditoriale e la funzione manageriale, oggi, è presente nella letteratura e nei modelli che – nella storia – hanno descritto o spiegato lo *strategic management* delle imprese e i *modelli di business* in cui esso si incarna?

Per rispondere a questa domanda gli autori offrono al lettore una ricca e minuziosa ricostruzione dei concetti e degli schemi che la letteratura manageriale ha elaborato su questi temi. È una sistemazione critica che rivede, da un punto di vista originale, una serie fittissima di contributi – classici e meno classici – alla gestione di impresa. Facendo una ri-lettura in base ai parametri proposti (sogno, *team*, *network*, ordine, caos, evoluzione, emergenza).

Senza anticipare qui il contenuto di questo lavoro di scavo, che scopre aspetti non di rado inediti in concetti diventati col tempo di uso generale, pensiamo che il lettore possa mettere alla prova le sue convinzioni sulle diverse teorie ma-

nageriali, seguendo direttamente la traccia che De Toni e Barbaro gli offrono, soprattutto nella seconda parte del libro, ma non solo. Potendo anche toccare con mano come i racconti dei testimoni aziendali possano essere calati, senza attrito, negli schemi proposti dalla “visione evolutiva” delle cose.

Infine, un’ultima considerazione. Il libro, nel suo svolgimento, apre un tema che merita sicuramente l’attenzione e la sperimentazione del lettore: la dialettica tra gli *uomini* in carne ed ossa, considerati nella loro intelligenza e nella loro unicità, e gli *automatismi* fondamentali (scienza, tecnica, calcolo, mercato, procedure, norme) che hanno dato forma alla *modernità*.

È una storia che va avanti da sue secoli e mezzo, ma di cui finora abbiamo visto e interiorizzato solo *la prima parte del film*. È quella scritta nei vecchi manuali dove gli automatismi hanno sempre la meglio, e gli uomini si limitano a fare i portatori d’acqua del Sistema o dell’Evoluzione, venendo ripagati con la produttività e il benessere del ruolo.

Tuttavia, negli ultimi trent’anni – dopo la crisi del fordismo – la trama e i protagonisti sono cambiati. Dove dilagavano le grandi organizzazioni verticali sono subentrate reti orizzontali e multiformi di nodi dotati di intelligenza e autonomia. La grande dimensione non è più un *must*, ma piccole e grandi imprese competono in base alle idee e ai legami di cui sono portatrici. L’istinto della stabilità non è più dato per scontato, ma viene spesso superato – con forza e coraggio – da un rinato spirito soggettivo di esplorazione del nuovo e del possibile. Anche se mette in crisi la stabilità.

Insomma, il sentiero dell’ordine attraversa a suo rischio la palude del caos, sperando di non impantanarsi. Tornano di scena, in questo modo, le persone e la loro intelligenza fluida. Macchine e procedure organizzative, infatti, non bastano più a gestire la costruzione del futuro: la complessità ha ridato spazio agli uomini e alla loro capacità collettiva di condividere progetti, assumere rischi, creare senso.

Nei fatti, è già iniziata la seconda parte del film. Ci servono solo nuovi occhi per vederla; o qualche buon libro – come questo – per avere la tentazione di tornare al cinema, sapendo che il film è cambiato.