

E. Petaccia

IL PENSIERO STRATEGICO COME ARTE DELLA DIREZIONE

(Pensiero sistemico e pensiero strategico nelle organizzazioni
sociali)

INDICE

Premessa:L'uomo che programma viene a sua volta programmato,p. 2

CAP. 1:STRATEGIE NELLA LOTTA PER LA SOPRAVVIVENZA1.1:Espedienti e stratagemmi nella lotta per la sopravvivenza,p.4-2.1:Le strategie istintive,p.6.

CAP. 2:IL PENSIERO SISTEMICO

1.2:La costruzione dei sistemi,p. 8-2.2: Il pensiero sistemico,p.11-3.2:Il possibile e il reale,p.13-4.2:Gli interessi e i loro conflitti,p. 16. NOTE al Cap. 2, p.18

CAP. 3:TATTICHE E STRATEGIE

1.3:Strategia:ricerca di una definizione,p.20-2.3: Decisioni tattiche e decisioni strategiche,p.22-3.3:La riuscita delle azioni tattico-strategiche,p.25. NOTE al Cap. 3: p.28

CAP. 4:IL PENSIERO STRATEGICO

1.4:Necessità di un concetto più esteso e pregnante di strategia,p.29-2.4:La razionalizzazione dei comportamenti nelle situazioni di conflitto di scopi,p.31-3.4: La decisione e il suo linguaggio, p. 32-4.4:Il pensiero strategico,p.37-5.4:Il pensiero strategico in rapporto alla storia,p.39-6.4:Il pensiero strategico in rapporto alla politica, p.41-7.4: L'ideologia come espediente tattico nella lotta per il potere,p.43. NOTE al Cap.4,p.45

Cap. 5:IL PENSIERO STRATEGICO NEI SISTEMI DEL LAVORO SOCIALE

1.5:Prospettive organicistiche e prospettive meccanicistiche nei sistemi del lavoro sociale, p.47-2.5: Strategie competitive e cooperative,p.49-3.5: Le decisioni nei sistemi del lavoro sociale,p.52-4.5:Tattica e strategia nelle organizzazioni del lavoro sociale,p.56-5.5:Strategie nella gestione dei sistemi impresa:l'impresa integrata verticalmente,p.58-6.5:Strategie nella gestione dei sistemi-impresa:le reti d'impres,p.61. NOTE al Cap. 5, p.65

CAP. 6: CULTURA, POLITICA E PENSIERO STRATEGICO

1.6:Relazionare e organizzare,p.66-2.6: Evidenze nella storia di un pensiero strategico e strutturante, p.68- 3.6: Il riemergere del pensiero strategico-strutturale nei tempi moderni,p.70-4.6:Machiavelli e la politica come grande strategia,p.75. NOTE al Cap. 6, p. 78

Premessa:L'uomo che programma viene a sua volta programmato

Il mondo, quale si presenta all'uomo moderno, se manifesta allo sguardo zone d'ombra, il che è tutto da dimostrare, è perché non ha guardato a fondo, ma non per i difetti della sua vista. Nella sua chiarezza, l'uomo moderno ritiene di conoscere i molteplici fattori in cui scompare ogni problema, operazione necessaria per venirne capo e quindi realizzare l'obiettivo che gli sta a cuore. E a ragione, perché il mondo sembra costituito da oggetti senza segreti e resistenze, desiderosi soltanto di mettersi al servizio, con tutte le loro maniglie e bottoni, del cliente di turno al solo fine di renderlo felice. Si tratta però di un'illusione ottica perché gli oggetti di nuova concezione, portatori di prestazioni superlative, non sono tuttavia così cedevoli da farsi usare secondo aggrada al cliente e infatti restano collaborativi sin quando ci si attiene alla lettera alle istruzioni stampate nero su bianco sui fogli di accompagnamento, speciali patti usciti dalle teste del fabbricante e sulle cui ragioni il cliente finale resta, e deve restare, del tutto all'oscuro. A quanti sostano dinanzi alla porta del tempio in attesa di chiarimenti, si cita la pagina dove il problema non soltanto è stato previsto per filo e per segno ma è stato già risolto dal cervello previdente del fabbricante. Questa meravigliosa armonia tra l'uomo e il mondo, finalmente diventato qualcosa di più di un sogno ad occhi aperti, sembra destinata a procurare molte soddisfazioni già oggi, ma molte di più ne fa intravedere per il futuro quando le promesse musicate e cantate dalla pubblicità e registrate nelle cose stesse, saranno diventate realtà e si potrà godere finalmente del raccolto dei tanti sforzi spesi nel passato.

La nostra fiducia nelle promesse della pubblicità non è senza giustificazione. Perché non solo ci si muove più velocemente che mai, e senza il minimo sforzo, standosene comodamente sdraiati su una poltrona di soffice stoffa sintetica, sorbendo l'aperitivo preferito servito da un grazioso angelo dei cieli in gonnellino, ma si va anche più lontano di quanto si sia mai andati nel passato, risultato che peraltro fa sperare in un domani in cui si potrà volare più in alto ancora per raggiungere posti oggi ammirati soltanto sullo schermo luminescente dove possono dare l'immagine migliore di sé. Del resto, va riconosciuto che si tratta di una fiducia ben riposta in quanto il nuovo mondo è stato concepito in perfetta antitesi al vecchio, uscito dalle mani di un Creatore che non conosceva bene il suo mestiere, pieno di cose fuori posto, accumulando sabbia in una latitudine e acqua in un'altra, senza contare le asperità distribuite un po' ovunque, così, tanto per rendere più varia l'esistenza. Infatti, non solo il mezzo meccanico che ci porta con sé è stato progettato e costruito senza i soliti difetti delle cose create nei famosi sei giorni(il settimo serviva per il meritato riposo), con le ruote che ingranano perfettamente l'una con l'altra, ma si fa pure in modo che il sapore della bevanda servita a bordo ingrani con le soddisfazioni del viaggio e con le altre che aspettano una volta scesi in qualche luogo lontano.

Mai nel mondo si è fatto un così grande spreco di logica per venire incontro ad ogni ghiribizzo che passasse per la testa dell'uomo della strada.

Affidata alla previdenza e alla logica di tanta gente che sa il fatto suo, la scelta è diventata un diversivo destinato a procurare piacevoli brividi di novità perché, comunque si scelga (andare in montagna o al mare? Scegliere l'auto veloce e brillante o quella robusta e sicura?), avremo dimostrato agli scettici che siamo stati noi a farla.

Tanta coerenza potrebbe far pensare all'azione di una mente unica che pensa, progetta e realizza per tutti e in effetti così è, anche se va vista come il risultato di un programma gigantesco nato quasi da sé in miliardi di piccoli cervelli al lavoro nei posti più diversi del mondo. E a un programma occorre pensare, perché una simile unanimità di intenti non è il risultato di spiegazioni date e ricevute, di accordi presi, dunque di una conoscenza e una volontà superiori, bensì sembra uscire dalla bocca di una macchina che marcia a tutta velocità senza dare spiegazioni ma senza nemmeno chiederne, semplicemente facendo girare le sue ruote. Quindi nessuna meraviglia se la bevanda servita sul vettore celeste provoca al palato la stessa sensazione di estraneità rispetto alle nostre attese che la stoffa sintetica dei sedili provoca al tatto, perché nel combinare gli ingredienti non si è pensato di soddisfare il palato di qualche uomo particolare, bensì soltanto a mettere in moto gli ingranaggi di alcune formule chimiche e attendere il risultato. Però, se l'uomo particolare, per la sua naturale irrilevanza statistica, non è entrato nel calcolo, altrettanto non si può dire dell'uomo in generale, quello in idea, dell'idea che se ne fanno gli esperti che distillano nei laboratori le essenze ritenute dai loro cervelli perfezionati le più adatte per incrementare le vendite.

Viviamo insomma in un mondo popolato di oggetti perfettamente consapevoli del loro compito ma, da zelanti impiegati, rispondono a tono soltanto quando ricevono le domande per le quali sono stati istruiti a rispondere. Per tanta condiscendenza tuttavia essi non ricevono nessuna gratitudine da parte dei loro clienti perché, non appena vengono colpiti da qualche infermità o acciaccio, sono buttati senza rimpianti in una delle tante discariche che conferiscono un tocco di modernità anche ai paesaggi più ameni. La conclusione non deve sorprendere nessuno perché, dopo aver elencate puntigliosamente le meravigliose attitudini dei congegni racchiusi nelle scintillanti custodie a trasportare il compratore dal mondo dozzinale della vita di ogni giorno a quello dei mondi sognati, dei quali gli oggetti dimostrano la parentela con quelli del possibile, diventa colpa che non si sconta nemmeno soggiornando qualche secolo mondi sognati, che è pure quello nel purgatorio delle macchine l'ostinato silenzio con cui rispondono ai tentativo di suscitare un moto di partecipazione alle nostre pene. Non siamo in presenza soltanto di un difetto di fabbricazione che dà il diritto di restituire il manufatto al mittente, o a una violazione contrattuale, malattia comune da affidare all'acume dei legulei, ma alla mancanza del bottone apposito, quello con le risposte ai dubbi su tutti i bottoni del mondo che pur continuano a proliferare, lacuna che ha l'effetto di riportare in vita il vecchio peccato di pensare del quale ci si credeva definitivamente liberati.

Cap. 1

STRATEGIE NELLA LOTTA PER LA SOPRAVVIVENZA

1.1: Espedienti e stratagemmi nella lotta per la sopravvivenza

Per chi crede che anche le cose più dure siano tali soltanto per gentile concessione della nostra costituzione fisica, come dire, per la fragilità delle ossa degli sconsiderati che vanno a sbattere contro i loro spigoli, l'esistenza delle idee fisse non può che suscitare meraviglia e scandalo. E' però indiscutibile che le idee fisse un vantaggio ce l'hanno perché, grazie anche alla loro pelle spessa, possono transitare da una bocca all'altra senza venire assimilate e senza perdere niente del loro fulgore naturale per quanto a lungo siano masticate. Questo dimostra tra l'altro il successo che hanno presso il grosso pubblico, per il quale il numero dei consensi, il fatto che tutti ne parlano al caffè o nei tram, è prova indiscutibile di verità. Inoltre, non è merito da poco prestarsi a molti usi, perché le idee fisse, che possono venir agitate come pugni per intimorire i refrattari o ribadite ad ogni occasione per mettere in minoranza gli originali, le cui idee sono tali da provocare quei fastidiosi pruriti nei cervelli che turbano l'accordo meraviglioso tra i capi e le folle che a intervalli regolari scendono in piazza per urlare ogni volta le stesse storiche verità.

Insomma, le idee fisse, dal potere ipnotico, sono viste favorevolmente dai più perché, non bisognose di spiegazioni, si possono inghiottire per intere e per intere risputarle fuori in caso di bisogno. Invece agli occhi dei meno, quelli che mirano alla sostanza senza lasciarsi impressionare dalle parole, esse sono utili veicoli sui quali salire a tempo debito per farsi trasportare verso traguardi di carriere che i normali sforzi per capire il proprio tempo, di solito invisibili a quanti credono che avere le idee chiare costituisca un diritto di nascita, nemmeno riescono ad immaginare. Naturalmente, una volta giunti alla meta, si possono tranquillamente smettere come si fa con un abito logoro, per indossarne altre più alla moda, che vuol dire più utili per salire ancora più in alto. Da qui l'uso spregiudicato che ne fanno i pubblicitari, i moderni maestri dei popoli, come pure quei maestri dalla parola facile, di solito ben sistemati nel partito preso, che si assumono la nobile missione di rendere visibili ai ciechi il corso della storia, che è come leggere nel futuro. Questi ultimi, già illuminati sulle origini del bene e del

male che si trovano nel mondo, volendo con questo dimostrare che è lo spirito della storia a parlare per loro bocca, aumentano la capacità di resistenza al sonno dei convenuti replicando le eccitanti verità messe in circolazione alcuni decenni prima dai cervelloni del proprio partito, convinti come sono di essere in buona compagnia nonché di essere saliti sul treno giusto, quello che arriverà alla meta.

Eppure, finita la riunione, dissipata nell'aria l'eco delle parole grosse, aperte le finestre per evacuare il fumo accumulato, se ne tornano tranquillamente a casa per godersi il frutto delle loro fatiche, dandosi alle poco storiche distrazioni come giocare col cane o fare onore alla cena preparata dalla moglie.

Questa prosa domestica dopo tanta poesia storica e sociale non deve sorprendere, come non debbono sorprendere quegli espedienti e stratagemmi, tipici degli inferiori regni della natura, che consistono nel far credere una cosa per coprirne un'altra che farebbe fallire il raggiungimento dello scopo, di solito di natura alimentare. Infatti, è la lotta per la sopravvivenza non le scuole di partito ad insegnare all'animale che, assumendo le forme e i colori del vegetale sul quale soggiorna, è più facile attrarre verso il proprio apparato digerente le creature troppo desiderose di trovare un pasto gratis ma poco esperte della vita e troppo fiduciose sulla veridicità di quello che capita loro di vedere. Invece l'uomo, il fiore dell'evoluzione sulla terra e il suo più prezioso gioiello, non si può limitare all'arte di assumere la forma e il colore più adatti alla diverse occasioni, ma sa anche emettere suoni apprezzabili sia per il loro andamento melodico sia perché chiarificatori delle idee allo scopo di attrarre sfaccendati e indaffarati nelle proprie schiere, e, come veri pastori di popoli, fingere di condurre i popoli al pascolo soltanto per poi tosarli meglio.

Si dirà che stiamo accusando persone che credono nella loro sacra missione di progresso di ricercare invece il prosaico interesse personale, accusa oltre che ingenerosa, ingiusta. Qui non possiamo parlare di espedienti perché si tratta di veri stratagemmi (l'arte di far credere agli altri una cosa per l'altra, la sublime arte dell'inganno che fa decidere per il proprio danno invece che per il proprio vantaggio come natura vorrebbe), tanto più efficaci nella lotta per sopravvivenza, dove nessuno sente il bisogno di finire nella pancia di un altro, di quelli suggeriti dagli stimoli della fame agli animaletti di sopra. Infatti, non ci si limita ad assumere il colore più adatto a richiamare l'attenzione dei semplici ma, ragionando a fil di logica, si rassicura le vittime che i loro mali sono destinati a vita breve perché presto il "cambiamento" li trasporterà pari pari da un presente di disagi se non di sofferenze in un futuro popolato soltanto da sogni avverati. Simili stratagemmi, messi alla prova dei fatti, si rivelano anche i più efficaci ad assicurare il premio ai loro inventori perché, oltre a disarmare le vittime, permettono pure di bollare i concorrenti come nemici del progresso.

Se parliamo di stratagemmi in un lavoro dedicato al pensiero strategico non è tanto per la

comune origine delle due parole, o per far comprender sin dall'inizio quanto l'intelligenza creativa debba all'astuzia animale e questa alla lotta per la sopravvivenza, bensì per introdurre la versione evoluta dell'intelligenza applicata alla vita passando per quella meno evoluta, e persino atavica, che continua a produrre effetti persino nell'epoca delle locomotive e delle dinamo. Come l'arte degli espedienti e degli stratagemmi, il pensiero strategico di cui intendiamo trattare, è vita che nelle sue varie espressioni mira a continuare e ad ampliare i propri orizzonti.

2.1: Strategie istintive

L'uomo abbandonato a se stesso, all'alternarsi inesorabile, e tuttavia sfuggente nei loro reali contorni, dei bisogni, l'uomo, nell'isolamento della vita naturale, trova negli istinti i surrogati delle risorse di conoscenza di cui manca. Lottando per procurarsi il cibo, dissetarsi, ripararsi dalle intemperie e dagli assalti delle fiere, dimostra di essere soltanto un animale appena più ingegnoso degli altri, dei castori e delle scimmie ad esempio. Come l'animale, egli vive in continua apprensione circa la sua sorte e sa di non potersi distrarre un attimo perché il pericolo è ovunque, come del resto quanto gli occorre per la sopravvivenza. Il pericolo che lo minaccia da ogni lato lo pone in uno stato di tensione spasmodica, costringendolo a prendere nota di ogni perturbazione dell'ambiente, ogni traccia lasciata sul terreno, ogni agitarsi di fronda che può essere il segnale di distruzione totale. Ma sempre indotto dai pericoli, ha però anche modo di andare oltre i suoi limiti, mettere all'opera risorse in precedenza appena sospettate che in seguito andranno ad arricchire il suo bagaglio di esperienze depositate nella memoria, che pure insegnano qualcosa nella lotta per la sopravvivenza.

Ma se l'avara natura non concede nulla spontaneamente alle sue creature e rende difficile il loro cammino nella vita, la contropartita sarà lo sviluppo di quelle forme di astuzia che spesso riescono a simulare i prodotti dell'intelligenza, a mettere in crisi i suoi schemi. Perciò, se quando si parla di strategia nel caso di un albero che spinge la chioma il alto alla ricerca della migliore esposizione alla luce del sole, si compie forse un abuso di parole, l'abuso non è altrettanto evidente nel caso della mantide che assume il calore del ramo o della foglia che la ospitano, quando si mostra nelle vesti di facile preda proprio quando si è preparati a predare gli altri insetti, inganno che riesce tanto più convincente quanto più questi ultimi sono convinti dell'evidenza dei sensi.

Ammiriamo la mantide che sfrutta la credulità naturale nell'evidenza dei sensi per procurarsi il pasto come ammiriamo quanti sfruttano la credulità altrettanto, poco consapevole di sé, di quanti non sanno immaginare altri significati delle parole di quelli accessibili a loro stessi. Ma occorre mettere più in alto nella scala delle intelligenze strategicamente attrezzate il gatto che insegue il

topo, non limitandosi a corrergli dietro ma cercando di anticipare le sue mosse, chiudergli ogni via di fuga, il che vuol dire ridurne la libertà d'azione e quindi la possibilità di intraprendere iniziative alle quali l'inseguitore non potrebbe rispondere adeguatamente. Guidato nella caccia del cibo dalle astuzie naturali suggerite dall'appetito o da regole di condotta apprese con l'esperienza, il gatto dimostra di possedere un'intelligenza all'altezza della situazione, che è di evidente conflitto tra chi vuole mangiare e chi non vuol farsi mangiare.

Gli esempi citati possono apparire dozzinali, ma hanno il pregio di mostrare che il gioco della strategia è il gioco della strategia non è praticato soltanto dai generali sui campi di battaglia ma è il gioco stesso della vita, della lotta per l'esistenza.

Quando veniamo all'uomo, si usa parlare di strategia a proposito delle manovre, talvolta avvolgenti, dell'innamorato che vuole conquistare la sua bella, che certamente non si rassegna al ruolo di preda ma aspira anch'essa a quello di predatore, come pure del carrierista che vuole superare i contendenti, carrieristi come lui, tutti in lotta per una posizione ben remunerata o del negoziante che lotta con i concorrenti per conquistare e mantenere la sua clientela.

Altrettanto tipiche sono le situazioni di gioco dove veramente il concetto di strategia sembra meglio acclimatato e questo tanto nei giochi in cui i giocatori possiedono entrambi una visione completa delle forze in campo (scacchi, dama, ecc.) che una visione parziale delle medesime e occorre procedere per induzione (giochi delle carte). In ogni caso, le intenzioni dell'avversario restano sempre oscure e sono da ricostruire per via di congetture. Nel gioco competitivo, con una posta che si può guadagnare o perdere, è consentito indurre in errore, ovvero, circondare la propria azione di falsi segnali, quali esibizioni di forza che non si hanno o simulare debolezze per meglio disarmare la vigilanza dell'avversario, espedienti e stratagemmi legittimati dalla situazione di conflitto nella quale non si vuole soccombere.

Detto questo, dobbiamo anche confessare che il nostro interesse attuale non è per queste decisioni dell'animale, più simili a reazioni istintive, o degli uomini come individui, sebbene meno dotati da madre natura di armi di difesa e offesa (becco, artigli, denti, velocità delle gambe, forza o agilità muscolare, ecc.). Esso è invece rivolto a un genere di decisioni guidate dal pensiero, dunque a un'azione che ne dipende nel mentre l'influenza, decisioni prese collegialmente in seguito a discussioni i cui motivi sono quindi ricostruibili.

Cap. 2

IL PENSIERO SISTEMICO

1.2:La costruzione dei sistemi

1. Si distingue tra un metodo analitico di risoluzione dei problemi che dal condizionato cerca di risalire alle condizioni, o dai particolari osservabili, considerati quali effetti di cause ancora sconosciute che servono a spiegarli, e uno sintetico che segue la via opposta: dalle condizioni al condizionato, dai principi generali, supposti noti, alla spiegazione dei casi particolari.

Il metodo sintetico, detto anche geometrico, ha dato la prima prova di sé nella sistemazione delle conoscenze geometriche sparse operata da Euclide e che in seguito si è rivelato altrettanto efficace nella costruzione della scienza della natura. Esso non inizia dagli oggetti osservabili, bensì da elementi del tutto ideali, come sono il punto, la circonferenza, ecc. delle definizioni geometriche, manovra che permette di cercare le relazioni che le legano per via di teoremi e dimostrazioni.

Applicato all'esperienza fisica, il procedere analitico e quello sintetico costituiscono dunque il modo di pensare che salva nello stesso tempo le ragioni delle osservazioni, di quanto troviamo per via di esperienze dirette, spesso un coacervo di casi irriducibili a un medio comune, e la conoscenza astratta, formalmente rigorosa, sulla quale il ragionamento fa presa in maniera naturale. Essi però si distinguono soltanto discorsivamente, perché nel concreto costituiscono un unico metodo che è quello della ricerca delle cause dei fenomeni.

Così Newton costruisce il suo sistema del mondo a partire da principi generali che sono ipotesi immaginate a partire dalle leggi trovate per via di osservazioni particolari, messe poi alla prova deducendo spiegazioni e leggi relative a nuove classi di concetti e fenomeni, circostanza che consentiva ai matematici settecenteschi costruttori della meccanica razionale di accusare il sistema di Newton di costituire niente di più che una generalizzazione empirica delle osservazioni ancora impacciata da concetti di natura animistica e quasi metaforica come la *forza*.

In particolare, Lagrange ed Hamilton dimostrano che per dedurre tutti i fatti relativi a un

sistema dinamico non è necessario descriverlo mediante equazioni differenziali in cui le posizioni dei punti ai vari istanti fungono da variabili indipendenti e le loro accelerazioni da dipendenti, ma che essi si possono ricavare a partire da una funzione che ne rappresenta l'energia totale e dove tutte le variabili sono sullo stesso piano, sia quelle dipendenti che quelle indipendenti in quanto sostituibili le une con le altre (E. Mach).

Il carattere razionale di questa disciplina l'apparenta alla geometria e sta a indicare che essa è governata dalla logica dimostrativa prima che dall'esperienza.

2. La meccanica razionale deve quindi nome e metodo dal fatto di non trattare con oggetti reali sui quali il ragionamento farebbe fatica ad esercitare la stessa presa che esercita sugli enti mentali, posizione del resto simile a quella della geometria dinanzi allo stesso problema. Ma prove anche più convincenti del rapporto tra teoria e fatti si ricavano da esempi di più facile comprensione, dove effettivamente la teoria descrive il campo delle possibilità entro cui l'esperienza è immaginabile, comprensibile ed eseguibile.

Prendiamo la tavola pitagorica che ogni fanciullo apprende sin dai primi anni di scuola. Essa istituisce una serie di puri rapporti caratterizzati da necessità, ma quali di essi utilizzare in un caso è facoltà del soggetto decidere. Egli può prender due numeri qualsiasi minori di dieci, ad esempio tre e sette, può sommarli, sottrarli, moltiplicarli o dividerli o farne quello che altrimenti crede, ma se decide di moltiplicarli, il risultato non è più nelle sue disposizioni e viene dettato dalla tavola stessa. L'atto dell'utente, nella sua singolarità, è però **concepibile** soltanto nel quadro delle possibilità già previste dalla tavola che quindi ne sta come a fondamento e nella quale soltanto diventa pensabile.

Lo stesso potrà dirsi della geometria, elementare o no, dove una figura non sta soltanto per se stessa, ma evoca con maggiore o minore forza, a seconda del grado di avanzamento del soggetto in questi studi, l'intera geometria, come un triangolo rettangolo evoca la circonferenza che ha per diametro la sua ipotenusa e tocca con un suo punto l'altro vertice, e via dicendo.

Teoria formale, esistente nell'atemporalità del pensiero, e fatto particolare percepibile ora e qui, possibilità ed effettuazione, si sostengono a vicenda e non è pensabile l'una senza l'altra.

Ma gli esempi di sopra, e gli altri simili che potrebbero accompagnarli, per quanti illuminanti non sembrano dare il giusto rilievo ad altre proprietà caratteristiche dei sistemi di possibilità e dei loro rapporti con le attualizzazioni che pur concorrono a realizzare. Si tratta di questioni fondamentali per cui è giustificata l'attenzione che vi dedichiamo.

“Ogni struttura presenta i due aspetti seguenti: un sistema di rapporti differenziali, secondo i quali gli elementi simbolici si determinano reciprocamente; un sistema di singolarità corrispondente a questi rapporti che traccia lo spazio della struttura”(G.Deleuze, 1973, cit. in I. Prigogine, I. Stengers, 1981,p. 1019). L’esempio più calzante viene dalla linguistica, che ha scoperto in ogni linguaggio la presenza di una doppia articolazione, la prima che riguarda i termini significativi e la seconda invece riferibile a un sistema di tratti distintivi e coesistenti come possibilità tra i quali una lingua particolare trae i fonemi da combinare per realizzare una certa produzione linguistica. “Rimane il fatto che non tutto si attualizza come tale. Ciò che si attualizza, qui ed ora, sono alcuni rapporti, taluni valori di rapporti, una tale distribuzione di singolarità; altri si attualizzano altrove o in altri tempi. Non esiste una lingua totale, che incarni tutti i fonemi e i rapporti fonemici possibili, ma la totalità virtuale del linguaggio si attualizza secondo direzioni esclusive in lingua diverse, di cui ciascuna incarna certi rapporti, certi valori di rapporti e certe singolarità” (ibidem).

Esempi ci sono forniti dal francese e dall’italiano, con la prima che accetta come possibilità quel fonema nasale escluso dalla seconda.

Per quanto riguarda l’articolazione dei termini dotati di significato, denominata dai linguisti come prima articolazione (mentre la precedente articolazione dei tratti fonemici sarebbe la seconda), possiamo richiamare le parole di Jakobson. “Ma il problema essenziale per l’analisi del linguaggio è quello del codice comune al trasmittente e al ricevente e soggiacente allo scambio di messaggi. Nessuna comunicazione sarebbe attuabile senza un certo repertorio di possibilità preconcepite o di rappresentazioni prefabbricate”(1985, p. 11).

Riconosciamo in simili fatti qualcosa di generale e insieme essenziale che permette tanto il pensare le virtualità, quali sono descritte da sistemi di differenze e rapporti, quanto la realizzazione nelle particolari e specifiche situazioni di alcuni di esse in vista degli interessi di particolari utenti.

Virtualità ed esecuzione obbediscono però a due logiche diverse: la prima dove domina un principio di identità e non contraddizione formale, rivolta al puro ordine dei pensieri; la seconda invece al mondo dell’esperienza e delle sensazioni, che infatti possono essere pensate sia come proprietà delle cose che come reazioni psicologiche di un particolare soggetto.

Nell’esempio precedente le strutture della lingua ne governano le esecuzioni. Ma le lingue cambiano nel tempo e possono cambiare pure le loro strutture. Si presenta così il problema

generale di vedere le strutture nella storia, esigenza tanto più pressante in quanto si manifesta tutte le volte che si formulano giudizi che mettono sotto tensione l'intera struttura di una lingua.

2.2: Il pensiero sistemico

Riconosciamo il sistema da ogni altra espressione del pensiero, in quanto dominato da un duplice criterio, all'apparenza opposti ma in realtà complementari: l'esistenza di parti con caratteri definiti e inalterabili e quindi di relazioni altrettanto stabili che ne realizzano la **connessione reciproca**. Esso sta a rappresentare la generale articolazione che si ricerca nel mondo delle possibilità come governato dalla logica dove i giudizi e le proposizioni non vivono nell'isolamento ma si costruiscono gli uni in relazione agli altri. Trasportata l'esperienza sul piano dei giudizi, l'affermazione precedente aiutano a distinguere le proposizioni dalle combinazioni di parole in quanto diventa possibile dedurre dalle prime altre proposizioni che le ineriscono necessariamente e necessariamente connesse le une alle altre, cosa impossibile da farsi con le seconde. Da "Giovanni è un fratello cadetto" si deduce tanto che "Giovanni ha un fratello maggiore" quanto che "Giovanni non è figlio unico", e così via (Strawson).

Il pensiero che crea sistemi è quello che aiuta a trasformare le opinioni personali, espressioni del personale sentire e quindi né vere né false, in proposizioni che impiegano termini e discorsi e quindi giudicabili vere o false. Esso come prima mossa isola, o si propone di farlo, l'oggetto delle sue indagini dalle eventuali influenze esterne, operazione che precede l'altra, necessariamente connessa alla prima, di descrivere il problema come costituito da parti definite e distinguibili, connesse da relazioni altrettanto stabili, manovre che, rendendo il problema trasmissibile, lo consegna alla società di quanti ne conoscono il linguaggio nel quale prende forma.

La riduzione a sistema di parti di un problema complesso non è aspirazione soltanto della meccanica che studia i movimenti dei corpi inanimati perché essa costituisce un espediente epistemologico generale di riduzione del complesso al semplice, e a niente varrebbe se, dopo una simile manovra, ci trovassimo di nuovo di fronte a un problema del tutto identico o del tutto diverso a quello che si voleva risolvere all'inizio. Il semplice infatti è tale perché è un prodotto dell'intelligenza, dunque con caratteristiche conoscibili a priori e sul quale il ragionamento può far presa completa.

Il pensiero sistemico mira dunque a una più precisa definizione degli oggetti che pensa, progetta o usa, intenzione che non esclude la possibilità di pensarli nelle reciproche relazioni. Esso raggiunge il suo scopo perché in alcune condizioni gli riesce di individuare e rendere trascurabili le influenze ambientali e quindi a prevedere in linea di massima quelle la cui rilevanza è dell'ordine dei fattori presi in considerazione. Ma le influenze ambientali e quelle personali (interessi, punti di vista condivisi, ecc.) non sempre sono trascurabili o prevedibili e quando non lo sono il modello geometrico-meccanico cessa di essere adeguato e occorre passare a soluzioni più complesse delle quali quelle adottate dalla teoria dell'informazione e dei sistemi auto controllati forniscono alcuni modelli.

Il pensiero sistemico, astratto, cerca di cogliere le forme che, strutturando in modo oggettivo il pensiero del soggetto, lo rende comprensibile a se stesso e agli altri. Questo passaggio dai modi di pensiero ancora gravati da incapacità di determinarsi a quelli in cui si sostengono gli uni con gli altri segnala da parte del soggetto insieme l'avvenuta conquista di un pensiero logico, che definisce le possibilità di esistenza degli eventi, e la sua attitudine a vivere in società, quindi di definire la possibilità di pensare gli eventi particolari in relazione ai contesti dai quali sono stati derivati e ai processi mentali messi all'opera per derivarli. Esso tende a configurarsi come pensiero oggettivo, neutrale rispetto agli interessi, e tale deve essere perché un pensiero disinteressato degli interessi costituisce una contraddizione in termini. (1) Ma gli interessi sono i veri moventi delle azioni, comprese quelle particolari azioni eseguite a scopi conoscitivi. Persino nella conoscenza dell'oggetto occorre aver presente il processo che lo costituisce e quindi giustificare le relative operazioni mentali e i moventi portati dai soggetti nella realizzazione di un tale compito.

La considerazione unitaria delle forme astratte costruite dal pensiero e nelle quali esso si muove più a suo agio e degli interessi non è compito di nessuna scienza, e fosse pure una scienza empirica, ma appartiene a un ordine di problemi più generali, quali sono i problemi di scopi e delle loro realizzazioni. Nella considerazione degli scopi il dominio dei rapporti tra gli individui e la natura va esteso sino a comprendere quello dei rapporti tra gli individui stessi, e quindi dei loro differenti punti di vista e dei loro conflitti, i sistemi costruiti dalla matematica e dalla fisica vanno sostituiti con i sistemi che incorporano scopi e che come tali siano in grado di regolare le azioni volute in condizioni particolari.

3.2: Il possibile e il reale

D'altra parte, in concetto di interesse è tutt'altro che un concetto semplice. Dobbiamo invece riguardarlo come un intero nuovo mondo spirituale la cui conoscenza non può realizzarsi né con i metodi della scienza delle possibilità, scienza costruita interamente sulla logica, né con quella sperimentale. Come è stato detto altrove, è in sé contraddittorio voler costruire una conoscenza disinteressata dell'interesse.

Ma questa impossibilità non deve scoraggiarci nel nostro proposito di conoscere meglio la natura di un interesse. Infatti, nessun interesse potrà trovare soddisfazione se non passando per i pertinenti processi conoscitivi e il punto di vista empiristico sul mondo insegna appunto a ritrovare la radice comune in cui interesse e conoscenza si congiungono. E' giustificato rintracciare siffatta radice nella sensazione, in origine sentire allo stato puro che, mentre ci avverte della presenza di qualcosa di desiderato o temuto, crea le tensioni relative che si risolvono in reazioni di avvicinamento o di fuga. Per quanto all'inizio povera di consapevolezza, avvertendoci circa le proprietà delle cose in mezzo alle quali viviamo, la sensazione finisce per integrare stati di piacere o dolore col momento conoscitivo, col che essa diventa anche principio d'azione: di attrazione o presa, nel primo caso; di repulsione o fuga nel secondo, complesso di cognizioni e azioni che nello sviluppo del soggetto si completa con la conquista di quella consapevolezza di voleri e conoscenze che vanno oltre istinti e tendenze che tuttavia permangono anche nella costituzione della coscienza sviluppata come motivi di fondo e la cui armonizzazione con la coscienza sembra determinarne le possibilità di ogni ulteriore sviluppo.

Il fatto poi che si possa parlare di realtà, di percezione di un'esistenza, soltanto in un quadro di possibilità descritte logicamente che ci danno insieme tanto la nozione di necessità che quella di impossibilità, va ascritto tra le scoperte più importanti degli studi psicologici ed epistemologici ascrivibili al nome di Piaget e della sua scuola che ne hanno fatto il centro degli studi sullo sviluppo intellettuale del bambino (J. Piaget, B. Inhelder, 1980).

Per lo studioso ginevrino, il bambino, prima dei 7/8 anni, deve contare principalmente sul proprio apparato percettivo il quale gli procurerebbe le informazioni essenziali tanto sull'ambiente nel quale vive quanto sui propri stati interi alle quali reagirebbe con azioni condizionate da immaginazioni sulle quali eserciterebbe uno scarso controllo. A partire da questa età, si svilupperebbe gradualmente nel bambino l'attitudine a considerare una situazione percepita, con caratteri unici e irripetibili, in uno stato di parti con caratteri distinti e permanenti, quindi

riconoscibili anche in altre situazioni determinandone in qualche modo la comprensione. Talché lo sviluppo intellettuale del bambino, se comporta una graduale attenuazione dalla sua dipendenza esclusiva dalle reazioni spontanee dei sensi, procede sulla linea dei tentativi di renderle sempre più penetrate di azioni di distinzioni e confronti delle quali comincia ad avere una certa consapevolezza. Egli comincia a prendere le distanze dalle sue immaginazioni, a giudicarle come tali, e, potendo salire dalla situazione esperita a quella analizzata, può anche scendere dalla seconda, tramata di distinzioni e relazioni, alla prima.

A questa età, il soggetto inizia a ordinare gli oggetti, a classificarli in relazione a qualche proprietà comune evidente, quindi a inserirli in serie, come realizza corrispondenze tra serie, sviluppi che, una volta appresi, si conserveranno per tutta la vita, seppure armonizzate rispetto a strutture più complesse che non contraddicono e non ne sono contraddette.

Un limite evidente di questa fase dello sviluppo consiste nel fatto che le strutture in questione (classi, serie, corrispondenze tra classi e serie, ecc.) sembrano legate alle situazioni concrete dalle quali sono dedotte, condizionamento dal quale il soggetto comincia ad emanciparsi verso gli 11/12 anni con lo sviluppo di un pensiero più formale, nel quale apprende a ragionare su dati ideali non più sostenuti da percezioni dirette bensì da un linguaggio mediante il quale si compirebbero quelle generalizzazioni e concettualizzazioni che al linguaggio riescono naturali, comprendenti, con i casi studiati, per quanto diversi possano essere nel concreto, e, in via ipotetica, quelli non ancora esperiti, ammettendo per via di ipotesi che abbiano le stesse proprietà strutturali dei primi.

Se nella fase del pensiero concreto il fanciullo distingue e seria oggetti secondo qualche loro caratteristica percepibile, ad esempio la lunghezza, restando ancora condizionato dagli oggetti che percepisce e manipola, nella fase del pensiero formale ragiona su oggetti e relazioni ideali, come quando ammette che se A è maggiore di B e B è maggiore di C allora anche A è maggiore di C, che esprime una capacità di inferenza nuova, valida qualunque siano gli oggetti A, B, C. La novità di questa conoscenza balza agli occhi: essa è necessaria, nel senso che segue in modo impeccabile dalle premesse e non ha bisogno di appoggiarsi a percezioni per essere affermata.

Mentre il preadolescente e l'adolescente "per risolvere il problema posto cominciano subito col costruire in insieme di ipotesi, tra le quali scegliere mediante l'esperienza quella giusta, il bambino del livello concreto non fa, a rigore, delle ipotesi; egli agisce fin dall'inizio e cerca semplicemente, durante lo svolgimento della sua azione, di coordinare le letture dei risultati che ottiene, cioè, cerca di strutturare la realtà sulla quale agisce"(ibidem,p.248).

Sciolto il pensiero dalle situazioni concretamente percepite, come esige la sua formalità, e includendo un principio di necessità, non è che il soggetto potrà in seguito risparmiarsi di percepire e giudicare le sue percezioni, o di risparmiarsi di giudicare i suoi stessi giudizi, quindi i suoi processi mentali, riflettere per accertarsi se sta dicendo il vero o il falso. Si tratta invece di pensare insieme l'astratto e il concreto, il possibile e il reale, accomunate dall'essere ambedue descrivibili linguisticamente, in un linguaggio al quale appartiene la proprietà di essere insieme concreto e formale, per quanto sembra che dove ci sia l'uno non possa esserci l'altro e che si astragga proprio per creare una dimensione del tutto emancipata dalle complicazioni, imprecisioni e confusioni caratteristiche delle situazioni concrete date nella loro unicità, impossibili persino da giudicare.

Si tratta di uno sviluppo in cui le prime acquisizioni di una conoscenza oggettiva non vanno contro l'esperienza personale, ma, mentre l'estende, l'approfondisce, circostanza in base alla quale possiamo dire che il momento percettivo, estetico, che fa vedere le situazioni nella loro unicità e quasi fuse con la propria facoltà di immaginare, è complementare a quello logico che mette capo a distinzioni e relazioni stabili, dotate di quell'oggettività che manca ai prodotti dell'immaginazione e in grado di sussumerle, nonché ritrovabili tutte le volte che si desidera.

Queste formazioni di percezioni e conoscenza non sono né del tutto formali né del tutto empiriche ma vi concorrono, in modo caratteristico, conoscenze di entrambi i generi. Esse includono tanto la storica conoscenza delle condizioni, degli nostri interessi e scopi, nonché dei processi conoscitivi nei quali siamo coinvolti, come dei poteri e dei limiti del linguaggio impiegato, e infine le conoscenze dei mezzi che si possono impiegare, questi ultimi sovente di natura oggettiva e sociale. In quanto poi al significato, o alla portata, di una simile combinazione di conoscenze, comprendiamo che per astrarre ci deve essere prima un materiale concreto sul quale agire, ma comprendiamo pure che per una sensazione difficilmente sarà compresa se non viene analizzata nelle sue componenti e nelle relazioni che ne descrivono i rapporti.

“Con il pensiero formale, infine, si opera un'inversione di fondo tra il reale e il possibile. Il possibile, invece di manifestarsi semplicemente sotto forma di un prolungamento del reale e delle azioni eseguite sulla realtà, subordina a sé il reale; i fatti sono d'ora innanzi concepiti come il settore delle realizzazioni effettive in seno ad un universo di trasformazioni possibili, essi sono spiegati e ammessi come fatti, soltanto dopo una verifica che porta sull'insieme delle ipotesi possibili compatibili con la situazione data”(ibidem, pp. 248-9).(2)

I fatti concreti, che sembrano i più direttamente accessibili, in realtà sono i più bisognosi di spiegazioni.

4.2: Gli interessi e i loro conflitti

Il metodo della conoscenza, disinteressata come pretende di essere, fallisce di fronte agli interessi e ai contrasti ai quali di solito essi danno luogo. Nelle questioni di interesse, dove i giudizi sono condizionati da valori e prese di posizione personali, difficilmente si può parlare di fatti, di dati, di obiettività, ecc. quantunque si possano impiegare mezzi tecnici dalle caratteristiche oggettive per risolverle. Ora le soddisfazioni attese sono ottenute ricorrendo a soluzioni abituali, quelle che nel passato hanno riscontrato un certo grado di validità, come pure all'intuizione degli individui, ciò che spiega anche la loro variabilità passando da una decisione all'altra, nonché il loro scarso rendimento. Invece, l'affidarsi a soluzioni approssimative, scarsamente ragionate, costituisce una trascuratezza non tollerabile quando sono in questione interessi di grande portata, del genere di quelli rappresentati dalle organizzazioni del lavoro sociale, dove lo stesso gran numero di persone che vi partecipano impone la coordinazione dei motivi e dei punti di vista in modo da formare scopi rappresentativi degli interessi dell'organizzazione nel suo insieme. In altre parole, non si tratta soltanto di coordinare conoscenze in relazione a un oggetto complesso quale potrebbe essere una macchina o un impianto la cui gestione richieda conoscenze specialistiche di vario genere, compito di per sé già abbastanza impegnativo, risolto normalmente con l'assegnazione dei compiti in relazione alle rispettive competenze, perché sono in ballo questioni più delicate, quali ad esempio la trasformazione di interessi personali, spesso oscurati da psicologie resistenti ad ogni tentativo di chiarimento, in uno scopo che per la sua maggiore razionalità sia riconoscibile e accettabile da molti.

I conflitti sono inerenti agli interessi, dove condizionamenti sociali, economiche, ecc. sono intrecciati con determinanti psicologiche resistenti ad ogni tentativo di chiarificazione e che ciascuno ha diritto di interpretare a proprio modo. Tuttavia, se questa situazione fosse senza via d'uscita, sarebbe persino impossibile impiegare nei sistemi di lavoro sociale mezzi e competenze tecnici per realizzare scopi condivisi. La razionalizzazione degli interessi in vista della realizzazione di scopi comuni diventa quindi un requisito indispensabile per associare ad essi i mezzi ritenuti più adeguati.

Dovendo conseguire obiettivi di efficacia ed efficienza, i sistemi del lavoro sociale ricorrono all'impiego di mezzi tecnici complessi, così che si possano realizzare decisioni che mettano

all'opera possibilità tecniche da trattare con l'obiettività loro propria, sebbene in un quadro di interessi di varia natura da salvaguardare. Nei sistemi del lavoro sociale (detti per questo sistemi socio tecnici) sono quindi all'opera due generi di pensiero: uno relativo alle possibilità tecniche, di derivazione logica e formale; l'altro relativo agli interessi in gioco, sostanzialmente conflittuale e dialettico, in cui si confrontano punti di vista personali alla ricerca di una posizione più comprensiva, quella che possa diventare scopo comune dell'intera organizzazione. In questo campo, non esistono soluzioni di validità scientifica, bensì soltanto soluzioni soddisfacenti, in relazione alla situazione incontrata. Si può capire da simili scarsi accenni come in queste organizzazioni si cerca di realizzare qualche compromesso tra il pensiero di possibilità, sostenuto da una logica oggettiva, considerati non scalfibile da interessi personali, e un pensiero relativo ad interessi, spesso poco diverso da punti di vista.

Le decisioni entro queste organizzazioni non possono privilegiare né i metodi rigorosi del pensiero sistematico né quelli dialettici propri degli interessi, ma debbono comprendere entrambi, in combinazioni determinate dall'ordine degli scopi da raggiungere e dalle competenze e personalità di quanti vi partecipano.

Gli esempi riportati nel Cap. 1 si riferiscono con tutta evidenza a conflitti di interessi, quindi di scopi, le cui soluzioni non seguono tanto per via logica, ragionando sui fatti, che spesso si contraddicono gli uni con gli altri e con gli scopi perseguiti, bensì ricorrendo ad espedienti suggeriti dalle questioni da risolvere, come sfruttare i punti deboli degli avversari, negando anche l'evidenza e persino quanto si **crede** nel proprio alla verità di quanto afferma il nostro contraddittore, al solo fine di minare la sua sicurezza o di non cedere su posizioni minime per non doverlo poi fare anche su questioni importanti. Per prevalere nella lotta diventa persino lecito usare le fatidiche conoscenze oggettive in senso tendenzioso, come armi tra le altre, ovvero, ricorrere ad intimidazioni, tutte cose che farebbero vergognare un vero scienziato. Inoltre, nella lotta torna essenziale creare situazioni di potere, dissimmetrie di informazione, come disporre di quante più informazioni possibili sulle intenzioni dell'avversario e, all'opposto, lasciandogliene carpire nei nostri confronti quanto meno possibili, o, addirittura, inducendolo in errori di valutazione con vari stratagemmi (bluff, esibizioni di forze che non si hanno, finti cedimenti per incoraggiarlo a fare la mossa sbagliata e simili).

Esaminate meglio, le situazioni di conflitto descritte sopra sembrano tutte nascere nel corso dell'azione rivolta a stabilire una situazione nuova, attualmente *non ancora in essere*, verso la quale possiamo conservare una certa libertà, come sono caratteristiche delle manifestazioni di volontà, notoriamente rivolte al futuro, quindi escluse dalle conoscenze positive proprie del mondo dell'essere. I conflitti, benché integranti conoscenze positive sulla configurazione della situazione da mutare, a sua volta risultato di scopi precedenti giunti a conclusione, sono risolti immaginando ventagli di decorsi d'azioni possibili che dovrebbero portare alla situazione

desiderata. Le volontà sul campo, una volta messe in chiaro, avranno il nome più perspicuo di scopi, gli antecedenti immediati dell'azione.

Tuttavia, non siamo in presenza di un processo lineare e né lo scopo segue direttamente da un'intenzione né l'azione dallo scopo. Piuttosto, dobbiamo pensare a una serie di tentativi fatti nel pensiero in cui il soggetto cerca di definire la fisionomia del suo disagio, richiama le sue conoscenze sulle condizioni del mondo, passa in rassegna le diverse opzioni che gli si presentano e ne valuta le rispettive conseguenze per trovare il decorso d'azione che meglio lo soddisfa. Né questo lavoro si limita a un esame dell'esistente perché egli combina linee d'azione sperimentate in precedenza per crearne di nuove che eventualmente condurranno a risultati migliori, cerca di avere informazioni circa gli aiuti sui quali contare, i possibili ostacoli messi sulla strada e prepara le eventuali contromosse per neutralizzarli. Ciò prova che la capacità di valutare e decidere comincia a svilupparsi nelle deliberazioni individuali, ma prova anche i limiti che presto raggiunge in questo ambito perché, non godendo del sostegno di un discorso sviluppato, le anticipazioni appena immaginate non possono che avere la consistenza e la vita precaria delle immaginazioni. Da qui la necessità del loro superamento in un genere di decisioni in cui i possibili decorsi d'azione non sia parti soltanto dell'immaginazione ma acquistano forma di proposizioni che talvolta possono avere lo status delle ipotesi, utili peraltro ad iniziare il cammino, ma, se sostenute da prove, anche per concluderlo. Ciò fatto, quello che a livello individuale restava dibattito interiore determinato dalle psicologie individuali, nelle decisioni interne alle organizzazioni si trasforma in discussioni in cui ciascun partecipante ha modo di formulare, sebbene approssimativamente, le conoscenze di cui dispone, i suoi propositi, di confrontarli con quelli degli altri in un procedimento pubblico dove è più difficile barare o ripiegare in scappatoie di comodo. Ne segue che il campo di elezione del pensiero strategico è rappresentato dalle decisioni che impegnano, in varia misura, gruppi di persone le quali, sviluppate da opinioni personali, sono adottate a seguito di pubbliche discussioni e non trasferite da un cervello all'altro.

NOTE al Cap. 2

(1) Con la logica che definisce le condizioni di esistenza di tutti i mondi possibili, discende una conclusione di grande importanza. Esprimendo le strutture necessarie dei mondi possibili, la logica diventa accessibile procedendo per due vie all'apparenza opposte: per la via dell'esperienza, in cui si dimostra che le cose sono pensabili soltanto nelle loro reciproche relazioni, quindi in quanto costituiscono il mondo proprio del soggetto, mondo che non rimane sempre lo stesso, ma evolve e si trasforma col variare e crescere della sua esperienza; per la via del linguaggio, costituito, come pensano i linguisti, da sistemi di termini i cui significati si

determinano gli uni con gli altri.

(2) Questa non è più la situazione del bambino o dell'adolescente, bensì quella caratteristica dell'adulto che percepisce e giudica delle cose come di se stesso e dei propri processi osservativi e di giudizio

TATTICHE E STRATEGIA

1.3: Strategia: ricerca di una definizione

La razionalizzazione degli interessi, che consiste nella individuazione dei loro fattori caratteristici e dell'espressione dei loro rapporti reciproci, costituisce un passaggio obbligato per decidere, esercitare la facoltà del volere, che sono tentativi per andare oltre quanto si conosce di esistente, un campo dove ci si muove in condizioni di incertezza circa gli esiti dei nostri propositi, senza contare i possibili conflitti derivanti dalla lesione degli interessi altrui. Ma avendo a che fare con interessi, o, altrimenti detti bisogni, il risultato sarà più un punto di vista che una conoscenza verificabile, quella conoscenza che per la verità si cerca, e deve cercare, nel campo dei mezzi da impiegare. Per dominare le conseguenze di decisioni in situazioni di incertezza o di conflitto degli scopi, siano questi di natura economica, militare, finanziaria, diplomatica, ovvero, politica, occorre quindi rivolgersi a un pensiero più comprensivo di quello in atto nella conoscenza pura, oggettiva, tale che, dovendo dominare situazioni di incertezza e di conflitto, le deve prima conoscere.

. La preferenza accordata al campo militare o politico nell'applicazione del concetto di strategia ha origine storica, non logica ed è dovuta al fatto che la sua prima elaborazione teorica è avvenuta in questi campi, dove è rimasto dominante per un paio di millenni. Pensiamo allo stato maggiore di un esercito che nel corso di un conflitto deve prendere decisioni che mettono in gioco interessi vitali di interi paesi e dalle quali potrebbe dipendere la vita o morte per migliaia di uomini. Quindi non deve destare meraviglia se il campo proprio dove la razionalizzazione delle decisioni, in cui consiste propriamente il pensiero strategico, abbia trovato la migliore accoglienza sia stato quello militare ma vedremo in seguito che una simile limitazione è ingiustificata, com'è ingiustificato restringere le situazioni di conflitto al campo militare.

Gli eserciti, come sono chiamati ora i contendenti, costituiscono tanto insiemi di parti variamente delimitate e articolabili secondo varie necessità dei conflitti, in grado quindi di agire come sistemi di forze in relazione al mutare delle situazioni in cui si vengono a trovare, un'attitudine che può comprendere una grande varietà di opzioni e per la quale il determinismo delle azioni su piccola scala non esclude, ma al contrario consente, una grande libertà d'azione su grande scala.

Rispetto alle decisioni programmate in anticipo, per le quali lo svolgimento segue da una determinazione iniziale, siamo ora in presenza di un salto qualitativo che porta la razionalizzazione dentro l'azione stessa, in quella dimensione temporale comprendente, in un presente vivo, passato e futuro, dove il futuro prossimo diventa man mano presente e quindi

passato.

Una definizione pregnante del termine “strategia” la troviamo nel libro del generale francese Beaufre (A. Beaufre, 1963) ripresa da classici testi sull’argomento: ”Se partiamo dall’antico concetto di strategia militare, possiamo dire che si tratta dell’arte di impiegare le forze militari per raggiungere i risultati determinati dalla politica”. Beaufre la corregge e la precisa aggiungendo una specificazione in senso organizzativo di cui questa prima precisazione sembra mancare: strategia è “ l’arte di far **concorrere la forza** per raggiungere gli scopi della politica” (p.17). Invece “ la tattica è l’arte di impiegare le armi in combattimento per ottenerne il miglior rendimento”(ibidem).

Già con queste classiche definizioni introduttive si evidenzia la posizione della strategia, arte di militari, rispetto alla politica, e trattasi di una posizione subordinata, dalla quale la prima riceve dalla seconda gli scopi dell’azione che essa accetta in quanto conformi alle sue modalità operative, alle risorse su cui poter contare; dall’altra, rispetto alla tattica, che per la verità si riferisce ad obiettivi particolari e fa gran conto sulle possibilità operative implicite nei mezzi e governate dalla logica di questi, che sarà una logica tecnologica, se si tratta di mezzi materiali, psicologica o sociologica, se invece parliamo di “mezzi” umani. Una decisione tattica deve ricevere da un’istanza superiore gli obiettivi da perseguire che tuttavia non possono ignorare le possibilità operative implicite nei mezzi che la stessa politica mette a disposizione della forza militare. Dalla tattica si può distinguere una logistica, tecnica o scienza di dei movimenti di uomini e mezzi

Da quanto appena detto, si evince in modo chiaro che l’utilità di una competenza strategica si manifesta al massimo grado nelle situazioni di conflitto di interessi o di scopi, quando la conoscenza dei fattori in gioco, oltre ad essere parziale per il loro gran numero o per la loro variabilità nel tempo, lo sono anche perché sotto l’influenza di avversari che hanno tutto l’interesse a non farceli conoscere e, anzi, perseguono per programma lo scopo di ingannarci sul loro conto.

Prima che nel campo delle azioni in cui sono impegnate intelligenze disinteressate, che possono anche accordarsi sugli scopi da perseguire e su come perseguirli, siamo ancora in una fase della vita spirituale in cui le forze delle volontà che hanno sede in interessi determinati a prevalere si fanno sentire in maniera decisiva.

L’idea di fondo che deve guidare e guida le considerazioni strategiche è che il successo nell’azione pratica, si realizza con una prestazione dell’intelligenza in grado di impiegare metodi analitici e metodi sintetici, conoscenze astratte e atemporali, e conoscenze storicamente condizionate, conoscenze oggettive e disinteressate e sforzi della volontà. Oltre alla migliore coordinazione dei mezzi a disposizione, che naturalmente debbono prima venir conosciuti e che possono cambiare durante lo svolgimento dell’azione divisata, quando si parla di strategia si ha

in mente la ricerca la possibilità di variare il fronte d'attacco a seconda delle resistenze incontrate, delle debolezze dell'avversario. Nel campo delle azioni pratiche che non conseguono da una determinazione iniziale ma da determinazioni che debbono adattarsi alle determinazioni altrui, non sono da escludere arretramenti che simulano finte debolezze, ricerca di linee laterali di attacco, aggiramenti delle posizioni avversarie, una dialettica della forza la cui posta è la sopraffazione dell'avversario, la sua neutralizzazione quale soggetto autonomo e attivo, capace di avere scopi propri. Si tratta di un risultato morale che sarebbe quasi folle perseguire nel campo delle azioni contro mezzi materiali.

La strategia appartiene quindi di diritto alla filosofia dell'azione, comprendente i processi intellettuali delle decisioni e la conoscenza delle relative tecniche atte a renderle efficaci. Quindi non soltanto i processi di decisione in situazioni di conflitto di scopi, dove le parti hanno tutto l'interesse a conoscere scopi e risorse degli altri e a tenere nascosti i propri, così che una conoscenza adeguata dei termini in gioco è da escludere per principio, perché prima di pensare a come dovrà essere condotto il conflitto, occorre decidere se il conflitto dovrà esserci, ovvero, se non risulta più conveniente appianare le questioni sul tappeto mediante trattative e accordi, passaggio questo che può essere compiuto soltanto al livello politico, al quale l'azione militare deve subordinarsi.

Già le semplici considerazioni precedenti ci fanno capire che la strategia nel senso classico non è concepibile fuori della politica che le fornisce gli scopi generali e i mezzi da coordinare in vista del successo dell'azione e della tattica che le insegna a come servirsene per realizzarli.

La definizione dello scopo generale dell'azione militare, e poi di quelli secondari e dei mezzi da impiegare costituiscono quindi fasi dello stesso atto, distinguibili però per i metodi con cui procedono. Ci occuperemo ora dei rapporti della strategia con la tattica; in seguito di quelli della strategia con la politica.

2.3: Decisioni tattiche e decisioni strategiche

Se gli scopi individuali sono il risultato di una forma di razionalizzazione quasi spontanea dei bisogni, che in se stessi razionali non sono, la scelta conculcherà gli scopi da perseguire dati i mezzi di cui si dispongono, passaggio che può compiersi individualmente soltanto in maniera imperfetta in quanto nell'ambito individuale i bisogni si esprimono attraverso tendenze che non attendono la razionalizzazione per muovere verso una qualche soddisfazione. Il processo della scelta degli scopi può invece dispiegarsi in tutta la sua varietà e ampiezza di motivi dove si decide insieme con altri, d'quello ove si ha agio di confrontare ed esaminare i punti di vista che si contrappongono per trovarne uno che sappia raccogliere il maggior consenso possibile, dunque

quello dotato anche delle maggiori possibilità di realizzazione. Ciò detto, posto lo scopo, resta ovviamente da decidere i mezzi di cui servirsi per conseguirlo. Infatti, essendo gli scopi al loro primo manifestarsi soltanto sensazioni di disagio nelle quali è possibile riconoscere confusioni di tendenze, dubbi, in genere tentativi di venire a un qualche chiarimento, momenti propri alla vita affettiva del soggetto, essi si definiscono a seguito di un'ulteriore elaborazione alla quale l'individuo raramente sente la necessità, al contrario di quanto succede nelle decisioni collettive, efficaci soltanto se ottengono il consenso di tutti i partecipanti. Essa è preparata da una mediazione o razionalizzazione affidata alla comunicazione e alle relative discussioni che hanno come finalità la depurazione degli scopi individuali di quanto ancora conservano dei personalismi propri delle singole biografie e quindi il riconoscimento di uno scopo che meglio aderisca al problema da risolvere. Invece, la razionalizzazione dei mezzi si può chiamare meglio coordinazione delle loro possibilità operative, ed opera con una logica del tutto formale, che distingue le parti tra loro all'interno di un tutto che si risolve nella somma delle prime. Essa si affida alle competenze riconoscibili in modo oggettivo degli specialisti i quali possiedono la forma mentis analitica e conoscenze specifiche soltanto su alcune categorie di possibilità che naturalmente debbono ora venir applicate al problema da risolvere, che veramente al suo manifestarsi è ancora un problema di interesse più intuito che chiarito, conoscibile soltanto passando per i confronti dei punti di vista e la relativa dialettica. Infatti, per trasformare queste competenze tecniche in risorse ai fini della risoluzione dei problemi pratici, occorre anzitutto che gli interessi determinanti siano resi espliciti, mediati nel confronto e trasformati in scopi, passaggio che deve creare un certo imbarazzo negli specialisti se logica formale e mediazione si escludono a vicenda. Gli specialisti debbono quindi ricevere da altri le premesse decisionali in base alle quali mettere in opera le loro competenze. Ciò significa che le conoscenze degli specialisti, competenti in qualche particolare tecnica, sono valorizzabili in senso pratico soltanto negli ambiti di organizzazioni che prevedano l'esistenza di strutture in grado di trasmettere loro le premesse circa gli interessi da promuovere e in base alle quali è consentito loro decidere se fare o non fare, e quindi cosa fare, premesse decisionali che la logica analitica delle competenze esclude di principio. In quanto alle decisioni interne alla competenza tecniche, essendo particolari e di minore importanza, sarà il successo pratico, ovvero, il rispetto delle regole del mestiere, a giudicare.

Le decisioni strategiche sugli obiettivi quindi costituiscono le premesse in base alle quali si definiscono i mezzi tecnici utili e necessari e quindi attengono per questo al momento della posizione degli scopi, quindi all'arte del comando, quelle tattiche invece all'esecuzione. Per una definizione scultorea delle due possiamo ricorrere a un'autorità in materia, il Clausewitz: "La condotta della guerra consiste dunque nel predisporre e dirigere la lotta armata... La guerra di compone di un numero più o meno grande di atti distinti l'uno dall'altro, (e cioè i

combattimenti) che costituiscono nuove unità...Da questa suddivisione derivano due attività completamente diverse, quella cioè di predisporre e dirigere, in se stessi, i combattimenti e quella di collegarli tra loro ai fini dello scopo della guerra. La prima è stata denominata tattica, la seconda strategia”(K. Von Clausewitz, cit. in C. Ancona, *ibidem*, p.952) . (1)

Un’azione tattica sarà quindi limitata nello spazio, nei tempi, nei mezzi, nella comprensione, nel duplice senso di contenere e capire, dei rapporti con altre azioni, ecc. Mancando della comprensione completa delle proprie ragioni, un’azione di portata tattica deve affidarsi a un’istanza superiore che le provveda degli scopi da perseguire, dei motivi per venir intrapresa, motivi che potranno riguardare premesse, condizioni, modalità, obiettivi, in base ai quali condurla ad esecuzione.

“Ciò significa che ‘qualcosa’ deve governare la tattica e questo ‘qualcosa’ è la scelta delle tattiche...La *strategia* è appunto *la scelta delle tattiche*. La strategia deve decidere la forma del conflitto, offensivo o difensivo, insidioso o violento, diretto o progressivo e indiretto: se la lotta deve essere svolta in campo politico o in quello militare; se si devono impiegare o meno armi atomiche, ecc.. .D’altronde la strategia deve non solo scegliere le tattiche ma deve anche orientare la loro evoluzione affinché possano svolgere il compito in vista della decisione” (A. Beaufre, *op. cit.*, p. 37).

Quindi, una prima idea del rapporto tra strategia e tattica deriva dalla posizione di chi comanda nei confronti di chi è comandato: il primo stabilisce gli obiettivi che il secondo cercherà di realizzare, posizione di responsabilità dello stratega in quanto detiene la conoscenza delle ragioni che presiedono alle azioni ordinate alla realizzazione degli scopi secondari affidate alle minori unità e, per ciò stesso, ne può controllare il perseguimento le une in relazione alle altre, decidendo anche in che misura essi sono stati raggiunti e quindi è stato raggiunto lo scopo generale. Ciò richiede che tra i compiti della strategia ci sia anche quello di aumentare le proprie possibilità d’azione (nel significato di disporre di un numero di opzioni tra cui scegliere maggiore di quelle a disposizione dell’avversario) insieme a quella di ridurle per l’avversario, obbligato a fare quelle scelte che lo portano alla sua prevedibile sconfitta. Lo ‘stratega’ militare concepisce piano d’azione e ne sovrintende l’esecuzione, avendo occhio per i risultati via via ottenuti dalle unità minori operanti nell’intero scacchiere delle operazioni, pronto a cambiare linea di condotta se le cose non dovessero andare come previsto, eventualità che costituisce la norma nelle pianificazioni che riguardano il futuro.(2)

Se la strategia consiste nell’organizzazione degli scopi tattici, tecnico-operativi, in vista di un obiettivo unico e giudicato di valore, allora tattiche e strategie ubbidiscono a logica diverse essendo le azioni di tipo tattico controllate da una logica analitica, strumentale, che concepisce parti e sistemi come somme di parti, mentre le seconde sono governate da una logica che sappia sia mediare tra gli interessi in gioco e farne e scopi condivisi, come armonizzare scopi e mezzi

e, infine, governare i conflitti che non sono causate da ostinazione o perversità d'animo ma stanno piuttosto a significare il bisogno dei diversi soggetti a restare se stessi pur partecipando alle attività dei gruppi organizzati alle quali contribuiscono con i propri apporti. La mediazione di interessi e la reciproca coordinazione tra scopi e mezzi, in cui propriamente parlando consiste la decisione, realizza una forma di pensiero totale che prima armonizza i diversi scopi e poi ricava i mezzi dagli scopi e questi dai mezzi, una forma di pensiero appena auspicata da quanti sono impegnati ad eseguire compiti specialistici, controllabili soltanto nel quadro delle discipline di riferimento.

3.3:La riuscita delle azioni tattico-strategiche

Per le caratteristiche appena denunciate di particolarità e limitatezza, le decisioni tattiche riguardano soprattutto l'uso conseguente e appropriato dei mezzi in relazione alle loro possibilità operative e agli scopi da realizzare, normalmente stabiliti da un'istanza superiore, alle particolarità del luogo, delle persone, del tempo, ecc. in cui si divide ogni azione complessa. Stabilito lo scopo da raggiungere e i mezzi da impiegare, si può dire che l'azione seguirà quasi in modo logico orientando le possibilità operative implicite dei mezzi e dalle altre condizioni in cui deve svolgersi l'azione. 'esprime l'azione. Siamo quindi in presenza di azioni guidate dalla logica dei sistemi coerenti, che esclude per principio quelle forme forti di contraddizione che risulterebbero incompatibili con l'impiego efficace dei mezzi impiegati. Non possiamo dire che siamo in presenza di puri problemi tecnici, i classici problemi degli specialisti, i quali, come sono guidati da prescrizioni particolari e dettagliate circa i rapporti tra le diverse possibilità tecniche e tra queste e le condizioni in cui esse sono da ritenersi convenienti, debbono ricevere dall'esterno gli obiettivi da raggiungere. Alla fine, una decisione tattica si risolverà meno in un atto della volontà di una persona o un gruppo, che in una deduzione sull'impiego di certi mezzi invece di altri, nelle condizioni date e dato lo scopo da raggiungere.

Le prescrizioni tecniche sono del genere: se ti trovi nelle condizioni C e vuoi conseguire l'obiettivo O, allora deve applicare la procedura tecnica P. Qui le distinzioni tra le diverse membra del ragionamento sono ben evidenti, tuttavia, non si tratta di proposizioni del tutto eterogenee, perché, riferendosi allo stesso atto, debbono corrispondergli e corrispondersi nonostante si separino presto in campi reciprocamente incomunicabili. (3) A complicare ulteriormente le cose, e la vita del tecnico c'è però il fatto che, per quanto specificamente competente sulle procedure di tipo P1, egli risulterà scarsamente edotto su tutte le altre P2, P3, ecc., senza parlare delle questioni implicate nella conoscenza tanto delle condizioni in cui si è chiamati ad operare che degli obiettivi che si intendono perseguire, appartenenti, almeno in parte, al dominio degli interessi e delle volontà. Da qui la necessità nei problemi pratici di

integrare le competenze tecniche, che escludono le contraddizioni come elemento dinamico, e di attenersi alle prescrizioni degli scopi ricevuti dall'esterno e che hanno il potere di coordinare gli esiti delle azioni particolari in vista dell'obiettivo generale da raggiungere e che nessuna tecnica particolare è in grado di realizzare. Questa conoscenza, d'insieme concreta ed oggettiva, non è più quella dello specialista bensì dell'organizzatore, di colui che sa vedere i mezzi più assortiti in relazione ad obiettivi, interessi, contesti, scelte, tutte cose dotate di quella concretezza, di quell'attenzione al gioco delle contingenze, che manca alla competenza tecnica.

Se il campo delle decisioni tecnico-tattiche, per essere relative a obiettivi particolari, è attraversato da linee separatorie, a cominciare da quelle che rendono poco comunicanti tra loro i linguaggi usati, non è così per le decisioni di natura strategica che investono tutte le tecniche. Nelle prime infatti, utilizzando conoscenze astratte e oggettive si procede dimostrando e quindi il lavoro è soltanto esposto ad errori relativi a un mancato rispetto delle regole delle competenze, rilevabili con controlli logici delle procedure ed empirici dei risultati; nel secondo, si può errare perché si perseguono obiettivi ai quali o non corrispondono gli interessi che intendiamo difendere o non corrispondono i mezzi usati per realizzarli, ovvero, per entrambi, ma soprattutto, per errate o insufficienti coordinazione delle azioni tattiche messe in atto. La composizione delle tattiche in vista dell'unico scopo da realizzare, pone compiti non più tattici, poiché impiegando mezzi di natura diversa, ad esempio tecnologici, economici, psicologici, culturali, ecc., la coordinazione non può essere compito di una di esse, ma occorre chiamare in causa una competenza superiore generale che proviene dalla politica.

Infatti, nelle situazioni di conflitto non basta predisporre i mezzi per conseguirlo. I mezzi iniziali, sia propri che degli avversari, possono venir distrutti durante le operazioni; si possono perdere mezzi a vantaggio dell'avversario, ovvero, acquistarli a sue spese. In tali casi, cambiano le condizioni della lotta della quale occorre aggiornare gli scopi. Ci si trova nell'ambito di una dialettica tra volere e potere, fini e mezzi, gerarchie di scopi che si conclude con la determinazione provvisoria del "volume delle forze rispetto allo spazio in cui debbono agire, la loro mobilità strategica e tattica, se l'azione deve essere offensiva e difensiva" (A. Beaufre, op. cit., p. 25) sostanzialmente inaccessibile per lo più alle competenze tecniche.

Pensiamo quindi alle decisioni di natura strategica come quelle le cui ragioni per decidere in un senso o nell'altro non possono provenire dall'esterno o dall'alto, ma, entro certi limiti, si sviluppano durante lo stesso svolgimento del processo decisionale. Definendo le ragioni 'cause della decisione' non si vuole intendere che esse si caratterizzino come le causalità di genere fisico, dove causa ed effetto si possono pensare l'una indipendentemente dall'altra, bensì un rapporto di implicazione logica tra proposizioni che non viene dimostrata a parte ma, in un certo senso, si dimostra da sé mentre si sviluppa la decisione che esso motiva e dirige.

La divisione di compiti tra tattica e strategia non esclude, e non può escludere, la loro

coordinazione reciproca. Infatti, obiettivi, mezzi e condizioni non possono essere scelti a piacere ma debbono essere reciprocamente convenienti, necessità che impone alle proposizioni scambiate nelle decisioni strategiche la soddisfazione dei comuni criteri di corrispondenza semantica e logica, che è la condizione perché esse possano essere scambiate e comprese. E' qui che la competenza strettamente tecnica degli specialisti rivela tutta la sua inadeguatezza, essendo essi edotti in un particolare settore dei mezzi, delle condizioni o degli obiettivi ma non dell'insieme dove occorre passare dall'astrattezza della separazione reciproca alla sintesi dell'agire pratico, che sarà tale se c'è consapevolezza di ciò che si vuole e perché lo si vuole. possiede di solito una dimensione sociale. E ciò si spiega se studiamo i linguaggi con cui sono descritti i processi di volontà rispetto a quelli relativi alle competenze tecniche, i primi governati alle possibilità formali. Il problema totale strategico-tattico riguarda la coordinazione tra scopi e dalla consapevolezza dei significati comunicati o ricevuti, i secondi riferiti a possibilità formali i cui significati sono definiti nell'ambito delle discipline di appartenenza. Il problema totale tattico-strategico riguarda la coordinazione tra scopi e mezzi, problema la cui soluzione viene affidata a processi di pensiero che seguano nello stesso tempo la via delle analisi e delle costruzioni sistematiche e quella dialettica propria degli interessi e dei punti di vista che sono individuali per definizione. (4)

Ovviamente, si prendono decisioni tattiche o strategiche anche in campi diversi da quello militare, come del resto il discorso generale precedente sta a dimostrare.

“ Per ‘strategia intendo tanto gli obiettivi a lungo termine quanto la rappresentazione dell’universo storico che ne rende intelligibili le scelte; con il termine ‘tattica’ designo le reazioni giorno per giorno, le combinazioni dei mezzi in vista dei fini **fissati in precedenza**” (R. Aron, cit. in C. Ancona, p. 953). La precedente definizione si attaglia ad ogni genere di decisione e infatti ritroviamo decisioni che possiamo includere tra quelle tattiche o tra le strategiche anche in altri settori della vita sociale, dove quindi non ci accontenta della razionalizzazione degli interessi individuali, ma le decisioni sono prese passando al secondo livello di razionalizzazione, quello in cui dai divergenti interessi personali emerge un interesse comune nel quale i diversi punti di vista trovano una composizione soddisfacente per tutti.

E' la limitatezza spaziale e temporale delle decisioni tattiche, a richiedere sul loro conto una coordinazione e supervisione dall'esterno tale da fare di ciascuna di essi l'elemento di un'azione che li riassume e superi. Per i suoi rapporti con l'impiego il più vantaggioso dei mezzi, la tattica è costretta persino ad ignorare il mondo della sintesi che sembrerebbe affidarsi a procedure mentali di un genere diverso, che è poi quello del pensiero che, se analizza, lo fa in vista di una ricostruzione dotata di maggiore chiarezza del problema di partenza. Nondimeno, le parti Nondimeno, anche nello specialista vive una scintilla del pensiero strategico, e come i dirigenti di massimo livello di un'organizzazione non sono del tutto all'oscuro di quello che succede nei

livelli inferiori, così i livelli esecutivi non possono agire nell'ignoranza totale degli scopi dell'organizzazione come un tutto, e di come si proponga di raggiungerli.

Possiamo concludere dicendo che le questioni tattiche non sono del tutto indipendenti da quelle strategiche ma, insieme, formano una unità senza la quale nessun compito importante potrebbe venir compreso e assolto. Senza questa convergenza reciproca, che è l'unità del pensiero che mentre comprende il problema comprende pure i mezzi occorrenti per risolverlo, non ci potrebbe essere nessuna coerenza tra punti di vista, valori e competenze operative e le diverse istanze si disperderebbero nella eterogeneità della reciproca incomprensione. Da qui la giustificazione per quanti usano chiamare la strategia 'grande tattica' (ibidem,p.951).

NOTE, al Cap. 3

(1)Questi sono anche i sensi che i due vocaboli sembrano derivare dal greco, la lingua da cui provengono (C. Ancora,1981, Vol. XIII, pp.948-9).

(2)La tattica si può ridurre al miglior impiego delle tecnologie, alla valorizzazione ottimale delle possibilità tecniche che esse implicano, e quindi la sua riduzione a un calcolo? In parte è così, e lo è in relazione alla natura logica, sistemica, delle possibilità per la quale si può dire che in un certo senso i sistemi si guidano da soli, ma lo è soltanto in parte. Il punto di vista sistemico rappresenta una semplificazione del complesso che può tonare vantaggiosa in alcuni casi, ma che in altri può trascurare aspetti importanti della situazione studiata. Anche in quelle situazioni dove l'elemento tecnologico sembra dominante, si ha a che fare con imprevisti, contingenze, volizioni che sfuggono al pensiero tecnologico e chiamano in causa il pensiero storico. Il pensiero tecnologico,pensiero di possibilità, può suggerire le tattiche sulle quali si può contare, ma per la scelta della tattica migliore occorre rifarsi a quel pensiero strategico che appunto governa la scelta della tattica migliore.

(3)La possibilità di separare l'intero in cui consiste il problema(unione di interesse e conoscenza) in parti che si possono considerare separatamente e in modo quasi oggettivo, giustifica la loro risoluzione mediante l'applicazione di metodi improntati al calcolo, utilizzabile anche per governare le tecniche di decisione(decisioni statistiche, metodi di programmazione, ecc.).

(3)Come vedremo nel prossimo capitolo 5, stando nel campo civile, questa è la competenza propria dei manager la cui posizione nelle organizzazioni è tra il livello degli interessi(degli azionisti, nel caso delle organizzazioni private, degli organi politici, in quello delle organizzazioni amministrative pubbliche, ecc.) e quello operativo, tecnico.