

SERGIO BARILE & CRISTINA SIMONE

## IL TEMPO NELLE DECISIONI MANAGERIALI (1)

ABSTRACT - BARILE S. & SIMONE C., 2018 - In which direction time goes: managerial decisions in conditions of uncertainty.

Atti Acc. Rov. Agiati, a. 268, 2018, ser. IX, vol. VIII, B: 99-117.

The paper deals with the conditions of uncertainty in which managerial decisions are taken, focusing in particular on the variable "time". In order to offer a deeper and more realistic understanding of the evolutionary dynamics of the socio-economic context, and by adopting the lens of the Viable System Approach (vSA) the authors, along with the hypothesis of classical causality, insert that of retrocausality.

KEY WORDS - Managerial decisions; Uncertainty; Time.

RIASSUNTO - BARILE S. & SIMONE C., 2018 - Da che parte va il tempo: decisioni manageriali in condizioni di incertezza

Il contributo mette a fuoco le condizioni di incertezza in cui vengono assunte le decisioni manageriali, soffermandosi in particolare sulla variabile "tempo". Adottando la lente dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV) gli autori, accanto all'ipotesi di causalità classica, inseriscono quella di retrocausalità al fine di offrire una comprensione più profonda e realistica delle dinamiche evolutive del contesto socio-economico.

PAROLE CHIAVE - Decisioni manageriali; Incertezza; Tempo

---

(1) Gli argomenti, le riflessioni ed i concetti contenuti nel contributo sono derivati dagli studi realizzati in anni di ricerche dagli autori. In particolare approfondimenti teorici e concettuali possono essere ritrovati nei seguenti lavori: BARILE 2005; BARILE & SAVIANO 2008; BARILE 2009; FAGGIONI & SIMONE 2009; BARILE, PELS, POLESE & SAVIANO 2012; BARILE 2013; BARILE, SAVIANO & SIMONE 2015; MAGGIONI, BARILE, CALABRESE & IANDOLO 2014.

## PROVE DI FUTURO: LA “MANO VISIBILE” E L’IMMAGINAZIONE

La “mano visibile” del titolo di questo paragrafo non si riferisce a uno dei racconti surreali della raccolta – pur magistrale – “La boutique del mistero” di Dino Buzzati ma è un omaggio ad un volume che può pienamente considerarsi una pietra miliare nel campo economico-manageriale: *The visible hand* di Alfred Chandler (1977) in cui l’Autore mette in luce il ruolo cruciale del management e delle decisioni manageriali nel plasmare le dinamiche di mercato e nello spingerlo in zone lontane dagli equilibri cari – ma irrealistici – all’economia classica e neoclassica. Sul solco tracciato da Chandler è interessante chiedersi come la *visible hand* vive una dimensione fondamentale del decidere: il tempo.

Come è noto ai più, e certamente ad individui orientati ad una visione pragmatica dell’esistenza, impegnati nelle difficoltà della realtà quotidiana quali i *managers*, il tempo risulta essere una risorsa fondamentale, per eccellenza risorsa scarsa, e purtroppo irreversibile. Quindi, al di là di più o meno recenti suggestioni della fisica, inerenti le possibilità di immaginare il *tempo* come un fattore relativo al contesto, o sulla possibilità che la *freccia del tempo* possa essere invertita, il paradigma imperante di condivisa e massificata accettazione nella quotidianità rimane quello per cui gli eventi del passato sono causa di quelli del futuro, e incontrovertibilmente li determinano. La *supercausalità*, cioè la possibilità che un accadimento possa essere condizionato oltre che dalla successione di eventi che lo hanno preceduto, anche da eventi futuri, trova una ragionevole fortissima resistenza ad essere ritenuta possibile non solo da studiosi di scienze naturali, di storia, di psicologia ed altro, ma anche e soprattutto dall’uomo comune.

Ma, come sottolineato da Immanuel Wallerstein, «[w]e have entered into a new period of intellectual uncertainty in which the premises that have formed a consensus for over a century are under attack» <sup>(2)</sup>. Ecco allora che di contro appare naturale, condivisibile ed acclarato, così come si rinviene tra le altre fonti, nelle riflessioni di Nicolai Hartmann <sup>(3)</sup>, il fatto che ogni individuo possa pensare ad un evento futuro in termini di desiderio ed aspettativa, e quindi ipotizzarne una previsione, immaginarne anche i dettagli e prefigurarne i risvolti, così da realizzare ciò che in gergo manageriale definisce il formulare un piano strategico completo di finalità ed obiettivi. Risulta evidente che praticare un simile approccio, tanto da qualificare un *modus operandi* di generale applicazione al *decision making*, porta al

---

<sup>(2)</sup> WALLERSTEIN, 1993.

<sup>(3)</sup> HARTMANN 1971.

dover convenire sulla correttezza della seguente statuizione: l'agire umano, soprattutto nella dinamica informale, è correlato ad un'ipotesi di scenario futuro ed è fortemente condizionato dall'evento atteso. Tra i molti esempi derivabili nell'ambito delle organizzazioni imprenditoriali è da ricordare l'approccio manualistico all'attività di pianificazione dei ricavi effettuata da un'impresa, e quindi alla conseguente impostazione del ciclo produttivo che deve risultare coerente e compatibile con le vendite ipotizzate. Com'è noto agli addetti ai lavori, la produzione, in ogni buona organizzazione imprenditoriale, deriva indicazioni dalle vendite realizzate nel passato, ma altresì risulta essere correlata alla programmazione delle vendite previste per il futuro, e molto spesso, soprattutto per imprese impegnate in settori fortemente competitivi, i processi tattici sono basati meno su esperienze passate e più su ipotesi, spesso intuitive, sul futuro atteso. Un futuro non certo, ma certamente immaginato.

«L'azione di governo vuole così rendere possibile entro un certo arco temporale ciò che al momento è impossibile o comunque non realizzato. Essa si muove, dunque, tra la pratica del reale e la ricerca del possibile, quest'ultima intesa come tensione "a creare mondi", a delinearne nuove prospettive ed inedite condizioni, nel rispetto di un delicato equilibrio tra il buon senso, teso a cogliere risultati concretamente raggiungibili, e l'aspirazione ad ampliare l'orizzonte del possibile» (4). Ed ancora, «la capacità di sognare, la capacità cioè di costruire rappresentazioni prospettiche anche molto distanti dalla realtà di un certo momento, si pone, infatti, come il principale sostegno all'imprenditorialità» (5).

È importante precisare che, ai fini dell'individuazione dei fattori rilevanti nei processi decisionali di cui trattasi, non risulta di significativo interesse che la prefigurazione di uno scenario conduca ad una effettiva realizzazione o meno dello stesso. Quale che sia effettivamente l'evento futuro è innegabile che esso, semplicemente per essere stato prefigurato (anche se non correttamente), abbia indubbiamente contribuito alle scelte effettuate durante della sua realizzazione.

Occorre dire che l'enfasi manageriale non si esprime nella fase di realizzazione della strategia, così come sostenuto in molteplici manuali, ma trova l'apice dell'impegno nella individuazione della finalità e degli obiettivi a monte della stessa. Viene così data conferma al sostenere che il governo delle organizzazioni debba essere considerato non una scienza applicata, bensì una prassi con forte prerogativa *artistica*, cioè un'attività intrisa di

---

(4) GOLINELLI 2011.

(5) BACCARANI & GOLINELLI 2004.

sensazioni ed emozioni, fundamentalmente imprevedibile, non replicabile e non facilmente intelligibile nei suoi esiti e nel suo procedere <sup>(6)</sup>.

Un'attività in cui è centrale il processo di costruzione dello scenario possibile realizzato dal soggetto decisore e quindi, oltre all'impalcato di tipici elementi razionali, valgono la dotazione valoriale di cui egli dispone, le esperienze vissute, i rapporti consolidati e, non ultima, la sensibilità emozionale di cui è dotato.

Con quanto detto, non si intende sostenere che l'azione manageriale debba rinunciare ad una logica deterministica, si vuole però precisare che il processo decisionale deve necessariamente distinguere due fasi:

- a) una di individuazione della finalità posposta nel futuro (il sogno imprenditoriale), rispetto alla quale costruire un progetto incentrato sul recupero di consonanza con quelle entità che si intende coinvolgere;
- b) l'altra di effettiva realizzazione di una programmata successione di fasi connotate da impiego di risorse e risultati conseguiti (sequenza deterministica).

Per certi versi, la distinzione non è nuova: esiste ed è noto il distinguo tra problematiche di governo e problematiche di gestione, piuttosto che tra scelte complesse verso scelte complicate o semplici, o ancora tra *decision making* e *problem solving*.

La scienza manageriale è soprattutto ricca di letteratura rispetto alla attività di cui al punto b). Un qualsivoglia manuale di project management riassume sostanzialmente metodi, tecniche e strumenti utili alla corretta stesura e realizzazione delle fasi di un programma. Meno diffuse sono concettualizzazioni e riflessioni indirizzate alla comprensione di condizioni di successo considerabili *meta* rispetto alla strategia in sé. Tra dette condizioni, in molteplici *case history* imprenditoriali, appare rilevante la capacità che l'imprenditore ha di immaginare il futuro.

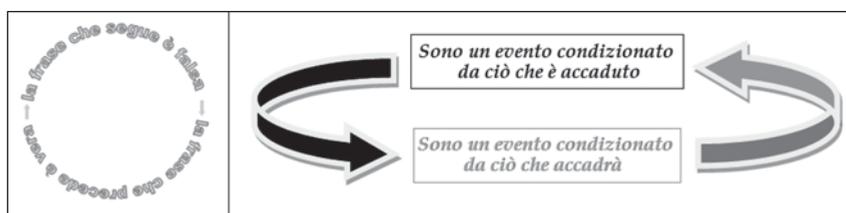
#### SE IL FUTURO SCRIVE IL PRESENTE: L'IPOTESI DI RETROCAUSALITÀ

L'ipotesi che il futuro possa in qualche modo intervenire per influire sul presente intriga le riflessioni di molti pensatori odierni ed ha interessato anche brillanti menti del passato. La fede in un possibile ordine finalistico dell'universo ha condotto molti studiosi ad immaginare per le unità dotate di "coscienza" un percorso virtuoso di progressiva evoluzione positiva. In-

---

<sup>(6)</sup> Cfr. MAGGIONI & DEL GIUDICE 2006.

teressante, in proposito, è anche la riflessione di Konrad Lorenz che così si esprime: «Paradossalmente, il rifiuto di riconoscere che l'evoluzione dell'universo non è diretta ad un fine, non è determinata in precedenza in vista di una meta, è prodotto anche dal timore che il libero arbitrio dell'uomo possa rivelarsi una illusione. Questo timore è assurdo dal punto di vista di una teoria della conoscenza. Ma, comunque, un ordine finalistico del mondo condurrebbe proprio alle conseguenze opposte a quelle desiderate: l'idea che l'universo segua un cammino prestabilito in vista di una meta, se seguita coerentemente, esclude alla radice ogni libertà dell'uomo» (7). Orbene, non occorre essere esperti di logica per comprendere che se, semplicisticamente, il futuro potesse influire sul passato, considerato che il passato può influire sul futuro nel determinare i processi di causa ed effetto, si incapperebbe in un paradosso di indecidibilità logica nella definizione della successione di causa-effetto simile a quello di Fig. 1.



In realtà l'ipotesi di retrocausalità è tutt'altro che banale, il principio ispiratore si collega alla produzione scientifica di Albert Einstein il quale, dopo aver rivoluzionato il concetto di relatività sostituendo al *tempo assoluto* Galileiano la *velocità assoluta* della luce, ne deriva la nota equazione:  $E = mc^2$ . In verità la formulazione iniziale dello scienziato risultava più articolata:  $E^2 = m^2c^4 + p^2c^2$  e, proprio in ragione del fattore quadratico e della presenza del termine  $p$ , che indica un *momento*, ciò che in fisica vuol significare un movimento, e quindi una grandezza connotata da una direzione e da un verso, la cosa si complica. Di fatto, la soluzione dell'equazione di secondo grado determina due soluzioni, una negativa ed una positiva che, considerato l'aspetto vettoriale della variabile di movimento, la  $p$  di cui sopra, porta ad ipotizzare un possibile spostamento in avanti nel tempo (la soluzione positiva), ma anche uno spostamento indietro nel tempo (la soluzione negativa).

(7) Konrad Lorenz, rispetto a tali contrapposte posizioni, osserva: «Queste due concezioni, tra loro opposte, hanno le stesse conseguenze sul comportamento umano: entrambe consentono all'uomo di sentirsi sollevato dalla responsabilità di come va il modo», in LORENZ 1984.

Da oltre un secolo, con alti e bassi, le migliori menti scientifiche hanno cercato di giustificare la non necessità di tener conto della soluzione negativa ma, nonostante gli sforzi, l'evidenza di quella che a tutti i costi l'ortodossia vuole bollare come anomalia, alla fine, riemerge.

Ispiratosi ad Einstein, il filosofo australiano Huw Price ritiene che la causalità inversa possa essere una opinione legittima; egli afferma che le nostre teorie sono asimmetriche rispetto al tempo <sup>(8)</sup>, poiché la nostra opinione è condizionata dalla "comune" accezione di causalità. Le teorie fisiche, infatti, sono costruite partendo dall'ipotesi che il futuro non possa influenzare il passato e, di conseguenza, non sorprende che esse prescrivano che il futuro non possa influenzare il passato <sup>(9)</sup>.

Gli studi fisici annoverano molte riflessioni riconducibili al concetto di supercausalità: Wheeler e Feynman descrivono un processo radioattivo come una "transazione" nella quale l'emittente della radiazione e la ricevente si scambiano onde: l'emittente manda un'onda "ritardata" al ricevente e, simultaneamente, il ricevente manda un'onda "anticipata" all'emittente <sup>(10)</sup>.



<sup>(8)</sup> Per approfondimenti si rinvia a KLEIN O. & GORDON W., 1926 - *Zphys*, pp. 37 e ss.

<sup>(9)</sup> PRICE 1996.

<sup>(10)</sup> Le onde anticipate sono cancellate e quindi non possono essere misurate; un osservatore, infatti, percepisce solamente che un'onda ritardata ha viaggiato dall'emittente al ricevente. Gli scienziati ritengono che il comportamento verificato nell'equazione d'onda sia in linea con le proprietà di simmetria della natura e che entrambi i tipi di onde si realizzano effettivamente. Il fisico John Cramer ha ampliato l'ipotesi sostenendo che ogni evento quantistico può essere inteso come una "stretta di mano" realizzabile tra onde anticipate e ritardate. L'emittente invia un'onda di "offerta" al ricevitore collocato nel futuro (avanti nel tempo), e il ricevitore reagisce con un'onda di "conferma" indirizzata al passato (indietro nel tempo). La transazione è quindi completata con una "stretta di mano" attraverso lo spazio-tempo, che conduce ad un trasferimento di energia dall'emittente al ricevitore. Cfr. SCARUFFI. Per ulteriori approfondimenti sugli sviluppi del concetto di *supercausalità* cfr. VANNINI & DI CORPO 2011.

Rimandando alla precedente nota le indicazioni bibliografiche per quanti volessero approfondire l'avvincente vicenda, ciò che ai fini del presente contributo diviene rilevante, perché consente di collegare al concetto di *supercausalità* anche quello di *coscienza*, deriva da iniziali riflessioni che nel 1927 Bohr e Heisenberg sviluppano nel tentativo di spiegare l'evidente dualismo onda/particella <sup>(11)</sup>. I due studiosi ritengono possibile che la realtà degli elementi infinitesimi sia concepibile in *forma onda* nella dinamica indisturbata di propagazione e solo quando un ente cosciente esterno focalizza la propria attenzione (ne prende "coscienza"), cioè, in termini tecnici, effettua una qualche misurazione, l'onda collassa prendendo forma di *particella*. Questa interpretazione induce a ritenere che l'atto di osservare (*prender coscienza*) crea la realtà così come è nota agli umani, in quanto fa collassare la cosiddetta *funzione d'onda* (la potenzialità energetica) nella *particella* (il mondo materiale). Di conseguenza, il prender coscienza (che è alla base dell'atto di osservazione) diviene un prerequisito fondativo della realtà.

Nel 1986 il matematico Chris King suppone che i sistemi vitali siano costantemente sollecitati da fattori provenienti dal passato (*causalità classica*) e fattori provenienti dal futuro (*retrocausalità*) e che, di conseguenza, debbano operare scelte attraverso processi di sintesi delle due opposte pulsioni (Fig. 2).

Nel ribadire che "il prender coscienza" e, quindi, l'essere coscienti, è l'elemento determinante perché avvenga la sintesi tra i fattori causali agenti avanti ed indietro nel tempo, King sviluppa la sua argomentazione individuando due livelli di spiegazione dell'agire "cosciente" di un sistema vitale. Distinguendo tra la struttura (il cervello) e il sistema (la mente), come dire tra l'hardware e il software di un computer; egli ipotizza un primo livello in cui il sistema-mente, esposto anche alla *retrocausalità*, capta l'informazione ad uno stato embrionale (idea possibile), la propone (impone?) al cervello. A questo proposito, King ritiene di aver dato sostanza al concetto di libero arbitrio che, rispetto alla non risolubilità connessa all'ambito della causalità classica e del conseguente determinismo, può, accettando la *retrocausalità*, essere intesa come opportunità per l'essere cosciente di influire nella determinazione di uno specifico scenario futuro individuato tra quelli possibili <sup>(12)</sup>; nel secondo livello, l'informazione (idea), rielaborata razionalmente, grazie alle dotazioni informative disponibili, soprattutto sensoriali, viene riveico-

---

<sup>(11)</sup> Cfr. BOHR 1934; HEISENBERG 1958; GELL-MANN 1998.

<sup>(12)</sup> È evidente che, nell'ipotesi determinista, l'effetto conseguente a specifiche cause non può che essere oggettivamente determinato e, pertanto, non influenzabile dalla volontà del decisore.

lata dal cervello alla mente, ed accettata come reale. Nella descrizione di King la mente è l'effettiva entità catalizzatrice, capace di indurre il "collasso" dell'onda di probabilità in un evento specifico.

In sintesi, la coscienza soggettiva secondo King sarebbe composta da due aspetti:

- uno caratterizzato da atti di volontà, di intenzionalità e da processi di scelta che nascono dal libero arbitrio e che, agendo sul cervello, consentono poi di modificare il mondo fisico circostante attraverso i comportamenti agiti dal soggetto;
- l'altro caratterizzato dalla percezione dei segnali provenienti dall'ambiente (sia esterno che interno al soggetto). Questi segnali vengono filtrati ed elaborati ed attraverso un ulteriore processo di selezione e amplificazione, raggiungono il livello della mente, contribuendo a percepire e rappresentare l'ambiente come esperienza soggettiva <sup>(13)</sup>.

Per dovere di verità, è opportuno ricordare che sempre Nicolai Hartmann, già negli anni trenta del secolo scorso, precisava che il nesso finalistico può realizzarsi attraverso tre diverse azioni in successione e tra loro inseparabili:

1. la prima consistente nell'attualizzare l'evento, portandosi mentalmente al di là dell'intervallo temporale, anticipando, quindi, le conseguenze dell'evento futuro;
2. la seconda individuando mezzi idonei (informazioni) a realizzare l'evento; in un certo senso, quindi, rispetto all'epoca effettiva dell'evento, andando a ritroso nel tempo;
3. il terzo atto consiste nel programmare la realizzazione dell'evento attraverso una successione causale (classica) di eventi intermedi.

L'autore precisa: «soltanto un soggetto cosciente è dotato di mobilità di visione, può anticipare il corso degli eventi, può porsi una meta, può prevedere e selezionare i mezzi, può tornare sui propri passi percorrendo a ritroso, fino al primo elemento, il cammino temporale anticipato» <sup>(14)</sup>.

Risulta evidente, da quanto riportato che, ove la *retrocausalità* dovesse ritenersi un fenomeno effettivo, la sua manifestazione non può in alcun modo essere distinta dalla partecipazione attiva alla dinamica dell'evento di un essere dotato di "coscienza". Ma in che modo la "coscienza" agisce per causare il verificarsi di uno specifico evento?

<sup>(13)</sup> Cfr. KING 2003.

<sup>(14)</sup> HARTMANN 1971.

Il fisico John Wheeler ritiene che il collasso *quantistico* possa essere causato da qualunque entità (consapevole o inconsapevole) capace di realizzare una “registrazione” dell’osservazione. È evidente che il termine “registrazione” implica l’esistenza di un condiviso sistema formale di misura, di catalogazione e di tecnologia di immagazzinamento di dati. In sostanza, una codifica che renda l’osservazione pubblicamente opponibile ed irreversibile. Egli, però, crede che il nostro sia un universo “partecipativo”, nel quale la coscienza partecipa alla creazione della realtà, ma non crea la realtà da sola; ritiene che l’osservatore ed il fenomeno vengano ad essere interrelati in un atto creativo che produce la realtà, limitando il ruolo della “coscienza” ad una azione di “proposta” (di stimolo), riservando l’effettiva scelta di quella che tra le molte possibilità possa divenire realtà ad una più ampia azione esercitata da un complesso interagente che normalmente si è usi riassumere nel termine “natura”. In ogni caso la coscienza si palesa come cruciale nel creare la realtà perché, per quanto limitato voglia essere il suo contributo apportato, deve ritenersi condizione necessaria perché la selezione avvenga.

Il matematico Roger Penrose, nel ribadire che in genere i fisici rifiutano la possibilità della *retrocausalità* in quanto l’atteggiamento è quello di ritenere “non fisiche” tutte quelle soluzioni che violano la causalità classica, insieme con il collega Stuart Hameroff, ipotizza, che, all’interno del cervello, possano verificarsi effetti analoghi a quanto accade nel caso di oggetti grandi, dove la curvatura spazio-temporale influisce sulla funzione d’onda del sistema, facendola collassare spontaneamente in una delle possibilità <sup>(15)</sup>.

#### CAUSALITÀ CLASSICA E RETROCASUALITÀ NELLE DECISIONI MANAGERIALI IN CONDIZIONI DI INCERTEZZA: IL CONTRIBUTO DELL’APPROCCIO SISTEMICO VITALE (ASV)

Ai nostri fini, gli elementi tecnici dell’intrigante dibattito sul come e se la mente possa influire sulla determinazione effettiva della realtà non risultano essere rilevanti. Ciò che conta in ottica manageriale non è tanto che il futuro esista come predefinibile, ma il fatto che il decisore impegnato in una scelta di governo possa, in una fase decisionale caratterizzata da alta incertezza, ipotizzare (sognare) uno scenario futuro ed investire (volendolo

---

<sup>(15)</sup> Cfr. PENROSE 1994; PENROSE 2005a; PENROSE 2005b; HAMEROFF & PENROSE 2003; MENDER 2007; WEINBERG 1993; WIGNER 1967; WHEELER 1993.

fortemente) sulla realizzazione dello stesso, coinvolgendo con la propria capacità di leadership l'intera struttura organizzativa <sup>(16)</sup>.

Tra i modelli che si occupano di tali aspetti, *l'approccio sistemico vitale* ASV ben chiarisce che l'attività di governo di una organizzazione, fondamentalmente, concerne l'adozione di decisioni e azioni volte a consentire al sistema di perseguire la propria finalità che è quella della sopravvivenza <sup>(17)</sup>. L'azione di governo include le attività ritenute indispensabili per la produzione di valore indirizzato ai sovra sistemi rilevanti, e rende evidente che il raggiungimento degli scopi prefissati diviene condizione essenziale nella ricerca dell'incremento della probabilità di perseguimento della propria finalità <sup>(18)</sup>.

L'ASV ipotizza che l'azione di governo risulti attivata ed orientata da due fondamentali driver o pulsioni (*forze* diremmo nel gergo della fisica), che appaiono tra di loro complementari e coesenziali: la *competitività* e la *consonanza*.

Esse hanno natura diversa, e riferiscono, forse non a caso, ai presupposti evocati rispettivamente dalla causalità classica e dalla ipotesi di *retrocausalità*.

Laddove la prima pulsione qualifica lo sforzo delle organizzazioni al continuo miglioramento della propria prestazione nel contesto temporale e spaziale in cui sviluppa le proprie strategie, la seconda enfatizza l'aspirazione ad un rapporto armonico con sub e sovra sistemi non riferibile alla struttura

---

<sup>(16)</sup> Un riferimento al «volli, sempre volli, fortissimamente volli» di Vittorio Alfieri pare opportuno, dalla «Lettera responsiva a Ranieri d'Alsabigi», 1783.

<sup>(17)</sup> I fattori di novità dell'ASV, rispetto a precedenti e interessanti tentativi di utilizzo di una prospettiva sistemica per l'analisi delle problematiche d'impresa sono da ricondurre alle seguenti premesse concettuali:

- (a) la prospettiva di osservazione attraverso cui sono svolte riflessioni e conclusioni circa l'ente osservato e le sue dinamiche comportamentali è quella del soggetto preposto al governo dell'impresa (organo di governo);
- (b) la concezione di «contesto» adottata è quella di una rappresentazione della realtà, realizzata dall'organo di governo che interpreta l'ambiente in cui l'organizzazione agisce come luogo virtuale popolato da entità sistemiche; da tale luogo l'organo di governo estrae una selezione di entità sistemiche che risultano essere determinanti per il perseguimento dei propri obiettivi in quanto capaci di esprimere criticità ed esercitare influenza sull'impresa.

<sup>(18)</sup> L'*approccio sistemico vitale* ASV è un approccio scientifico alla teoria del business che è diventata sempre più importante negli ambienti accademici italiani negli ultimi dieci anni. Basato fortemente sulla teoria dei sistemi, l'ASV si concentra sull'analisi delle relazioni tra entità socio-economiche in cerca di condizioni di interazioni vitali. Secondo l'ASV ogni entità, azienda o individuo, può essere considerata un sistema composto da molte parti o strutture, costituito da un gruppo di sub-componenti interconnessi, con lo scopo di realizzare un obiettivo comune. Cfr. BARILE 2008; BARILE 2009; BARILE & SAVIANO 2008; BARILE & POLESE 2010; BARILE & CALABRESE 2012.

specifica pro tempore costante, ma indirizzata a realizzare un potenziale collettivo, una appartenenza ideale alla volontà di perseguimento, tutti insieme, dello scopo prefissato.

Quale metafora esplicativa si pensi ad una barca impegnata in una regata velica, dove le forze del primo tipo (*competitività*) si riassumono nell'azione di governo della propria imbarcazione indirizzato alle azioni competitive utili a poter primeggiare; le seconde forze sono da intendersi esplicate nell'impegno al rispetto per le regole del gioco, alla comprensione dell'evidenza che non esiste regata se non ci sono altre barche, anch'esse vincolate alle suddette regole del gioco; al riconoscere che esiste un contesto ai concorrenti: le correnti marine; le caratteristiche relative ai fondali, la salinità, i venti ecc., che comportano una serie di adempimenti da osservare. Appare evidente che la ricerca di *consonanza*, nell'ambito delle forze di secondo tipo, si qualifica come prioritaria rispetto alle forze del primo tipo poiché rappresenta lo sfondo su cui dette forze tracciano la propria azione. Uno sfondo non consonante, turbolento, opaco, renderebbe inconsistenti gli sforzi qualificati dalle forze del primo tipo; viceversa uno sfondo omogeneo, ben definito, coerente, valorizzerebbe, rendendone nitida l'impronta, gli sforzi competitivi.

Quanto detto renderebbe evidente che la possibilità di successo strategico è fortemente connessa alle forze del secondo tipo, e quindi alla ricerca di *consonanza*. Un indirizzo a sostegno di tale posizione proviene da uno dei maggiori studiosi di *cibernetica*, W.R. Ashby<sup>(19)</sup>, il quale, certo non riferendosi alla *supercausalità* ma riflettendo sulle caratteristiche dei modelli, osserva che se un modello descrive in modo completo l'ambiente di riferimento, se è con esso *omomorfico*, riuscendo a trascurare solo le variabili irrilevanti al successo della previsione, in tal caso modello e sistema modellizzato si sovrappongono, obbediscono ad analoghi rapporti di causazione e determinano uguali condizioni di stato. Il modello si qualifica oltre che per essere descrittivo anche per essere predittivo, e pertanto si può sostenere che la ricerca di *consonanza* rispetto alle componenti di modello implichi l'ottenimento di *consonanza* nel sistema modellizzato.

La posizione espressa in questo contributo, accettando quanto premesso, propende per ritenere che l'elemento fondamentale, capace di magnificare l'azione di governo, sia da ritrovare nella possibile azione sinergica delle due categorie di forze. Pertanto la capacità "essenziale" dell'azione di governo consiste nel creare le condizioni affinché le due diverse categorie di *forze* possano interagire "*virtuosamente*" tra loro sviluppando quelle condizioni

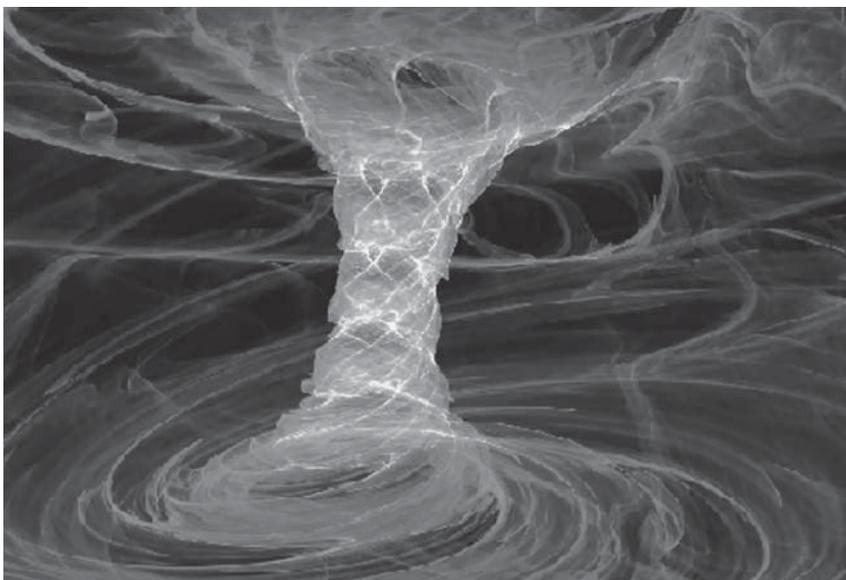
---

(19) ASHBY 1971.

che a ragion veduta chiameremo di “*risonanza*”, e che sono condizione necessaria e sufficiente per un avverarsi del proposito, cioè per la realizzazione di una strategia di successo.

Seppur non sempre evidente quanto detto è osservabile in molti fenomeni fisici connessi con il fattore umano. Basti semplicemente pensare ad una sinfonia eseguita virtuosamente. Non bastano le forze del primo tipo, riassumibili nella capacità dei singoli orchestrali di fare del proprio meglio nell’interagire con il proprio strumento, piuttosto che nella professionalità del maestro d’orchestra di dirigere; e tantomeno bastano le forze del secondo tipo, cioè che gli strumenti siano tra loro accordati, e che tutti i partecipanti abbiano lo spartito, e che tutti sappiano interpretare le indicazioni del direttore, soprattutto il “la” di partenza. È ben noto che, nonostante le condizioni prima elencate siano generalmente sempre rispettate, sono innumerevoli i casi in cui l’esecuzione (la sinfonia) può ritenersi eccellente, ed altri in cui l’esito è quantomeno discutibile. Orbene, l’elemento che comporta la differenza è la “*risonanza*”, non certo qualcosa di fisico, ma qualcosa di “attivo”, capace di magnificare gli sforzi profusi dai singoli rendendoli sinergici ed esaltandone gli effetti. La Fig. 3, seppur impropriamente perché il fenomeno non coinvolge l’essere umano, a mo’ di metafora, mostra il risultato di “*risonanza*” tra forze elettriche e magnetiche (ma anche la foto di un uragano avrebbe potuto rendere l’idea).

Nei fenomeni umani, la “*risonanza*” sprigiona un potenziale energetico capace di coinvolgere in toto il contesto in cui si sviluppa l’evento; indirizza



in modo congiunto ad una sorta di “*coscienza collettiva di contesto*”, tutti i partecipanti verso un unico comune obiettivo [vedi Fig. 4]. Potremmo dire, forse arditamente, che crea le condizioni perché la previsione strategica possa scaturire univocamente dalle diverse potenziali possibilità offerte dal futuro <sup>(20)</sup>.

Ecco allora che, in ottica manageriale assumono particolare rilievo la capacità di percezione/lettura delle tendenze e dinamiche in atto o prefigurabili a livello sovra e subsistemico, ma soprattutto la capacità di valutarne la *consonanza* attuale e prospettica, considerato che sono condizioni necessarie per l'emersione di processi “*risonanti*”.



---

<sup>(20)</sup> È interessante notare come la Fig. 4 lasci intravedere anche l'ipotesi un contenuto “*frattale*” a base del processo di emersione di una coscienza collettiva.

Riepilogando le considerazioni svolte, è possibile affermare che la condizione essenziale affinché una ipotesi di scenario, prefigurata da un soggetto decisore impegnato a decidere in un contesto complesso, possa poi effettivamente verificarsi è legata soprattutto alla emersione di “*risonanza*”, e quindi a pregresse (necessarie) condizioni di “*consonanza*” realizzate, rispetto all’ipotesi prescelta, tra gli attori partecipanti al divenire dell’ipotesi. Che poi la capacità di coinvolgimento degli attori partecipanti alla strategia possa creare condizioni di “*volitività diffusa*”, tali da determinare un *movimento collettivo di coscienza di contesto* capace di indurre “*lo spazio di probabilità*” dei possibili scenari futuri, a collassare proprio nella configurazione desiderata, appare una possibilità tutta da riscontrare.

Seppur i concetti di *rilevanza*, *contesto*, e *consonanza* sono facilmente rinvenibili in numerose pubblicazioni aventi ad argomento i *sistemi vitali* <sup>(21)</sup>, giova in questa sede, per meglio rendere comprensibili le conclusioni di sintesi sopra riportate, riproporre il portato di tre concetti fondanti:

1. il rapporto definitorio che porta dall’ambiente (*struttura*) al *contesto* (*sistema*) si sostanzia nell’azione “*del prendere coscienza*” che un soggetto decisore realizza con il manifestare la volontà di perseguire uno scopo. In tale azione il decisore seleziona nell’ambiente (oggettivo), inteso come compendio di componenti sistemiche e di dotazione, quelle che ritiene *rilevanti* per il perseguimento del proprio scopo e costituisce in tal modo il *contesto* (soggettivo) di riferimento. Risulta, quindi, evidente che da uno stesso ambiente soggetti diversi selezionano *contesti* diversi, in ragione di diverse finalità. Un esperimento chiarificatore, capace di confermare quanto sostenuto, può essere effettuato intervistando alcuni dei partecipanti ad un invito a cena presso l’abitazione di amici. Alla domanda cosa ti ricordi della casa, della cena e degli ospiti di questa sera, si avranno risposte tutt’altro che omogenee. Ognuno dei partecipanti intervistati (in ragione dei propri interessi prevalenti) ricorderà persone, oggetti ed accadimenti attribuendo una priorità soggettiva. Alcuni ricorderanno le persone, e tra queste qualcuna in particolare, altre ricorderanno degli oggetti, altre ancora degli ambienti e così via. Con un ulteriore approfondimento è possibile comprendere che il ricordo per qualcuno degli ospiti di una persona presente, magari un medico, è dovuto al fatto che in quel momento avesse preoccupazioni di salute. Altri che ricordano gli ambienti magari sono intenti a ristrutturare casa, ecc. Come ulteriore esempio si consideri di recarsi in una città diversa da quella in cui si risiede, e si immagini di aver visitato tale

---

<sup>(21)</sup> Cfr. BARILE 2008; GOLINELLI 2010.

città per due diverse ragioni. Una prima occasione riferita al tragitto con auto propria, in ragione dell'invito a cena di cui alla precedente esemplificazione; una seconda volta in occasione di un tour organizzato in pullman. È facile accorgersi che mentre nella seconda occasione, richiesti di raccontare l'itinerario all'interno della città sovverranno alla memoria edifici dalla imponente architettura, siti storici, musei e quant'altro, nel ricordo della prima occasione prevarrà il riferimento ad indicazioni stradali confrontate con il navigatore satellitare al fine di raggiungere la sede d'incontro. In sostanza lo stesso ambiente (la città è la stessa nel primo e nel secondo caso), in ragione di finalità e dotazione di risorse, ha prodotto contesti differenti;

2. la *rilevanza* di una componente (distinta in *criticità* ed *influenza*) viene stabilita dal soggetto decisore che, in ragione dello scopo da raggiungere, e dell'ipotesi organizzativa che ritiene di implementare, assegna una priorità di attenzione da rivolgere. Sulla base della rilevanza dei fattori individuati, il soggetto decisore definisce il contesto estratto dall'ambiente;
3. la *consonanza* può esser definita da un soggetto decisore come 'distanza' rilevata rispetto alla posizione dell'altro o degli altri. Per 'posizione' ci si riferisce al 'modo di vedere le cose'. In sostanza la posizione è correlata alle 'credenze forti' che sostanziano il 'modo di essere' degli esseri umani in termini di consonanza; non è quindi importante ciò che un individuo conosce, quanto piuttosto come valuta ciò che conosce. Per meglio chiarire, considerando due individui, un primo specializzato in archeologia e studioso di lingue classiche, ed un secondo esperto informatico, specializzato in linguaggi evoluti di programmazione: il livello di consonanza tra gli stessi può essere molto più elevato di quanto sia atteso. Sebbene in ragione degli specifici studi ed interessi appare lecito supporre che essi abbiano poco in comune, in ragione del sistema valoriale detenuto da ognuno potrebbe risultare un elevato livello di consonanza.

L'ASv inserendo questi tre concetti e i rispettivi legami nell'ambito degli studi manageriali apre nuove prospettive di osservazione e fornisce nuovi strumenti alla ricerca ed alle pratiche manageriali. Ciò perché esso si basa su assunti differenti rispetto a quelli tradizionali. Si prenda, ad esempio, il concetto di contesto e il ruolo della consonanza e della risonanza e lo si provi a calare nella "classica" attività di *strategic planning*. È chiaro che i concetti di contesto, consonanza e risonanza implicano l'abbandono delle tecniche di *planning* basate sulle relazioni di causa-effetto lineari, ovvero basate su elaborazione di *mission*, *vision* e *SWOT analysis*, che pur dichiarando di

analizzare l'ambiente, non ne valutano la dinamica e soprattutto ignorano di scontare il punto di vista del soggetto decisore (organo di governo nell'ASv). Nello specifico, le suddette tecniche sottovalutano la circostanza che la dinamica *percepita* dal soggetto decisore dipenda sia dalla casualità classica (interazione evolutiva passata e presente e dell'impresa con il suo contesto) e della retrocausalità (ambizioni e visini future che condizionano il presente).

#### RIFLESSIONI CONCLUSIVE: A SPASSO NEL GIARDINO DI BORGES

Ne "El jardín de los senderos que se bifurcan" (1944) l'idea centrale di Jorge L. Borges <sup>(22)</sup>, è quella di un tempo plurimo e ramificato in cui ogni presente si biforca in due futuri in modo da formare "una red creciente y vertiginosa de tiempos divergentes, convergentes y paralelos" (una rete crescente e vertiginosa di tempi divergenti, convergenti e paralleli). Gli scenari nei quali e rispetto ai quali i manager assumono le loro decisioni sono molto simili a un giardino borgesiano. Non descrivibili in termini di linearità, ma di aperture e rotture, tali scenari narrano il divenire di una storia umana aperta in cui "spazi di probabilità" di sviluppo umano coesistono (drammaticamente) con "spazi di probabilità" che si frappongono ad esso. Una storia umana aperta, non ergodica <sup>(23)</sup>, connotata da consonanze ("distanze") culturali (prossimità/barriere linguistiche, valoriali ecc.), cognitive (simmetrie/asimmetrie informative) e socio-economiche (perfetta/disomogenea allocazione delle risorse). È in questo "spazio di probabilità" che, come in una sorta di giardino borgesiano dai sentieri biforcanti, gli uomini, non esclusi quelli d'azienda, giocano una partita rispetto alla quale devono in primo luogo imparare ad apprenderne le sottostanti "modalità". La consonanza e la risonanza sono tra queste.

Il merito dell'ASv è quello di aver inserito negli studi manageriali concetti chiave per comprendere le performance del sistema vitale impresa. La risonanza quale fenomeno emergente che qualifica l'interazione dei soggetti partecipanti in base alla loro presa di coscienza del mondo, e al loro giudizio circa la rilevanza degli elementi che lo popolano (contestualizzazione), e in base alla reciproca consonanza (distanza/prossimità cognitiva e valoriale). L'ASv chiarisce quindi il ruolo giocato dalla dimensione soggettiva nel definire l'incertezza degli scenari in cui i soggetti decisori si muovono. Un

---

<sup>(22)</sup> BORGES 1944.

<sup>(23)</sup> NORTH 2005.

collegamento interessante in chiusura di questo lavoro è allora quello tra l'AsV e il seminale contributo di Friedrich A. von Hayek (1945) <sup>(24)</sup>.

Hayek è uno degli ultimi esponenti della scuola viennese di economia, il cui *focus* è rinvenibile nel processo decisionale individuale contestualizzato nel quadro storico istituzionale di una società complessa. Ciò che qualifica l'analisi hayekiana è lo studio della spontaneità dei risultati che emergono dalle relazioni tra individui <sup>(25)</sup>. Hayek osserva che la molteplicità e l'avviluppo delle decisioni e delle azioni individuali dà luogo ad un *ordine sociale spontaneo*, concetto che soppianta quello irrealistico di equilibrio proprio della teoria economica pura. Il sistema dei prezzi, l'eredità culturale, il linguaggio, la morale, la moneta: tutti questi fenomeni non sono il portato di un'azione deliberata di una qualche autorità centrale, bensì il prodotto dell'interazione di molteplici azioni individuali non coordinate centralmente che danno però luogo a fenomeni spontanei di complessità organizzata, o meglio a sistemi autorganizzantesi. Dal punto di vista dell'uso della conoscenza nella società, Hayek individua l'elemento distintivo della complessità, rispetto alla semplicità, nella distinzione tra conoscenza dispersa e conoscenza centralizzata. L'elemento distintivo è che, dal punto di vista della centralizzazione (organo di governo), un'ipotesi di piano (configurazione desiderata) nasce determinata dalla dotazione informativa (unità informative, schemi generali e categorie valoriali) del pianificatore, mentre a livello decentrato lo stesso piano non può essere garantito ex ante perché emerge da un'interazione che dà luogo a retroazioni non lineari ed incerte. È qui che l'ASv fornisce – rispetto ad altri approcci – l'elemento fondamentale per comprendere l'*aderenza* (o meno) del futuro immaginato rispetto a quello che poi si verificherà, è qui che l'ASv qualifica l'ipotesi "forte" di retrocausalità laddove la maggior parte delle teorizzazioni in materia si fermano alle ipotesi di casualità classica la

---

<sup>(24)</sup> Comprendere come operano i fenomeni autorganizzativi spontanei, rileva Hayek, è importante per influenzarne le dinamiche tramite interventi sulle istituzioni sociali, frutto a loro volta del processo storico dell'interazione individuale. Dal momento che una buona dose di complessità sociale è riconducibile all'emersione di fenomeni sociali spontaneamente organizzati, piuttosto che ad azioni pianificatrici centralizzate, nel concetto di "ordine sociale spontaneo" di Hayek si rinviene una forte analogia con i CAS, i sistemi autopoietici di Maturana e Varela e con le strutture dissipative di Prigogine. Cfr. HAYEK VON 1945.

<sup>(25)</sup> Nella vasta bibliografia di HAYEK, cfr. ad es., 1967 - "The Theory of Complex Phenomena", in *Studies in Philosophy, Politics and Economics*, Toutledge&Keagen Paul, London; 1988 - *Nuovi studi in Filosofia Politica, Economia, Storia delle idee*, Armando edit., Roma; 1988b - *Conoscenza, mercato, pianificazione. Saggi di economia e di epistemologia*, il Mulino, Bologna.

quale però da sola non coglie -come argomentato nelle pagine precedenti- le sfide e il fascino dell'incertezza della condizione umana.

## BIBLIOGRAFIA

- ASHBY W.R., 1971 - *Introduzione alla cibernetica*, Giulio Einaudi Editore, Torino.
- BACCARANI C. & GOLINELLI G.M., 2004 - *Fermate il mondo... voglio scendere! Il vantaggio competitivo della riflessione*, in «Sinergie», 63, pp. 8-9.
- BARILE S., 2005 - *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., 2008 - *L'impresa come Sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (aSv)*, seconda edizione, G. Giappichelli Editore, Torino.
- BARILE S., 2009 - *Management sistemico vitale. Scelte e decisioni in ambito complesso*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., 2013 - *Contributions to theoretical and practical advances in management. A viable system approach (VSA)*, vol. II, Aracne, Roma.
- BARILE S. & CALABRESE M., 2012 - *Introduzione ad una possibile misura della consonanza in un contesto di sistemi vitali*, in «La Consonanza nel Governo d'Impresa: Profili Teorici e Applicazioni», pp. 154-200.
- BARILE S., PELS J., POLESE F. & SAVIANO M.L., 2018 - *An introduction to the Viable System Approach and its contribution to marketing*, «Journal of business market management», vol. 5(2), pp. 54-78.
- BARILE S., SAVIANO M.L., 2008 - *Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura - sistema*, in BARILE S. (a cura di), *L'impresa come sistema*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SAVIANO M.L. & SIMONE C., 2015 - *Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators*, «World Wide Web Journal», 18(4), pp. 1177-1197.
- BOHR N., 1934 - *Atomic theory and the description of nature*, Cambridge University Press.
- BORGES L., 1944 - *El jardín de senderos que se bifurcan*, Ficciones, Buenos Aires.
- FAGGIONI F. & SIMONE C., 2009 - *Le declinazioni della complessità. Ordine, caos e sistemi complessi*, «Sinergie», 79, pp. 1-43.
- GELL-MANN M., 1998 - *Il Quark e il Giaguaro*, Bollati Boringhieri.
- GOLINELLI G.M., 2010 - *A viable Systems Approach (VSA), Governing Business Dynamics*, Kluwer, Cedom.
- GOLINELLI G.M., 2011 - *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, II<sup>a</sup> Edizione, Cedom, Padova.
- HAMEROFF S., PENROSE R., 2003 - *Conscious events as orchestrated space-time selections*, «NeuroQuantology», 1(1): 10-35.
- HARTMANN N., 1971 - *Il problema dell'essere spirituale*, La Nuova Italia, Firenze.
- HAYEK VON F.A. ., 1945 - *The Use of Knowledge in Society*, «The American Economic Review», 35(4), pp. 519-530.
- HEISENBERG W., 1958 - *The representation of Nature in contemporary physics*, «Deadalus», 87(3), pp. 95-108.
- KING C.C., 2003 - *Chaos, Quantum-transactions and Consciousness*, «NeuroQuantology», 1, pp. 129-162.

- LORENZ K., 1984 - *Il declino dell'uomo*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.
- MAGGIONI, BARILE S., CALABRESE M., IANDOLO F. & CALABRESE M., 2014 - *Paradigmi emergenti: come il tempo influenza le decisioni manageriali*, «L'industria», 1, gennaio-marzo, pp. 29-48.
- MAGGIONI V. & DEL GIUDICE M., 2006 - *Relazioni sistemiche tra imprenditorialità interna e gemmazione d'impresa: una ricerca empirica sulla natura cognitiva delle nuove imprese*, «Sinergie», 71.
- MENDER D., 2007 - *Decentering the subject of physics*, «NeuroQuantology», 5(1), pp. 175-181.
- NORTH D.C., 2005 - *Understanding the process of economic change*, Princeton University Press.
- PENROSE R., 1994 - *Ombre della mente*, Rizzoli, Milano.
- PENROSE R., 2005 - *Il grande, il piccolo e la mente umana*, Cortina Editore, Milano.
- PENROSE R., 2005b - *La strada che porta alla realtà: le leggi fondamentali dell'universo*, Rizzoli, Milano.
- PRICE H., 1996 - *Times arrow and Archimedes point*, Oxford University Press.
- SCARUFFI P., *La Nuova Fisica: Lasimmetria Onnipresente* (disponibile On Line).
- VANNINI A., DI CORPO U., 2011- *Entropy and Syntropy. Causality and retrocausality in physics and life sciences. The Vital Needs Model*, Lambert, Germany.
- WALLERSTEIN I., 1933 - *The TimeSpace of World-Systems Analysis: A Philosophical Essay*, «Historical Geography», XXIII, 1.
- WEINBERG S., 1993 - *Dreams of a final theory*, Pantheon.
- WHEELER J.A., 1993 - *Gravità e spazio-tempo*, Zanichelli.
- WIGNER E., 1967 - *Symmetries and Reflections*, Indiana Univ. Press.

