

---

## 2 La missione aziendale

Carlo Bagnoli

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Veronica Tabaglio

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

---

**Sommario** 2.1 Dall'identità alla strategia. – 2.2 La missione aziendale. – 2.3 I paradossi strategici. – 2.4 La visione aziendale.

### 2.1 Dall'identità alla strategia

Nonostante molti studi distinguano il concetto di *organizational identity*, elaborato negli studi organizzativi, da quello di *corporate identity*, elaborato negli studi di marketing e comunicazione – fra questi, il lavoro di Schultz, Hatch e Larsen (2000), che ha il merito di precisare come gli studi di strategia aziendale abbiano contribuito alla definizione di entrambi i concetti – ci sembra più proficuo considerare l'identità come un concetto unitario, sia pur nella sua dinamicità. Si intende ora approfondire quanto può essere offerto proprio dagli studi di strategia aziendale, perché consente di calare il concetto dell'identità – che può ancora apparire troppo astratto per essere rilevante nella pratica aziendale – in una dimensione più strettamente legata all'impresa e alla sua gestione.

L'origine della strategia in senso ampio è riconducibile ai principi di strategia militare, come rivela la stessa etimologia del termine: deriva infatti dall'unione di *stratòs* (στρατός, 'esercito') e del verbo *àg-ein* (ἄγειν, condurre). La possibilità di tracciare un parallelismo tra i concetti di strategia militare e aziendale è tuttavia limitata (cf. Masini 1978), altrimenti si dovrebbe considerare come primo trattato di strategia *L'arte della guerra*, scritto da Sun Tzu intorno al V secolo

a.C. Se si guarda alla strategia aziendale come a una disciplina autonoma in senso stretto, non prendendo cioè in esame anche gli insegnamenti di *business history* (in particolare l'opera di Alfred Chandler [1962]) e quelli di *business policy* sviluppati all'Harvard Business School (Learned et al. 1965), le date fondamentali che ne segnano la nascita sono le seguenti (come sintetizzato in Invernizzi 2004):

- nel 1954 Peter Drucker propone per primo il concetto di 'decisione strategica' nel suo libro *The practice of management*;
- nel 1955 l'Harvard Business School organizza per prima un convegno di strategia aziendale dal titolo *Planning the future strategy of your business*;
- nel 1965 Igor Ansoff pubblica per primo un lavoro organico sulle decisioni strategiche e sul processo decisionale strategico con il titolo di *Corporate strategy*;
- nel 1971 Kenneth Andrews pubblica il secondo lavoro organico sulle decisioni strategiche e sul processo decisionale strategico, il libro *The concept of corporate strategy*.

Gli ultimi due autori in particolare propongono un concetto di 'strategia aziendale' riconducibile a un'accezione – per così dire – ristretta. Per Ansoff, infatti, le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni dell'impresa piuttosto che a quelli interni, e in particolar modo riguardano la scelta dell'assortimento di prodotti che l'impresa produrrà e dei mercati dove li metterà in vendita (cf. 1965, 9). L'autore, accogliendo un'interpretazione meccanicistica dell'impresa, concepisce lo scopo e i valori di fondo come dati e recupera nel concetto di strategia aziendale solo le decisioni riguardanti dove competere e come competere, volte al loro perseguimento.<sup>1</sup> Andrews, invece, accoglie un'interpretazione organicistica dell'impresa e concepisce quindi la strategia come il fondamento dello scopo e di politiche e programmi atti al suo raggiungimento ed è espressa in modo tale da definire il settore all'interno del quale l'impresa agisce o dovrà agire e il tipo di impresa che è o dovrà essere (cf. Andrews 1971, 28). Lo scopo (i valori di fondo) e le decisioni volte a perseguirlo non possono perciò formularsi in modo separato, ma si determinano congiuntamente in un processo unitario che definisce l'identità complessiva, effettiva o ricercata, dell'impresa.

Facendo nostra questa seconda interpretazione, sorge la domanda: qual è (o quale dovrebbe essere) lo scopo dell'impresa? Per la *shareholder theory* lo scopo dell'impresa (e quindi di chi la governa) è massimizzare il profitto per i conferenti di capitale proprio, naturalmente nel rispetto delle leggi vigenti (cf. Friedman 1970). Per la teoria

---

<sup>1</sup> Tale accezione ristretta è più vicina a quella accolta in campo militare, dove lo scopo e i valori di fondo sono stabiliti dalla politica.

dell'assetto istituzionale, largamente accolta dalla dottrina economico-aziendale italiana, il fine immediato dell'impresa è la produzione di remunerazioni monetarie e non solo per i conferenti di capitale proprio, ma anche per i prestatori di lavoro. Gli interessi degli altri *stakeholder* aziendali sono, per quanto importanti, solo condizioni per lo svolgimento dell'impresa, ossia vincoli o fini mediati dell'attività economica. Ai conferenti di capitale proprio e ai prestatori di lavoro, nella loro unicità e unitarietà, spettano quindi le prerogative di governo economico che devono essere ispirate a due principi fondamentali:

1. il contemperamento degli interessi economici istituzionali, dato che questi ultimi non tendono a convergere spontaneamente in un interesse di ordine superiore;
2. l'economicità, intesa come regola di condotta aziendale che assicuri il rispetto delle condizioni di svolgimento duraturo e autonomo (cf. Airoidi, Brunetti, Coda 1989).

Per la *stakeholder theory*, invece, lo scopo dell'impresa è soddisfare le aspettative di tutti i portatori di interessi, non limitandosi al rispetto delle leggi vigenti (cf. Freeman 1984). Iniziative quali investimenti finalizzati alla riduzione degli impatti ambientali, *welfare* aziendale, attività di comunicazione e dialogo con gli *stakeholder* (in senso lato) sono esempi di attività coerenti con la filosofia della *stakeholder theory*. Essa si può fondare su ragioni solo etiche o sia etiche che economiche, dal momento che soddisfare tutti i portatori di interessi è non solo giusto ma anche utile a generare valore nel lungo termine. Un'impresa che non abbia lavoratori motivati, non sia all'avanguardia nella riduzione dei consumi energetici dei propri prodotti ecc. è destinata a subire, prima o poi, un declino anche della propria performance economico-finanziaria. Può essere interessante rilevare come la *shareholder theory* si sia sviluppata soprattutto negli Stati Uniti, dove il modello d'impresa tipico è quello della grande impresa quotata con azionariato frammentato e quindi governata da manager. Questi, in assenza di un azionista di controllo, possono essere tentati di perseguire i loro interessi e non quelli dei portatori di capitale proprio, da cui si origina l'enfasi sul fatto che lo scopo dell'impresa sia la massimizzazione del valore per gli azionisti. La teoria dell'assetto istituzionale e in ultima analisi anche la *stakeholder theory* si sono invece sviluppate in Italia, Germania e Giappone, dove il modello d'impresa tipico è quello della piccola e media impresa familiare, governata da un imprenditore o comunque da membri della famiglia più legati alla propria 'creazione' e perciò orientati al lungo termine per garantire la sopravvivenza dell'impresa, e di conseguenza il soddisfacimento delle aspettative dei prestatori di lavoro ovvero di tutti gli *stakeholder*. Si pensi a titolo esemplificativo al ruolo dei lavoratori, con i quali spesso si forma un duraturo legame di fiducia oppure alla relazione con la comunità, nella quale l'impresa familiare ha le proprie radici.

Accogliere una teoria per cui lo scopo dell'impresa è soddisfare le aspettative anche dei prestatori di lavoro o, addirittura, di tutti i portatori di interessi dell'impresa significa, alla fine, accogliere una prospettiva di lungo termine orientata alla sostenibilità (cf. Fasan, Bianchi 2017). D'altro canto, la crisi prima finanziaria e poi economica che a partire dal 2008 ha investito il sistema economico e quindi sociale dei Paesi sviluppati è in prospettiva una crisi innanzitutto di sostenibilità. Sviluppo sostenibile significa crescere con successo lungo tre direttrici: economica, sociale e ambientale. Le tre direttrici sono fortemente collegate tra loro perché nel lungo periodo le performance economiche influenzano, ma a loro volta sono influenzate, dall'equità sociale e dall'integrità ambientale. E questi ultimi temi diventeranno sempre più complessi da affrontare, stante l'accelerazione esponenziale dei fenomeni. Accogliere una prospettiva di sostenibilità permette di migliorare le strategie esistenti, ma anche di riconfigurarle tentando di risolvere paradossi fondamentali che portano a contrapporre non solo il capitale economico con quello ambientale e sociale, ma anche il breve termine con il lungo termine. Un'impresa può perciò definirsi sostenibile se è in grado di rispondere alla seguente domanda: Perché esisterò tra dieci anni?

L'identità aziendale viene dunque ora letta in chiave performativa, ovvero come parte imprescindibile del processo strategico (cf. Zanin, Bagnoli 2016). La definizione da parte del soggetto economico dello scopo specifico dell'impresa, così come dei suoi valori fondamentali, è dunque indispensabile per valutare le opzioni strategiche e, più a monte ancora, per guidare la formazione della strategia aziendale (cf. Bartlett, Choshal 1994). L'unione di questi due elementi imprescindibili, scopo e valori, forma il nucleo della missione aziendale, emanazione formalizzata (e formalizzabile) dell'identità aziendale (cf. Campbell, Tawadey 1990). Tale nucleo è completato dalla definizione del focus che introduce il tema del dove competere e delle credenze che introduce invece quello del come competere.

## 2.2 La missione aziendale

Quello di 'missione aziendale' è un termine abusato nella pratica manageriale e il suo significato è spesso frainteso e sottovalutato. Pearce, ad esempio, confonde la missione aziendale con la sua espressione affermando che la prima è un enunciato definito in termini ampi e duraturi dello scopo che contraddistingue l'impresa e identifica il suo campo di attività in termini di prodotto e mercato; non solo incorpora la filosofia di business della leadership strategica, ma rivela altresì l'immagine che l'impresa cerca di proiettare, forgiando anche la cultura organizzativa (cf. Pearce 1982, 15). La missione aziendale è solitamente trasmessa attraverso un *mission statement*

che esprime a parole, in maniera chiara e sintetica, l'identità aziendale per poterla comunicare efficacemente. Spesso si usa uno slogan che disegni una sorta d'immagine dell'impresa capace di comunicare la sua personalità, il suo fine, il senso della sua presenza nel mercato e in cosa si differenzia dalle imprese concorrenti. Nel caso di Apple, ad esempio, il *mission statement* era, nel 1980, «To make a contribution to the world by making tools for the mind that advance humankind».<sup>2</sup> Tuttavia, va sottolineato che un'impresa può avere una chiara missione aziendale anche in assenza di un *mission statement* che la esprima (cf. David 1989). Il concetto di missione aziendale così definito è richiamato in letteratura, quantomeno in alcuni suoi elementi, anche da altre idee, tra cui la strategia istituzionale (cf. ad es. Ouchi 1981); la filosofia dell'impresa (cf. ad es. Robson 1986); i valori-chiave (cf. ad es. Deal, Kennedy 1982); le convinzioni guida (cf. ad es. Davis 1984); il sistema delle idee dominanti, ossia quelle che esercitano un'influenza decisiva sul modo in cui l'impresa opera e si sviluppa, e vertono sul ruolo e sui compiti dell'impresa, sulla struttura organizzativa che ne favorisce l'efficienza, sui vari tipi di obiettivi più o meno formalizzati, su ciò che costituisce un appropriato stile di direzione e sulla motivazione degli individui (cf. Normann 1976). Ciò che invece coglie integralmente la portata della missione aziendale sono i concetti dell'ideologia *core* e dell'orientamento strategico di fondo.

L'ideologia *core* definisce in cosa crede un'impresa e perché esiste (Collins, Porras 1996). Definisce l'identità immutabile di un'impresa di successo, ossia il collante che la tiene insieme trascendendo i cicli di vita dei prodotti e dei settori, l'emergere di nuove tecnologie dirimpenti, le mode manageriali e persino i leader aziendali. Il più grande contributo di coloro che hanno fondato e fatto crescere imprese di successo durature è stata proprio la definizione di un'ideologia *core* capace di diventare una sorta di guida ispiratrice:

Companies that enjoy enduring success have core values and a core purpose that remain fixed while their business strategies and practices endlessly adapt to a changing world. (Collins, Porras 1996, 65)

Essa permette di trasformare il paradosso tra continuità e cambiamento evidenziando ciò che è 'sacro' per l'impresa e non può quindi essere modificato, e ciò che è 'profano' e può perciò essere modifi-

---

**2** Il confronto con quello attuale è decisamente impari: «Apple designs Macs, the best personal computers in the world, along with OS X, iLife, iWork and professional software. Apple leads the digital music revolution with its iPods and iTunes online store. Apple has reinvented the mobile phone with its revolutionary iPhone and App Store, and is defining the future of mobile media and computing devices with iPad» (Blodget 2013).

cato per adattarsi all'evoluzione ambientale. L'ideologia *core* si compone dei seguenti due elementi:

- *core values*: sono i dogmi radicati all'interno di un'organizzazione, un set contenuto di principi guida (indicativamente da 3 a 5) sempre validi nel tempo. Essi non necessitano di giustificazioni esterne in quanto la loro importanza è evidente a tutti i membri dell'organizzazione. Non solo: sono valori imprescindibili anche qualora rappresentassero in un determinato contesto una fonte di svantaggio competitivo. Possono essere universali, ma non esiste un set di valori universalmente valido per tutte le imprese;
- *core purpose*: è la *raison d'être* di un'organizzazione, l'obiettivo idealistico che non potendo essere efficacemente ed efficientemente perseguito a livello individuale spinge ogni membro di un'organizzazione a prestarvi la propria opera. Non va quindi confuso con l'obiettivo di massimizzare la remunerazione né dei conferenti il capitale proprio, che tra l'altro non sono parte dell'organismo personale, né dei prestatori di lavoro. Non va neanche confuso con gli obiettivi strategici o con la proposta di valore offerta ai clienti. È una stella cui fare riferimento, luminosa quanto irraggiungibile, ma proprio per questo capace di generare una tensione continua al miglioramento: ispira il cambiamento pur non essendo soggetta al cambiamento.

L'ideologia *core* non può essere creata osservando l'ambiente esterno per identificare i valori e gli scopi idealmente da possedere per ragioni etiche o economiche, ma deve essere scoperta esplorando l'organizzazione interna per identificare quelli autenticamente posseduti. La sua funzione non è impressionare le persone esterne all'organizzazione, ma ispirare quelle interne o quelle che, credendo a ciò in cui l'impresa crede, sono interessate a entrarvi in relazione, in qualità di prestatori di lavoro, ma anche di clienti, fornitori ecc.<sup>3</sup> La sua funzione non è quindi differenziare l'impresa dai suoi concorrenti, sebbene non possano esistere due imprese con la stessa ideologia *core*.

L'orientamento strategico di fondo di un'impresa può essere definito come la sua identità 'profonda' o, se si preferisce, la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico, che sta al di sotto delle scelte concrete esplicitatesi nel profilo strategico visibile (Coda 1988, 25) e svolge la funzione di guida. Il concetto di orientamento strategico di fondo di un'impresa è più ampio di quello dell'ideologia *core*

---

<sup>3</sup> L'allineamento dei membri di un'organizzazione all'ideologia *core* è fondamentale per il successo duraturo della stessa, ma non può essere raggiunto istantaneamente per imposizione. Può solo avvenire nel tempo mantenendo e attraendo i soggetti che condividono l'ideologia, come si è visto in riferimento alla cultura e all'immagine aziendali.

ed è infatti analizzabile considerando anche il 'dove' e il 'come' a livello di attività imprenditoriale, che costituiscono una sorta di cornice nella quale si precisano il perché dell'attività medesima e quindi il come, a livello però di filosofia imprenditoriale [fig. 7]:

- il perché, ossia i fini, il ruolo e i modelli di comportamento lungo le dimensioni del finalismo d'impresa rappresentate dai risultati economico-finanziari (equilibrio economico e finanziario e solidità patrimoniale), competitivi (quota di mercato assoluta o relativa, grado di copertura e penetrazione del mercato ecc.) e sociali (livelli di soddisfazione, fiducia e coesione intorno all'impresa dei suoi dipendenti, azionisti, creditori ecc.);
- il come, ossia i concetti di base ispiranti la filosofia organizzativa (stile direzionale più o meno partecipativo, favorevole a promuovere le potenzialità individuale, aperto al nuovo ecc.) e gestionale (propensione a effettuare investimenti, contrarre debiti, ottimizzare la capacità produttiva, perseguire una piena trasparenza informativa ecc.);
- il dove, ossia le coordinate spazio-temporali (il campo di attività prescelto dall'impresa; la prospettiva di breve, medio o lungo termine con cui l'impresa si muove) e il come, ossia le coordinate quali-quantitative (ambizioni in termini di eccellenza imprenditoriale e di sviluppo dimensionale) dell'attività imprenditoriale.

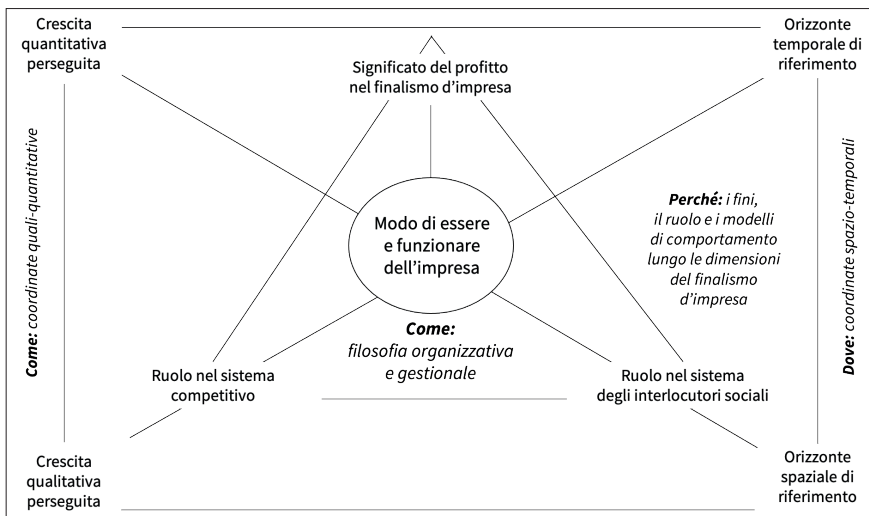


Figura 7 Schema riassuntivo degli aspetti dell'orientamento strategico di fondo dell'impresa

La definizione più concisa ma, allo stesso tempo, esaustiva è forse quella proposta da Gary Hamel (2001) per il quale la missione aziendale è l'identità profonda e immutabile dell'impresa, l'obiettivo complessivo della sua strategia, e rappresenta quindi lo scopo che informa il modello di business. La precisa definizione della missione aziendale è quindi presupposto fondamentale per supportare la coerente definizione della strategia e del modello di business. Il suo riconoscimento è funzionale a far emergere gli aspetti insiti nella natura più profonda dell'impresa, i significati strategici che sono unici e storicamente formati per ogni impresa: sono quelli che nel tempo l'impresa ha saputo far emergere, coltivare e distillare. Sono quindi intimamente legati alla ragion d'essere dell'impresa e costituiscono il punto di vista che essa ha nei confronti del mondo culturalmente costruito. Il nucleo di questi significati strategici costituisce un 'motore di senso' per il *top management* che orienta la strategia di business e contribuisce a far percepire in profondità le implicazioni delle decisioni che si andranno a prendere. Seguendo la riflessione di De Wit e Meyer (2010), questi significati fanno riferimento a:

1. i valori, ossia: cos'è di fondamentale importanza? I valori rappresentano i principi inviolabili, perseguiti anche a costo di creare uno svantaggio competitivo, e immutabili che guidano il comportamento, se inglobati nella cultura organizzativa, di tutti i membri dell'organizzazione (cf. anche Falsey 1989 e McCoy 1985). Sono, generalmente, principi etico-morali a valenza universale, quali la trasparenza, l'equità ecc., ma possono anche non rispondere a principi universalmente elogiati, come ad esempio il valore riconosciuto al pagare meno tasse possibili (cf. Hoffman 1989). I valori di Apple, ad esempio, erano, al tempo di Steve Jobs, talento, eccellenza, passione, armonia e grazia profonda.<sup>4</sup> I valori sono l'elemento più astratto della missione e condizionano lo scopo;
2. lo scopo, ossia: perché l'impresa esiste? Lo scopo rappresenta la motivazione a intraprendere un'impresa o a prendervi parte. È l'obiettivo ultimo e per questo deve guidare il processo strategico che non è o non dovrebbe essere il mero profitto. È, generalmente, un'ambizione difficile da raggiungere e che comunque non sancisce, anche una volta raggiunta, la fine dell'impresa, perché spinge a una continua crescita ed evoluzione. Lo scopo di Apple, ad esempio, era «Put a ding in the universe, pushing the human race forward». Lo scopo è

---

<sup>4</sup> Per la definizione dei significati strategici di Apple, qui e oltre, si fa riferimento allo studio *Il caso Apple*, condotto da Carlo Bagnoli e Gianluca Biotto nel 2014, non ancora pubblicato.



- l'elemento in cui più si esplicita la volontà palese della missione e condiziona il focus e le credenze;
3. il focus, ossia: qual è il raggio d'azione? Il focus rappresenta l'ambito operativo precisando il settore merceologico e/o il mercato geografico di riferimento per evitare che l'impresa perda coerenza strategica accettando di ampliare il proprio business solo per sfruttare favorevoli ma temporanee condizioni ambientali (cf. anche Abell 1980). Rappresenta il contesto competitivo ma, potenzialmente, anche di significato nel quale opera l'impresa (peculiarità territoriali, etiche, storiche ecc.) e che ne giustifica e guida l'ambizione. Nel caso di Apple, ad esempio, il focus era il lifestyle come esperienza estetica. Il focus condiziona le credenze;
  4. le credenze, ossia: quali sono le assunzioni guida? Le credenze rappresentano le convinzioni condivise dai membri dell'organizzazione sulle scelte strategiche necessarie per avere successo, in un dato istante, nel contesto di riferimento (cf. Prahalad, Bettis 1986). Determinano perciò la reazione dell'impresa alle opportunità e minacce provenienti dall'ambiente esterno, e si fondano su una rappresentazione mentale della realtà sviluppata principalmente in base all'esperienza diretta (cf. Axelrod 1976). Possono coincidere o meno con il sistema delle credenze dominanti un settore - e in questo caso si può parlare di 'ricette di settore' (cf. Spender 1989). Nel caso di Apple, ad esempio, le credenze erano il portare la tecnologia alle masse.

Quanto più questi elementi sono tra loro coerenti e auto-rinforzanti, tanto più efficace sarà la missione aziendale nell'assolvere le sue funzioni che, seguendo la proposta di Campbell e Yeung (1991) possono essere riassunte in tre termini:

- la direzione, per condurre l'organizzazione verso la rotta desiderata, definendo i confini entro i quali compiere ogni scelta strategica (cf. anche Bourgeois, Brodwin 1984);
- la legittimazione, per convincere tutti gli *stakeholder* (interni ed esterni) che l'organizzazione sta svolgendo in modo corretto delle attività che producono valore (cf. Klemm, Sanderson, Luffman 1991);
- la motivazione, per ispirare i membri dell'organizzazione a lavorare insieme in un determinato modo, specificando i principi fondamentali che guidano l'organizzazione stessa (cf. Peters, Waterman 1982).

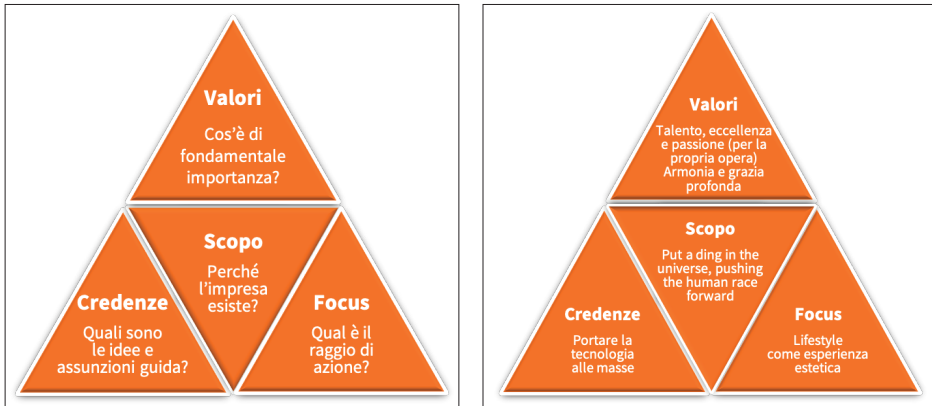


Figure 8 e 9 I significati strategici della missione aziendale e l'esempio di Apple

### 2.3 I paradossi strategici

La precisa definizione dei significati strategici caratterizzanti la missione aziendale è funzionale a supportare, *in primis*, la (in)coerente definizione della strategia aziendale. La ricerca di coerenza tra le opportunità/rischi dell'ambiente esterno e i punti di forza/debolezza di quello interno attraverso la *SWOT analysis* è considerata da sempre presupposto fondamentale per la formulazione di una strategia di successo. Tuttavia, l'identificazione e la successiva rappresentazione dell'apparente incoerenza non eliminabile, se non attraverso ipersemplicizzazioni della realtà che portano a polarizzarla imponendo *aut-aut*, stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante negli studi strategici. Questo a causa di una sempre più spinta innovazione tecnologica e competizione globale che mette in discussione, *in primis*, l'impossibilità di perseguire in contemporanea le strategie di differenziazione e di costo, ossia la radicata convinzione per la quale «Trade-offs are essential to strategy. They create the need for choice and purposefully limit what a company offers» (Porter 1996, 69); nonché dell'incremento della diversità di aspettative da parte dei consumatori, dipendenti e *stakeholder*. La crescente complessità, varietà e variabilità della vita aziendale portano a riconoscere, infatti, la pervasiva presenza di dilemmi, *trade-off* e paradossi strategici che se debitamente identificati, rappresentati e gestiti sono un potente strumento per ricondurre a unità richieste confliggenti, prospettive divergenti, risultati illogici ecc. D'altro canto, se il paradigma accolto nel presente lavoro è quello dell'identità 'narrata' e questa è il risultato del continuo interscambio tra il sé e l'altro, tra l'interno (cultu-

ra) e l'esterno (immagine), è necessario rifarsi a una struttura logica che ammetta la coesistenza di tensioni contrapposte. Non solo: se la prospettiva accolta è quella della missione 'sostenibile', essa impone di risolvere la contrapposizione non solo tra il capitale economico e quello ambientale e sociale, ma anche tra il breve termine e il lungo termine.

Ma che cos'è un paradosso (strategico) e perché, di fronte a tensioni contrapposte, può fungere da strumento per alimentare la creatività, supportando così intuizioni complesse? E, in seconda battuta, quali sono le modalità più efficaci per individuare ed esplorare i paradossi, evitando le reazioni difensive dei soggetti?<sup>5</sup>

Per rispondere alla prima domanda è inevitabile esporre cursoriamente le diverse sfumature di questo concetto. Il termine 'paradosso', dal greco παρά (contro) e δόξα (opinione), può essere definito come una proposizione, affermazione, tesi, ma anche figura che per il suo contenuto (paradosso oggettivo) o per la forma in cui è espressa (paradosso soggettivo) risulta in apparente contraddizione con l'opinione o esperienza comune (paradosso in senso stretto) o con i principi elementari della logica classica (antinomia), ma che a un'analisi critica si dimostra valida. Nel primo caso si è di fronte a «una proposizione vera, che sembra essere non vera in base a idee preconcepite» (Meschkowski 1973, 71); mentre nel secondo caso si è di fronte a una vera e propria contraddizione logico-linguistica che indica la coesistenza di due proposizioni contraddittorie, entrambe tuttavia dimostrabili e giustificabili, in modo tale per cui non può essere applicato il principio di non-contraddizione, ossia quello per cui è impossibile che una stessa cosa sia e non sia allo stesso tempo.<sup>6</sup>

È quest'ultimo principio, assieme a quello d'identità e a quello del terzo escluso, che conferisce un carattere di rigida bivalenza alla lo-

---

**5** Secondo la psicologia freudiana, le tensioni contrapposte che generano i paradossi minacciano l'ego, determinando uno stato d'ansia che porta a sollevare le barriere difensive (cf. Schneider 1990); in un primo momento queste ultime sono sufficienti a contenere l'ansia, ripristinando all'apparenza un ordine, ma come per ogni rimozione il rimedio è a breve termine, perché la tensione negata non fa che crescere sottotraccia (cf. ad es. Hofstadter 1979).

**6** Con il termine 'paradosso' si può anche intendere una proposizione o figura che per il suo contenuto o per la forma in cui è espressa risulta vera in base all'opinione o esperienza comune, ma che a un'analisi critica si dimostra irrealizzabile in quanto contraddittoria. Simile natura hanno anche i paradossi visivi o percettivi creati dalla rappresentazione di figure impossibili. Queste ultime evidenziano, però, la capacità della mente umana non solo di convivere con i paradossi, ma addirittura di risolverli o quantomeno di poterli gestire efficacemente. Di fronte infatti a una figura impossibile quale, ad esempio, un cubo disegnato con tutte le linee continue (cf. Necker 1832), la mente umana istintivamente oscilla velocemente avanti e indietro fra le due prospettive realistiche, rifuggendo invece quella irrealistica effettivamente rappresentata. La possibilità di rappresentare un cubo impossibile gioca sull'ambiguità del raffigurare su uno spazio bidimensionale un oggetto tridimensionale.

gica classica di matrice aristotelica, la cui nemesi è rappresentata proprio dai paradossi logico-linguistici. Il più antico e forse più celebre è quello attribuito al filosofo greco Eubulide di Mileto (IV secolo a.C.), noto anche come il paradosso del mentitore, che recita: Il cretese Epimenide afferma che tutti i cretesi sono bugiardi. Nella logica classica è impossibile stabilire se questa semplice proposizione sia vera o falsa, proprio per via della sua stessa struttura bivalente, che ammette cioè due soli valori di verità. Dato che la proposizione in analisi contiene un riferimento a se stessa, essa non può assumere un valore definito senza auto-contraddirsi: ciò implica che ogni tentativo di risolvere la questione posta si traduce in un'oscillazione senza fine tra due estremi opposti. Il vero implica il falso, e viceversa.

La logica classica assume che l'essenza di un'entità sia permanente, stabile (identità 'predefinita'); non ammette che qualcosa diventi qualcos'altro e, quindi, il cambiamento d'identità risulta essere un paradosso. All'interno di tale logica il cambiamento può avvenire solo attraverso la sostituzione di un'entità da parte di un'altra: la prima non diventa la seconda, è rimpiazzata dalla seconda. La logica dialettica di Hegel risolve il paradosso succitato affermando che un'entità è l'unità di due poli opposti - tesi e antitesi -, cosicché il cambiamento d'identità deriverebbe dalle pressioni esercitate da tensioni contrapposte. Queste gradualmente aumentano (cambiamento quantitativo incrementale), fintantoché i due poli opposti non potranno più essere 'costretti' nell'unità esistente e se ne creerà perciò una nuova: la sintesi (cambiamento qualitativo radicale). L'ultima non è una semplice ricombinazione dei poli precedenti, ma è un'entità differente, caratterizzata cioè da una diversa identità. Questo nuovo polo, a sua volta, entrerà in tensione con uno contrapposto fino a creare una nuova entità, e così via. Nella logica dialettica, quindi, il cambiamento deriva da un processo di conflitto infinito (cf. D'Andrade, Johnson 1983). Nella logica trialettica di Ichazo (1982), le tensioni contrapposte tra due poli sono ritenute, invece, solo apparenti: costruzioni soggettive di un osservatore (identità 'costruita') che svaniscono facendo riferimento a un contesto spazio-temporale più ampio. Ad esempio, le prede e i predatori appaiono in conflitto, ma in realtà collaborano a preservare nel lungo periodo l'ecosistema biologico al quale appartengono. Le prede, i predatori e il movimento circolare che li lega costituiscono, così, un'entità. Nella logica trialettica tutto è cambiamento e le entità non sono altro che stati di equilibrio dinamico di un sistema in perenne movimento identificati in un dato momento (cf. Bohm 1980). L'alterazione di questo stato di equilibrio dinamico, la distruzione, cioè, del movimento circolare che ne permette la stabilità, fa sì che un'entità cambi, tramite un salto quantico, in un'altra entità, caratterizzata da una nuova identità. Questo salto da un'entità all'altra avviene per attrazione e non per conflitto:

Change, in trialectics, is not assumed to be the occurrence of the new, but it is the appearance of what has already been established. Negation is not necessary for this kind of change. Rather than the plant negating the seed, as in the dialectical interpretation, energy is transferred from the seed to the plant. The energy is attracted either toward growth into a plant or toward decomposition and recycling. Change, therefore, can be ascendant or descendant, and it need not negate what went before. (J. Ford, L. Ford 1994, 773)

Quanto precisato ci permette di distinguere il concetto di paradosso da quelli di dilemma e *trade-off*: una distinzione necessaria, in quanto

paradox is often applied in ways that parallel close yet distinct concepts, for example, contradictions, dualisms, dialectics, and tensions. Such conceptual looseness turns the construct into a cauldron in which different concepts boil together, in a savory yet often confounding stew. These constructs are often difficult to distinguish because 'paradox' has become the umbrella concept that encompasses the conceptual map for all organizational tensions and contradictions. (Cunha, Putnam 2019, 99)

Un dilemma si manifesta in presenza di un reale *aut-aut*, ossia di due tensioni realmente contrapposte e inconciliabili che ammettono solo i valori estremi vero o falso, 1 o 0. Un *trade-off*, invece, si manifesta in presenza di un compromesso tra le due tensioni realmente contrapposte ma conciliabili che ammettono, perciò, tutti i valori intermedi tra quelli estremi (es. 0,9, 0,85, 0,75). Un paradosso, come già detto, si manifesta in presenza di un *aut-aut* solo apparente, ossia di due tensioni solo apparentemente contrapposte e inconciliabili, la cui coesistenza diventa concepibile se la si contempla in una prospettiva più ampia. In un contesto spazio-temporale monodimensionale e statico, il dilemma può essere rappresentato da due poli opposti e non collegati, mentre il *trade-off* dalla retta continua che unisce tali poli. In un contesto monodimensionale ma dinamico, nel caso del dilemma la soluzione può oscillare tra i due poli opposti (1 e 0) ovvero, nel caso della dialettica, generare un terzo polo (2) diverso dai primi due, mentre nel caso del *trade-off* può ascendere fino a raggiungere il polo 1, per poi discendere verso il polo 0, e così via, assumendo, perciò, tutti valori intermedi tra i due estremi della retta. In un contesto dinamico ma bidimensionale, il paradosso può essere rappresentato da un cerchio che unisce i poli apparentemente opposti 1 e 0. All'oscillazione del dilemma o all'alternarsi dell'ascensione e discesa nel *trade-off*, la soluzione si muoverebbe lungo una circonferenza evidenziando come i due poli non solo non siano contrapposti ma, addirittura, come uno funga da attrattore per l'altro [fig. 10]. Si genera un equilibrio dinamico e senza fine tra i due estremi simili

le a quello proposto dal *Taijitu*, raggiungendo un'unità dinamica di poli apparentemente opposti.<sup>7</sup> Il *Taijitu* o *T'ai-chi T'u* è il simbolo taoista per eccellenza e rappresenta proprio la polarità in continuo divenire tra il divino individuo immaginario maschile (Yang) e il divino immaginario femminile (Yin), in cui ogni forza contiene in sé un minimale elemento della forza opposta.<sup>8</sup>

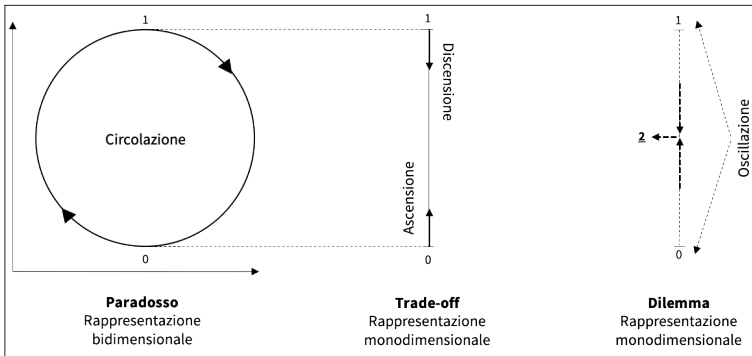


Figura 10 Rappresentazione grafica dei concetti di paradosso, trade-off e dilemma

Se nella cultura orientale si è sempre celebrata la coesistenza di tensioni contrapposte, in quella occidentale esse sono state quasi sempre interpretate negativamente, pur riconoscendole alla radice di ogni esperienza umana: vita e morte, bene e male, corpo e anima.<sup>9</sup> Solo in tempi relativamente recenti si è iniziato a mettere in discussione i principi della logica classica. In particolare, il filosofo e matematico Russell ha formulato un paradosso che si auto-afferma e nel contempo si auto-nega, minando così alla base la rigida bivalenza della logica classica del 1 o 0, del vero o falso, dell'A o non-A. Questo paradosso attiene all'insieme di tutti gli insiemi che non sono elementi di se stessi. È tale insieme elemento di se stesso? Se sì, allora non

<sup>7</sup> Suzuki 1968, cit. in Capra 1997, 166: «L'idea fondamentale del Buddhismo è di superare il mondo degli opposti, un mondo costruito dalle distinzioni intellettuali [...] e di comprendere il mondo spirituale della non-distinzione, che comporta il conseguimento di un punto di vista assoluto».

<sup>8</sup> Cf. Capra 1997, 166-7: «Poiché tutti gli opposti sono interdipendenti, il loro conflitto non può mai finire con la vittoria totale di uno dei due poli, ma sarà sempre una manifestazione dell'azione reciproca tra l'uno e l'altro polo. [...] Questa idea di equilibrio dinamico è essenziale per il modo in cui l'unità degli opposti è sperimentata nel misticismo orientale. Non è mai un'identità statica, ma sempre un'interazione dinamica tra due estremi».

<sup>9</sup> Si pensi alla concezione dell'*ápeiron* (infinito, indistinto) di Anassimandro o al mito platonico dell'androgino.

appartiene a se stesso poiché l'unico criterio per l'appartenenza è che l'insieme sia un insieme che non appartenga a se stesso. Se no, allora appartiene a se stesso poiché soddisfa la condizione di appartenenza. Questo paradosso colpisce al cuore la matematica in quanto essa si fonda sulla teoria degli insiemi classici. Tale teoria è stata messa in discussione da quella degli insiemi sfocati, così come la fisica classica e, più in generale, la visione positivista del mondo reale è stata messa in discussione da quella quantistica per la quale le entità sono insiemi di relazioni arbitrariamente isolate all'interno di un insieme di relazioni più ampio. Questo porta a riconoscere l'influenza dell'osservatore sullo stato dell'entità osservata da cui il principio d'indeterminazione di Heisenberg e i collegati paradossi, tra i quali quello del 'gatto mezzo vivo e mezzo morto' di Schrödinger. Quanto più si vanno estendendo gli ambiti di applicazione della fisica quantistica, tanto più profondamente viene minata l'assunzione per cui esiste una realtà data. Anche l'autopoiesi dei sistemi viventi di Maturana e Varela (1987) ha poi intaccato profondamente la visione positivista del mondo reale, proponendone una costruttivista. I due autori ritengono che un sistema vivente non reagisca meccanicamente agli stimoli ambientali, ma risponda agli stessi specificando le modifiche strutturali necessarie al mantenimento del suo schema di organizzazione, generando il paradosso 'struttura organizzativa aperta vs. schema di organizzazione chiuso'. La riproduzione di quest'ultimo, finalizzato a che il sistema mantenga la propria identità, diventa l'obiettivo del sistema stesso che risulta perciò autoreferenziale. Per Luhmann, che estende l'idea dell'autopoiesi ai sistemi sociali: «There are paradoxes everywhere, wherever we look for foundations» (1988, 154).<sup>10</sup>

È comunque con l'avvento dell'esistenzialismo e, soprattutto, del decostruzionismo che si è iniziato a ritenere importante provare a investigare la portata cognitiva dei paradossi. Il decostruzionismo di Derrida (cf. in particolare 1975) si differenzia dalle metodologie tradizionali della critica letteraria proprio perché propone una strategia di lettura che non sia volta a stabilire quale sia il significato (o i significati) di un'opera letteraria ma, al contrario, vuole metterne in luce quelle contraddizioni logiche e linguistiche che le impediscono di emettere un messaggio 'pieno' e coerente. Ogni significato dunque vive in un flusso continuo che ne impedisce la completa comprensione: è la relazione fra i poli (creati dalle contraddizioni interne) che lo individua, sempre

---

<sup>10</sup> È doveroso specificare che secondo Maturana e Varela i sistemi sociali non possono essere considerati sistemi autopoietici, ma sono piuttosto l'elemento in cui gli esseri umani realizzano l'autopoiesi attraverso l'operare del linguaggio (cf. 1987, 190). Luhmann accoglie invece senza esitazioni tale possibilità, riconoscendo come esistano forme diverse di autopoiesi basate sulla vita ma anche sul senso. I sistemi sociali utilizzerebbero così la comunicazione come proprio peculiare metodo di riproduzione autopoietica (cf. 1990).

diverso nello spazio e nel tempo. E valicando i confini della critica letteraria, Derrida insiste sul carattere ‘indecidibile’ di qualunque segno per far emergere nel testo – e tutto è testo, anche la società o la realtà (si veda sez. 2, § 3.2.1) – ciò che non è possibile comprendere dal punto di vista delle opposizioni binarie della filosofia classica: ciò che non è né bene né male, né vero né falso, né puro né impuro.

Riabilitando l’incredibile portato cognitivo dei paradossi, si è quindi iniziato a riconoscerli come uno strumento chiave per alimentare la creatività e supportare così intuizioni complesse:<sup>11</sup>

Paradoxes have played a dramatic part in intellectual history, often foreshadowing revolutionary developments in science, mathematics and logic. Whenever, in every discipline, we discover a problem that cannot be solved within the conceptual framework that supposedly should apply, we experience an intellectual shock. The shock may compel us to discard the old framework and adopt a new one. It is to this process of intellectual molting that we owe the birth of many of the major ideas in mathematics and science. The paradox of incommensurables (exemplified by the diagonal of a square, which cannot be related to the sides of the square in terms of rational numbers) led to the concept of the continuum. Zeno’s paradox of Achilles and the tortoise gave birth to the idea of convergent infinite series. Antinomies (internal contradictions in mathematical logic) eventually blossomed into Gödel’s theorem. The paradoxical result of the Michelson-Morley experiment on the speed of light set the stage for the theory of relativity. The discovery of the wave-particle duality of light forced a re-examination of deterministic causality, the very foundation of scientific philosophy, and led to quantum mechanics. (Rapoport 1967, 50)

In estrema sintesi, il paradosso può essere definito come

an idea involving two opposing thoughts or propositions which, however, contradictory, are equally necessary to convey a more imposing, illuminating, life-related or provocative insight into truth than either fact can muster in its own right. (Slaatte 1968, 4)

---

**11** Rothenberg chiama il processo creativo delle menti geniali *Janusian thinking*: «In an apparent defiance of logic or of physical possibility, the creative person consciously formulates the simultaneous operation of antithetical elements and develops those into integrated entities and creations. It is a leap that transcends ordinary logic» (1979, 55). E Lewis precisa: «Mozart and Beethoven linked harmony and discord to fuel their musical inspiration. Artists such as Picasso and van Gogh used jarring juxtapositions to portray the ambiguity, diversity, and complexity of perceptions. And Einstein envisioned a man falling off a building at rest relative to things falling beside him and moving relative to sights he passed on the way down, forever altering understandings of physics» (2000, 764-5).



Quindi, se di primo acchito può apparire come una trappola del pensiero come dell'azione, il paradosso è invece parte integrante e ineliminabile della vita reale e, forse ancora di più, di quella aziendale;<sup>12</sup> e questo a causa della crescente complessità dell'agire imprenditoriale:

As our world becomes more global, fast paced and hypercompetitive, competitive advantage may increasingly depend on success in managing paradoxical strategies – strategies associated with contradictory, yet integrated tensions. (Smith, Binns, Tushman 2010, 448)

Si pensi solo alle tensioni a livello di missione (profitto economico/ responsabilità sociale e breve/lungo termine) che emergono quando un'impresa si pone l'obiettivo di contemperare le contrastanti esigenze degli *stakeholder*.<sup>13</sup> I paradossi, tuttavia, sono ancora interpretati nelle teorie strategiche dominanti come fenomeni anomali e irregolari da evitare a ogni costo (Bowman 1980; Czarniawska 2005; Fairhurst 2018). Questo perché l'economia aziendale origina da quella (neo)classica che, ambendo a raggiungere un equilibrio statico, ha sviluppato molti 'strumenti' per scegliere tra un dilemma o determinare il punto di ottimo di un *trade-off*, ma nessuno per identificare, rappresentare e, soprattutto, 'gestire' un paradosso, da cui la necessità di ridurlo ai casi precedenti, iper-semplificando la realtà anche a scapito della vitalità aziendale (cf. Pascale 1990, 85).

Rasche (2008) rigetta l'approccio positivista sottostante l'economia (neo)classica e ricorre al decostruttivismo per evidenziare come le assunzioni alla base delle più consolidate teorie strategiche oscuro la natura paradossale dell'agire imprenditoriale. In particolare, evidenzia l'esistenza di paradossi fondativi a livello di:

- contesto strategico: le teorie strategiche dominanti assumono come l'organizzazione e l'ambiente siano entità distinte e la necessità per la prima di adattarsi al secondo ipotizzandolo oggettivo, preesistente e dato. Per Rasche, invece, l'ambiente è in realtà una costruzione soggettiva della singola organizzazione, cosicché adattarsi all'ambiente significa per l'organizzazione adattarsi, alla fine, a se stessa;<sup>14</sup>

<sup>12</sup> I paradossi strategici derivano comunque da «contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time», più che da pensieri o proposizioni contraddittori ma interrelati, come nel caso dei paradossi logico-linguistici (Smith, Lewis 2011, 382).

<sup>13</sup> Cf. Lewis 2000; Gao, Bansal 2013; Hahn et al. 2015, 2018; Schaltegger et al. 2016.

<sup>14</sup> Per un interessante approfondimento riguardo all'ambiente e alla sua ridefinizione cf. Maturana e Varela 1987. Tale concetto, in relazione alla dimensione organizzativa intesa come sistema autopoietico, perde definitivamente il classico significato di realtà esterna predeterminata. In quanto sistema cognitivo autoreferenziale l'azienda

- processo strategico: le teorie strategiche dominanti assumono come la formulazione e l'implementazione strategica siano due attività distinte. Stabiliscono inoltre il primato del pensiero sull'azione, ipotizzando che la strategia venga prima formulata dal top manager, sviluppando una serie di analisi del contesto di riferimento, e solo successivamente implementata. Per Rasche, invece, qualsiasi decisione non è giustificabile *ex ante*, in quanto attiva altre decisioni che cambiano il contesto di riferimento, cosicché essa può essere giustificata solo *ex post*;
- contenuto strategico: le teorie strategiche dominanti assumono come la generalizzazione e l'applicazione delle prescrizioni strategiche siano momenti distinti e la completezza di significato delle stesse, ipotizzandole valide indipendentemente dal contesto di applicazione. Per Rasche, invece, il contesto è sempre denso di significato, cosicché le prescrizioni necessitano di essere cambiate in corso di applicazione per contestualizzarle.

Le teorie strategiche dominanti, in quanto non paradossali, nascondono la reale complessità del mondo risultando, perciò, tanto eleganti e precise, quanto poco utili a supportare un'efficace gestione imprenditoriale. Nell'incapacità di gestire la coesistenza di tensioni contrapposte, le imprese tendono a non problematizzarle, perseguendo la direzione strategica già in atto a causa delle «inerzie organizzative» (cf. Kelly, Amburgey 1991). Rinnegare l'esistenza dei paradossi significa, però, nascondere la complessità della realtà che la strategia aziendale ambisce a gestire. Accettare la loro esistenza, viceversa, impone di sviluppare «a radically different notions of management» (Mitroff 1995, 749). Quindi, nonostante il primo istinto porti le imprese a negare o evitare il paradosso inseguendo una fallace sensazione di ordine e sicurezza (Farson 1996), esse devono sforzarsi a identificarlo, rappresentarlo e, soprattutto, 'gestirlo' per alimentare un pensiero strategico *out of the box*, dal momento che la contraddizione è la «casa della creatività» (cf. Fiol 1995; a supporto cf. anche Lado et al. 2006).

Sempre più studiosi, ma anche *practitioner* (cf. Said Business School, Heidrick & Struggles 2015), riconoscono comunque nei paradossi strategici delle leve fondamentali per garantire la sopravvivenza di un'impresa nel lungo termine (cf. Lüscher, Lewis 2008; Ashforth, Reingen 2014). Questo per la possibilità che offrono di supportare, *in primis*, uno sviluppo dell'impresa in grado di preservarne e nel contempo trasformarne l'identità (cf. Handy 1994; Farjoun 2016). Anche De Wit

---

'emana' infatti l'ambiente a lei più favorevole, che diventa così un'attiva costruzione e non più una rappresentazione passiva. Di conseguenza, anche l'adattamento dell'una all'altro da passivo diventa attivo. Questi sono reciproche fonti di perturbazione capaci di innescare cambiamenti strutturali che l'azienda può sfruttare per alimentare la conoscenza organizzativa tramite continui processi di apprendimento.

---

e Meyer (2010) partono dal riconoscimento delle dimensioni strategiche per evidenziare i paradossi fondamentali che le imprese si trovano concretamente ad affrontare. Alle tre dimensioni strategiche analizzate da Rasche aggiungono, tuttavia, coerentemente con l'interpretazione organicista dell'impresa accolta in questo lavoro, quella dello scopo strategico [fig. 11], il cui paradosso caratterizzante è, coerentemente in questo caso con l'accoglimento della missione 'sostenibile', quello che contrappone il profitto economico alla responsabilità sociale.

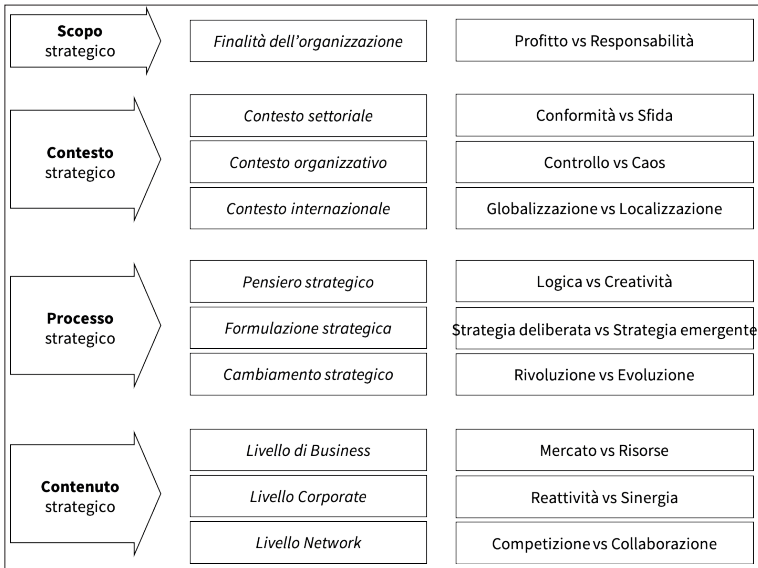


Figura 11 Le quattro dimensioni strategiche di De Wit, Meyer 2010

Biloslavo, Bagnoli e Figelj (2013) dando invece maggior risalto alla dimensione temporale distinguono i paradossi strategici che insistono sul medio termine da quelli che insistono sul lungo termine; tra questi ultimi, operano un'ulteriore distinzione tra quelli che riguardano le economie e la cultura organizzativa da quelli che coinvolgono la missione aziendale; differenziano poi questi ultimi fra i paradossi che riguardano l'orientamento al portafoglio e alla crescita e il paradosso che caratterizza lo scopo strategico, ossia il paradosso 'profitto economico vs. responsabilità sociale'. Smith e Lewis (2011), infine, estendono l'analisi oltre i paradossi strategici distinguendo i paradossi dell'organizzazione, tra i quali 'controllo vs. flessibilità'; dell'apprendimento, tra i quali 'tradizione vs. innovazione'; della performance, tra i quali 'profitto economico vs. responsabilità sociale', ma anche 'medio termine vs. lungo termine' e 'stabilità vs. cambia-

mento'; e dell'appartenenza, che si focalizzano sul tema dell'identità aziendale: «Identity fosters tensions between the individual and the collective and between competing values, roles, and memberships» (Smith, Lewis 2011, 383). Al crescere delle dimensioni dell'impresa si moltiplicano i paradossi di appartenenza che non saranno più declinati solo tra individuo e gruppo, contrapponendo la necessità del primo di sentirsi simile ma nel contempo anche diverso dagli altri membri dell'organizzazione, ma anche tra diversi gruppi all'interno dell'impresa: diversi reparti, diverse filiali ecc. Allargando ulteriormente il campo di osservazione, il paradosso di appartenenza si può declinare anche tra l'impresa nel suo complesso e il suo settore industriale, contrapponendo la necessità della prima di sentirsi simile ma nel contempo anche diversa dai concorrenti.

Definito cosa sia un paradosso (strategico) e affermata l'importanza di non nasconderli per alimentare la creatività aziendale, è possibile iniziare a rispondere alla seconda domanda inizialmente posta, approfondendo le modalità più efficaci per identificarli, rappresentarli e, soprattutto, 'gestirli' nel caso di una specifica impresa. Le classificazioni sovraesposte permettono di orientarsi nel mondo dei paradossi (non solo) strategici, ma non sono sufficienti per identificare le tensioni contrapposte caratterizzanti uno specifico caso aziendale. A tal fine è possibile impiegare diversi metodi e approcci. Quello di più immediata comprensione è forse l'approccio psicodinamico (cf. ad es. Argyris 1993; Argyris, Schön 1996; Ybema 1996; Vince, Broussine 1996), che prevede la collaborazione attiva tra ricercatori e membri dell'impresa. Tramite l'interazione e il continuo confronto tra le diverse prospettive, i partecipanti al lavoro di ricerca possono identificare gli errori comunicativi e i conseguenti fraintendimenti, individuando così i nodi delle tensioni latenti. L'approccio narrativo prevede invece uno studio meno collaborativo, ma in cui è altrettanto importante la presenza dei ricercatori nell'impresa: partendo dal presupposto che tutto è testo, se debitamente circoscritto, si possono applicare le diverse tipologie di analisi testuale ai 'discorsi' dell'impresa: dalle conversazioni orali alle mail, dai documenti interni ai materiali informativi o pubblicitari. Prestando particolare attenzione agli usi marcati del linguaggio come l'ironia, il sarcasmo, o al rifiuto di determinati termini, è possibile individuare i contrasti irrisolti (cf. ad es. Hatch, Ehrlich 1993; O'Connor 1995; Hatch 1997). Idealmente, l'approccio migliore è quello che riesce a mettere a sistema metodi diversi, concentrandosi ora sull'uno ora sull'altro, per far emergere le tensioni anche dal raffronto metodologico (cf. Lewis 2000, 772-3 e relativa bibliografia).

Una volta identificati i paradossi strategici, si pone il problema di rappresentarli per renderli facilmente comprensibili ai manager, prerequisite indispensabile per poi provare a 'gestirli'. Anche in questo caso è possibile impiegare diversi metodi e approcci, che generalmente condividono l'importanza di precisare il contesto spazio-tempora-

le nel quale i paradossi emergono. Questo perché le tensioni contrapposte possono manifestarsi sia in contesti spaziali diversi quali, ad esempio, conversazioni private e pubbliche (Ybema 1996) e percezione dei manager e degli operai (Martin 1992), che in contesti temporali diversi (Ropo, Hunt 1995). Non solo: la comprensione di un paradosso può migliorare mappandolo in un contesto spaziale caratterizzato da un numero maggiore di dimensioni, così come in un contesto temporale dinamico. L'importanza di rappresentare i paradossi precisando il contesto spazio-temporale nel quale emergono introduce anche le modalità e gli approcci proposti in letteratura per la loro 'gestione'.

Poole e Van de Ven (1989) riconoscono quattro modalità per 'gestire' i paradossi. La prima, l'accettazione, potrebbe essere descritta più come una preconditione che come una strategia vera e propria: in questo caso l'impresa prende atto delle tensioni contrastanti e cerca di non scegliere in favore dell'una o dell'altra (evitando, così, di ridurre il paradosso a un dilemma), ma di perseguire attivamente le implicazioni paradossali e di usarle per l'avanzamento della ricerca. La seconda viene definita 'separazione spaziale' o 'spazializzazione': l'apparente contrasto tra due poli viene gestito distanziando i poli stessi in diversi livelli, come ad esempio micro e macro, individuo e società, la parte e l'intero. Secondo questo approccio, la tensione viene risolta riconducendo l'azione di un polo a un livello e l'azione del secondo a un altro livello, superiore o inferiore al primo. Perché tale strategia funzioni, è fondamentale chiarire nel modo più chiaro e dettagliato possibile le relazioni che legano i diversi livelli; in caso contrario, il contrasto apparente rischia di trasformarsi in conflitto aperto. Simile a questa è la terza strategia, detta 'separazione temporale' o 'temporalizzazione': l'azione di un polo prevale in un determinato momento, mentre l'azione del secondo si farà più forte in un altro momento. Si prevedono tre tipi di relazioni fra le tensioni contrapposte: possono limitarsi a esistere in giustapposizione; possono influenzarsi vicendevolmente; possono creare l'una le condizioni di sviluppo dell'altra. La quarta modalità, infine, è la 'dialettica': laddove la separazione spaziale o temporale delle due tensioni contrapposte – tesi e antitesi – non sia praticabile, è possibile che ci si trovi in presenza di una limitazione concettuale, risolvibile solo con l'introduzione di un terzo e nuovo concetto o prospettiva: la sintesi. Queste quattro modalità di 'gestione' dei paradossi, ancora per Poole e Van de Ven, sono distinte a livello teorico, ma possono essere combinate a livello pratico, tenendo sempre a mente che: «No matter which of the four responses are chosen, working with paradoxes is challenging» (1989, 567).

Tuttavia, la vera sfida è 'gestire' le tensioni contrapposte simultaneamente: 1 e 0, A e non-A, sebbene sia difficile da realizzare e da mantenere (Burton, Obel, Håkansson 2015; Birkinshaw, Gibson 2004; Gupta, Smith, Shalley 2006; Güttel, Konlechner 2009). 'Deparadossificare' attraverso la spazializzazione o la temporalizzazione porta, in-

fatti, a disperdere la presenza simultanea delle tensioni contrastanti e quindi ad annullare la carica propulsiva e creativa del paradosso. Il ricorso alla 'dialettica' genera comunque un conflitto tra le due tensioni contrapposte, diversamente che nella trialettica dove la contrapposizione è 'gestita' facendo riferimento a un contesto spazio-temporale più ampio. Sembrano almeno in parte accogliere tale prospettiva Bloodgood e Chae (2010) e Smith e Lewis (2011). I primi due studiosi sostiene l'opportunità di 'gestire' dinamicamente i paradossi oscillando tra i due poli opposti che li caratterizzano per favorire l'apprendimento organizzativo. Le seconde ipotizzano un modello di equilibrio dinamico per la 'gestione' dei paradossi che integri le modalità di accettazione e risoluzione proposte da Poole e Van de Ven. Entrambe le proposte, tuttavia, ampliano il contesto temporale di riferimento esplorando la possibilità di coesistenza dinamica tra le tensioni contrapposte caratterizzanti un paradosso, ma non anche quello spaziale. A tal fine è possibile provare ad aumentare le dimensioni utilizzate per rappresentarlo. Più precisamente, s'immagina di ampliare il contesto spaziale di riferimento rappresentando simultaneamente - per poi provare a 'gestire' - due paradossi tra loro logicamente collegati.

A nostro giudizio, infatti, l'errore di partenza è agire considerando un singolo paradosso strategico alla volta. La chiave per l'efficace (ed efficiente) 'gestione' di un paradosso non è nell'accettazione o nella separazione (temporale o spaziale) dei poli opposti che lo caratterizzano, ma nella sua 'combinazione' - termine che deriva dall'aggettivo latino *bini*, 'a due a due' - con un altro paradosso logicamente collegato. Al fine di chiarire il ragionamento è utile partire dalla modalità immaginata per la rappresentazione dei due paradossi combinati. Questa si realizza ricorrendo a un piano cartesiano dove l'asse delle ordinate rappresenta un paradosso (gli estremi della retta indicano i poli opposti che lo caratterizzano) quale, rifacendosi all'esempio della missione 'sostenibile': 'profitto economico vs. responsabilità sociale'; mentre l'asse delle ascisse l'altro paradosso che si ritiene logicamente combinabile con il primo e che, nell'esempio accolto, potrebbe essere quello che contrappone le strategie competitive: 'differenziazione vs. leadership di costo' [fig. 12]. Le due coppie di tensioni richiamate appaiono contrapposte e inconciliabili se considerate singolarmente, ma conciliabili e, addirittura, sinergiche se considerate congiuntamente. Il perseguimento della responsabilità sociale, partendo dall'accoglimento dei principi dell'economia circolare, comporta, infatti, tra le altre cose, la ricerca di ridurre al minimo i consumi di materie e il ricorso, soprattutto, a quelle rigenerabili. Questi principi hanno come esternalità positive la riduzione dei rischi di mancato approvvigionamento e, anche in forza di quest'ultimo aspetto, dei costi di produzione attuali e futuri. Tutto ciò supporta il perseguimento di una strategia di leadership di costo, come evidenzia la curva che tende a quest'ultima partendo dalla responsabilità sociale. Il perseguimento della respon-

sabilità sociale, sempre partendo dall'accoglimento dei principi dell'economia circolare, comporta, tuttavia, anche la ricerca di aumentare al massimo la qualità dei prodotti offerti per allungarne la vita utile, condizione che abilita pure il passaggio dalla vendita all'affitto dei prodotti stessi. Questi principi hanno come esternalità positive l'aumento dell'immagine dell'azienda e, anche in forza di quest'ultimo aspetto, dei prezzi di vendita e, quindi, dei ricavi attuali e futuri. Tutto ciò supporta il perseguimento di una strategia di differenziazione e, quindi, del profitto economico, come evidenzia la curva che li collega. L'evidenza di poter aumentare il profitto economico investendo di più in responsabilità sociale creerà un circolo virtuoso tra le due tensioni che apparivano inizialmente contrapposte e inconciliabili.

La figura finale che emerge assume la forma di un infinito che circola senza soluzione di continuità dal polo della responsabilità sociale, a quello della leadership di costo, per proseguire al polo della differenziazione e, quindi, a quello del profitto economico, per risalire poi al polo della responsabilità sociale, riiniziando così il giro. I due occhielli dell'infinito fungono da attrattori, coerentemente con quanto sostenuto dalla trialettica, e sono, appunto, la riduzione (dei consumi, dei rischi e quindi) dei costi di produzione, e l'aumento (della qualità dei prodotti, dell'immagine aziendale e quindi) dei ricavi di vendita. Il ricorso alla forma dell'infinito fa immediatamente percepire non solo la dinamicità del modello di rappresentazione proposto, ma anche l'ambizione di 'gestire' i due paradossi raggiungendo un equilibrio dinamico tra le tensioni contrapposte che li caratterizzano. Quindi, se la dimensione spaziale del modello è manifesta, quella temporale è nascosta, ma altrettanto esplicita. Nell'esempio presentato, infatti, il ricorso alla forma dell'infinito permette di evidenziare come l'investimento in responsabilità sociale porti ad aumentare il profitto economico nel breve termine attraverso la riduzione dei costi di produzione e l'aumento dei ricavi di vendita presenti - in virtù, rispettivamente, della riduzione dei consumi di materie e dell'aumento dell'immagine aziendale -, ma anche futuri - in virtù, rispettivamente, della riduzione dei rischi di approvvigionamento e dell'aumento della qualità dei prodotti. L'origine del piano cartesiano, ossia il punto in cui le due rette ortogonali si intersecano, identifica, infine, il significato strategico che permette di trasformare due coppie di tensioni contrapposte, in sinergiche. Nell'esempio presentato, il significato strategico è quello della 'sostenibilità' che va, tuttavia, interpretata nel contesto più ampio possibile, ossia sostenibilità ambientale e sociale, ma anche economica. Pur nella sua semplicità, l'esempio presentato permette di apprezzare come il modello proposto intenda supportare la rappresentazione, ma nel contempo anche la 'gestione' dei paradossi strategici, rendendo facilmente interpretabili le tensioni che li caratterizzano e le relazioni tra le stesse intercorrenti, così da creare le condizioni per un confronto e un dibattito tra i manager più informato.

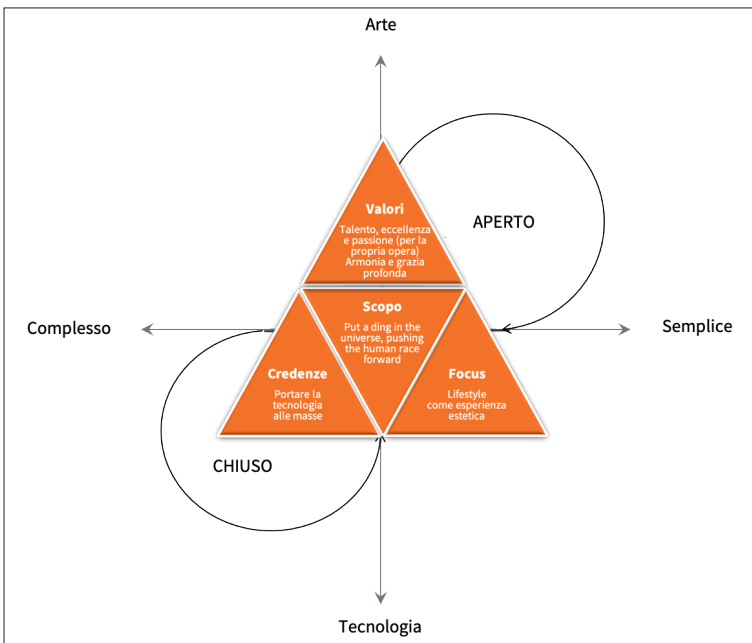
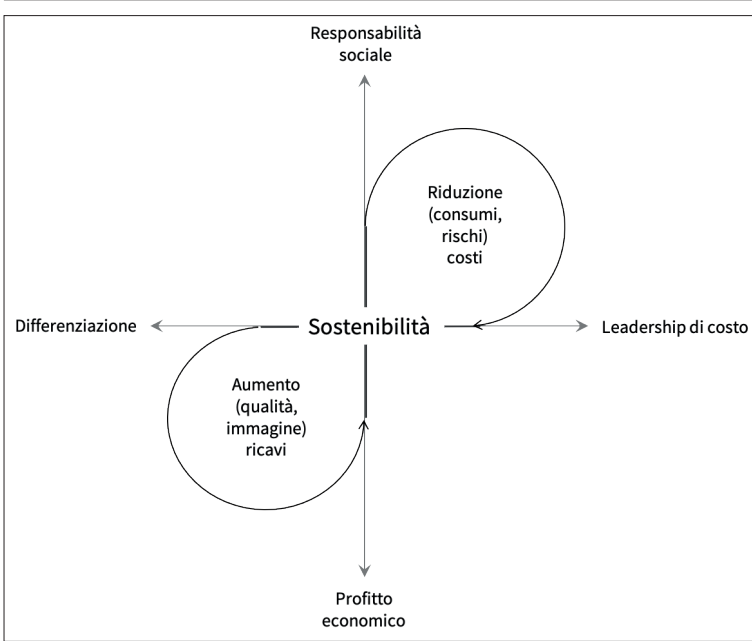


Figure 12-13 | I paradossi della sostenibilità e della missione di Apple



L'esempio presentato è partito dai paradossi che emergono volendo perseguire una missione 'sostenibile', ma il modello proposto può essere applicato per rappresentare e 'gestire' qualsiasi paradosso, strategico e non. Tuttavia, con particolare riferimento ai paradossi strategici si può tentare di fare un ulteriore passo in avanti. Nel caso della missione di qualsiasi impresa si può immaginare la presenza di due distinti paradossi strategici: il 'paradosso dell'organizzazione' e il 'paradosso del settore'. Il primo è il paradosso principale che caratterizza solo l'impresa focale: è costituito da tensioni contrastanti presenti a livello organizzativo e collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'valori' e 'scopo', da cui la sua rappresentazione attraverso l'asse delle ordinate. Il secondo è il paradosso principale che caratterizza tutte le imprese del settore industriale nel quale l'impresa focale opera: è costituito da tensioni contrastanti presenti a livello di settore industriale e collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'focus' e 'credenze', da cui la sua rappresentazione attraverso l'asse delle ascisse. Il paradosso del settore è inoltre funzionale a supportare la definizione dell'identità dell'impresa focale per *somiglianza* alle altre imprese operanti nel medesimo settore, mentre quello dell'organizzazione per *differenza* rispetto alle medesime imprese. La sfida per l'impresa è definire dei significati strategici funzionali a trasformare le tensioni contrapposte sottostanti i suoi paradossi dell'organizzazione e del settore.

Prendendo ad esempio Apple al tempo di Steve Jobs [fig. 13], le tensioni contrapposte caratterizzanti il paradosso dell'organizzazione erano tra 'arte' e 'tecnologia'. Solo apparentemente contrapposte dato che lo stesso Jobs ripeteva spesso che «i grandi artisti e i grandi tecnici si assomigliano: sia gli uni sia gli altri desiderano esprimere se stessi» (Isaacson 2011, 605). I valori strategici - talento, eccellenza, passione (per la propria opera), armonia e grazia profonda - sono immediatamente riconducibili al polo dell'arte e, almeno in parte, contrapponibili a quello della tecnologia che, invece, ben informa lo scopo strategico, ossia: lasciare un segno nell'universo, facendo progredire l'umanità. Le tensioni contrapposte caratterizzanti il paradosso del settore erano tra 'semplice' e 'complesso'. Anche in questo caso solo apparentemente contrapposte, come ci ha insegnato la teoria del caos, che evidenzia come semplici equazioni deterministiche possono generare sistemi complessi. Il focus strategico - *lifestyle* come esperienza estetica - è immediatamente riconducibile al polo della semplicità e, almeno in parte, contrapponibile a quello della complessità che, invece, ben informa la credenza strategica dell'opportunità di portare la tecnologia alle masse. Collegando il polo della tecnologia a quello della complessità si genera l'attrattore 'chiuso': Apple è un'impresa verticalmente integrata che non ammette prodotti 'Apple compatibili', neanche a livello di accessori. Emblematico è l'esempio della cover per l'iPad che è stata realizzata da Apple in un secondo

momento solo per evitare l'utilizzo di custodie non Apple: per Jobs il prodotto era così bello che non doveva essere coperto. Non ammette, addirittura, neanche la possibilità di smontare i suoi prodotti stante che hanno chiusure speciali rimuovibili solo dai tecnici Apple. Tuttavia, collegando il polo dell'arte a quello della semplicità si genera l'attrattore 'aperto': attraverso l'iPhone e la piattaforma iTunes si è per la prima volta data la possibilità a chiunque di essere costantemente collegato ai social network e, soprattutto, di creare prodotti software, le famose Apps, commercializzabili in tutto il mondo. Volendo percorrere l'infinito che caratterizza la missione di Apple, si può affermare che l'impresa si ispira all'arte per realizzare prodotti con interfacce clienti sempre più semplici e intuitive al fine di aprire una finestra sul mondo, ma a tal fine deve affrontare e risolvere delle complessità tecnologiche importanti da cui la scelta di avere un sistema chiuso. Infine, il famoso «Think different» è il significato strategico che permette di trasformare le due coppie di tensioni contrapposte in sinergiche, e va quindi posizionato nel punto in cui le due rette ortogonali che rappresentano i due paradossi si intersecano.

## 2.4 La visione aziendale

La visione aziendale è un concetto tanto intimamente collegato a quello della missione aziendale quanto ben distinto. Nella pratica manageriale sono però spesso confusi non distinguendo cosa deve essere immutabile, ossia la missione, da cosa può essere invece mutato, ossia la visione, per stimolare una tensione continua alla crescita quali-quantitativa dell'impresa. Mentre la missione aziendale esprime perché l'impresa è stata costituita nel passato e continua a esistere nel presente, descrivendone lo scopo e i valori fondamentali, la visione aziendale esprime dove l'impresa vuole arrivare nel futuro, identificando un obiettivo altamente sfidante che ambisce a raggiungere. Ricorrendo a una metafora, è come se l'impresa scorgesse all'orizzonte un monte dietro cui si intravede una stella. Quest'ultima, la missione, non potrà mai essere totalmente raggiunta, ma farà da guida nell'arrivare e quindi scalare il monte, l'attuale visione. Una volta sormontato il monte, sempre seguendo la stessa stella, emergerà all'orizzonte un nuovo monte da scalare, la nuova visione. Quando ciò non accade, significa che l'impresa è convinta di essere già 'arrivata', il che porta i membri dell'organizzazione a 'vivere sugli allori'. Identificare la missione è quindi un processo di scoperta, mentre impostare la visione è un processo creativo.

Paradossalmente, la visione aziendale trasforma i concetti astratti che caratterizzano la missione aziendale in obiettivi 'visibili' e, quindi, concreti, ma scaturisce da un'astrazione: parafrasando la defini-

zione di Craig Hickman e Michael Silva, la visione nasce da un viaggio mentale che aiuta a passare dal noto all'ignoto: aiuta a inventarsi il futuro partendo da una ricomposizione creativa di fatti, speranze, sogni, rischi e opportunità (Hickman, Silva 1984). La visione aziendale è più ampia di un obiettivo strategico, descrivendo una situazione futura possibile e desiderabile, senza precisarne, però, i dettagli. I *top manager* miopi pensano a definire gli obiettivi strategici, soprattutto a breve termine, focalizzandosi su ciò che verosimilmente può accadere. I leader visionari pensano a qualcosa di più sfidante, profondo, lungimirante e rischioso, funzionale a tracciare il senso della direzione per l'impresa, perché è proprio tale immagine mentale di una potenziale situazione futura dell'organizzazione a rendere possibile la scelta di una direzione:

The critical point is that a vision articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organisation, a condition that is better in some important ways than what now exists. [...] With a vision, the leader provides the all-important bridge from the present to the future of the organisation. (Bennis, Nanus 1985, 89-90)

Questa interpretazione della visione aziendale è totalmente coerente con l'idea di guardare all'impresa come a un sistema complesso. I risultati emersi dalle simulazioni sviluppate dalla teoria dei sistemi complessi sia caotici che adattativi affermano, infatti, la possibilità per i *top manager* di fissare poche e semplici leggi che, regolando la condotta dei singoli individui, gli permettono di sviluppare il desiderato *pattern* di comportamento. Sottolineano perciò l'importanza della formulazione della visione aziendale equiparandola metaforicamente al concetto di 'attrattore'. Nel caso poi dei sistemi autopoietici si afferma come il coordinamento dei membri dell'organizzazione sia garantito dall'identità dell'impresa espressa in termini qualitativi attraverso la visione aziendale. L'ultima è intesa come un *pattern* di comportamento da sviluppare: un'aspirazione da soddisfare ovvero un attrattore da attivare, similmente a quanto prima affermato. Questo non è però scelto dai *top manager* ma è l'unico vero input/output dell'impresa, in quanto è costituito dalle relazioni tra le aspettative, le attese, le speranze, le possibilità dei soggetti che sono componenti dell'impresa stessa. L'idea della visione aziendale come attrattore è stata sviluppata anche all'interno della trialettica:

This perspective is very similar to the idea that people will work toward the accomplishment of a vision by which they are inspired (i.e., find attractive) ... Writings on the role of vision in organizations state that it is not necessary to create dissatisfaction with the present, only to provide a possible future that is attractive and enrolling. (J. Ford, L. Ford 1994, 776)

Per definire la visione aziendale i *top manager* devono essere logicamente dei visionari, non solo degli strateghi. In particolare, secondo Näsi 1991, devono avere la capacità di vedere [fig. 14]:

- avanti, condizione necessaria per sviluppare una visione del futuro;
- indietro, perché una visione del futuro richiede la comprensione del passato;
- sopra, per vedere la foresta dall’alto, ossia il complesso sistema aziendale;
- sotto, per vedere l’albero dal basso, ossia gli elementi del sistema aziendale;
- oltre gli altri, perché una visione del futuro richiede pensiero laterale, ossia la capacità di vedere le cose in maniera diversa da come le vedono le altre persone;
- oltre le idee, perché una visione del futuro richiede di contestualizzare le idee creative;
- attraverso, per mettere a sistema tutte le altre capacità di vedere e arrivare a un risultato.

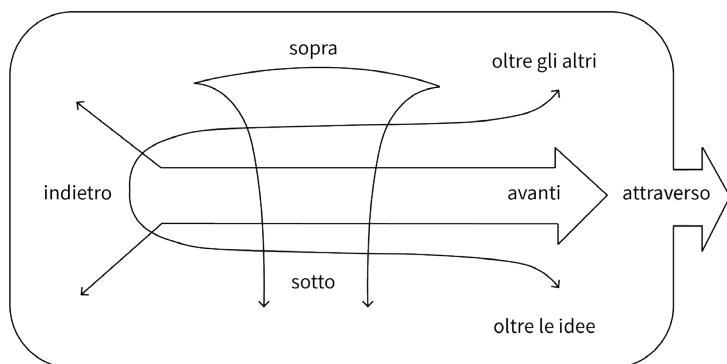


Figura 14 Gli elementi della capacità di vedere in base alla proposta di Näsi 1991

Una visione aziendale può essere molto o poco sfidante ma non giusta o sbagliata, perché si basa sulla creazione di un futuro, non sulla sua previsione. La sua realizzazione non dipende poi tanto dall’aver definito un obiettivo poco sfidante o dall’aver un leader carismatico (al punto che spesso l’obiettivo è raggiunto dopo la scomparsa del leader stesso), né dall’aver formulato la giusta strategia (anche le imprese procedono per tentativi ed errori), quanto piuttosto dall’aver immaginato un futuro possibile e desiderabile partendo dai punti di forza dell’impresa, senza tuttavia fermarsi a questi e quindi andando cioè oltre le attuali risorse distintive. Hamel e Prahalad (1989, 1993) par-

lano di 'intento strategico' per identificare un'ambizione irragionevole che diventa la forza trainante per l'impresa. Essi ritengono che si dovrebbe enfatizzare di meno la coerenza strategica e di più la possibilità di fare uno strappo alle regole per estendere la portata delle risorse per una loro più efficace messa a frutto. Come sostengono Paličh e Bagby (1995), di certo il grande leader percepisce i punti di forza più che di debolezza, le opportunità più che le minacce, e le potenzialità per un miglioramento delle performance più che per un loro deterioramento. Inoltre, una grande confidenza (a volte anche eccessiva) può essere particolarmente utile nell'implementare una specifica decisione, persuadendo gli altri e trasmettendo loro l'entusiasmo (cf. Busewitz, Barney 1997). Maturare una visione strategica significa infatti non solo vedere le cose in una nuova prospettiva, ma riuscire anche a farle vedere agli altri.

La visione aziendale va perciò interpretata non come un'utopia irrealizzabile di un grande leader solo al comando, ma una sfida epocale che rendendo fiere le persone di partecipare a quella 'impresa' farà loro approfondire ogni sforzo possibile per trasformarla in realtà. Per realizzare una visione aziendale è infatti fondamentale che sia così tanto assimilata dall'organizzazione da non richiedere al leader di rammentarne i contenuti durante le riunioni. La visione aziendale deve perciò essere condivisibile - e condivisa -, e quindi formulata tenendo conto dei bisogni, valori e sensibilità di tutti i membri dell'organizzazione. Inoltre, deve apparire semplice e chiara in modo che ognuno colga gli obiettivi su cui indirizzare i propri sforzi: come la definiscono Gadiesh e Gilbert (2001), deve concretizzarsi in una frase facile da ricordare e di guida all'azione, che sintetizzi l'essenza della strategia dell'impresa. Infine, deve essere così eccitante da mantenere i membri dell'organizzazione motivati anche in assenza del leader che la ha immaginata.

Collins e Porras dettagliano ulteriormente questo particolare e parlano di «envisioned future» (1996, 73), precisando che si compone di due elementi (73-7):

- un grande e audace obiettivo raggiungibile nel lungo termine, 10-30 anni, ma che trasmetta un senso d'urgenza all'organizzazione coinvolgendola e impegnandola da subito. Tale obiettivo deve essere tangibile, in qualche modo misurabile, per permettere alle persone di capire quando è stato eventualmente raggiunto. Deve essere sfidante, energizzante, un punto focale per unificare gli straordinari sforzi organizzativi che impone il suo raggiungimento, rinforzando lo spirito di squadra. Deve essere chiaro e, quindi, non deve necessitare di alcuna spiegazione; tutte le persone, interne ed esterne all'organizzazione, lo devono capire subito. Deve essere una scommessa incerta con una probabilità di successo non superiore al 50-70%. L'organizzazione deve però riporre in esso una fiducia così ampia da credere di poterlo rag-

- giungere in ogni caso. Ad esempio, il grande e audace obiettivo di Henry Ford è stato «To democratize the automobile» (74);
- una vivida, coinvolgente e specifica descrizione di cosa comporterà il raggiungimento del grande e audace obiettivo. Questa descrizione è necessaria per trasmettere all'organizzazione un'immagine tangibile e credibile del perché sforzarsi per perseguire l'obiettivo. Passione, emozione e convinzione sono parti essenziali della descrizione. Ad esempio, la vivida descrizione di Henry Ford è stata «I will build a motor car for the great multitude [...] It will be so low in price that no man making a good salary will be unable to own one and enjoy with his family the blessing of hours of pleasure in God's great open spaces [...] When I'm through, everybody will be able to afford one, and everyone will have one. The horse will have disappeared from our highways, the automobile will be taken for granted [...] [and we will] give a large number of men employment at good wages» (74). Le imprese spesso costruiscono prima tale vivida descrizione e da questa derivano poi il grande e audace obiettivo.