

E. Petaccia

SISTEMI E STRATEGIE

(Pensiero sistemico e pensiero strategico nelle organizzazioni
sociali)

INDICE

Premessa: L'uomo che manipola viene a sua volta manipolato, p. 2

CAP. 1:IL PENSIERO ANALITICO

1.1: La complessità come dato esistenziale, p. 4-2.1: Il pensiero analitico e le categorie dell'esperienza, p. 6-3.1:La costruzione dei sistemi, p. 8-4.1: Il pensiero sistemico,p.11-5.1:Il possibile e il reale, p. 13-6.1:Argomentare e dimostrare, p. 18-7.1: I conflitti degli scopi e la loro risoluzione, p. 21.

NOTE al Cap. 2, p.23

CAP. 2:TATTICHE E STRATEGIE

1.2:Espedienti e stratagemmi nella lotta per la sopravvivenza, p. 25 -2.2:Le strategie istintive, p. 27-3.2:Strategia:ricerca di una definizione, p.28-4.2: Decisioni tattiche e decisioni strategiche, p.31- 5.2:La riuscita delle azioni tattico-strategiche ,p.34.

NOTE al Cap. 2: p.37

CAP. 3:IL PENSIERO STRATEGICO

1.3:Necessità di un concetto più esteso e pregnante di strategia,p.39-2.3:La razionalizzazione dei comportamenti nelle situazioni di conflitto di scopi, p.41 -3.3: La decisione e il suo linguaggio, p. 43-4.3:Il pensiero strategico,p.47-5.3:Il pensiero strategico in rapporto alla storia,p.49-6.3:Il pensiero strategico in rapporto alla politica, p.52-7.3: L'ideologia come espediente tattico nella lotta per il potere,p.54.

NOTE al Cap.3,p. 56

Cap. 4:IL PENSIERO STRATEGICO NEI SISTEMI DEL LAVORO SOCIALE

1.4:Prospettive organicistiche e prospettive meccanicistiche nei sistemi del lavoro sociale, p.58-2.4: Strategie competitive e cooperative,p.60-3.4: Le decisioni nei sistemi del lavoro sociale,p.63-4.4:Tattica e strategia nelle organizzazioni del lavoro sociale,p.67-5.4:Strategie nella gestione dei sistemi impresa: l'impresa integrata verticalmente,p.69-6.4:Strategie nella gestione dei sistemi d'impres: le reti d'impres, p.72.

NOTE al Cap. 4, p.74

CAP. 5: CULTURA, POLITICA E PENSIERO STRATEGICO

1.5: Tentare, relazionare e organizzare,p.77-2.5: Evidenze nella storia di un pensiero strategico e strutturante, p.79- 3.5: Il riemergere del pensiero strategico-strutturale nei tempi moderni,p.81-4.5:La politica come grande strategia,p.85.

NOTE al Cap. 5, p. 88

BIBLIOGRAFIA, 90.

Premessa: L'uomo che manipola viene a sua volta manipolato

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

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

Si dirà che tutto questo è logico e che mai nel mondo si è fatto un così grande spreco di logica

per venire incontro ad ogni ghiribizzo che passasse per la testa dell'uomo della strada.

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

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

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

sforzi a pensare al diritto.

Cap. 1

IL PENSIERO ANALITICO

1.1: La complessità come dato esistenziale

Uno dei fenomeni del mondo moderno che più colpisce è quello della definizione dei ruoli nei quali si entra sin dal concludersi dei percorsi scolastici per contribuire al funzionamento della macchina sociale, e dopo il quale ogni dubbio su quello che attende nel futuro diventa inclinazione al disfattismo. Abbiamo ingegneri, medici, commercialisti e via enumerando vita natural durante, arrivati al rispettivo inquadramento lavorativo a conclusione di percorsi scolastici ben caratterizzati, nei quali sono stati appresi i segreti della rispettiva professione, inaccessibili agli altri professionisti e ancora di più all'uomo della strada, ai quali poi debbono il reddito e lo status sociale.

Un simile stato di cose, al quale corrisponde un particolare modo di reagire ai casi felici o infelici che la vita non manca di dispensare, va classificato tra le conseguenze della rivoluzione industriale che ha fatto corrispondere alla crescita esponenziale delle conoscenze la loro divisione in compartimenti specializzati, con modi di operare e linguaggi in larga misura loro propri, talmente propri da sembrare connaturati ai rispettivi contenuti e quindi tali da rendere vana, e persino inutile, ogni richiesta e offerta di spiegazione, accessibile peraltro soltanto al professionista ugualmente competente.

Nell'epoca preindustriale, l'epoca dominata dalle pratiche artigianali, quando ci si doveva arrangiare da sé per avanzare nel mondo, le cose andavano diversamente e si veniva abilitati ad esercitare la professione di medico, ingegnere o architetto dopo un periodo di tirocinio presso lo studio di qualche affermato professionista, cominciando col praticare le mansioni più umili e tenendo occhi e orecchi aperti per non sprecare nemmeno una briciola del sapere che cadeva dalla tavola dei maestri.. Stava quindi alle disposizioni del soggetto saper far tesoro delle occasioni che

si incontravano per strada e apprendere quanto si riteneva necessario per poter esercitare la professione con profitto proprio e della società, e formarsi nel frattempo quella cultura generale considerata indispensabile per venir considerato degno di partecipare alla vita sociale e di contribuirvi con pensieri comunicabili che sono i soli strumenti con i quali l'individuo diventa la persona che tutto valuta al fine di scegliere la strada considerata di maggior giovamento proprio e comune, un'attitudine che si deve ancora finire di apprendere.

Sia nel primo caso che nel secondo, sia nel mondo organizzato dagli apparati votati all'efficienza, che in quello lasciato al libero gioco degli interessi e delle capacità degli individui, si dà la preferenza a un aspetto della vita sociale e individuale soltanto per trascurarne altri, che è un modo per fronteggiare la complessità la quale costituisce il primo dato a venir percepito essendo identificabile con la stessa esistenza, col suo groviglio di motivi cangianti e tali da sfuggire ad ogni tentativo di determinazione. Subentra poi la percezione di questo e di quello, che sono atti in cui una distinzione si è insediata nel sentire, procurando ora alla coscienza di altri fatti di cui occuparsi oltre a quello di percepire che si sta vivendo, quando occorre ancora distinguere ciò che si vuole da ciò che si rifiuta, e ciò che si vuole dalle condizioni in cui lo si può ottenere. Sotto questo punto di vista, non sembra ci siano troppe differenze con la vita dell'animale che entra in un mondo ignoto perché non fatto da lui, ed è in balia di bisogni che reclamano soddisfazione e sui quali si guarda bene dall'interrogarsi avendo esso imparato, vivendo con i suoi simili, a indirizzare verso alcuni oggetti che percepisce e rinnovando le azioni tipiche della specie per ottenere l'attesa soddisfazione. Nell'animale, il circolo che inizia con i bisogni e prosegue con la percezione dell'oggetto del quale si è appreso per lunga consuetudine la capacità di soddisfarli, ad esempio, quel tale frutto dell'albero talaltro, si chiude con l'azione e la conquistata soddisfazione, con il conseguente allentamento della tensione e il passaggio a quelle attività di gruppo o ludiche che nell'animale tengono le veci della vita sociale.

Nell'uomo i grezzi bisogni primari, non sono motivi né necessari né sufficienti per la farne scopi e quindi venire alla relativa determinazione, perché sono poche le azioni innescate dal meccanismo stimolo-risposta. Tra questi due estremi, vengono inserite giudizi e valutazioni di origine culturale che fanno della risposta la conseguenza di un processo che si può studiare senza abbandonare il piano strettamente culturale dove la percezione del bisogno, diventato giudizio, trasforma la tendenza esclusiva di questo alla soddisfazione immediata in una serie di considerazioni che

abbracciano, col bisogno, le condizioni coadiuvanti o resistenti in merito alla sua soddisfazione, il presumibile stato del mondo che si verrà a determinare alla conclusione dell'azione.

Questa nuova serie di fatti derivati dalla manifestazione di un bisogno è dunque conseguenza del giudizio col quale viene qualificata la percezione del bisogno perché ora vi possiamo associare altri giudizi relativi ai mezzi e alle condizioni del mondo e quindi considerarli nelle reciproche convenienze, che sarebbe immaginare decorsi di azione alternativi, distinti sotto qualche caratteristica, per quindi scegliere quello per qualche motivo ritenuto più vantaggioso, una modalità di risposta agli stimoli che allarga, in maniera difficilmente limitabile, il campo delle possibilità, senza escludere la possibilità di innovare, di considerare decorsi d'azione prima mai sperimentati che potrebbe risultare migliore o più soddisfacente di quelli abituali.

2.1: Il pensiero analitico e le categorie dell'esperienza

A fronte della complessità delle situazioni esistenziali degli individui, della grande varietà e dispersione di motivi che includono, l'intelligenza sociale non può intervenire dall'esterno a portare chiarezza perché, trattandosi di motivi che essa non conosce e con i quali non ha avuto rapporti, finirebbe o per produrre quell'ordine artificiale ed estrinseco che si risolverebbe in una perdita anche di quei nessi istintivi grazie ai quali la natura governa le creature dette inferiori, o, ed è anche peggio, per trasformarsi a sua volta in un fattore di disordine. Conosciamo invece un'altra forma di intelligenza, quella ricevuta dalla natura nella quale si possono leggere i tentativi, suggeriti dalle stesse percezioni e dalle esperienze consumate nel passato, compiuti dall'uomo per cavarsi d'impaccio nelle situazioni in cui la ridotta conoscenza del mondo lo fa precipitare. Trattandosi questa di un'intelligenza prodotta dalla storia e che essa ha contribuita a formare, non può che costituire quella disposizione sempre imperfetta perché sempre perfezionabile, quale si può constatare in ogni fase del suo sviluppo, compresa quella che oggi riteniamo, secondo il nostro stesso non disinteressato giudizio, come la più valente. Alla fine, per trovare la nostra strada in un mondo che forse era soltanto preparato per accogliere non le nostre singole persone, bensì la specie, non abbiamo altre risorse che quelle native, eventualmente coltivate nel corso di un allevamento di durata millenaria in seno alla società di appartenenza.

Così, a fronte di una situazione vissuta alla quale partecipiamo con tutta la nostra persona, in cui si confondono i lineamenti di bisogni, propositi, memorie e che non sembra offrire appigli alla comprensione, non possiamo fare altro che procedere per tentativi. Il primo passo consisterà nel distinguere l'oggetto osservato dall'osservatore ed entrambi dal processo di osservazione, in quanto ciascuno di questi tre dimensioni pone specifici problemi di conoscenza da distinguere gli uni dagli altri sebbene da vedere nello loro reciproche relazioni.

Ad esempio, possiamo poi concentrarci sull'oggetto studiato, cominciando col tentativo di semplificare il problema che abbiamo di fronte eventualmente dividendolo ulteriormente in problemi più semplici le cui soluzioni siano conosciute. in maniera tale da offrire una presa all'intelligenza che proprio in quest'attività semplificatrice si manifesta. Così, il problema inizialmente soltanto percepito come sensazione di disagio, malessere, blocco, o come tendenza, viene diviso in elementi più semplici, manovra necessaria perché possano emergere alla vista le eventuali relazioni che li collegano e che rappresentano il contributo proprio dell'intelligenza o gli oggetti sui quali essa è abilitata ad agire. Va aggiunto però che non si procede tentando a caso bensì sulla base di assunzioni parzialmente giustificate dalle esperienze precedenti ed eventualmente corroborate dalle conseguenze che se ne ricavano, così ché dalla riuscita di questi passaggi possa conseguire un nuovo apprendimento.

I concetti e le relazioni trovati per via di astrazione e generalizzazione hanno lo status di ipotesi, formazioni mentali logicamente e fattualmente connesse ma sempre esposte al rischio della falsificazione da parte di nuove esperienze e nuove scoperte.

Stando così le cose, il metodo dell'analisi si identifica con quello induttivo-deduttivo ingiustamente attribuito al pensiero scientifico perché corrisponde strettamente al procedere dell'intelligenza, almeno come la descrive il Dewey(J. Dewey, 1961, Cap. VII). Quello che stiamo descrivendo possiede tutti i caratteri di un procedimento astrattivo e generalizzante, innescato da una situazione di percezioni quasi naturale, nel quale ha modo di manifestarsi l'attività distinguente e coordinante del pensiero produttore dei concetti, con il superamento nella chiarezza di uno stato di confusione del sentire che non lasciava spazio per determinarsi in un senso o nell'altro.

Che la deduzione non sia dissociabile dall'induzione segue dal fatto stesso che quest'ultima porta da sé alla formazione dei concetti, e in presenza dei concetti tutto quello che si può fare, oltre a constatarne i rispettivi contenuti particolari, è di evidenziare le relazioni alle quali naturalmente i concetti inclinano, e quindi i sistemi di relazioni che da essi prendono forma.

Il metodo analitico (induttivo-deduttivo) che parte dalle percezioni singolari, le quali ci danno soltanto la cognizione che qualcosa esiste, per arrivare ai concetti che ne danno la versione mentale ha quindi come fine la conoscenza perché grazie ad esso possiamo distinguere quello che è da considerare come causa di un fatto da quello che segue come effetto e quindi poter prevedere gli effetti realizzandone le cause, e, dalla parte opposta, dati certi effetti, risalire alle cause determinanti. Quello che così si ottiene sarà una conoscenza intimamente connessa alla pratica, o, detto in altro modo, una pratica che discende e viene motivata dagli stimoli conoscitivi che si accendono sulla stessa esperienza. In effetti, avendo acquisito una più profonda ed estesa conoscenza in merito alle cause e agli effetti, estendiamo la facoltà umana di applicare cause naturali per realizzare scopi ritenuti convenienti e, nello stesso tempo, ci mettiamo nelle condizioni di poter realizzare tutti quegli accorgimenti che, eliminando certe cause, ci mettono al riparo dei relativi e non voluti effetti. (1)

La Rivoluzione Agraria prima, e quella Industriale poi, stanno a rappresentare la portata del metodo analitico come generatore di fatti di rilevanza storica, fatti che hanno provocato i grandiosi rivolgimenti economici, sociali e politici degli ultimi tre secoli. Risultati non del tutto imputabili al fatto che il metodo dell'analisi, o induttivo-deduttivo, non si fa apprezzare soltanto per il suo valore scientifico ampiamente riconosciuto, perché abbiamo a che fare con un metodo non del tutto astratto rispetto ai problemi cui si applica in quanto esso, a riprova della sua origine quasi naturale, trova vita anche nella vita comune, sebbene nelle forme poco rigorose e quasi improvvisate di questa.

3.1: La costruzione dei sistemi

La doppia via induttiva-deduttiva per costruire concetti, porta pure alla costruzione di relazioni e quindi dei sistemi, che sono formazioni di concetti e rapporti tra loro connessi.

“E' superfluo premettere che per sistema intendo una serie di idee tra loro intimamente connesse per mezzo di un'idea principale o principio, cosicché la mente, partendo da questa, perviene per forza d'associazione o di deduzione a tutte le altre; e dalle altre tutte ritorna spontaneamente e abitualmente ad essa, provando in tale atto un intimo senso di soddisfazione e di riposo “ (C. Cattaneo, 2000, p. 60).

La relazione tra le parti di cui si parla potrebbe essere quella di identità sotto qualche aspetto,

come quando si parla di uomini per comprendere greci, italiani, turchi, ecc. , e quindi Giovanni, Antonio, Mario e così via, oppure, e in generale, delle creature generate da un seme e per questi simili ai propri genitori; parliamo ovviamente di sistema nel caso in cui tra gli elementi che ne formano le parti o tra le stesse parti esistono una o più relazioni tali da rendere la presenza di alcune caratteristiche in alcuni componenti è condizioni per la loro presenza nelle altre.

Le astrazioni e generalizzazioni che fanno passare da fatti conosciuti nell'immediatezza della percezione, che sarebbe come dire non conosciuti affatto ma appena avvertiti, che quindi si manifestano appena come disturbi o eccitazioni dei sensi, ai tentativi di *comprenderli*, parola che indica bene la tendenza a vederli inquadrati, senza o con minimo sforzo, in concetti o in sistemi di relazioni già presenti nella mente e sulle quali riposano le esperienze precedenti.

Affermando questo, siamo consapevoli di trovarci di fronte a una serie di domande che la difficoltà di trovare le risposte non rende meno necessarie. Questi concetti e relazioni che la mente aggiunge alle percezioni immediate sono immagini fedeli della realtà esperita o si riducono ad una specie di tachigrafia mentale costruita per sopperire ai limiti intrinseci al pensiero che non può conservare nella memoria le immagini di tutti i fatti percepiti e tantomeno trovarne le intime ragioni ? Quello che ci sentiamo di dire è che passando dai fatti esperiti per via dei sensi, alle immagini che la mente vi costruisce sopra, un guadagno sussiste perché, restando all'attività dei soli sensi, le cose finirebbero per sfumare in una nebbia impalpabile in cui esse si susseguirebbero le une alle altre a caso, con la conseguente sparizione di ogni esperienza come di ogni proposito e lo stesso uomo si ridurrebbe alla condizione di fenomeno naturale.

In ogni modo, l'idea di sistema di nozioni collegate le une alle altre non viene tanto dall'esperienza comune, la cui riflessione non va oltre la distinzione tra quanto giova al benessere degli individui e quanto invece gli nuoce, bensì da un pensiero che da discorsivo diventa sistematico e procede rendendo espliciti con teoremi e dimostrazioni i contenuti impliciti nelle proposizioni iniziali. .

Perciò il primo sistema che incontriamo è da vedere nella geometria costruita da Euclide, che assume alcuni enti elementari tramite definizioni, tipicamente il punto senza estensione, il segmento e così via, con i quali costruisce enti più complessi e cerca di scoprire le relazioni che intrattengono talché da poche proposizioni indimostrate e assunte come principi deduce l'intero edificio delle verità geometriche, la cui mancanza di frattura interna serviva per giustificare la convinzione diffusa di costituire un dono del Creatore, attribuzione che non doveva resistere alle critiche moderne che abbassava il loro status al rango di ipotesi e riduceva la geometria al rango di

linguaggio ben costruito col quale creare sistemi impeccabili sul piano delle deduzioni.

Sotto questo punto di vista, il metodo geometrico ha dato la più valida prova di sé nella sistemazione delle varie e innumerevoli conoscenze geometriche sparse trovate dalle civiltà più antiche portando un ordine necessario dove prima regnava l'empiria e il caso. In seguito, esso si è rivelato altrettanto efficace nelle indagini naturalistiche e quindi nella costruzione della scienza della natura, dove gli elementi e i principi oltre che fatti mentali sono pure riconducibili a fenomeni osservabili.

Applicato all'esperienza fisica, il procedere induttivo-deduttivo si trasforma in un vero e proprio modo di pensare che salva nello stesso tempo le ragioni delle osservazioni, di quanto troviamo per via di esperienze dirette, spesso un coacervo di casi irriducibili a un medio comune, e la conoscenza astratta, formalmente rigorosa, sulla quale il ragionamento fa presa in maniera naturale. Come notato sopra, induzione e deduzioni si distinguono soltanto discorsivamente, perché nel concreto costituiscono un unico metodo che è quello della ricerca delle relazioni tra fenomeni che le loro percezioni dirette, focalizzate su ciascuno di essi, non possono scoprire.

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

In particolare, Lagrange ed Hamilton dimostrano che per dedurre tutti i fatti relativi a un sistema dinamico non è necessario descriverlo mediante equazioni differenziali in cui le posizioni dei punti ai vari istanti fungono da variabili indipendenti e le loro accelerazioni da dipendenti, ma che essi si possono ricavare a partire da una funzione che ne rappresenta l'energia totale e dove tutte le variabili sono sullo stesso piano, purché siano indipendenti e formino un sistema in grado di descrivere completamente gli stati di un sistema meccanico (E. Mach, 1977, Cap. 4).

Il carattere razionale di questa disciplina l'apparenta alla geometria e sta a indicare che essa è sotto il dominio dalla logica dimostrativa che ne governa i rapporti tra le parti e dei concetti, nonché di quanto è da chiamare come parti o concetti.

La meccanica razionale deve quindi nome e metodo dal fatto di non trattare con oggetti reali sui quali il ragionamento farebbe fatica ad esercitare la stessa presa che esercita sugli enti mentali,

posizione del resto simile a quella della geometria e della matematica tutta dinanzi allo stesso problema. Ma prove anche più convincenti del rapporto tra teoria e fatti si ricavano da esempi di più facile comprensione, dove effettivamente la teoria descrive il campo delle possibilità entro cui l'esperienza è immaginabile, comprensibile ed eseguibile.

4.1: Il pensiero sistemico

Riconosciamo il sistema da ogni altra espressione del pensiero, in quanto dominato da un duplice criterio, all'apparenza opposti ma in realtà complementari: l'esistenza di parti con caratteri definiti e inalterabili e quindi di relazioni altrettanto stabili che ne realizzano la **connessione reciproca**. Sia gli elementi che le relazioni che le loro eventuali relazioni conservano lo status di ipotesi anche quando non troviamo per il momento fatti che li smentiscano, i quali possono sempre saltar fuori nel futuro, e invece troviamo fatti che le rafforzano (K. R. Popper, 1970). L'organizzazione sistemica sta a significare che si è imboccata la via del pensiero, con la sua spontanea tendenza a una maggiore chiarezza che comporta la continua articolazione di sempre nuovi elementi e relazioni, e quindi la continua ristrutturazione dei quadri mentali. Nel mondo del pensiero, mondo delle possibilità, come governato dalla logica, i giudizi e le proposizioni non vivono nell'isolamento ma si costruiscono gli uni in relazione agli altri. Trasportata l'esperienza sul piano dei giudizi, l'affermazione precedente aiutano a distinguere le proposizioni dalle combinazioni di parole in quanto diventa possibile dedurre dalle prime altre proposizioni che le ineriscono necessariamente e necessariamente connesse le une alle altre, cosa impossibile da farsi con le seconde. Il senso comune conosce bene questa facoltà del linguaggio di legare un pensiero all'altro, o una proposizione all'altra. Le proposizioni linguistiche possiedono implicazioni che invitano a vedere i fatti da diversi punti di vista, forse anche più fruttuosi, e a scorgere relazioni dove ad una prima occhiata non sembrano essercene. Da "Giovanni è un figlio cadetto" si deduce tanto che "Giovanni ha un fratello maggiore" quanto che "Giovanni non è figlio unico", e così via (Strawson).

Il pensiero che crea sistemi è quello che aiuta a trasformare le opinioni personali, espressioni del personale sentire e quindi né vere né false, in proposizioni che impiegano termini e discorsi e quindi giudicabili vere o false. Esso come prima mossa isola, o si propone di farlo, l'oggetto delle sue attenzioni dalle eventuali influenze da parte di considerazioni non pertinenti, operazione che

precede l'altra, necessariamente connessa alla prima, costituita dalla descrizione del problema come costituito da parti definite e distinguibili, connesse da relazioni altrettanto distinguibili, manovre che, attribuendo al problema una forma definita, lo rende oggetto della considerazione generale e consegna alla società di quanti ne conoscono il linguaggio nel quale prende forma.

La riduzione a sistema di parti di un problema complesso non è aspirazione soltanto della geometria o della matematica, e quindi dello studio della natura inanimata, perché essa costituisce un espediente epistemologico generale di riduzione del complesso al semplice, e a niente varrebbe se, dopo una simile manovra, ci trovassimo di nuovo di fronte a un problema del tutto identico o del tutto diverso a quello che si voleva risolvere all'inizio. Il semplice infatti è tale perché vive delle sue relazioni con altri semplici, e queste relazioni, prodotti dell'intelligenza, possiedono caratteristiche conoscibili e sulle quale il ragionamento può far presa completa.

Il pensiero sistemico mira dunque alla *comprensione* di quanto viene appreso come evidente soltanto per via di percezione della quale costituisce il necessario complemento e lo fa, o tenta di farlo, portando qualcosa concepito inizialmente soltanto come esistente un esistente a relazionarsi con quanto già si conosce, che in questa operazione viene a sua volta trasformato. Si arriva a una più precisa definizione degli oggetti che si pensa, progetta o usa, intenzione che richiede la possibilità di pensarli nelle reciproche relazioni. Abbiamo quindi una proiezione mentale dell'esperienza che si sovrappone alle percezioni, affollate di influenze ambientali e personali (interessi, punti di vista personali, ecc.) le quali non sempre sono trascurabili o prevedibili e quando non lo sono il modello geometrico-meccanico cessa di essere adeguato e occorre passare a soluzioni più complesse delle quali quelle adottate dalla teoria dell'informazione e dei sistemi auto controllati, che di questi interessi vuole tener conto, forniscono alcuni modelli.

Il pensiero sistemico, astrante, cerca di cogliere le forme che, strutturando in modo oggettivo il pensiero del soggetto, lo rende meglio comprensibile a se stesso e agli altri. Questo passaggio dai modi di pensiero ancora gravati da incapacità di determinarsi a quelli in cui le parti si sostengono le une con le altre segnala da parte del soggetto insieme l'avvenuta conquista di un pensiero logico, che definisce le possibilità di esistenza degli eventi, e la loro comprensione, quindi di definire la possibilità di pensare gli eventi particolari in relazione ai contesti dai quali provengono e ai processi mentali messi all'opera per derivarli. Esso tende a configurarsi come pensiero della totalità e, per la sua oggettività, neutrale rispetto agli interessi, e tale deve essere perché un pensiero disinteressato degli interessi costituisce una contraddizione in termini. (2) Ma gli interessi sono i veri moventi

delle azioni, comprese quelle particolari azioni orientate alla conoscenza oggettiva, nella quale, nonostante le sua presunta oggettività, occorre aver presente il processo che lo costituisce e quindi giustificare le relative operazioni mentali e i moventi portati dai soggetti nella realizzazione di un tale compito.

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

5.1: Il possibile e il reale

Prendiamo la tavola pitagorica sulla quale ogni fanciullo, sin dai primi anni di scuola, mette alla prova la sua memoria sebbene non ancora la sua intelligenza. Essa rende evidenti una serie di puri rapporti caratterizzati da necessità, ma quali di essi utilizzare in un caso particolare non è indicato dalla tavola ma resta facoltà del soggetto decidere. Egli può prender due numeri qualsiasi minori di dieci, ad esempio cinque e sette, può sommarli, sottrarli, moltiplicarli o dividerli o farne quello che altrimenti crede, ma se decide di moltiplicarli, il risultato non è più nelle sue disposizioni e viene dettato dalla tavola stessa. Se decide, o gli viene chiesto, di sommarli non è necessario che ricordi immediatamente il risultato, perché può, sfruttando le possibilità include nella tavola, può aggirare il problema e, ad esempio, scomporre il sette nella somma di cinque e due e poi sommare prima i due cinque e aggiungere il due al risultato arrivando ancora al dodici, oppure procedere in un altro dei tanti dei tanti modi suggeriti dalle proprietà dell'addizione. L'atto dell'utente, nella sua singolarità, è però **concepibile** soltanto nel quadro delle possibilità già previste dalla tavola che quindi ne sta come a fondamento e nella quale soltanto l'operazione del sommare, come ogni altra eseguita con i numeri, diventa pensabile e soltanto perché l'operazione particolare diventa pensabile

è possibile operare nei casi concreti.

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

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

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

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

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

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

rappresentazioni prefabbricate”(R. Jakobson: *Antropologi e linguisti*, 1985, p. 11).

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

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

Nell’esempio precedente le strutture sono immanenti alla lingua e ne governano le particolari costruzioni. Ma le lingue cambiano nel tempo e possono cambiare pure le loro strutture. Si presenta così il problema generale di vedere le strutture nella storia, esigenza tanto più pressante in quanto si manifesta tutte le volte che si formulano giudizi che creano tensioni nell’intero universo di una lingua.

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

Per lo studioso ginevrino, il bambino, prima dei 7/8 anni, deve contare principalmente sul proprio apparato percettivo il quale gli procurerebbe le informazioni essenziali, nel senso di essere immediatamente collegabili al comportamento, tanto sull’ambiente nel quale vive quanto sui propri stati interni ai quali poi tenderebbe a reagire con comportamenti istintivamente adeguati. A partire da questa età, si svilupperebbe gradualmente nel bambino l’attitudine a considerare una situazione percepita, con caratteri unici e irripetibili, in uno stato di parti con caratteri distinti e permanenti, quindi riconoscibili anche in altre situazioni e combinabili con operazioni dalla struttura riconoscibile. Talché lo sviluppo intellettuale del bambino, se comporta una graduale attenuazione dalla sua dipendenza esclusiva dalle reazioni spontanee innescate dai sensi, procede sulla linea dei tentativi per renderle sempre più controllabili e consapevoli. Egli comincia a prendere le distanze dalle sue immaginazioni, a giudicarle come tali, e, potendo salire dalla situazione esperita a quella

analizzata, può anche scendere dalla seconda, tramata di distinzioni e relazioni, alla prima.

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

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

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

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

Sciolto il pensiero dalle situazioni concretamente percepite, come esige la nozione di formalità, e includendo un principio di necessità, non è che il soggetto potrà in seguito risparmiarsi di percepire e giudicare le sue percezioni, o di risparmiarsi di giudicare i suoi stessi giudizi, quindi i suoi processi mentali, riflettere per accertarsi se sta dicendo il vero o il falso. Si tratta invece di pensare insieme l'astratto e il concreto, il possibile e il reale, accomunate dall'essere ambedue descrivibili

linguisticamente, in un linguaggio al quale appartiene la proprietà di essere insieme concreto e formale, per quanto sembra che dove ci sia l'uno non possa esserci l'altro e che si astragga proprio per creare una dimensione del tutto emancipata dalle complicazioni, imprecisioni e confusioni caratteristiche delle situazioni concrete date nella loro unicità, impossibili persino da giudicare.

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

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

“Con il pensiero formale, infine, si opera un'inversione di fondo tra il reale e il possibile. Il possibile, invece di manifestarsi semplicemente sotto forma di un prolungamento del reale e delle azioni eseguite sulla realtà, subordina a sé il reale; i fatti sono d'ora innanzi concepiti come il settore delle realizzazioni effettive in seno ad un universo di trasformazioni possibili, essi sono spiegati e ammessi come fatti, soltanto dopo una verifica che porta sull'insieme delle ipotesi possibili compatibili con la situazione data”(ibidem, pp. 248-9).(3)

I fatti concreti, che sembrano i più direttamente accessibili, in realtà sono i più bisognosi di spiegazioni le quali provengono non dai sensi bensì dalla dimensione formale e riflessiva nella quale troviamo memoria delle esperienze trascorse, dei successi e dei fallimenti incontrati nelle loro spiegazioni

6.1: Argomentare e dimostrare

Il metodo induttivo-deduttivo, analitico-combinatorio, si è dimostrato indispensabile nel dominio delle conoscenze naturalistiche. Esso parte dal presupposto esistenza dell'oggetto da studiare, posizione che abilita all'uso della logica più rigorosa, col che distingue l'oggetto dall'osservatore e gli lo mette di fronte come altro da lui, manovra necessaria per poterlo comprendere analizzandolo nelle sue caratteristiche rilevabili nell'immediatezza della percezione diretta, che saranno successivamente combinate per ottenere le relazioni con gli altri oggetti che determinano una specifica idea di comprensione. Si tratta di un punto di vista sul mondo giustificato dai risultati che permette di ottenere e come tale gode delle preferenze di un largo numero di seguaci interessati a siffatti risultati, altrimenti però con aspetti di irrazionalità in quanto deve escludere quell'ampio dominio dei fatti naturali che sono gli interessi, i bisogni o le sensazioni, o come altro li si voglia chiamare, dell'osservatore il quale vedrebbe nel giusto proprio in ragione di questa esclusione.

Quando però passiamo dall'idea della conoscenza oggettiva alla pratica, dove si tratta precisamente di comprendere tanto bisogni e interessi, ovvero, ciò che si vuole, quanto i mezzi necessari e convenienti per soddisfarli, il metodo analitico combinatorio col quale otteniamo la conoscenza dei mezzi si rivela incompleto e fuorviante e va integrato con la conoscenza di bisogni e interessi non in astratto, bensì come li intende la persona particolare in quel preciso momento, la quale pure possiede occhi per osservare e cervello per giudicare di se stesso, col che la divergenza rispetto a ciò che intendono gli altri resta assicurata.

Inoltre, la combinatoria, alla quale l'analisi mette capo e risulta da una serie di tentativi, non può venir intesa come una vera sintesi che costituisce un pensiero nuovo o originale e non la somma di giudizi precedenti. E buon per noi se combinando a caso o seguendo intuizioni elementi o caratteristiche delle cose si mette capo a concetti che non si contraddicono o non siano oscurati da confusioni irreparabili ma ci rendono più chiaro il problema che abbiamo di fronte.

D'altra parte, la presa di posizione dell'oggettività e neutralità risulterebbe del tutto fuorviante quando si passa da un osservatore all'altro il quale non sarà molto disposto ad apparire come un oggetto agli occhi di qualcuno, e quindi a farsi analizzare, e questo in virtù del fatto che le sue caratteristiche osservabili, se manifestano alcuni motivi interiori, lo fanno in modi in larga misura sconosciuti e anche ingannevoli resi tali da manovre messe in campo soprattutto per non scoprirsi o per mistificare. Se allora si vogliono comprendere i motivi segreti di un'altra persona, o di convincerla portandola dalla nostra parte, ovvero, di riconoscere la verità di una posizione altrui o

di rifiutarla con cognizione di causa, invece di ricorrere ai metodi analitici dell'oggettività occorre passare a quelli che si affidano alle prestazioni del linguaggio naturale, e quindi ai relativi giudizi, che sono il modo naturale dei soggetti di esprimere consensi sia di attestare eventuali dissensi. (4)

Nei rapporti interpersonali, dove si usa bollare come vanaglorioso colui che si concepisce come testimone della verità e nemico giurato del falso, contano le opinioni, giudizi che oscillano tra il vero e il falso ma che, a essere onesti e vigili, possono essere corretti e migliorati al fine di tener conto anche delle opinioni altrui che, avendo come noi l'uso della parola, possiedono pure la facoltà come noi di avere opinioni.

Se questo accade sul piano nella normale vita di relazione, dove nessuno può esibire diplomi di infallibilità, non dubitiamo che la ricerca dei compromessi deve sostituire la pretesa di costringere qualcuno a sottomettersi al giudizio di un altro, come accade dove la verità suole andare in giro per le strade o esibirsi dall'alto dei palchi indossando qualche uniforme o coprendosi sotto paramenti sacri.

Segue da quanto sopra che l'arte di convincere gli altri si deve affidare più che alle dimostrazioni rigorose in auge quando si tratta di scoprire le relazioni tra le cose, per intenderci quelle di tipo geometrico ritenute valide soltanto da quanti ne condividono i presupposti, alle argomentazioni di tipo retorico o dialettico con cui si confrontano e discutono le opinioni. Accade allora che di opinioni in origine diverse e caratterizzate personalmente trovino qualche punto in comune che realizza una maggiore razionalità rispetto a quelle iniziali e possono per questo venir condivise senza che il pensiero dei singoli ne scapiti, situazione che ci riporta alle origine della logica che gli storici di questa disciplina fanno derivare dalle dispute dialettiche (R. Blanché, 1973, p. 19).

Queste considerazioni diventano importanti nella pratica, dove le conoscenze sono subordinate alle questioni decisionali in merito a scopi, quando abbiamo di fronte argomentazioni complesse miste di conoscenze di varia natura e grado, che possono andare dalle opinioni personali di vario genere, ai giudizi attendibili su ciò che si vuole per finire alle conoscenze tipiche della scienza. Una simile coabitazione di conoscenze diverse è resa possibile perché non parliamo soltanto di opinioni radicate nelle biografie personali bensì di quelle che rappresentano punti di vista affidabili costruite con i criteri della logica più esigente, e quindi confrontabili che le affermazioni alle quali il maggior rigore proviene dal contenere concetti di provenienza scientifica. Nelle questioni pratiche le dimostrazioni della scienza, adatte a farci conoscere i mezzi, possono andare insieme con le argomentazioni volte a chiarire interessi, ad affermare punti di vista e valori, come deve esigere la

posizione dello scopo.

Uno scopo non costituisce un concetto semplice. Dobbiamo invece riguardarlo come un intero nuovo mondo spirituale la cui conoscenza non può realizzarsi né con i metodi della scienza delle possibilità teoriche, scienza costruita interamente sulla logica, né con quella sperimentale. Come è stato detto altrove, è in sé contraddittorio voler costruire una conoscenza disinteressata degli interessi determinanti scopi.

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

Per la loro capacità di trattare interessi insieme alle questioni che richiedono la logica più stringente, le argomentazioni non sono votate a fare affermazioni fini a se stesse ma cercano anche di giustificare quanto sostengono, facendo di questioni personali argomenti di considerazione pubblica. Esse sono ricettive dei valori tipici della logica: questo, quello, entro, fuori, tra, nessuno, tutti, alcuni, e così via, sebbene con qualche vaghezza residua sui loro significati che ne determinano le relative fluttuazioni, fluttuazioni che le discipline più rigorose cercano di evitare. Tuttavia, anche con questi limiti, nella vita entro il mondo sociale, vita di relazioni, le dimostrazioni non godono degli stessi favori riservati alle argomentazioni vere e proprie in quanto possono integrare sia conoscenze oggettive portatrici di valori logici che quelle relative ai motivi personali. (5)

7.1: I conflitti degli scopi e la loro risoluzione

Il metodo della conoscenza, disinteressata come pretende di essere, fallisce di fronte agli interessi e ai contrasti ai quali di solito essi danno luogo. Nelle questioni di interesse, dove i giudizi sono condizionati da valori e prese di posizione personali, difficilmente si può parlare di fatti, di dati, di obiettività, ecc. quantunque si possano impiegare mezzi tecnici dalle caratteristiche oggettive per risolverle. Posti alcuni bisogni, le soddisfazioni attese dagli individui sono ottenute ricorrendo a soluzioni abituali, quelle che nel passato hanno riscontrato un certo grado di validità, come pure alle loro intuizioni, ciò che spiega anche la loro variabilità passando da una decisione all'altra, nonché il loro scarso rendimento.

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

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

Affidarsi a soluzioni approssimative, scarsamente ragionate, costituisce una trascuratezza non tollerabile quando sono in questione interessi di grande portata, del genere di quelli rappresentati dalle organizzazioni del lavoro sociale, dove lo stesso gran numero di persone che vi partecipano impone la coordinazione degli interessi e dei punti di vista in modo da formare scopi rappresentativi degli interessi dell'organizzazione nel suo insieme. In altre parole, non si tratta soltanto di coordinare conoscenze in relazione a un oggetto complesso quale potrebbe essere una macchina o un impianto la cui gestione richieda conoscenze specialistiche di vario genere, compito di per sé già abbastanza impegnativo, risolto normalmente con l'assegnazione dei compiti in relazione alle rispettive competenze, perché sono in ballo questioni più delicate, quali ad esempio la trasformazione di interessi personali, spesso oscurati da psicologie resistenti ad ogni tentativo di chiarimento, in uno scopo che per la sua maggiore razionalità sia riconoscibile e accettabile da molti se non da tutti.

I conflitti sono inerenti agli interessi, dove condizionamenti sociali, economici, ecc. sono intrecciati con determinanti psicologiche resistenti ad ogni tentativo di chiarificazione e che ciascuno tenta di interpretare a proprio modo. Perciò i conflitti tra gli scopi derivano dal fatto che essi comprendono interessi derivati da desideri che conservano un nucleo di vita individuale resistenti ad ogni razionalizzazione. Tuttavia, se questa situazione fosse senza via d'uscita, sarebbe persino impossibile impiegare nei sistemi di lavoro sociale mezzi e competenze tecnici per realizzare scopi condivisi. La razionalizzazione degli interessi in vista della realizzazione di scopi comuni diventa allora un requisito indispensabile per associare ad essi i mezzi ritenuti efficaci, o almeno, più adeguati.

Dovendo conseguire obiettivi di efficacia ed efficienza, i sistemi del lavoro sociale ricorrono all'impiego di mezzi tecnici complessi, così che si possano realizzare decisioni che mettano all'opera possibilità tecniche da trattare con l'obiettività loro propria, sebbene in un quadro di interessi di varia natura da salvaguardare. Nei sistemi del lavoro sociale (detti per questo sistemi socio tecnici) sono quindi all'opera due generi di pensiero: uno relativo alle oggettive possibilità tecniche, di derivazione logica ed empirica,; l'altro relativo agli interessi in gioco, sostanzialmente conflittuali e dialettici, in cui si confrontano punti di vista personali alla ricerca dell'affermazione prima che di una posizione più comprensiva perché più razionale, quella che possa diventare scopo comune dell'intera organizzazione. In questo campo, non esistono soluzioni di validità scientifica, bensì soltanto soluzioni soddisfacenti, in relazione alla situazione incontrata. Si può capire da questi pochi accenni come in queste organizzazioni occorra realizzare compromessi tra il pensiero di possibilità, sostenuto da una logica oggettiva, e perciò considerati non scalfibile da interessi personali od opportunistici, e un pensiero relativo a preferenze sulla quale la razionalizzazione fatica a fare presa.

Le decisioni entro queste organizzazioni non possono privilegiare né i metodi rigorosi del

pensiero sistematico né quelli dialettici propri delle preferenze, ma debbono comprendere entrambi, in combinazioni determinate dall'ordine degli scopi da raggiungere e dalle competenze e personalità di quanti vi partecipano.

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

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

La vita sociale, nella forma più sviluppata, si risolve in una matrice culturale promotrice di vita intellettuale e morale, e quindi di mobilità sociale, mentre la povertà di vita sociale, il restringersi delle relazioni alla pura sopravvivenza, segnala che la società è dominata da forze che irradiano oppressione ed oscurantismo.

NOTE al Cap. 1

(1) Oggi è più corretto dare al metodo induttivo-deduttivo il nome di ipotetico-deduttivo in quanto le generalizzazioni alle quali mettono capo le induzioni non possono che avere valore di congetture che ulteriori indagini possono sostenere ma anche dichiarare fallaci. Inoltre, il passaggio dalle osservazioni ai giudizi che ce le fanno conoscere non può essere univoco ma dipenderà dalla cultura dell'osservatore, dall'interesse del momento, dal fatto di possedere un apparato percettivo più o

meno in buono stato. Tutto questo sebbene “In daily life perception usually passes unreflectively into action”(V. F. Lenzen, 1938, Vol. I, N. 5, §). Andrebbe aggiunto che gli ordini mentali imposti alla percezione sono mobili e cambiano col crescere delle esperienze, che è come affermare la dipendenza di quanto andremo a conoscere dalle conoscenze già in nostro possesso.

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

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

(4)Nei giudizi, la sintesi di concetto e rappresentazioni, questi entrano in relazione quando riconoscono la loro reciproca appartenenza. In quanto i concetti si possono concepire come riunione di rappresentazioni singolari e queste come centri di attenzione che richiamano molteplicità di concetti. Giovanni è un uomo, un medico, un marito e così via.

(5) Tutti questi problemi e aperture in merito alle argomentazioni sono compresi da L. Bloomfield come aspetti linguistici della scienza.

Le analisi presuppongono che ci sia qualcosa da analizzare, un contenuto esistenziale che tende alla chiarezza. E come analizziamo la percezione di un oggetto nelle sue caratteristiche sensibili al fine di assimilarlo ad altri oggetti simili e dargli un nome comune, così l'umanità ha imparato ad analizzare oggetti collettivi, quali gli animali di un gregge, le dita della mano, i mesi dell'anno, per arrivare all'idea artificiale, benché utile, di numero. Qui come altrove, il miracolo è compiuto non dalla percezione bensì dal linguaggio la cui logica si costituisce sulla base di distinzioni dentro le unità e della ricerca dell'unità tra le cose distinte. La percezione si risolve in una folla disordinata di stimoli che, se hanno il potere di avvertire la mente, non le comunicano nessun messaggio. In proposito, possiamo ricordare quanto scrive il Lenzen (V. F. Lenzen, 1938).

Cap. 2

TATTICHE E STRATEGIA

1.2: Espedienti e stratagemmi nella lotta per la sopravvivenza

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

Le idee fisse, per il loro potere ipnotico, sono viste favorevolmente dai più perché, non bisognose di spiegazioni, si possono inghiottire per intere e per intere risputarle fuori in ogni occasione e dimostrare così che si ha qualcosa di dire sempre. Invece agli occhi dei meno, quelli che mirano alla sostanza senza lasciarsi impressionare dalle parole, esse sono utili veicoli sui quali salire a tempo debito per farsi trasportare verso traguardi di carriere che i normali sforzi per capire il proprio tempo, di solito invisibili a quanti credono che avere le idee chiare costituisca un diritto di nascita, nemmeno riescono ad immaginare. Naturalmente, una volta giunti alla meta, si possono tranquillamente smettere come si fa con un abito logoro, per indossarne altre più adeguate alla nuova situazione, che vuol dire più utili per salire ancora più in alto. Da qui l'uso spregiudicato che ne fanno i pubblicitari, i moderni maestri dei popoli, come pure quei maestri dalla parola facile, di solito ben sistemati nel partito preso, che si assumono la nobile missione di rendere visibili ai ciechi il corso della storia, che è come leggere nel futuro. Questi ultimi, già illuminati sulle origini del bene e del male che si trovano nel mondo, volendo con questo dimostrare che è lo spirito della storia a parlare per loro bocca, aumentano la capacità di resistenza al sonno dei convenuti replicando le eccitanti verità messe in circolazione alcuni decenni prima dai cervelloni del proprio partito, convinti come sono di essere in buona compagnia nonché di essere saliti sul treno giusto, quello che arriverà alla meta.

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

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

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

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

orizzonti.

2.2: Strategie istintive

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

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

Ammiriamo la mantide che sfrutta la credulità naturale nell'evidenza dei sensi per procurarsi il pasto come ammiriamo quanti sfruttano la credulità altrettanto, poco consapevole di sé, di quanti non sanno immaginare altri significati delle parole di quelli accessibili a loro stessi. Ma occorre mettere più in alto nella scala delle intelligenze strategicamente attrezzate il gatto che insegue il topo, non limitandosi a corrergli dietro ma cercando di anticipare le sue mosse, chiudergli ogni via di fuga, il che vuol dire ridurre la libertà d'azione e quindi la possibilità di intraprendere iniziative alle quali l'inseguitore non potrebbe rispondere adeguatamente. Guidato nella caccia del cibo dalle astuzie naturali suggerite dall'appetito o da regole di condotta apprese con l'esperienza, il gatto dimostra di possedere un'intelligenza all'altezza della situazione, che è di evidente conflitto tra chi vuole mangiare e chi non vuol farsi mangiare.

Gli esempi citati possono apparire dozzinali, ma hanno il pregio di mostrare che il gioco della

strategia non è apprezzato soltanto dai generali sui campi di battaglia ma è il gioco stesso della vita, della lotta per l'esistenza.

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

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

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

3.2: Tattica e strategia: alcune definizioni

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

oggettiva, tale che, dovendo dominare situazioni di complessità e incertezza, le deve prima chiarire andando oltre le ricostruzioni per via di analisi e tentativi di ricombinazioni degli elementi individuati.

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

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

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

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

Già con queste classiche definizioni introduttive si evidenzia la posizione della strategia, arte di militari, rispetto alla politica, e trattasi di una posizione subordinata, dalla quale la prima riceve dalla seconda gli scopi dell'azione che essa accetta in quanto conformi alle sue modalità operative, alle risorse su cui poter contare; dall'altra, rispetto alla tattica, che per la verità si riferisce ad obiettivi particolari e fa gran conto sulle possibilità operative implicite nei mezzi e governate dalla

logica di questi, che sarà una logica tecnologica, se si tratta di mezzi materiali, psicologica o sociologica, se invece parliamo di “mezzi” umani. Una decisione tattica deve ricevere da un’istanza superiore gli obiettivi da perseguire che tuttavia non possono ignorare le possibilità operative implicite nei mezzi che la stessa politica mette a disposizione della forza militare. Dalla tattica si può distinguere una logistica, tecnica o scienza dei movimenti di uomini e mezzi

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

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

L’idea di fondo che deve guidare e guida le considerazioni strategiche è che il successo nell’azione pratica, si realizza con una prestazione dell’intelligenza in grado di impiegare metodi analitici e metodi sintetici, conoscenze astratte e atemporal, e conoscenze storicamente condizionate, conoscenze oggettive e disinteressate e quelle contestuali unite ad atti della volontà. Oltre alla migliore coordinazione dei mezzi a disposizione, che naturalmente debbono prima venir conosciuti e che possono cambiare durante lo svolgimento dell’azione divisata, quando si parla di strategia si ha in mente la ricerca la possibilità di variare il fronte d’attacco a seconda delle resistenze incontrate, delle debolezze dell’avversario, di previsioni degli accadimenti futuri. Nel campo delle azioni pratiche che non conseguono da una determinazione iniziale ma da determinazioni che debbono adattarsi alle determinazioni altrui, non sono da escludere arretamenti che simulano finte debolezze , ricerca di linee laterali di attacco, aggiramenti delle posizioni avversarie, una dialettica della forza la cui posta è la sopraffazione dell’avversario, la sua neutralizzazione quale soggetto autonomo e attivo, capace di avere scopi propri. Si tratta di un risultato morale che sarebbe quasi folle perseguire nel campo delle azioni contro mezzi materiali.

La strategia appartiene quindi di diritto alla filosofia dell’azione, comprendente i processi intellettuali delle decisioni, comprese le conoscenze atte a renderle efficaci. Quindi processi di decisione in situazioni di conflitto di scopi, dove le parti hanno tutto l’interesse a conoscere scopi e risorse degli altri e a tenere nascosti i propri, così che una conoscenza adeguata dei termini in gioco è da escludere per principio. Inoltre, prima di pensare a come dovrà essere condotto il conflitto, occorre decidere se il conflitto occorre pensare agli obiettivi da raggiungere ed eventualmente provvedersi di obiettivi di riserva, se il conflitto dovrà esserci, ovvero, se non

risulta più conveniente appianare le questioni sul tappeto mediante trattative e accordi, passaggio questo che può essere compiuto soltanto al livello politico, al quale l'azione militare deve subordinarsi.

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

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

4.2: Decisioni tattiche e decisioni strategiche

Se gli scopi individuali sono il risultato di una forma di razionalizzazione quasi spontanea dei bisogni, che in se stessi saranno razionali soltanto in un senso proprio; la scelta concernerà gli scopi da perseguire dati i mezzi di cui si dispongono, o si possono disporre, passaggio che può compiersi individualmente soltanto in maniera imperfetta in quanto nell'ambito individuale i bisogni si esprimono attraverso tendenze che non attendono la razionalizzazione completa per muovere verso una qualche soddisfazione. Il processo della scelta degli scopi può invece dispiegarsi in tutta la sua varietà e ampiezza di motivi dove si decide insieme con altri, quando si ha agio di confrontare ed esaminare i punti di vista che si contrappongono per trovarne uno che sappia raccogliere il maggior consenso possibile, dunque quello dotato anche delle maggiori possibilità di realizzazione. Ciò detto, posto lo scopo generale, resta ovviamente da decidere i come conseguirlo, quindi il modo e i mezzi da impiegare. Esso, come scopo espresso, possiede già dall'inizio una forma, mentre gli scopi al loro primo manifestarsi si confondono con desideri e bisogni, momenti propri alla vita affettiva del soggetto che si definiscono a seguito di un'ulteriore elaborazione alla quale l'individuo raramente sente la necessità, al contrario di quanto succede nelle decisioni collettive, efficaci soltanto se ottengono il consenso di tutti i partecipanti che la forma presa consente e rende necessario. Essa è preparata da una mediazione o razionalizzazione affidata alla comunicazione e alle relative discussioni che hanno come finalità la depurazione degli scopi individuali di quanto ancora conservano dei personalismi propri delle singole biografie e quindi il riconoscimento di uno scopo che meglio aderisca al problema da risolvere.

Invece, nel caso dei mezzi da impiegare, invece di razionalizzazione si può parlare meglio

coordinazione delle possibilità operative, che opera con una logica del tutto formale, tale da distinguere le parti tra loro all'interno di un tutto a sua volta concepito come somma delle prime. Essa si affida alle competenze dei tecnici riconoscibili in modo oggettivo. Questi possiedono la forma mentis analitica e conoscenze specifiche relative soltanto ad alcune categorie di possibilità che naturalmente debbono ora venir applicate al problema da risolvere, che veramente al suo manifestarsi è ancora un problema di interesse più intuito che chiarito, conoscibile soltanto passando per i confronti dei punti di vista e la relativa dialettica. Infatti, per trasformare le competenze tecniche in risorse ai fini della risoluzione dei problemi pratici, occorre anzitutto che gli interessi determinanti siano resi espliciti, mediati nel confronto e trasformati in scopi, passaggio che deve creare un certo imbarazzo nei tecnici se logica formale e mediazione si escludono a vicenda. I tecnici debbono quindi ricevere da altri le premesse decisionali in base alle quali mettere in opera le loro competenze. Ciò significa che le conoscenze degli specialisti, competenti in qualche particolare tecnica, sono valorizzabili in senso pratico soltanto negli ambiti di organizzazioni che prevedano l'esistenza di strutture in grado di trasmettere loro le premesse circa gli interessi da promuovere e in base alle quali è consentito loro decidere se fare o non fare, e quindi cosa fare, premesse decisionali che la logica analitica delle competenze esclude di principio. In quanto alle decisioni interne alla competenza tecniche, essendo particolari e di minore importanza, sarà il successo pratico, ovvero, il rispetto delle regole del mestiere, a giudicare.

Le decisioni strategiche sugli obiettivi quindi costituiscono le premesse in base alle quali si definiscono i mezzi tecnici utili e necessari e quindi attengono per questo al momento della posizione degli scopi, quindi all'arte del comando, quelle tattiche invece all'esecuzione. Per una definizione scultorea delle due possiamo ricorrere a un'autorità in materia, il Clausewitz: "La condotta della guerra consiste dunque nel predisporre e dirigere la lotta armata... La guerra di compone di un numero più o meno grande di atti distinti l'uno dall'altro, (e cioè i combattimenti) che costituiscono nuove unità...Da questa suddivisione derivano due attività completamente diverse, quella cioè di predisporre e dirigere, in se stessi, i combattimenti e quella di collegarli tra loro ai fini dello scopo della guerra. La prima è stata denominata tattica, la seconda strategia"(K. Von Clausewitz, cit. in C. Ancona, ibidem, p.952) . (1)

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

"Ciò significa che 'qualcosa' deve governare la tattica e questo 'qualcosa' è la scelta delle tattiche....La *strategia* è appunto *la scelta delle tattiche*. La strategia deve decidere la forma del

conflitto, offensivo o difensivo, insidioso o violento, diretto o progressivo e indiretto: se la lotta deve essere svolta in campo politico o in quello militare; se si devono impiegare o meno armi atomiche, ecc... ..D'altronde la strategia deve non solo scegliere le tattiche ma deve anche orientare la loro evoluzione affinché possano svolgere il compito in vista della decisione" (A. Beaufre, op. cit., p. 37).

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

Se la strategia consiste nell'organizzazione degli scopi tattici, tecnico-operativi, in vista di un obiettivo unico e giudicato di valore, allora tattiche e strategie ubbidiscono a logica diverse essendo le azioni di tipo tattico controllate da una logica analitica, strumentale, che concepisce parti e sistemi come somme di parti, mentre le seconde sono governate da una logica che sappia sia mediare tra gli interessi in gioco e farne scopi condivisi, come armonizzare scopi e mezzi e, infine, governare i conflitti che non sono causate da ostinazione o perversità d'animo ma stanno piuttosto a significare il bisogno dei diversi soggetti a restare se stessi pur partecipando alle attività dei gruppi organizzati alle quali contribuiscono con i propri apporti, quindi una contraddizione in termini risolvibile soltanto passando a un pensiero comprensivo sia degli interessi, competenze e scopi individuali che quelli del tutto di cui sono parte, e che per tale ragione si potrà chiamare organizzazione o società. La mediazione di interessi e la reciproca coordinazione tra scopi e mezzi, in cui propriamente parlando consiste la decisione, realizza una forma di pensiero totale che prima armonizza i diversi scopi e poi ricava i mezzi dagli scopi e questi dai mezzi, una forma di pensiero appena auspicata da quanti sono impegnati ad eseguire compiti specialistici, controllabili soltanto nel quadro delle discipline di riferimento.

5.2:La riuscita delle azioni tattico-strategiche

Per le caratteristiche appena denunciate di particolarità e limitatezza, le decisioni tattiche riguardano soprattutto l'uso conseguente e appropriato dei mezzi in relazione alle loro possibilità operative e agli scopi da realizzare, normalmente stabiliti da un'istanza superiore, alle particolarità del luogo, delle persone, del tempo, ecc. in cui si divide ogni azione complessa. Stabilito lo scopo da raggiungere e i mezzi da impiegare, si può dire che l'azione seguirà quasi in modo logico orientando le possibilità operative implicite dei mezzi e dalle altre condizioni in cui deve svolgersi l'azione. Siamo quindi in presenza di azioni guidate dalla logica dei sistemi, che esclude per principio quelle forme di contraddizione che risulterebbero incompatibili con l'impiego efficace dei mezzi impiegati. Tuttavia, non possiamo dire che siamo in presenza di puri problemi tecnici, i quali, come sono guidati da prescrizioni particolari e dettagliate circa i rapporti tra le diverse possibilità e tra queste e le condizioni in cui esse sono da ritenersi convenienti. Un problema pratico resta tale anche se sembra avere una natura prevalentemente tecnica, perché incorpora in una forma o nell'altra atti di volontà. Alla fine, anche una decisione tattica si risolverà in un atto della volontà di una persona o un gruppo, come in deduzioni sull'impiego di certi mezzi invece di altri, nelle condizioni date e dato lo scopo da raggiungere.

Le prescrizioni tecniche sono del genere: se ti trovi nelle condizioni C e vuoi conseguire l'obiettivo O, allora deve applicare la procedura tecnica P. Qui le distinzioni tra le diverse membra del ragionamento sono ben evidenti, tuttavia, non si tratta di proposizioni del tutto eterogenee, perché, riferendosi allo stesso atto, debbono corrispondergli e corrispondersi nonostante si separino presto in campi distinti e spesso reciprocamente non comunicanti. (4) A complicare ulteriormente le cose, e la vita del tecnico, c'è però il fatto che, per quanto specificamente competente sulle procedure di tipo P1, egli risulterà scarsamente edotto su tutte le altre P2, P3, ecc., senza parlare delle questioni implicate nella conoscenza tanto delle condizioni in cui si è chiamati ad operare che degli obiettivi che si intendono perseguire, appartenenti, almeno in parte, al dominio degli interessi e delle volontà. Da qui la necessità nei problemi pratici di integrare le competenze tecniche, che escludono le contraddizioni come elementi dinamici, e di attenersi alle prescrizioni degli scopi ricevuti dall'esterno ai quali subordinare le azioni particolari, integrazione che nessuna tecnica particolare è in grado di realizzare. Questa conoscenza d'insieme, concreta ed oggettiva, non è più quella dello specialista bensì dell'organizzatore, di colui che sa vedere i mezzi più assortiti in relazione ad interessi, obiettivi, contesti, scelte, una competenza di quella concretezza, di quell'attenzione al gioco delle contingenze fattuali e storiche che manca alla competenza tecnica.

Se il campo delle decisioni tecnico-tattiche, per essere relative a obiettivi particolari, è attraversato da linee separatorie, a cominciare da quelle che rendono poco comunicanti tra loro i linguaggi usati, non è così per le decisioni di natura strategica che investono tecniche e interessi.

Nelle prime infatti, utilizzando conoscenze astratte e oggettive si procede dimostrando e quindi il lavoro è soltanto esposto ad errori relativi a un mancato rispetto delle regole delle competenza, rilevabili con controlli logici delle procedure ed empirici dei risultati; nel secondo, si può errare perché si perseguono obiettivi ai quali o non corrispondono gli interessi che intendiamo difendere o non corrispondono i mezzi usati per realizzarli, ovvero, entrambi, ma soprattutto, per errate o insufficienti coordinazione delle azioni tattiche messe in atto. La composizione delle tattiche in vista dell'unico scopo da realizzare, pone compiti non più tattici poiché, impiegando questo mezzi di natura diversa, ad esempio tecnologici, economici, psicologici, culturali, ecc., la coordinazione non può essere compito di una di esse, ma occorre chiamare in causa una competenza superiore appropriata alla direzione generale in quanto sciolta dal rispetto degli obblighi particolari.

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

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

La divisione di compiti tra tattica e strategia non esclude, e non può escludere, la loro coordinazione reciproca. Infatti, obiettivi, mezzi e condizioni non possono essere scelti a piacere ma debbono essere reciprocamente convenienti, necessità che impone alle proposizioni scambiate nelle decisioni strategiche oltre alla soddisfazione dei comuni criteri di corrispondenza semantica e logica, che è la condizione perché esse possano essere scambiate e comprese, anche quella del riconoscimento e dell'accettazione, ovvero, del rifiuto ragionato, da parte di tutti i partecipanti alla decisione. E' qui che la competenza strettamente tecnica rivela tutta la sua inadeguatezza, essendo essa edotta in un particolare settore dei mezzi, delle condizioni o degli obiettivi ma non dell'insieme dove occorre passare dall'astrattezza della separazione reciproca alla sintesi dell'agire pratico, che possiede di solito una dimensione sociale e sarà tale se c'è consapevolezza

di ciò che si vuole e perché lo si vuole, accordo che si raggiunge soltanto attraverso i processi sociali della comunicazione e delle discussioni. E ciò si spiega se confrontiamo i linguaggi con cui sono descritti i processi di volontà rispetto a quelli relativi alle competenze tecniche, i primi governati dalla logica dell'affermazione personale, mentre i secondi sono riferiti a possibilità formali i cui significati sono definiti nell'ambito delle discipline di appartenenza. Il problema totale tattico-strategico riguarda la coordinazione tra scopi e mezzi, problema la cui soluzione viene affidata a processi di pensiero che seguano nello stesso tempo la via delle analisi e delle costruzioni sistematiche e quella dialettica propria degli interessi e dei punti di vista che sono individuali per definizione. (5)

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

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

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

Possiamo concludere dicendo che le questioni tattiche, insieme con quelle strategiche, formano una unità senza la quale nessun compito importante potrebbe venir compreso e assolto. Senza questa convergenza reciproca degli eventi particolari verso un unico evento che lo spieghi e ne mostri l'intima necessità e ragionevolezza, che è necessità del pensiero che e, per finire, pure se stesso, mentre comprende il problema comprende pure i mezzi occorrenti per risolverlo, non ci potrebbe essere nessuna coerenza tra punti di vista, valori e competenze operative e le diverse

istanze si disperderebbero nella eterogeneità della reciproca incomprensione. Da qui la giustificazione per quanti usano chiamare la strategia 'grande tattica' (ibidem,p.951).

NOTE, al Cap. 2

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

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

(3)La scoperta delle disfunzioni introdotte proprie dello scientific management, che vede il dipendente come una macchina caratterizzata da proprietà fisio-psicologiche, induce March e Simon() a rivalutarne la posizione di portatore di aspettative, interessi e scopi che cerca di realizzare col lavoro sociale. Il loro impegno e il loro stesso animus di produttori sono caratterizzate da complesse decisioni nelle quali cercano di realizzare i propri personali scopi e in base a simili propositi calcolano i loro impegni.

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

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

CAP. 3

IL PENSIERO STRATEGICO

1.3: Necessità di un concetto più esteso e pregnante di strategia

Il rinnovamento dell'interesse per il concetto di strategia nell'epoca presente sorge a seguito delle dure esperienze fatte dalle nazioni europee nel corso delle due guerre mondiali del XX secolo e delle guerre coloniali (Indocina, Algeria, Vietnam, ecc.) nelle quali sono state costrette a cedere di fronte a nazioni militarmente più deboli ma che in compenso godevano dell'appoggio della popolazione locale e dell'opinione pubblica internazionale. Da qui il bisogno di superare un'idea classica di strategia, rinnovata nel XIX secolo dal Clausewitz, ispirato dai successi di Napoleone, quale dottrina riguardante l'uso della forza per venire a una decisione nei conflitti tra nazioni. Ci si dovette rendere conto che non sempre alla decisione di un conflitto si arriva a seguito di uno scontro armato tra eserciti regolari schierati l'uno di fronte all'altro, perché in relazione alle forze disponibili dai contendenti, alla conformazione del terreno sul quale viene combattuta la guerra, alla natura della posta in gioco e della cultura dei popoli, si possono concepire strategie, anche molto diverse tra loro, in cui il ruolo delle azioni militari può essere più o meno rilevante.

“Essi hanno anzitutto il merito di mostrare la diversità delle soluzioni fra cui la strategia deve saper scegliere, nonché di permettere in tal modo di meglio comprendere *il carattere e l'originalità del ragionamento strategico*. Mentre il ragionamento tattico o logistico si fonda quasi esclusivamente su una metodologia mirante all'applicazione razionale dei mezzi militari per raggiungere un determinato risultato ed il ragionamento politico, il quale deve valutare ciò che l'opinione pubblica desidera o può ammettere, deve fare largo uso della psicologia e dell'intuizione, il ragionamento strategico deve *combinare i dati psicologici e i dati materiali mediante un atteggiamento mentale astratto e razionale*. Esso presuppone una grande capacità sia di analisi che di sintesi, essendo l'analisi necessaria per la raccolta degli elementi diagnostici ma la sintesi è indispensabile per formulare una diagnosi che, essenzialmente, costituisce una scelta (A. Beaufre, op. cit., p.23).

La citazione richiede qualche commento, perché dove si instaura il metodo dell'analisi, che consiste come prima mossa di circoscrivere il campo o il problema studiato per separarlo dall'universo degli altri fenomeni nel quale si trova come implicato per, in un secondo tempo, dividerlo in elementi tra i quali tentare di trovare una qualche relazione che ce li faccia conoscere meglio, la sintesi è espressione delle parti organizzate in un tutto sistematico del quale esse costituiscono le componenti, un'operazione di pretta natura pratica che trasforma il conosciuto per via analitica e combinatoria in

un atto della volontà orientata a uno scopo. Il metodo analitico-combinatorio si fonda sul presupposto, evidentemente a sua volta non dimostrabile con ragionamenti di natura analitica, della divisibilità del problema in problemi più semplici, quindi dell'esistenza di fattori invariabili nel tempo tra i quali stabilire relazioni che dovrebbero servire per risolverlo. Il metodo analitico-combinatorio trasforma pure bisogni soggettivi in scopi oggettivi e non può che fondarsi su una scelta la quale come prima cosa dovrebbe essere giustificata e non soltanto presupposta. Essa si giustifica a posteriori, mediante i risultati che consente di ottenere.

Al contrario, la ricerca di una vera comprensione dei problemi dovrebbe preoccuparsi prima di tutto di giustificare i propri presupposti, e non limitarsi a dire che in ogni caso la soluzione trovata "funziona". Essa dovrebbe aderire al problema da risolvere e non salirvi sopra, quindi di ricostruirlo nella forma di una totalità compresa nella sua natura di problema senza pensare di semplificarlo inquadrandolo in qualche schema astratto. Da qui la conclusione che il ragionamento strategico, avendo a che fare con tattiche e mezzi materiali, per prenderne conoscenza e comprenderne i reciproci rapporti si trovi obbligato a ricorrere sistematicamente al metodo dell'analisi; d'altra parte però, avendo a che fare anche con interessi e valori che si vogliono difendere o far avanzare contro altri interessi e valori, quindi con fattori tutt'altro che oggettivi, deve essere in grado di arrivare a una comprensione sintetica tanto dei fatti particolari e tecnici che dei vari contesti storici in cui ci si trova ad agire e senza la quale l'analisi stessa verrebbe a mancare tanto del problema che le fornisce il materiale sul quale lavorare che dei metodi adatti per scomporlo senza distorcerlo.

Nel ragionamento strategico, si agisce quindi su due leve: l'analisi e la sintesi, versatilità che potrebbe concludersi in pericolosi momenti di confusione. D'altra parte, non è che ci sia sempre la possibilità di montare il complesso macchinario dell'analisi. Parliamo di situazioni in cui o i fattori non sono tutti noti, come sarebbe necessario perché il metodo dell'analisi funzioni, o variano nel tempo per effetto delle stesse scelte fatte nel corso dell'azione da noi o da un nostro eventuale competitore, il quale in questo modo, impedendoci di conseguire il nostro obiettivo, riesce a sottrarsi alla nostra manovra ed eventualmente a impostare una contromanovra imprevedibile dinanzi alla quale da attaccanti ci trasformeremmo in attaccati e dall'offesa dovremmo passare alla difesa, ribaltamento di ruoli che l'analisi, con tutto il suo rigore logico, e proprio per questo, non può né prevedere né dominare. Come difenderci ed eventualmente contrattaccare a nostra volta?

Nelle situazioni di conflitto, la razionalizzazione per via del metodo delle distinzioni e dell'analisi può non risultare adeguata, perché un fattore classificato all'inizio in una rubrica è diventato irrilevante o ha cambiato completamente di senso e deve essere classificato sotto qualche altro titolo.

A questo livello, il ragionamento proprio delle decisioni strategiche prende dei connotati propri dei ragionamenti implicati nelle decisioni politiche alle quali non va sottratto nessuno degli aspetti

della vita di una nazione o di un popolo in cui si caratterizzano. Perciò si possono immaginare distinte strategie, caratterizzate dalla loro maggiore o minore distanza dall'elemento contestuale, quale ci viene fatto conoscere dalla storia o dalla politica.

“Al vertice della strategia, immediatamente subordinata al governo- e quindi alla politica - è collocata la ‘strategia totale’, che deve concepire la condotta della guerra totale. Il suo compito è quello di definire il fine da raggiungere nonché la combinazione delle varie strategie generali, ossia politica, economica, militare, diplomatica”(ibidem,p.24). Le strategie generali combinano le diverse strategie ad esse subordinate. Ad esempio, la strategia generale militare deve combinare le azioni delle strategie terrestre, navale, aerea, ecc. e va discussa nell'ambito dei consigli interforze, mentre se ricorrere azioni anche ad azioni economiche, finanziarie, ecc. diventa compito dell'intero governo.

2.4:La razionalizzazione dei comportamenti nei conflitti di scopi

Nelle situazioni di conflitto di obiettivi, cosa normale nella vita sociale in quanto il primo momento nella presa di coscienza dei propri bisogni da parte del soggetto non è la loro perfetta comprensione, che eventualmente si potrà raggiungere soltanto dopo un processo lungo e complesso, bensì una reazione immediata un movimento nella direzione di una soddisfazione immediata nelle condizioni date, soluzione che possiamo considerare una prima rudimentale forma di razionalizzazione. Una razionalizzazione più avanzata consisterà in una comprensione intellettuale di opportunità e rischi, nell'individuazione dei decorsi d'azione possibili in relazione allo scopo posto e alle condizioni ambientali, quindi nella scelta del decorso d'azione il meno dispendioso in termini di sforzi intellettuali e fisici, conseguente alla constatazione di resistenze e di una vera e propria opposizione da parte dell'ambiente, e questo non per indifferenza delle cose o per congenita malvagità del prossimo, ma perché tutti tendono a soddisfare propri interessi, quindi ad appropriarsi di quelle risorse che procurano direttamente o indirettamente le soddisfazioni alle quali si agogna. Da qui lo stato di concorrenza permanente per appropriarsi delle risorse necessarie per soddisfare i nostri bisogni, reali o immaginari che siano, la lotta aperta o insidiosa per superare gli altri e conseguire il premio sperato da ogni uomo: la felicità su questa terra. Nella lotta, quello che conta è la vittoria, ossia, il conseguimento del proprio scopo, e in questa contesa la conoscenza così detta disinteressata ha lo stesso valore, se non di meno, di quella falsa, o, almeno, di quella verosimile, quando risulta inefficace nello scontro con i nostri concorrenti. Senza contare che, come in ogni gioco in cui la posta è importante, occorre tener coperte le proprie carte e anzi usare i mezzi più adatti ad ingannare la credulità dell'avversario, a fargli credere una cosa invece dell'altra, a sfruttare le sue debolezze e i suoi pregiudizi, ecc. In quest'arte, che può raggiungere vette di sublime altezza in alcuni paesi,

consistente in altre parole nell'avvolgere con immagini di felicità celestiale o futuribile le menti dei semplici, per farsi trasportare verso la meta che essi, nella loro semplicità, non osano nemmeno immaginare. In una simile impresa, sono considerati mezzi efficaci il richiamo ai principi solenni, l'uso di parole generali suadenti, lo sventolio di stendardi facilmente riconoscibili, le adunanze generali dove però soltanto una persona ha diritto ad usare la propria testa: la personalità ufficiale incaricata dalla storia di diffondere la buona novella dall'alto dell'altare o del palco, la quale è stata ricevuta consultando i libri di alcuni cervelloni del passato, l'inganno, o il ricorso ai bluff e a tutti gli altri espedienti che, se ben usati, servono talvolta ad acquistare medaglie al merito, diventano moneta corrente, vuoi della salvezza delle anime, vuoi del progresso, che è idea anche meno dimostrabile e consistente della salvezza delle anime.

Torneremo sull'argomento in un prossimo paragrafo, quando si parlerà dell'ideologia, perché questo corto circuito del più sordido degli interessi, quello di vivere a spese degli altri, e le parole alate, ricche di promesse, come del resto le cambiali che saranno onorate nel futuro, è un fenomeno di credulità popolare dei più mirabili da meritare qualche chiarimento.

Qui non siamo nel campo della buona gente che, in tutta semplicità, spinta forse da un impulso generoso, si lascia andare in promesse che forse in seguito dovrà rimangiarsi. Siamo invece in presenza di gente navigata e indurita nelle proprie convinzioni, esperta nell'uso delle parole, che quindi ben sanno come maneggiarle senza correre il rischio di restare impigliati nella propria ragnatela, inconveniente nel quale suole cadere non soltanto la gente semplice. D'altra parte, come resistere all'iterazione finì all'istupidimento delle affermazioni di principio che costano anche meno dell'aria sulla quale viaggiano, perché subiscono il duplice ribasso dovuto alla loro generalità e al fatto che si possono replicare ad ogni occasione senza starci troppo a pensare su?

In questo mercato di false cambiali spiccate sul futuro in cambio di beni presenti, siamo su un livello di moralità persino inferiore al famigerato mercato dei borghesi, dove la mercanzia si trova esposta alla luce del sole e l'aspirante compratore può vedere, annusare, tastare e scoprire i denti per rendersi conto se la cavalcatura ha difetti nascosti. Nel commercio delle idee dove manca la verifica empirica, si decide senza poter conoscere tutti gli elementi che potranno influire sul buon esito dell'azione e perciò occorre scegliere sulla parola, condizione che sembra fatta apposta per remunerare quanti meglio comprendono come usarla.

Perfino se restiamo sul piano dei comuni rapporti fra le persone, chi ci sta di fronte si guarda bene dallo scoprire le sue carte, prove di fiducia alla quale non è tenuto. Soltanto nel mercato, dove si tende a nascondere i difetti della merce che si vuole vendere e naturalmente si sospetta che anche il venditore della merce che vogliamo acquistare tenda a fare altrettanto, l'intelligenza si confonde con l'istinto, e insieme, intelligenza e istinto, si risolvono in quelle forme di difesa dell'interesse più proprio che per taluni rappresenta la vera salvezza dai mali del mondo.

Parliamo di tendenze insopprimibili della carne e qui la razionalizzazione può essere soltanto nelle

forme di quelle istruzioni per l'uso dei rapporti sociali al fine di non soccombere nella lotta per la sopravvivenza, dove la messa in guardia contro le manovre degli altri si confonde con i consigli su come manovrare a loro danno.

Invece, nella gente che non è né troppo semplice né troppo astuta, in quella che vive nel mezzo dove ci si guarda bene dal poter prosperare travasando dosi della propria astuzia nella testa di quanti ne scarseggiano, e, da cui si può giudicare tanto la semplicità dei primi che la complessità dei secondi, dove quindi si sviluppa una superiore coscienza dei mali del mondo, si realizza quella comprensione sull'andamento delle cose che la furbizia cerca astutamente di simulare. In questo medio il giudizio, depurato dagli interessi più invadenti, è in grado, se non in grado di determinare la volontà, di contrastarne le più cieche manifestazioni.

3.3: La decisione e il suo linguaggio

Le questioni legate alla scelta, e la scelta stessa, non sono quindi da prendere alla leggera perché ne dipende l'intera vita intellettuale e morale della persona.

Le decisioni individuali saranno o non saranno adeguate alle esigenze degli individui, ma tutto questo non potrà mai venir accertato se non nella forma di giudizi formulati dai diretti interessati, od osservandone i comportamenti, vale a dire, entrando nel circuito della comunicazione e quindi delle valutazioni pubbliche. Altrimenti, esse si confonderanno con l'intuito e con qualcosa di ancora più oscuro dell'intuito, gli istinti, la cui lingua, benché si ritenga comune alla specie e sia stata appresa sin dalla nascita, è compresa dai pochi che hanno orecchie per comprenderla. L'individuo, sotto determinato rispetto alle esigenze conoscitive delle sue stesse scelte, non può aspirare alla completa chiarezza dei motivi che hanno militato a favore della scelta fatta né contro quella rifiutata. Qui l'intuito ha certamente un peso preponderante e sull'intuito si disputa anche meno che sui gusti e i suoi errori vanno accettati come eventi naturali che si ripetono al ripetersi delle stagioni e ai quali quindi non c'è rimedio. Esiste dunque un interesse primario dell'uomo che decide di uscire dal mutismo o dal gridare scomposto che pervade la natura, e far tesoro delle proprie e altrui esperienze, a condividere con gli altri le reciproche conoscenze, a dare insomma un più definito profilo alle proprie esigenze e immaginazioni. L'uomo dipende dagli altri tanto per la soddisfazione dei bisogni materiali che per quelli spirituali.

Diversamente infatti si presenta la decisione nell'uomo isolato e in un gruppo di persone quando queste non sono messe insieme dal caso ma che, come lo stato maggiore di sopra o, in genere, in un consiglio, sono state riunite per prendere decisioni in questioni che rivestono una certa importanza e di qualche complessità e nella quale tutti hanno un qualche interesse. Data poi la complessità del problema oggetto della decisione, le persone che compongono il consiglio saranno scelte in base alle loro particolari conoscenze in relazione al problema da risolvere e alla provata esperienza

acquisita risolvendo problemi analoghi, con la conseguenza di permettere l'esame di ogni questione sotto molti punti di vista e in maniera approfondita. In situazioni simili, si potrà fare qualche affidamento sull'intuito di qualcuno, fosse pure costui un capo dalle riconosciute capacità, soltanto se quanto ha da suggerire diventa una comunicazione esposta al giudizio degli altri, i cui diversi punti di vista sull'argomento potranno venir confrontati e discussi.

Relegato l'intuito nel posto che meglio gli conviene, come ispiratore di opinioni personali, il primo problema che deve essere risolto dal gruppo sarà di passare da una simile congerie di opinioni divergenti a una conoscenza più condivisa nella quale le opinioni possano riconoscersi: conoscere per deliberare. I diversi punti di vista da cui i partecipanti, per le loro stesse storie ed esperienze, guardano al problema aiuterà a metterne in luce i fattori rilevanti i quali però non agiscono in maniera indipendente gli uni dagli altri ma, riguardando lo stesso problema, debbono pure appartenergli e concorrere alla sua soluzione. Tuttavia, all'inizio questi punti di vista saranno influenzati da tendenze od esperienze personali per poter dire di riferirsi allo stesso problema. Perciò il primo compito del gruppo chiamato a decidere sarà quello di superare la frammentazione delle prospettive singole per arrivare a una descrizione condivisibile del problema nella sua unità, premessa necessaria, se il problema è di pura conoscenza, a venirne a capo. Se la decisione riguarda i provvedimenti da far seguire alla realizzata conoscenza, questa dovrà costituire la premessa per una posizione comune sul da farsi.

Separare la fase conoscitiva dalla decisione vera e propria sul da farsi può risultare utile essendo la prima in sé un processo caratteristico, dal quale si cerca di escludere i punti di vista dei singoli e dei gruppi in merito alle questioni discusse. Nelle decisioni, si cerca di trasformare in modo più o meno completo il contingente, gli interessi e motivi personali in un punto di vista comune, la cui maggiore stabilità ed aderenza al problema nella sua integralità ne fa l'antecedente della decisione.

Ciò posto, la condizione per arrivare a una presa di posizione comune è che i punti di vista individuali siano qualcosa di meno di affermazioni alle quali non poter rinunciare, ovvero, enunciati relativi alle proprie particolari competenze, circostanze che trasformerebbero la riunione in un dialogo tra sordi. I partecipanti alla riunione debbono quindi avere qualcosa in comune, e questo potrà identificarsi certamente nel problema da risolvere, come pure la partecipazione a certi interessi e la condivisione dello stesso linguaggio, il che sta a significare il passaggio da un atteggiamento di autosufficienza solipsistica o specialistica a uno collaborativo di chi è chiamato a un compito comune e possiede volontà e competenza per parteciparvi. Così in queste riunioni il singolo partecipante, e fosse pure costui un tecnico acclamato, si troverà nella posizione di chi avanza opinioni destinate ad essere contrastate da altre opinioni con gli stessi diritti a ricevere adeguate attenzioni. La difesa di un'opinione e l'attacco a un'altra non potranno certo farsi ricorrendo ad argomenti tratti di peso da qualche disciplina particolare, che isolerebbe colui che ricorresse a tale espediente dal gruppo, dunque del tutto inappropriati in simili organismi assortiti, ma passando dai

linguaggi delle singole competenze a quello atto a dare forma tanto al problema quanto agli interessi in gioco, di solito messi tra parentesi nelle questioni di pura conoscenza.

Come per la definizione e soluzione di un problema conoscitivo, che di solito ne rappresenta un premessa, anche le deliberazioni sul da farsi debbono passare per discussioni generali e particolari, ma questa volta con la considerazione, accanto alle argomentazioni relative a proposizioni tarabili al vero o al falso, di quelle che esprimono veri e propri interessi personali, rigorosamente escluse, almeno nelle intenzioni, nella risoluzione dei problemi conoscitivi. Si può anzi dire che nelle deliberazioni sul da farsi, essendo in gioco aspettative particolari circa il futuro, gli interessi per alcune soluzioni e non per altre, dunque elementi intrattabili con i metodi della conoscenza oggettiva, possono emergere e anche diventare la norma e non l'eccezione generalmente riprovata, una necessità per venire a capo delle difficoltà e non il cedimento degli individui alle loro unilaterali tendenze. E' qui che il pensiero strategico si manifesta in tutta la sua ampiezza perché se nelle discussioni sulle questioni conoscitive c'erano i criteri di oggettività e i noti limiti delle competenze a consigliare di stare ai fatti, di non uscire dal proprio campo e invadere quelli degli altri, dove non esiste un criterio riconosciuto a fare da arbitro delle discussioni, dove anzi interessi, preferenze, aspettative, punti di vista vanno presi in considerazione e valutati nella loro congruenza rispetto a un interesse più generale, lo scontro diventa inevitabile e si potrebbe dire salutare perché soltanto nello scontro i divergenti punti di vista potranno manifestarsi e riconoscersi fallaci nelle loro pretese a rappresentare il tutto.

Il linguaggio col quale si affrontano le questioni di interesse, non è tutto da costruire e apprendere in appositi corsi universitari perché si tratta del linguaggio della vita stessa, dove dà forma nello stesso tempo a interessi e conoscenze. Nella discussione dei problemi includenti aspetti tecnici, esso non va dismesso ma deve salire a un livello di razionalità maggiore, di natura argomentativa, perché anche di una conoscenza che si dice oggettiva, disinteressata, occorre tracciare i confini e distinguerla da esperienze e interessi personali, che pur entrano nelle nostre considerazioni e diventano materia di giudizio. Soltanto un simile linguaggio capace di comprendere le ragioni comuni a tutti i soggetti e quelli propri di chi parla può darci la conoscenza, e quindi una qualche forma di controllo, dei sentimenti che si smuovono in queste discussioni dove occorre abbandonare i rifugi degli asciutti linguaggi specialistici e quelli, ugualmente limitati e incomprensibili alle orecchie degli ascoltatori, dei linguaggi personali, per passare al linguaggio, insieme flessibile e oggettivo, in cui si esprimono conoscenze, aspettative, punti di vista, stati d'animo degli individui che partecipano alla discussione, tutti con le loro storie singolarissime, dove non si enunciano verità ma si avanzano soltanto opinioni che debbono fare i conti con le opinioni degli altri, quindi controllabili pubblicamente.

Ora, caratteristica delle opinioni è di non essere né vere né false, aspetto che ne fa oggetti non del tutto trascurabili, nonché non esclusive le une rispetto alle altre, quindi, se non capaci di convivere

senza eccessive inimicizie, possono indurre a cercare un qualche adattamento reciproco. Su questo genere di opinioni, diverse dalle pure espressioni soggettive, non rinnegabili e non accettabili del tutto, è dunque impossibile riposare, costruire qualcosa di stabile. Perché diventino materia trattabile intellettualmente, debbono prima acquistare una qualche consistenza logica ed empirica e trasformarsi in ipotesi. Per portare a termine una siffatta operazione, esse vanno esaminate sia sul piano della loro costruzione, perché da un'opinione che contraddica le esigenze della logica si può ricavare tutto e niente, sia nella reciproca compatibilità con altre opinioni di riconosciuta validità e infine sugli stati di cose in merito alle quali fanno affermazioni (J. Dewey, 1961, Cap. VII) .

Il risultato di una simile dialettica che concorre a trasformare interessi e punti di vista personali in un interesse e un punto di vista comune, come dire in una conoscenza, a conferirgli una fisionomia più precisa sarà un punto di vista medio tale da comprendere quelli individuali in una sintesi superiore, adatta a riscuotere il consenso di tutti o, almeno, della maggioranza.(1)

In questo genere di decisioni si procede argomentando nella lingua comune, la lingua degli interessi come sono dati nella loro concretezza personale e storica e, nello stesso tempo, la lingua nella quale sono pure rappresentabili i limiti dei linguaggi settoriali. Il suo compito infatti non è da poco, perché gli interessi si possono mettere tra parentesi soltanto per ipotesi, come ben si dice, talché, quando si vuole costituire un gruppo da far lavorare per un obiettivo comune, dunque per un solo interesse dichiarato, occorre prima che gli interessi particolari prendano forma e siano messi a tema e quindi ricondotti a un interesse condiviso, che non è la somma o la media di quelli particolari bensì la formazione di un punto di vista superiore che ne esprima la ragione comune, processo che può venir condotto a termine soltanto con la lingua parlata da tutti i componenti del gruppo (A. Beaufre, op. cit., p.34).

I processi decisionali che portano da alcune esigenze ai relativi scopi, quindi comprendono tanto il pensiero sistemico, relativo ai mezzi, quanto quello strategico che esplora opportunità e rischi, concepisce linee d'azione alternative e nel valuta la rilevanza e fattibilità in relazione ai bisogni che l'azione dovrebbe soddisfare.

Il processo che fa uscire gli individui dalla reclusione delle loro particolari biografie e opinioni non si affida quindi a una qualche rinuncia a se stessi, a quel mondo personale più gelosamente custodito, ma, al contrario, si risolve in un movimento di razionalizzazione e oggettivazione degli interessi che, da personali, sono riconosciuti dalle coscienze come di validità comune, che non esclude nessuno. Se la conclusione deve essere da tutti condivisa, occorre quindi che sia il risultato del contributo di tutti. Il soggetto umano si conosce e realizza pienamente come individuo nel momento stesso che prende coscienza dell'appartenenza della sua vita a quella di tutti gli altri. Alla fine, il risultato sarà la partecipazione sempre più intensa sia alla vita sociale che delle vicende del mondo. (2)

Usando il linguaggio comune per giudicare di quanto osserva e argomentando per suo mezzo su

quanto vuole e crede, ogni componente del gruppo (sia esso un esercito, un'organizzazione del lavoro sociale, ecc.), può rappresentarsi anche interessi, esperienze e conoscenze degli altri, e così acquistare una qualche percezione di tutti gli aspetti dell'eventuale azione da intraprendere. Abbiamo definito 'globale' la posizione del gruppo rispetto a quelle dei suoi componenti che inizialmente non possono andare oltre una visione particolare dei problemi. Potendosi poi rappresentare i particolari interessi, colui che lo dirige non deve mostrarsi condizionato in modo speciale da nessuno di essi e può emanciparsi dalle impressioni e interessi del momento per immaginare linee d'azione alternative proprie di tutto il gruppo nelle quali i primi concorrono.

Come abbiamo cercato di dimostrare in altri lavori, il linguaggio delle ipotesi non è quello delle opinioni. Le ipotesi, produzioni intellettuali, sono giudicabili vere o false e possono entrare in quelle catene di proposizioni dette anche deduzioni. Esse però sono abbastanza flessibili per dare forma anche alle versioni personali degli eventi, che in effetti ipotesi debbono ancora diventare. Si può progredire passando dalle opinioni alle ipotesi, ma il punto importante rimane la nuova posizione di queste nel sistema della conoscenza. Possiamo avere ipotesi più o meno sostenute dai fatti, ma non ipotesi definitivamente assicurabili come vere. Infatti, un'affermazione potrà dirsi di portata oggettiva soltanto se è giudicabile come tale da più punti di vista, vale a dire se, se può riscuotere tanto l'approvazione dei singoli soggetti che dei più vasti gruppi di persone. (3) Una siffatta dialettica delle opinioni sembra fatta apposta per mettere in crisi gli esperti che siano soltanto esperti in qualche settore dell'attività umana, ammesso che possano esistere, e i cui giudizi sono giudicabili dagli altri competenti nello stesso campo di studio soltanto in relazione alle regole delle loro discipline.

Stabiliti gli obiettivi del gruppo tenendo conto delle reciproche compatibilità e incompatibilità, di alcune eventualità che presumibilmente ci si debba attendere dal futuro, si può passare all'esecuzione di quanto deciso. Ora la decisione, che può venir fissata in forma scritta, acquista consistenza operativa e potrà assumere la forma di un programma d'azione impegnativo per l'intera organizzazione della quale il consiglio, o stato maggiore, rappresenta l'organo direttivo.

Sarà allora la stessa forma congetturale del piano conclusivo, nella quale le molteplici evenienze che potranno verificarsi nel corso della realizzazione siano in una certa misura previste e per le quali siano predisposte le necessarie contromisure, a farla precipitare nelle contingenze date e quindi nell'effettualità dell'azione.

4.3: Il pensiero strategico

Se è stato detto che la guerra è la continuazione della politica con altri mezzi, si è dimenticato di aggiungere che la politica si presta meno di tutte a farsi mezzo di qualche istanza superiore perché,

se ciò avvenisse, sarebbe quest'ultima a costituire il livello politico, cosa che i filosofi politici attivi all'epoca della formazione delle monarchie assolute ben sapevano. La politica deve questa posizione privilegiata nell'ordine delle azioni pratiche al suo specifico metodo di decisione, che è dialettico e sintetico e, nello stesso tempo, comprende le forme nelle quali si esprimono le decisioni individuali. In virtù di queste due competenze, essa può mobilitare grandi masse di intelligenze e volontà e anzi, rappresenta l'istanza principale dove le volontà si fanno intelligenti e le intelligenze associate producono i loro effetti pratici. (4)

Rinviando di poco la trattazione dell'operare proprio della politica, dove le azioni pratiche coinvolgono interi popoli e quindi, se si vuole esercitare su di esse un qualche controllo, non soltanto occorre dare spazio agli interessi accanto alle potenze di fatti, ella ragione, ma nei calcoli strategici vanno considerati, con le potenze della ragione e delle volontà, anche le fedi e le superstizioni, gli uomini che vi partecipano quali sono e non quali vorremmo che fossero, le loro illusioni e pregiudizi, le loro ostinazioni e soprattutto ricordare che, ciò nonostante, vogliono essere trattati con i guanti.

Riconosciamo nel pensiero strategico le forze attive nella decisione stessa, nella quale gli opposti, l'oggetto e il soggetto, la conoscenza disinteressata e gli interessi, entrano, e non possono non entrare, in relazione per contribuire al processo che porta alla determinazione finale. Esso è dunque un pensiero in grado di concepire gli opposti, ciò che è stabile e strutturale con ciò che vive nel tempo, che per il pensiero analitico rappresentano confusioni da evitare.

Non assumendo alcun presupposto sopra di sé, nemmeno quello che vede il conflitto come componente inevitabile delle relazioni umane, e facendo di Dio stesso un impiegato al suo servizio, il pensiero strategico può aderire meglio alla natura dei problemi pratici da risolvere e, insieme, mobilitare tutte le forze intellettuali e materiali che ne consentano la risoluzione. Esso, ben conoscendo il desiderio e l'utilità dei rapporti collaborativi, vede i conflitti come medicina preventiva per evitare confusioni indesiderabili, e, se apprezza la precisione dei ragionamenti, non disprezza le soluzioni soltanto soddisfacenti e accetta, accanto agli ideali, la convinzione che nessun ideale possa produrre effetti senza scendere sulla terra e misurarsi con i concreti interessi, con le passioni degli uomini quali sono e non quali vorremmo che fossero.

In altre parole, il pensiero strategico, non limitato da pregiudiziali autoimposte o imposte da altri, si può estendere in tutte le direzioni, considerare, ovvero valutare, tutti i motivi inerenti una decisione. Penetrando nei motivi che originano i conflitti, nella loro radice emozionale, negli interessi e nelle opinioni che li rappresentano, il metodo discorsivo-dialettico, che valuta quelle proposizioni considerate come presupposti dal pensiero sistematico, prepara la via per risolverli. In questo senso ampio, il pensiero strategico si confonde con la politica.

Naturalmente, accennando alla visione comprensiva di una questione non vogliamo dire che questa coincida con una qualche somma di conoscenze bensì che, nel momento in cui la decisione

strategica può dispiegarsi in tutte le sue ramificazioni, occorre disfarsi delle visioni particolari per passare a una che le ricapitoli secondo richiede la natura del problema da risolvere.

Se la strategia concerne, secondo un'altra definizione, la "dialettica delle volontà" è perché essa mira alla vittoria e si può servire delle conoscenze positive quali strumenti per questo scopo. Nel campo conoscitivo, quando si deve decidere, essa quindi si risolve in un pensiero dialettico che mira alla prevalenza di una tesi, o al suo consolidamento, come alla demolizione della tesi opposta. La dialettica è quindi un'arte del combattimento tra parzialità che insegna a ponderare meglio sia le proprie forze che quelle dell'avversario, a fare affermazioni in base alle carte che si hanno in mano e a quelle di cui presumibilmente dispone l'ipotetico avversario. Se si rispettano le regole, massima quella di non entrare nella competizione col proposito fermo di voler ingannare, si può dire che porta il suo tributo alla ricerca della verità, alla conoscenza. Essa è arte sociale in quanto vive meglio in mezzo a un pubblico competente, che riconosce nella disputa dialettica la versione formalizzata degli scambi sociali, dove l'accordo si raggiunge attraverso la competizione piuttosto che con l'accettazione passiva.

Se poi dagli individui veniamo ai sistemi e alle organizzazioni che si trovano ad agire in ambienti né sempre stabili né sempre favorevoli ai loro propositi, quindi alla loro gestione in condizioni reali, deve intervenire una logica meno affermativa e generalizzante di quella formale che presiede alla loro costruzione e più aderente alle contingenze ambientali, ai particolari stati d'animo e punti di vista delle persone da convincere. Agendo in un ambiente popolato da insidie, falsi segnali, indizi da interpretare, il ragionamento analitico passa in seconda linea, o diventa soltanto un fattore di cui tener conto in merito ad alcune situazioni. Il presupposto dell'oggettività che pone l'oggetto da conoscere dinanzi all'osservatore e che questi può scomporre a piacimento, proprio del pensiero analitico, viene meno quando dinanzi a noi si trova un nostro simile poco disposto a recitare la parte dell'oggetto ma che, come noi, si sente soggetto e vuole conoscere chi ha di fronte, e può mandare fuori strada, con i nostri tentativi di inquadrarlo, anche il nostro pensiero analitico. S'impongono invece la ricerca delle alleanze, le coalizioni di forze, la conoscenza delle opzioni che abbiamo davanti e di quelle che hanno davanti gli eventuali competitori. (5)

Se alla strategia compete la scelta delle tattiche, prima di scegliere quella più adatta al caso nostro dobbiamo aver presenti i relativi decorsi d'azione che comportano, valutarli nella loro costituzione e nelle conseguenze, che non è faccenda di tecnici bensì di una conoscenza che sappia descrivere la natura e le conseguenze di tutte. Come pensiero rivolto alla pratica, non sottovaluta le conoscenze delle discipline storiche, ma le subordina ai fini pratici che si vanno perseguendo.

In virtù di una simile sintesi diventa possibile scorgere come tutte le cose siano in relazione e vivano ciascuna del concorso delle altre, ad esempio, sapere quando può risultare efficace cedere su un punto secondario per guadagnare su altri di maggiore importanza, quando difendere una posizione o attaccare su altre, quando venire ad accordi o rinunciarvi, ecc. Le decisioni non vanno

improvvisate, ma vanno viste le une in relazione alle altre, in una continuità di rapporti che costituisce la saggezza pratica, il sale della vita sociale degli individui e il pensiero guida delle organizzazioni umane.(6)

Passando quindi dal piano dei rapporti privati a quello delle vicende storiche, il pensiero strategico si oppone a tutte quelle soluzioni precostruiti dei problemi storici, perché le vede inquinate di ideologia, come a quelle liriche della guerra che talvolta coglie persino i sedentari, perché ben conosce quanto la divina forza della distruzione, deve alla pace e alle sue forze costruttrici. Infatti, non soltanto la guerra si fa con i mezzi pensati e fabbricati nella vita civile ma le stesse scoperte o invenzioni fatte per scopi bellici possono tornare utili quando arriverà la pace, come deve pensare chi vede oltre i fatti contingenti. Così, tanto per fare un esempio il più semplice possibile, una strada, che può servire per facilitare i movimenti degli eserciti, può anche diventare fattore atto ad incrementare gli scambi, la vita economica, le relazioni sociali.

5.3:Il pensiero strategico in rapporto alla storia

Nel suo significato ideale, l'universo della decisione si rivela dunque come il campo di elezione del pensiero strategico-pratico, anzi, come questo pensiero strategico in azione, in precedenza caratterizzato come il pensiero in grado di abbracciare nelle decisioni tanto le conoscenze particolari trovate con i procedimenti analitici e distinguenti, tarabili al vero o al falso mediante il confronto con stati di cose osservabili, quanto quelli di sintesi che usano in modo sistematico il metodo discorsivo, il lancio delle ipotesi, la loro mediazione dialettica. Quest'ultima sembra diretta meno a procurarci informazioni oggettive sullo stato del mondo che a darci cognizioni sugli interessi in gioco nelle situazioni umane, quindi nel nostro stesso conoscere, in un ritorno riflessivo a noi stessi che ha il significato di un'esplorazione sulle condizioni e sul valore di quanto viene chiamata conoscenza che in questo momento sintetico diventa, insieme con altre idee generali quali oggetto, concetto, verità, falsità, io, mondo, e altrettali, l'argomento dal quale le indagini particolari potranno astrarre. In effetti le sintesi, se possono avere come motivi generatori alcune intuizioni, non si fanno nel vuoto bensì elaborando un materiale che la contemporanea indagine analitica ha contribuito a distinguere nei suoi costituenti. Le analisi debbono avere di fronte a sé qualcosa di intero entro cui operare le distinzioni del caso.

Questo vale ad ammettere che nelle conoscenze particolari, empiriche, non tutto viene dall'osservazione, ma che alla loro costruzione contribuiscano in maniera essenziale anche le categorie mentali, concetti che la mente produce da sé e mediante le quali si rapporta al mondo. Esse però non sono produzioni del soggetto particolare visto come individuo psicologicamente condizionato, bensì rappresentano il momento nel quale esso si eleva a una condizione di superiore razionalità riconoscibile anche da altri e l'individuo non è tale perché chiuso in se stesso bensì in

quanto è in grado di comprendere i motivi ispiratori dei processi mentali altrui che sono, e debbono essere, governati da leggi generali comparabili con quelle che governano i propri. Il soggetto si costituisce e riconosce con la sua bella anima immortale in questa prospettiva dell'oggettività e dell'universalità che tuttavia, proprio per la sua universalità, può comprendere i diversi Io.

Quando dal piano conoscitivo passiamo a quello pratico, si scopre che le categorie, contribuendo a costruire i concetti particolari, diventano potenze del fare al quale conferiscono tanto il loro potere innovativo, o creativo, quanto la loro particolare coerenza e stabilità che evita di disperdersi in un attivismo fine a se stesso. Il fare, comprendendo la doppia dimensione dell'essere e del dover essere, ha una maggiore estensione del conoscere, e, accanto alle leggi necessarie attorno alle quali verte il primo, deve comprendere nel suo raggio d'azione anche quei motivi, del tutto ipotetici perché contingenti, che concernono le preferenze, gli interessi, le tendenze che aprono a prospettive sul futuro estranee alla considerazione del puro essere.

L'incertezza può riguardare tanto il verificarsi di fatti oggettivi particolari quanto la presenza di interessi che motivano gli individui ad agire come agiscono. Se nel primo caso, il rimedio può essere la ricerca empirica in merito alle condizioni la cui esistenza avrebbe come conseguenza il verificarsi del fatto osservato, nel secondo occorre passare alle forme della comunicazione, efficaci peraltro sia a trasmettere informazioni che ad influenzare gli atteggiamenti delle persone.

In ogni caso, l'incertezza domina sovrana quando si cerca di carpire al futuro i suoi segreti e il pensiero strategico, analitico e sintetico, il quale cerca di farlo esplorando le tensioni del presente, non si limita ad accettare i dati che l'analisi gli offre, come farebbe lo scienziato puro, ma vuole esplorarne le possibilità deducendone le conseguenze del caso. Ma la limitazione conoscitiva vuol dire anche che gli eventi non si possono realizzare soltanto con la forza di volontà, peraltro fattore essenziale in ogni atto che si prefigga di conseguire uno scopo. Dove infatti il corso delle cose non è imposto dalla necessità che nessuno spazio lascia alla scelta, allora inizia pure la libertà umana e la relativa responsabilità.

Perciò assume il colore delle speranze mal riposte l'idea, sempre smentita dai fatti e sempre risorgente, di poter risolvere i problemi pratici, siano essi di governo politico di uno stato o dell'amministrazione di una qualche organizzazione, convocando un'assemblea di filosofi, scienziati o di esperti dalla cui somma di competenze disinteressate dovrebbe uscire l'attesa soluzione. I problemi pratici non si risolvono con gli esperti, il cui ruolo è soltanto sussidiario, al servizio di una decisione che deve mobilitare altre forze che appartengono al dominio delle fedi, soprattutto in quella in se stessi, senza escludere la forza di volontà, la capacità di piegare i divergenti interessi e punti di vista nella direzione che porta alla soluzione delle questioni sul tappeto. Dove quindi gli interessi non si possono mettere a tacere, il che vuol dire in tutte quelle occasioni dove le preferenze recitano un ruolo e rimane la libertà umana di inclinare dalla parte dell'una o dell'altra di esse, l'uomo deve assumersi la responsabilità della sua scelta, e lo fa riferendola non a criteri

oggettivi ma a valori che sono suoi e di nessun altro. Come scrive il vecchio liberale e protestante Croce, insistendo forse troppo sull'aspetto personale di ogni decisione: "Il problema politico, come problema pratico, è problema d'intrapresa, d'invenzione, di creazione, e perciò affatto individuale e personale. Tutte le cognizioni giovano; ma nessuna cognizione mi dirà mai che cosa io debba fare, perché questo è unicamente in segreto dell'esser mio e la scoperta della mia volontà"(1967, p. 190).

Dalla natura insieme analitica e sintetica della decisione pratica, dal suo bisogno di far tesoro di conoscenze particolari e, insieme, della necessità di superarla in un comprensione sintetica dei contesti, segue che la storia si sviluppa a partire dalle iniziative individuali che, razionalizzandosi si espandono saldandosi in unità di portata storica. Questo è il pensiero strategico in azione il quale, cercando di aderire al dato storico, cerca di riconoscerne anche le tendenze, gli interessi che sono fatti non meno degli altri. Esso è il solo tipo di pensiero che può cercare ed esprimere il dato positivo e particolare a partire dai contesti e i contesti a partire dal dato e perciò il solo in grado di conciliare il fatto e il fattibile nelle loro reciproche implicazioni e consequenzialità, la necessità che dovrebbe dominare nel mondo dei fatti e la libertà senza la quale l'esistenza del fattibile si ridurrebbe a sua volta a una formale enunciazione di possibilità.

Per siffatte caratteristiche, il pensiero strategico dimostra la sua parentela e insieme la sua superiorità rispetto agli espedienti e agli stratagemmi istintivi dell'interesse, dunque dell'esistenza. Più che con gli istinti profondi del soggetto, si tratta infatti di un istinto, insieme individuale e sociale, che ha sede nella coscienza e nel linguaggio che l'esprime, tendente alla chiarezza dei propri intimi motivi. Esso si riconosce nel sociale e di un sociale consapevole di dover poggiare sull'adesione delle persone per essere qualcosa di più di un'aggregazione per scopi di minuta utilità.

La creazione del nuovo, la storia, procede dunque combinando necessità e libertà, la prima le procura le conoscenze che aiutano a promuovere la seconda. Essa è storia della responsabilità umana, come dire che è storia morale. Storia morale e non moralistica. "Il moralista, infatti, è un pratico correttore o censore, che mira a tener saldo e inflessibile l'ideale morale, e giudica le cose umane sotto l'esclusivo aspetto della *perfectio*, esaminando la correttezza delle singole azioni e la maggiore o minore bontà dei singoli individui. Ma lo storico si volge invece a ricreare il passato in tutte le sue relazioni, nella sua logica e nelle sue necessità"(ibidem,p.227)

6.3:Il pensiero strategico in rapporto alla politica

Dopo l'esame dei rapporti della strategia con le sottostanti tattiche-tecniche, dobbiamo passare all'esame dei rapporti che intrattiene con la politica, alla quale, stante alle anticipazioni di sopra, si subordina. Sono infatti gli organi politici, quando sussidiati da personalità provenienti dagli stati maggiore, a stabilire gli obiettivi dell'azione militare, a metterle a disposizione le risorse necessarie e a decidere se ritenersi soddisfatti dei risultati raggiunti. L'attività sovra ordinata della politica non

si esaurisce nel dichiarare una guerra, ma deve soprattutto comprendere e valorizzare tanto le ragioni della guerra che della pace, i rispettivi vantaggi e rischi in relazione ad ogni aspetto della vita di un popolo, da quello economico a quello sociale, alla salute, all'educazione, alla sicurezza interna, ecc.

Ad esempio, la decisione di risolvere una controversia con un atto di guerra invece che per mezzo di trattative, facendo concessioni, ricorrendo all'arbitrato di istituzioni internazionali, ecc., non spetta ovviamente ai generali che vivono in caserma dove si va avanti a forza di ordini e battere di tacchi e non si ha pratica di come condurre le transazioni, arte diplomatica le cui sottigliezze possono favorire la ricerca delle ragioni che militano a favore di una decisione o per l'altra, comprese quelle ragioni di cui i militari sono portatori per dovere istituzionale. La conquista di questa posizione, nella quale si cerca di non escludere dalla decisione nessun motivo influente, è anche quella che porta alla conquista della massima libertà d'azione, del resto indispensabile per poter decidere tutto considerato. In effetti, gli organi politici debbono questa posizione di decisori in ultima istanza, nonché alla circostanza di concentrare nelle proprie mani le leve del potere che le mandano ad effetto, grazie a un metodo intellettuale ben diverso da quelli, sostanzialmente tecnici, dominante nelle tattiche, aperto insieme ai diversi aspetti di un problema, mediante il quale reperire le conoscenze utili e necessarie per arrivare a una decisione che valorizzi le intelligenze e le volontà di tutti o di molti, visti nella loro integrità di persone non di funzionari dai compiti delimitati e fissati in anticipo. A livello delle decisioni politico-istituzionali il mondo delle decisioni tattiche riguardanti le cose particolari si allontana e si confonde nei potenziali economici, industriali, logistici, ecc. a disposizione.

Il pensiero strategico quindi, subordinata da una parte alla politica e, dall'altra, subordinando le tattiche, può ben assolvere alla sua funzione di anello di congiunzione tra due mondi, quello propenso all'esplorazione e alla discussione delle evenienze mediante ipotesi e argomentazioni della politica, e l'altro positivo, determinato, che procede secondo analisi, delle tattiche-tecniche e che decide sulla base di premesse ricevute dalla politica.

Da qui la distinzione fatta sopra entro il concetto denominato in senso generico **strategia**, di una gerarchia, o piramide, di procedure tutte definibili strategiche ma con rapporti più o meno diretti con la politica e quindi con autonomia decisionale che va gradualmente riducendosi man mano che ci si allontani dalle decisioni totali della politica e ci si avvicini al momento tecnico del fare subordinato a regole, quello tattico.

Alla sommità della piramide, e a contatto diretto con la politica troviamo quella che viene opportunamente chiamata strategia totale della quale la strategia militare rappresenta soltanto una componente, come la risorsa militare è soltanto una componente del potenziale di forze di una nazione, essendo la strategia economica, quella diplomatica, la finanziaria, la psicologica, in grado di influenzare l'andamento dei conflitti e sono quindi legittimati a fornire il loro contributo

partecipando a quei Consigli di Guerra, o ai Comitati di Difesa Nazionale, in cui si riuniscono politici ed esperti che aggiungono una competenza nei settori elencati sopra una di tipo politico. “La strategia militare non è altro che una di tali strategie generali che, a seconda del caso, assume una parte essenziale o un semplice compito ausiliario” (A. Beaufre, op. cit., p.98). Ciascuna di esse poi si risolve in tattiche operative devolute agli specialisti del ramo.

La strategia totale, nelle situazioni emergenziali o ordinarie, sarà quindi la risultante di tutte queste strategie speciali che, per la loro particolarità, non possono avere una visione completa del problema da affrontare e quindi debbono stabilire i loro obiettivi limitandosi ai propri settori specifici, eventualmente giovandosi delle risorse degli altri settori, delle quali ottengono una conoscenza generica attraverso la sintesi operata discutendo degli obiettivi generali ai quali tutti debbono far riferimento.

Il militare che partecipa a questi Consigli o Comitati infatti si trova in una posizione ben diversa da quella del militare sul teatro delle operazioni, condizionato dai particolari obiettivi da raggiungere, dai mezzi a disposizione e dalle condizioni in cui si trova ad agire. Si tratta ora di prospettare evenienze che sono soltanto possibilità, di dedurne per via di argomentazioni le conseguenze e confrontarle le une con le altre. Il metodo dialettico del confronto-scontro delle diverse e divergenti posizioni col quale si arriva a una qualche decisione, sembra adatto per mettere i partecipanti di fronte a una prospettiva che possiamo definire totale, umanistica, della questione, l'unica in grado di farci vedere la sottostante **enciclopedia** di tattiche-strategie nella sua unità, quindi col più ampio ventaglio di scelte possibili, situazione che gli evita le unilateralità dell'uomo dotato soltanto di competenze particolari che decide in base alle regole del mestiere o su istruzioni ricevute da altri. Il politico può considerare alternative che non sono percepite né dal militare né dall'esperto finanziario o dallo psicologo, ad esempio, tra pace e guerra, guerra lunga o guerra breve, guerra dispendiosa di mezzi finanziaria o guerra fatta con parsimonia, con questo o quell'obiettivo, ecc. (7)

Incontreremo ancora, questa volta nell'ambito delle organizzazioni del lavoro sociale, organi di decisione che si servono tanto del modo di procedere sintetico e dialettico che di quello analitico, che quindi uniscono nelle loro scelte sia la percezione delle tendenze storiche che la conoscenza dei mezzi atti a realizzarle.

Le decisioni politiche debbono quindi la loro efficacia a questa apertura all'intero mondo degli interessi umani e dei relativi scopi, unita alla capacità di vedere tutte le risorse materiali e spirituali nelle loro reciproche relazioni, al linguaggio col quale vengono preparate e prese, che non sarà naturalmente quello di uno dei campi sottostanti, che si costruiscono e delimitano i loro confini manipolando e delimitando i linguaggi di cui si servono, e nemmeno i linguaggi espressioni di esperienze personali, nei quali sono confinati. Esse quindi segnano il ritorno dal mondo delle esperienze particolari, specialistiche a quel mondo umano dal quale queste provengono. Si pensi

ad esempio agli espedienti psicologici e propagandistici che si mettono in campo nel corso dei conflitti quando si cerca di rafforzare il morale delle truppe e della popolazione facendo appello alla civiltà, minacciata dal nostro nemico che diventa, grazie ai miracoli della propaganda, anche nemico del progresso, della pace tra i popoli e simili.

7.3: L'ideologia come espediente tattico nella lotta per il potere

Il pensiero strategico vuole aderire al corso del processo storico cercando di non ignorare nessuno dei suoi motivi e tendenze, di seguirne tutte le ramificazioni e in questa preoccupazione esso si pone come prodotto della storia, e, insieme, sua coscienza e guida. Esiste un altro genere di pensiero che non nasce dai contesti da spiegare, benché ne adotti le parole, ma persegue l'intento manipolatorio di chi osserva il corso delle cose dal di fuori e spera di cavalcarlo per farsi trasportare fino a qualche suo scopo, altrimenti inconfessabile. La manovra mimetica riesce tanto meglio in quelle comunità affette da ritardo culturale, che si trovano ad osservare da lontano i popoli più avanzati e pensano di acquistarne i meriti semplicemente adottandone gli atteggiamenti più superficiali, che sono pure quelli di più ampia circolazione. Lo stratagemma risulta tanto più efficace quanto meglio si sa camuffare l'interesse indicibile con frasi alla moda, ripetute da tutti senza nemmeno starci a pensare troppo sopra.

Infatti, oggi a dimostrazione dei conflitti di interesse che esplodono in ogni momento della vita sociale, non sta tanto l'esibizione delle spade di metallo, indispensabili in tempi lontani per risolverle nella maniera più conveniente per i loro possessori, bensì le armi, meno pesanti ma altrettanto efficaci ne produrre seguaci convinti, dell'ideologia e della propaganda che lavorano sulla persona interiore invece che su quella esteriore. Lo scopo che queste due notevoli branche delle attività intellettuali è di sostituire il cervello dei semplici, semplicemente gravitante attorno ai limitati interessi personali, in un cervello artificiale portato a ripetere le frasi messe in circolazione da quanti sanno il fatto loro, spacciate pure come gli ultimi ritrovati del progresso.

L'opportunista rappresenta il prodotto più caratteristico delle epoche di transizione, quelle che vivono tra due mondi e quindi possiedono due coscienze. Un altro prodotto dell'epoca, invero meno accondiscendente del primo, è l'ideologo, l'uomo in grado di anticipare con formule di vacua generalità il corso della storia, di ogni storia, dato che per lui la storia non è fatta dalla somma delle piccole e grandi decisioni prese attimo dopo attimo sulla faccia della terra, bensì i suoi accadimenti sono stati previsti, cronometro alla mano, dai cervelloni dei comitati centrali, a loro volta illuminati dai cervelli ben più cospicui del passato. Esso non teme la smentita dei fatti e anzi contro la sua sicurezza minerale si spuntano anche i fatti più evidenti, che debbono cedere il posto a costruzioni

artificiali ottenute elaborando il frasario mitico del proprio tempo. Questo rinascere del mito in piena epoca di positivismo industriale dimostra che dentro la storia è all'opera una dialettica segreta che non ignora l'ironia quando esprime le sue antitesi.

Dove il pensiero strategico si sforza di conquistare la massima libertà d'azione per aderire ai contesti storici e diventarne espressione e coscienza, l'ideologia non è così modesta e presume di sapere con largo anticipo dove il corso degli eventi sarebbe diretto e ciò non per dono di *profezia, di cui erano ricchi i cervelli troppo esposti al sole dei deserti palestinesi, ma per dono di scienza* estratta dei libroni scritti nel freddo clima inglese o russo. Come si vede, quella dell'ideologo è la scienza più preziosa di questo mondo e veramente per tale è stata smerciata nel nostro paese dai suoi più attivi propagandisti.

Essa ha scoperto che al centro del vortice dal quale si irradia il male del mondo si trova il l'indaffarato e calcolante borghese e il rapimento che mostra quando parla di Famiglia, Patria e Dio, se alla verifica risulta sincero, è perché simili idee si accordano con i suoi sordidi interessi. Questo divorzio tra cuore e cervello, riconosciamolo, non potrebbe che essere di un animale del tutto singolare, di quelli negli annali della teratologia classificati tra i mostri nati, non per colpa loro, con due teste o due cuori il quale, mentre si adopera a spremere sin l'ultima goccia di sudore dalle sue vittime, va proclamando la comune e fraterne discendenza dallo stesso Padre Celeste.

Per l'ideologo l'errore del borghese non consiste tanto nell'esaminare ogni sera dinanzi al libro mastro guadagni e perdite per poi passare agli esami di coscienza dinanzi a Dio per il quale non ci sono né venditori né compratori ma soltanto peccatori bisognosi di indulgenza, ma di non accorgersi della contraddizione e non chiedere perdono per quello che secondo lui costituisce il suo vanto principale: la riuscita di qualche buon affare, anche se a spese della storia futura della quale l'ideologo, al lume delle sue frasi scivolose, ha frugato le pieghe.

La posizione dell'ideologo non si può dire scomoda. Egli non ha nemmeno bisogno di penetrare nei segreti pensieri degli altri, o di nascondere o travisare i propri perché inchiodato il futuro con le sue previsioni all'ingrosso, può ben risparmiarsi la descrizione dei dettagli nei quali pure si dice che risiede il diavolo, Esperto nell'arte sofistica, dà ad ogni fatto il colore che preferisce, riverberando su di essi la compunzione che si prova dinanzi a certe parole e l'istintiva ripulsa provocata da altre. Una volta passate attraverso il suo cervello, le parole più alla mano (operaio, borghese, storia, scienza, lavoro, ecc.) si trasformano, da termini riferibili ad oggetti storici in costruzione, in chiavi infallibili per accedere ai segreti del tempo, del passato e del presente va da sé, bensì anche del futuro. Esso che presume di affermare la verità scientifica, disinteressata, nelle faccende pratiche dove non esistono né scienza né disinteresse, dimostra senza fatica da dove vengono i mali del mondo, e quindi, un quindi cha ha riempito di rumore l'intero secolo XX e ha condotto popoli troppo fiduciosi delle promesse future tirate a fil di logica, ma altrettanto ignari dei limiti e possibilità del presente, a cercare la liberazione dall'oppressione rifugiandosi dietro gli steccati, per

di più vigilati dai mitra puntati contro i disfattisti interni refrattari alle nuove verità ufficiali e ufficiose.

NOTE al Cap. 3

(1) Non si vuole affermare che il risultato di una simile dialettica delle opinioni si concluderà con l'assorbimento dell'individuo nel gruppo, o che il gruppo sia una formazione provvisoria di fronte agli individui, destinata a sparire quando viene a cessare il bisogno che l'ha fatto nascere. Esso invece realizza il vero scopo dell'individuo che soltanto nel gruppo di decisione diventa sociale e consapevole, da incerto figlio della natura e del proprio tempo, oscillante tra opinioni e velleità. L'esito delle numerose transazioni attraverso cui si realizza la reciproca compatibilità delle opinioni e delle ipotesi sarà la conquista di una posizione di superiore razionalità e concretezza in cui gli individui singolarmente presi e in gruppo potranno ugualmente riconoscersi.

(2) La logica è stata definita altrove una istituzione sociale, come lo è la sua capacità di riferirsi a cose del mondo. Essa così sembra il risultato di una pressione che tanto la società che il mondo delle cose esercitano sull'individuo e lo costringe a non allontanarsi troppo dal mondo comune. Tuttavia essa, mentre impedisce alla persona di dissolversi nel flusso delle impressioni sfuggenti, le conferisce anche un più sicuro senso di sé e, insieme, la inserisce nel circuito della vita sociale.

(3) Questa posizione limitativa circa le "verità è stata fatta propria di Popper (K. R. Popper, 1970, Cap. I, §§7 ed 8).

(4) Non sempre lo scontro dialettico si risolve in un accordo su tutto il piano. Spesso occorre decidere se è preferibile registrare l'impossibilità dell'accordo o arrivare a un realistico e soddisfacente compromesso. Questa scelta dipenderà da ciò a cui miriamo, o che vogliamo fare più avanti, quali sono i nostri piani sul futuro, ecc.

(5) Una distinzione che richiama quella avanzata da noi tra pensiero analitico e quello strategico si può trovare nell'opera di J. Habermas, che infatti scrive: " Con 'lavoro ' o agire razionale rispetto allo scopo intendo o agire strumentale o scelta razionale o una combinazione di entrambi. L'agire strumentale è organizzato secondo *regole tecniche* che si basano su un sapere empirico. Esse implicano in ogni caso prognosi condizionali su eventi osservabili fisici o sociali; tali ipotesi possono rivelarsi esatte o non vere.....D'altra parte, con *agire comunicativo* intendo un'interazione mediata simbolicamente. Essa è organizzata in base a *norme vigenti* in modo vincolante, che definiscono aspettative reciproche di comportamento e che devono essere

comprese e riconosciute da almeno due soggetti agenti”(J. Habermas: *Scienza e tecnica come ideologia*, in: J. Habermas, 1978, p. 165). L’esistenza di norme istituzionalizzate che regolano le interazioni tra i soggetti di una società impone a sua volta una forma di mediazione dato che le norme si attualizzano in contesti e tempi sempre diversi, tra soggetti a loro volta con interessi, esperienze, punti di vista e stati d’animo diversi e mutevoli. L’intesa reciproca richiede quindi una mediazione operata dal linguaggio, che può sia dare forma alle regole e ai relativi comportamenti obbliganti che alle modalità della loro attualizzazione nelle condizioni sempre mutevoli.

(6)Le semplificazioni introdotte dai modelli, dagli schemi o sistemi sono conseguenti a determinazioni ai fini dell’azione, che consiste nella concezione e selezione di possibilità e di scelte ai fini della loro organizzazione quali si constatano nei decorsi d’azione. Tuttavia, una volta che ci si sia determinati a favore di un certo modello, la complessità non sparisce come non spariscono le contingenze che la rendono scarsamente prevedibile o del tutto imprevedibile. Ciò comporta che schemi, modelli e sistemi vadano continuamente integrati in relazione al presentarsi di nuove e imprevedute contingenze. Entriamo allora nel campo della storia dei sistemi e delle istituzioni, che sarà argomento del prossimo capitolo.

(7)Scrivendo sulla strategia dell’azione, il già nominato Beaufre pensa all’azione politica nel cui ambito si vanno ad inquadrare l’azione militare, quella economica, diplomatica, psicologica, ecc.”La conception de l’action militaire doit d’abord partir du but politique de l’action envisagée. C’est se but que définit si l’action est défensive ou obfensiv et si le résultats que l’on en attend son importants(capitulation complète), moyens(objectifs limités) ou mineurs(coup d’arrêt) (1966, p.104).

Cap. 4

IL PENSIERO STRATEGICO NEI SISTEMI DEL LAVORO SOCIALE