

Gianluca Colombo

La dimensione discorsiva del  
management strategico

2004/8



UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA  
FACOLTÀ DI ECONOMIA

<http://eco.uninsubria.it>

In questi quaderni vengono pubblicati i lavori dei docenti della Facoltà di Economia dell'Università dell'Insubria. La pubblicazione di contributi di altri studiosi, che abbiano un rapporto didattico o scientifico stabile con la Facoltà, può essere proposta da un professore della Facoltà, dopo che il contributo sia stato discussso pubblicamente. Il nome del proponente è riportato in nota all'articolo. I punti di vista espressi nei quaderni della Facoltà di Economia riflettono unicamente le opinioni degli autori, e non rispecchiano necessariamente quelli della Facoltà di Economia dell'Università dell'Insubria.

These Working papers collect the work of the Faculty of Economics of the University of Insubria. The publication of work by other Authors can be proposed by a member of the Faculty, provided that the paper has been presented in public. The name of the proposer is reported in a footnote. The views expressed in the Working papers reflect the opinions of the Authors only, and not necessarily the ones of the Economics Faculty of the University of Insubria.

© Copyright Gianluca Colombo  
Printed in Italy in March 2004  
Università degli Studi dell'Insubria  
Via Ravasi 2, 21100 Varese, Italy

All rights reserved. No part of this paper may be reproduced in any form without permission of the Author.

# La dimensione discorsiva del management strategico

Gianluca Colombo

Dipartimento di Economia

Università degli Studi dell'Insubria

Via Ravasi, 2 – Varese

[GColombo@eco.uninsubria.it](mailto:GColombo@eco.uninsubria.it)

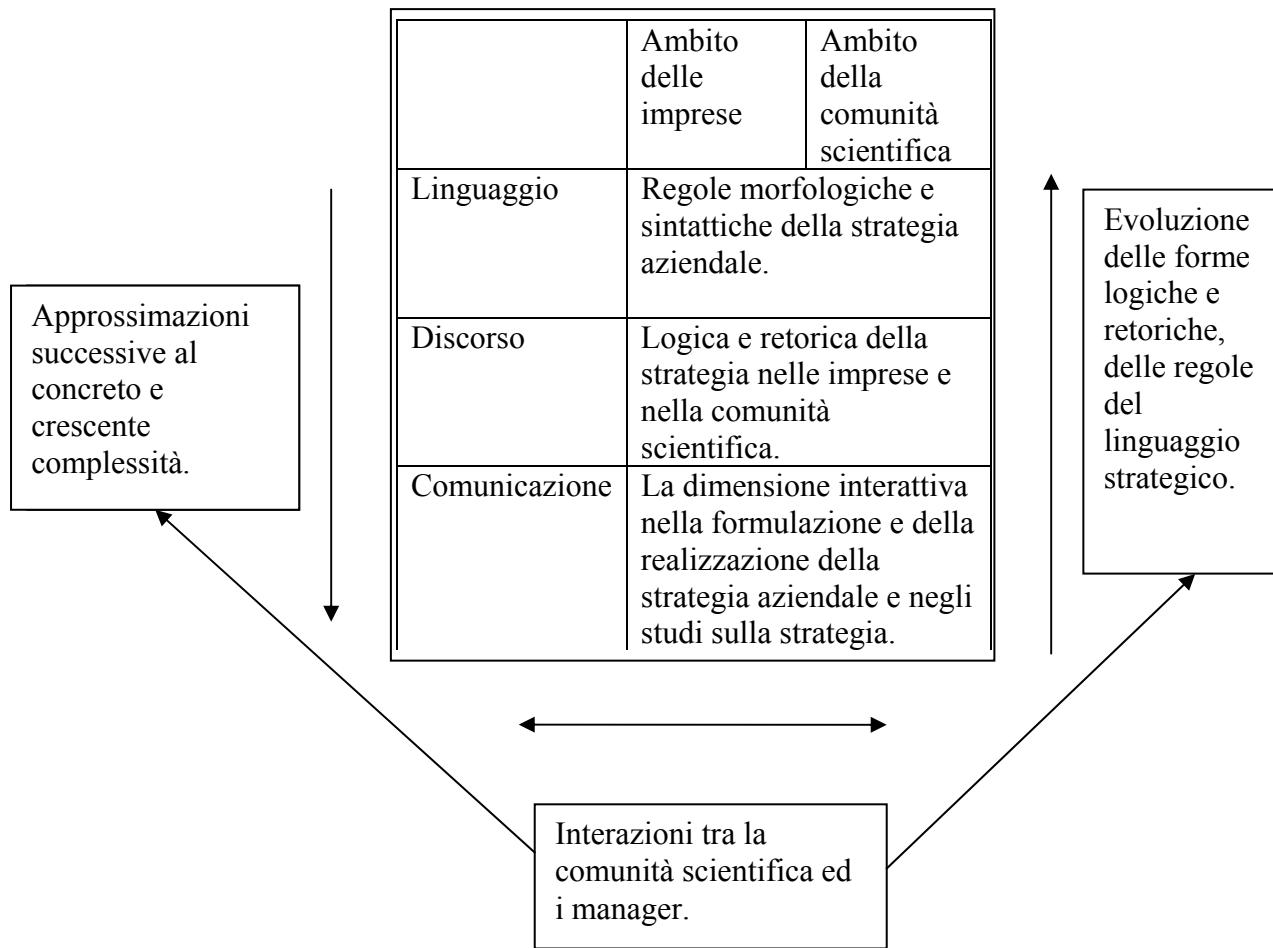
Obiettivo di quest'articolo è l'impostazione di un programma di ricerca finalizzato a migliorare la qualità della gestione strategica, attraverso l'analisi dei discorsi che alimentano i pensieri e le azioni strategiche nelle organizzazioni. Al centro della ricerca stanno le relazioni tra logica e retorica dei discorsi aziendali; premessa all'analisi del discorso strategico è lo studio delle grammatiche (morfemi e sintassi) della strategia. Le imprese cambiano mediante sequenze di pensieri e azioni, il cui mezzo è sempre conversazionale; il dialogo diventa allora lo strumento principale d'intervento per il cambiamento strategico. Due ambiti di dialogo sono presi in considerazione: quello interno alle organizzazioni e quello tra gli studiosi di management strategico. In entrambi i campi, si possono osservare due dimensioni complementari del dialogo: quella dell'innovazione, finalizzata a produrre e a diffondere nuove conoscenze azionabili; quella politica, volta a selezionare da un lato le azioni da compiere, all'interno delle organizzazioni, dall'altro le teorie all'interno della comunità scientifica. Per quanto riguarda la prima dimensione, logica e retorica svolgono una funzione creativa; esse costituiscono utili strumenti d'analisi anche della dimensione politica, vale a dire del processo negoziale e di presa delle decisioni.

Ponendo il dialogo al centro della nostra ricerca, siamo indotti a porre in evidenza le premesse epistemologiche dei dialoganti, siano essi manager o ricercatori, al fine di comprendere come si formano i concetti che gli attori costruiscono attraverso il dialogo. Il metodo della ricerca – intervento è coerente con l'obiettivo di costruire un discorso collettivo che coinvolge non solo gli accademici ma anche i manager, creando in tal modo una comunità allargata d'attori impegnati nella produzione di conoscenze innovative ed azionabili.

## ***Lo schema d'analisi***

La ricerca è condotta a tre livelli. Si considera anzitutto il linguaggio proprio della strategia aziendale, definito come linguaggio settoriale e tecnico, vale a dire come insieme di regole grammaticali (morfologiche e sintattiche) che permettono l'interazione tra le persone con riferimento ai temi ed ai problemi di un particolare settore (la strategia nel nostro caso). Il secondo livello d'indagine è quello dei discorsi sulla strategia; l'analisi si sposta dalle regole della lingua al suo impiego da parte delle comunità scientifiche ed aziendali con il fine principale di comunicare, vale a dire anzitutto di trasmettere dei contenuti ma anche, ovviamente di stabilire delle relazioni. Per affrontare la dimensione discorsiva della strategia è indispensabile studiare le relazioni tra logica e retorica. L'ultimo livello considerato è quello della comunicazione della strategia, nel quale si osserva in azione il prodotto dei primi due livelli, intrecciati con le dimensioni organizzative e politiche delle organizzazioni e delle comunità scientifiche. Dal primo al terzo livello si compie un itinerario d'avvicinamento progressivo alla complessità della realtà indagata; si richiede perciò un crescente ricorso all'approccio interdisciplinare.

Lo schema qui esposto è rappresentato nella seguente figura.



**Figura 1 Lo schema d'analisi della conversazione strategica**

Con riferimento alla Figura 1, si deve osservare che le dimensioni della conversazione sono separate solo nella prospettiva analitica adottata anche per semplificare l'esposizione. Nel concreto sono sempre intrecciate tra loro in un sistema complesso d'azioni comunicative e simboliche nel quale, ad esempio, linguaggio, logica e retorica evolvono congiuntamente in processi alimentati anche dalle riflessioni sui risultati delle azioni manageriali (non solo simboliche). Tali riflessioni contribuiscono a rendere gli attori consapevoli dei propri schemi mentali fino a rendere comprensibile le loro premesse epistemologiche. Attraverso l'esercizio della riflessione sistematica si alimenta un processo d'apprendimento d'ordine superiore, che facilita l'intesa, vale a dire l'azione comunicativa.

## **Il linguaggio della strategia e la sua funzione epistemica.**

Parafrasando Chomsky (1981), si può tracciare un progetto di studio del linguaggio strategico, della sua struttura, organizzazione ed uso da parte sia dei manager sia dei ricercatori, al fine di pervenire ad una qualche comprensione delle caratteristiche specifiche dell'intelligenza strategica. Possiamo sperare d'apprendere qualcosa circa la dimensione strategica dell'azione umana organizzata nelle imprese, ed anche sulla formazione delle comunità scientifiche dedicate allo studio della strategia. Il linguaggio tecnico della strategia è, infatti, strumento e sottoprocesso della cognizione applicata al dominio della strategia<sup>1</sup>, poiché contribuisce alla formazione dei suoi concetti, nella quale intervengono, ovviamente, anche operatori logici e, quindi discorsivi. La formazione dei concetti emerge come sempre dagli pseudo – concetti, attraverso il linguaggio interno, ma si manifesta soprattutto nei processi di significazione che gli altri attori attribuiscono al discorso di un parlante, all'interno dell'impresa e nella comunità scientifica. La relazione linguaggio – processo cognitivo sembra quindi evolutiva ed i due termini si pongono reciprocamente come sistemi eco – auto – organizzati. Il linguaggio costruisce il processo cognitivo solo se è percepito ad un tempo come sistema chiuso (dalle regole grammaticali e sintattiche, ad esempio) e come sistema aperto, poiché tali regole sono in grado di evolvere mediante assorbimenti successivi delle eccezioni<sup>2</sup>. Come tutti i linguaggi, anche quello della strategia, è finalizzato soprattutto alla produzione di conoscenze per l'agire collettivo e per una riflessione collettiva sull'azione (pensiero strategico). Nel nostro caso, si tratta dell'azione strategica delle imprese e della costruzione del corpo teorico denominato strategia aziendale.

Prima di affrontare lo studio del linguaggio strategico si considerino alcuni brani tratti sia dalla letteratura scientifica sia dai discorsi aziendali.

“La strategia è un gioco, serio, eccitante ed a volte bizzarro che i manager giocano quotidianamente. È un gioco che gruppi di manager giocano con altri gruppi nella propria ed in altre organizzazioni, e con individui sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione....”

Perché è importante pensare la strategia con un gioco? Perché quando se ne discute più seriamente, si ha la pericolosa tendenza di scivolare verso discorsi in cui la strategia è considerata la risposta dell'organizzazione ad un ambiente. Facendo questo spersonalizziamo il gioco, finendo per intenderlo in modo meccanico, dove una *cosa* si muove in modi prestabiliti in relazione ad un'altra *cosa*. L'inevitabile conseguenza è la mancanza di comprensione della reale complessità del management strategico, perché l'organizzazione e gli ambienti non sono cose, che si adattano l'una all'altra, ma gruppi di persone che interagiscono. Quando pensiamo alla strategia come gioco allora, ci focalizziamo sul successo e sull'insuccesso che fluiscono dal processo circolare delle mosse che un giocatore fa, e che suscitano reazioni in altri giocatori, che a loro volta alimentano risposte nel primo, e così via giorno dopo giorno. Questo vuol dire che ci focalizziamo sul processo di retroazione e sulle dinamiche che questo genera, giungendo così ad una visione più approfondita della natura della strategia.” (Stacey, 1996, cap. 1)

“La strategia consiste nella creazione di una posizione unica e vantaggiosa per l'impresa, attraverso la predisposizione di una serie specifica di attività; se esistesse un'unica posizione ideale, non ci sarebbe alcun bisogno della strategia. ....”. “Tuttavia, una posizione strategica non è sostenibile nel tempo se non è accompagnata da scelte alternative e incompatibili rispetto ad altre posizioni. Queste scelte, o

<sup>1</sup> Roig. 1991, p 83; vedi anche Vigotskji (1954)

<sup>2</sup> In Roig (1991) il lettore può trovare alcune idee molto interessanti sulla azione epistemica della parola, sulla struttura del discorso e sull'impiego delle figure retoriche. Si richiama spesso l'azione delle forme base del discorso nel processo cognitivo, individuale e organizzato.

trade-off, sono inevitabili quando le attività sono incompatibili. In parole semplici, ciò significa che se si aumenta la quantità di qualcosa bisogna diminuire la quantità di qualcos'altro. .... Il fatto di scegliere fra alternative che si escludono a vicenda protegge dagli imitatori incerti e da coloro che intendono riposizionarsi" (Porter, 1996)

"Our commitment to Managing For Value gives us a clear framework through which we can supplement organic growth with key strategic acquisitions in premium drinks. We set the highest standards in support of responsible drinking. We have developed an internal code of marketing practice to ensure that our commercial communications encourage responsible consumption and discourage abuse. We are also working together with our colleagues in the industry, governments and non-governmental organisations on a whole range of projects to address particular issues and concerns".

"We apply this approach to other social, environmental and ethical concerns. Diageo makes voluntary contributions to community projects worth at least one per cent of profit before interest and tax each year, and we give strong support to our employees when they want to become involved in such projects. We require all our businesses to conduct environmental impact assessments and to strive to reduce harmful emissions and improve resource and waste management. Our performance in this regard is independently assessed by a number of global indices, including the Dow Jones sustainability index, DJSI World".

"Diageo is now the world's leading premium drinks business. It is acknowledged as the unrivalled leader in the sector with brands that are the envy of our competitors and the pride of our people whether they are shareholders or staff" (Lord Blyth of Rowington, Presidente Diageo, Relazione al Bilancio 2001).

"L'azione di riordino del Gruppo ha impegnato, sta impegnando ed impegnerà duramente tutti i suoi componenti. Essa chiama anche i soci a severi impegni e sacrifici personali. .... Consci di avere impostato un programma serio e realistico e di avere messo a disposizione tutte le risorse disponibili, confidiamo che il sistema bancario sappia apprezzare l'immensità dello sforzo in atto e lo voglia accompagnare con il supporto necessario nella consapevolezza dell'importanza, anche collettiva, della posta in gioco". "Dietro le parole – dice ancora Andrea Costa – si celavano decisioni dure, drammatiche; per ognuno di noi fu ben più traumatico lasciare il proprio posto di lavoro, piuttosto che smobilitare i propri beni personali per ricapitalizzare l'azienda. Tutti sono stati encomiabili e nessuno pose problemi" (Caso Costa in Invernizzi, Cortesi, Russo, 1994, pp. 95 – 100).

"A decade from now, I would like General Electric to be perceived as a unique, high – spirited, entrepreneurial enterprise ... the most profitable, highly diversified company on earth, with world quality leadership in every one of its product lines". "We don't need the questioners and checkers, the nitpickers who bog down the process... Today each staff person has to ask "How do I add value? How do I make people on the line more effective and competitive" (Barlett – Wozny 2002).

I brani proposti costituiscono un piccolo campionario abbastanza articolato quanto ad obiettivi della comunicazione, temi affrontati, strutture logiche, ed anche stili espositivi. Hanno tuttavia in comune la lingua base della strategia, seppure secondo varianti che in prima approssimazione saranno trascurate. Si rilevano invece gli elementi comuni di tale lingua. Anzitutto, si evidenzia la proiezione del futuro nel presente (definita da Roig 1993 come progettività del linguaggio) che si manifesta in visioni strategiche, progetti e tensione al cambiamento. In secondo luogo, si osserva l'inclusione degli attori sia interni, sia spesso esterni all'organizzazione. Il linguaggio strategico è costruito sul principio

dell'identità e su quello complementare della differenziazione; attraverso tali principi, il soggetto (spesso collettivo) si fonda come tale e si riproduce. L'operatore linguistico, talvolta implicito, è quello avversativo. Per quanto si riesce ad estendere il “noi”, il suo significato, si coglie sempre rispetto ad un “loro”. Da ciò deriva un’altra caratteristica comune: la dimensione dinamica del linguaggio strategico, formatosi per modellizzare, non necessariamente in modo formale, sequenze abbastanza lunghe nel tempo e nello spazio d’azioni e reazioni. Da questo punto di vista, si tratta di un linguaggio di processo (processuale).

Il progetto di ricerca proposto parte dallo studio della grammatica strategica, poiché la morfologia e la sintassi costituiscono i due mattoni di base del discorso e della comunicazione applicati al nostro oggetto.

### **La grammatica strategica come grammatica cognitiva.**

La Grammatica è la prima delle tre scienze (*trivium*) del curriculum latino e costituisce la porta d’ingresso delle altre due (la Retorica e la Logica). Studia la struttura della lingua, in tre aspetti: i suoni o *fonologia* (qui trascurata), le forme o *morfologia* ed i costrutti o *sintassi*. Si può intendere la costituzione di un discorso parlato o di un testo a partire dalla combinazione delle discipline del *trivium*. Seguendo Roig (1993) si propone una concezione allargata di grammatica, d’ordine superiore, detta *grammatica cognitiva* (Langacker 1987; Dirven – Verspoor 1999). Una generalizzazione analoga pone Chomsky (1955) con la *struttura logica della teoria linguistica*, richiamando esplicitamente il concetto di *grammatica universale*<sup>3</sup> e, più recentemente, costruendo quello di *grammatica centrale*<sup>4</sup>. Essa costituirebbe una proprietà (forse innata) della facoltà umana, fondante le dimensioni cognitive e relazionali e, quindi, anche quelle culturali e sociali<sup>5</sup>.

Le grammatiche cognitive sono determinate dalla polarità fra un elemento neurofisico dove si localizza il mentale e il pensiero del soggetto ed un elemento extra – linguistico che la verbalizzazione permette appunto di oggettivare<sup>6</sup>.

Il nostro interesse è rivolto alla grammatica cognitiva di una specifica disciplina scientifica ed a quella applicata nelle prassi aziendali; sembra quindi utile richiamare la seguente citazione di Pearson (1912) "Si dice sovente che il metodo scientifico s'applica solamente al mondo esterno dei fenomeni... L'oggetto della presente opera è di insistere sulla proposizione esattamente contraria, e cioè che la scienza è una realtà, una classificazione e un'analisi del contenuto del nostro spirito (mente)..."<sup>7</sup>. La citazione di Pearson, se applicata con riferimento alla strategia aziendale, fornisce una prospettiva d’analisi dei discorsi manageriali come azioni simboliche. I brani sopra riportati costituiscono, ad esempio, un campionario quanto mai ricco di simboli ricorrenti (il valore, il mercato, la crescita, le connessioni, e via dicendo).

L’interfaccia linguistica (tra la sfera linguistica e quella extra – linguistica) presuppone una creatività ed una libertà d’interpretazione del dato extra – linguistico anche in opposizione alle regole grammaticali<sup>8</sup>. Esempi di tale creatività si hanno in tutti gli autori iniziatori o rinnovatori di una disciplina e passa spesso per il conio d’espressioni linguistiche e attraverso l’invenzione di nuove

<sup>3</sup> V. Chomsky, 1955, p. 108.

<sup>4</sup> V. Chomsky 1978, 3, pp. 3 – 30.

<sup>5</sup> Vedi anche le *Lezioni di Pisa* (Chomsky 1981).

<sup>6</sup> V. Roig 1991, p. 126.

<sup>7</sup> V. Pearson, (1892, ed. francese: 1912, p. 892^).

<sup>8</sup> Vedi in Roig p. 139 e 139bis (schema 3.1).

relazioni fra gli elementi del discorso<sup>9</sup>. Illuminanti sono in proposito le parole di Valéry (1986): “Il linguaggio è quello che è perché non sempre c’erano dei filologi. Le parole cambiavano spesso di senso e di figura – si contraddicevano da sé, attraverso il tempo, senza trovare ostacoli. La scrittura e i filologi lavorano in senso contrario all’oblio, impedendo che si dimentichi il senso che vuole invecchiare e alterarsi”<sup>10</sup>. Esempi notevoli di tale creatività sono, nell’Economia aziendale italiana, gli stessi concetti d’azienda e d’istituto, quello di soggetto economico, quello d’economicità, di combinazione e coordinazione economiche, e via dicendo. Tali concetti hanno posto la base per gli studi italiani di strategia (Colombo 2000).

Tale creatività interpretativa porta al paradosso della molteplicità di punti di vista, anche divergenti, su di un unico fenomeno, su di un unico testo o discorso sulla strategia, sia scientifico sia aziendale. I due brani sul concetto di strategia di Porter e di Stacey, sono, da questo punto di vista, esemplari. La teoria della conoscenza ha lo scopo di limitare gli effetti perversi di un abuso dei simboli, necessariamente, almeno in parte ambigui. Ciò per estensione potrebbe essere considerata una funzione generale dell’interfaccia linguistica, funzione dunque ad un tempo epistemica e fondatrice, nel nostro caso dell’ordine organizzato (l’impresa, l’organizzazione, la comunità accademica, ecc.). Tale interfaccia assicura così l’interazione, relativamente oggettivabile, con l’extralinguistico, pur non escludendo l’evoluzione delle interpretazioni e addirittura delle regole interpretative, vale a dire delle grammatiche. Essa assicura altresì l’interfaccia parlante – ascoltatore (testo – lettore) e, quindi, la socializzazione dell’esperienza d’interazione tra linguaggio e dato extralinguistico. Tale socializzazione è all’origine e alla base della formazione degli istituti e, quindi, anche delle imprese (almeno così sembrerebbe, seguendo la teoria di Habermas 1896)<sup>11</sup>. Nella storia del pensiero scientifico, non è raro osservare i processi di differenziazione delle interpretazioni; esse danno vita a scuole di pensiero in progressiva divaricazione, anche attraverso l’invenzione ed il consolidamento di mezzi linguistici propri. È stato il caso, ad esempio, d’alcune discipline settoriali e funzionali, nell’ambito dell’Economia aziendale italiana. Più raramente s’assiste alla ricomposizione dei punti di vista, mediante operatori dialogici ed approcci simili alla coerenza transdisciplinare (alla Letiche 1999). Un esempio illustre si ha con i lavori di Zappa a cavallo tra gli anni venti e trenta del novecento. La ricomposizione è operazione più complessa (e quindi rischiosa) della segmentazione (anche dal punto di vista della dimensione discorsiva e testuale). Si ha quasi l’impressione che, in tale esercizio, sia rallentato il processo di ricerca (che progredisce spesso mediante successive delimitazioni del campo indagato). La ricomposizione rappresenta invece un momento straordinariamente fecondo per la comprensione allargata dei fenomeni e per la costruzione di linguaggi atti a fare avanzare la comprensione medesima.

## **Morfologia della strategia**

Lo studio delle forme assunte dai discorsi strategici ci consente di isolare ed analizzare i concetti alla base del pensiero strategico. Le mappe cognitive sono un mezzo tecnico utile ad identificare i concetti chiave del discorso strategico. Esse consentono di stabilire anche le relazioni fondamentali tra i concetti: relazioni causali e associazioni non causali; costituiscono quindi uno strumento per rappresentare in forma semplificata anche l’ossatura della grammatica strategica. Le mappe cognitive (Huff, 1990; Colombo 1998) sono, infatti, modelli, rappresentazioni mentali di un determinato territorio da parte di una o più persone. Esse consentono d’abbracciare sia la visione d’insieme dei soggetti indagati, sia d’analizzare le relazioni stabilite fra gli elementi della visione stessa.

---

<sup>9</sup> Zappa (1927) e Masini (1979, §17) offrono esempi interessanti di creatività linguistica.

<sup>10</sup> Cfr. Valéry 1986, p. 24.

<sup>11</sup> Vedi in proposito lo schema 3.2, in Roig p. 139bis.

La metodologia delle mappe cognitive è utilizzata in varie scienze sociali come l'antropologia e la sociologia; più recente e meno diffuso è il suo impiego nelle discipline manageriali. Nell'ambito di queste, la strategia aziendale è considerata uno degli oggetti d'analisi più interessanti con riguardo a varie dimensioni: la visione strategica, i processi di formulazione, i modelli di rappresentazione dell'ambiente competitivo, le modalità d'identificazione del vantaggio competitivo, la scelta fra alternative strategiche. La visione strategica, in particolare, è per sua natura il risultato dei processi cognitivi prima individuali e poi condivisi degli attori-chiave, quelli che partecipano al processo di formazione della strategia. Si tratta di un processo aziendale emergente, spesso verbalizzato solo parzialmente o in modo embrionale (Normann 1979). Le mappe cognitive possono utilmente essere impiegate per rendere esplicito tale processo, facilitando quindi la verbalizzazione e la condivisione tra attori – chiave.

S'individuano due tipi di mappe cognitive, distinte sul piano metodologico, ma spesso sovrapposte nell'osservazione empirica:

- Le mappe d'attenzione, che attraverso l'analisi del linguaggio e dei contenuti espressi dal soggetto esaminato, evidenziano i concetti e le correlazioni su cui si concentra la sua attenzione;
- Le mappe causali, che rappresentano il pensiero di un soggetto in termini di relazioni causali, forti o deboli. Sono spesso ritenute le mappe più importanti nell'ambito del management, poiché s'ipotizza che l'azione manageriale sia conseguente alle relazioni causali percepite fra il fine che si vuole realizzare e le leve manageriali su cui si reputa vi sia potere di intervento da parte del management.

L'osservazione empirica mostra come nella maggior parte dei casi non è possibile, né conveniente scindere in modo netto le mappe causali da quelle d'attenzione.

S'evidenziano due punti critici della metodologia delle mappe cognitive:

- L'influsso dell'osservatore nella rilevazione e costruzione delle mappe;
- L'indeterminatezza del passaggio tra la mappa cognitiva di un soggetto e la mappa cognitiva che rappresenta il punto di vista condiviso nell'organizzazione. L'analisi dei processi discorsivi si presta forse meglio a rappresentare il fenomeno della socializzazione e della istituzionalizzazione.

Le mappe cognitive, nonostante alcune difficoltà metodologiche non del tutto superate, costituiscono un'efficace modalità di rappresentazione del pensiero strategico operante in un'impresa; si tratta inoltre di un approccio coerente con le teorie dell'impresa intesa come sistema cognitivo.

## **Sintassi della strategia**

Per sintassi della strategia s'intendono le regole con cui si collegano i concetti di base all'interno dei discorsi prodotti dagli attori della strategia (manager e ricercatori)<sup>12</sup>.

## ***Linguaggio iconico e linguaggio proposizionale; la sintesi di Barthes***

Un problema irrisolto è certamente quello dell'interazione fra i diversi linguaggi: (testo, voce, immagini) e dell'eventuale surplus di carattere informativo, cognitivo e didattico, apportato da quest'integrazione. A questo proposito è fondamentale riferirsi al problema del rapporto fra i linguaggi visivi, e più in generale tra le rappresentazioni iconiche (quelle che spesso sono chiamate rappresentazioni mentali) ed il linguaggio (sia verbale che scritto).

---

<sup>12</sup> Per una trattazione approfondita si rimanda a Chomsky 1974.

Questo è uno dei grandi temi della filosofia e della psicologia cognitiva; da almeno vent'anni si assiste al dibattito circa l'effettiva possibilità di conferire alle rappresentazioni mentali, generalmente ai linguaggi iconici (visivi), un'autonomia, concettuale e cognitiva, rispetto al linguaggio verbale (proposizionale). In particolare, all'interno della psicologia cognitiva vi è un confronto molto acceso tra i cosiddetti proposizionalisti e i pittorialisti. I primi negano la completa autonomia del formato rappresentazioni iconiche - linguaggio visivo rispetto al formato proposizione, essendo convinti che il pensiero operi soprattutto in base ad una struttura sintattica proposizionale, che ricalca quindi le modalità di fruizione, uso e produzione del linguaggio verbale e del linguaggio scritto. All'interno di questo tipo di linguaggio, dunque, i segni sono convenzionali; il loro rapporto con ciò che viene denotato è quindi di tipo arbitrario (l'arbitrarietà del segno è una delle principali conquiste dell'idea di linguaggio proposizionale) e non invece costruito in base ad analogie e somiglianze, come appunto s'ipotizza all'interno del riferimento alle rappresentazioni mentali. Questo impone innanzitutto che sotto il profilo cognitivo sono fondamentali solo le modalità di produzione e comprensione del linguaggio proposizionale mentre tutte le altre sono forme derivate; in secondo luogo, la modalità fondamentale di approccio, qualunque sia il formato di presentazione, è la lettura. In quest'ottica anche la percezione visiva sarebbe in qualche modo una forma di lettura ove sono cruciali le modalità d'interpretazione del testo e quindi di quel che viene percepito. Tutto ciò nega qualunque differenza significativa tra i processi primari, quelli di percezione mirata e diretta e quelli secondari, cioè quelli di concettualizzazione, in cui entrano con una importanza determinante i processi di costruzione di categorie concettuali. La risposta dei pittorialisti è invece che se assumiamo quest'idea, in sostanza finiamo in una circolarità di tipo linguistico perché diciamo sostanzialmente che la percezione non è autonoma ma dipende dall'interpretazione, l'interpretazione è a sua volta guidata dal linguaggio ed allora è difficile capire qual è la base ed il fondamento della relazione che sussiste tra le parole e il mondo.

In questa diatriba è particolarmente importante il tentativo di sintesi cercato e in qualche modo operato da Roland Barthes in una serie di testi in cui sostanzialmente mette a confronto il processo della lettura e il processo della visione, sostenendo che, in realtà, non è vero che sussista questo iato così netto fra i due processi. Anzitutto non è vero che il processo di lettura avvenga in sequenza; al contrario esso si costruisce attraverso serie di sensi, che si rinforzano progressivamente. Il processo di visione è invece basato sulla preventiva identificazione di un qualcosa che poi è ulteriormente arricchito e corredato di significati.

Secondo Barthes anche la lettura procede per quelli che sono chiamati "inneschi di senso", in altre parole quando abbiamo a che fare con un testo particolarmente difficile spesso la lettura procede senza trovare un aggancio, senza riuscire in qualche modo a far presa sul significato del testo, fino a quando non arriviamo a riconoscere qualcosa di familiare al quale appunto ci aggrappiamo, e che funziona come "innesco di senso", a partire dal quale ricostruiamo il testo anche ripercorrendo all'indietro il brano fino a quel momento percorso. Ricostruiamo i significati e riusciamo a conferire significato a produzioni e frasi che, fino a quel momento, non riuscivamo in nessun modo ad interpretare ed agganciare. Anche qui abbiamo l'identificazione di un qualcosa che c'è familiare, a partire dalla quale poi siamo in grado di ricostruire l'intero significato di un testo (Barthes xxxx).

La lettura non procede dunque in modo lineare e sequenziale ma per cesure, per ricostruzioni successive, per arricchimenti successivi, in conformità ad alcuni elementi che sono identificati. Barthes, propone, quindi, una teoria generale delle enunciazioni, in cui rientrano sia i processi di percezione e d'uso delle rappresentazioni mentali, sia quelli di lettura e, quindi, d'utilizzo, tanto in termini di comprensione che di produzione, del linguaggio verbale o scritto.

La sintesi tra linguaggio pittorico e linguaggio proposizionale può essere efficacemente applicata al dominio della strategia aziendale caratterizzato da discorsi che ondeggianno tra il polo razionale della deduzione logica e quello emotivo della visione e del coinvolgimento. L'uso abbondante d'immagini e metafore, ad esempio, contribuisce a scaldare il linguaggio spesso asettico della pianificazione e del controllo. Nei testi accademici prevale invece l'impiego del linguaggio proposizionale, che non esclude ovviamente il processo di lettura fondato sugli inneschi di senso suggerito da Barthes.

## **Logica e retorica del discorso strategico**

Al livello più alto, il discorso strategico produce una sorta di *coerenza transdisciplinare* (Letiche 1999), vale a dire la capacità di trovare una terza via tra discorsi incompatibili, risalendo a livello meta – concettuale. In tal modo si supera l'auto – referenzialità d'ogni discorso e si produce azione comunicativa in senso pieno. S'immagini in proposito la comunicazione di un progetto strategico capace d'ottenere consenso anche da parte degli attori (istituzionali o portatori d'interessi esterni), cui non s'offrono vantaggi, ma sacrifici. Riflettendo su simili circostanze discorsive, si comprende inoltre come una relazione *dialogica* non s'esaurisca nella forma riduttiva della *dialettica*. La prima, infatti, assume la diversità dei termini (fino alla contraddizione), senza negarla, facendoli anzi lavorare nella loro interazione ricorsiva. La dialettica, invece, risolve (superà) la contraddizione in una sintesi che cancella la coppia “*tesi - antitesi*”; nella relazione dialettica l'evoluzione può avvenire per successive negazioni delle tesi (ponendosi a tesi la sintesi di una precedente interazione). In altre parole, l'evoluzione procede solo dalla distruzione dell'esperienza; essa è invece valorizzata nella costruzione dialogica<sup>13</sup>. Il superamento di *tesi* ed *antitesi* nella *sintesi* rappresenta infine un'evoluzione determinata dalle premesse; non è, quindi, pienamente costruttiva, a differenza del dialogo produttore di nuovo significato sociale, radicalmente emergente dalle interazioni fra i dialoganti<sup>14</sup>.

Dalla finalizzazione d'ogni discorso (prodotto del processo linguistico) discende la proposizione che le categorie con cui giudicare (e giustificare) la costruzione di senso (la produzione di teorie ed i discorsi operativi) non sono anzitutto quelle della verità e della falsità, ma piuttosto dell'utilità o dannosità, della felicità e dell'infelicità (Austin 1962). Nelle scienze sociali (economia aziendale compresa) prevale il criterio della falsificabilità delle teorie (ed ancor più quello della verifica, mediante l'inferenza e l'induzione); la meditazione sulle funzioni del linguaggio dovrebbe tuttavia orientare a preferire i criteri dell'utilità e della felicità. Una proposizione teorica va accolta soprattutto perché

---

<sup>13</sup> Il carattere potenzialmente distruttivo della dialettica fu sfruttato in politica da Stalin che manipolava volentieri le tesi degli avversari ponendoli all'interno di un gioco (appunto dialettico) che di norma si risolveva nell'eliminazione degli stessi e nel prevalere della sintesi (la sua tesi pro – tempore). La dialogica non avrebbe consentito la mortale manipolazione che invece risultò perfettamente compatibile con l'impostazione dialettica del discorso politico. (Si veda in proposito, Geller – Nekric, *Storia dell'URSS*, Bompiani 1984).

<sup>14</sup> Ringrazio Jean Louis Le Moigne che sollecitamente mi ha rinviai all'opera di Morin, cui si deve la messa a fuoco dell'operatore dialogico, nell'ambito del paradigma costruttivista. D'accordo con le Moigne (1995) ricordo al lettore, soprattutto, Morin (1989 e 1994). Avendo accennato brevemente a Le Moigne il tema del presente scritto (in un messaggio e-mail del 26.07.01, ricevo una risposta il 27, in cui i rinvia ai testi di Morin ricordati in questa nota. Registro anche la seguente illuminante opinione di Le Moigne: “je crois que EM n'a pas assez distingué la négation (aristotélicienne) d'ordre syntaxique , le "Non A" , de la contradiction , d'ordre sémantique , le "différent de A" . Le Moigne dimostra come sempre di arrivare rapidamente al cuore del problema. La necessità di arricchire il repertorio degli strumenti logici (e retorici) con cui esprimere le diverse sfumature della dialogica costituisce uno dei problemi più rilevanti nella costruzione del discorso capace di farsi azione (comunicativa); le implicazioni tanto teoriche quanto operative di tale problema sono del tutto evidenti. Esso sarà in parte sviluppato da Roig (1991).

buona, non perché vera, giacché della verità non è dato giudicare. Si considerino anche le argomentazioni di Simon (1957 e 1982) sulla razionalità limitata e processuale, da cui deriva il criterio della *soddisfazione* (*satisfying*), secondo cui valutare le decisioni ed i comportamenti delle persone e degli istituti.

Accettato il criterio della felicità attenuato eventualmente attraverso il concetto d'utilità o di soddisfazione dei partecipanti, diventa evidente porre la relazione tra logica e retorica al centro dell'analisi del discorso strategico sviluppato tanto all'interno delle organizzazioni, quanto nelle comunità accademiche. Un discorso strategico, depurato dai suoi elementi retorici, è ridotto a "pura" struttura logica, giudicabile secondo il criterio della non contraddizione, quindi della verità. Si perde in tal modo la complessità di riferimenti alle esperienze, ai valori, alle emozioni delle persone che con quel discorso si misurano. L'astrazione logica non consente, in altre parole, d'esprimere un giudizio complessivo e personale sul discorso strategico, che può essere recuperato solo attraverso la congiunzione della dimensione logica con quella retorica. Tale giudizio complessivo misura la bontà (l'utilità) del discorso proposto per la comunità dei dialoganti. Non si trascura la possibilità di un impiego manipolante della retorica, che può essere messa al servizio di discorsi contraddittori e dannosi; si vuole invece richiamare l'attenzione dei lettori sulla necessità di comprendere i discorsi strategici anche attraverso la prospettiva della retorica e soprattutto della relazione tra logica e retorica. Un pubblico avvertito ed addestrato ad analizzare tale relazione acquisirebbe maggiori capacità di giudizio e, quindi, di partecipazione alla costruzione della conoscenza, sia nelle organizzazioni, sia nelle comunità scientifiche.

### **Agire il discorso strategico: la comunicazione.**

La comunicazione è azione strategica, tanto quanto l'azione strategica è comunicazione. Per comprendere a fondo la complessità della relazione indagata, è opportuno riflettere su alcuni concetti base della comunicazione e del processo comunicativo.

Occorre anzitutto riferirsi alla relazione fra significanti e significati e poi alla pluralità dei codici linguistici operati nell'interpretazione dei messaggi. Allora la comunicazione costruisce l'organizzazione, ma al tempo stesso l'organizzazione consente la condivisione dei codici linguistici e, quindi delle interpretazioni, rendendo più efficace la comunicazione<sup>15</sup>. Si dà anche il caso di patologie organizzative che ostacolano la comunicazione oppure che l'orientano verso forme sistemiche perverse; ciò avviene quando la storia delle relazioni interorganizzative fornisce materiale per un'interpretazione dei contenuti comunicati riferita ad esperienze d'incomprensione, a sentimenti dolorosi che alimentano la sfiducia tra le parti.

Il processo d'istituzionalizzazione dei codici linguistici, anche quando si svolge in modo fisiologico, porta sempre con sé una conseguenza negativa; restringe, infatti, il campo dei significati rappresentabili da parte dell'azienda o di singole unità organizzative al suo interno o, ancora, condiziona i processi di comunicazione inter – aziendali. Si tratta d'una conseguenza ineliminabile, dovuta al processo di selezione, e dovrebbe quindi essere considerata un fenomeno naturale. Può tuttavia costituire una barriera all'innovazione e alla coevoluzione e sta talora all'origine del degrado entropico, della morte organizzativa, e così via<sup>16</sup>.

Da queste premesse deriva l'utilità di una conversazione strategica che, facendo ricorso alle metafore, consente l'evoluzione e, in qualche caso, lo strappo dei codici linguistici. Si richiama la necessità di

---

<sup>15</sup> G. von Krog in AA.VV., *Complessità e Managerialità*, EGEA, 1991.

<sup>16</sup> S. Vicari, *L'impresa vivente*, Etas libri, 1991

comporre un testo (un messaggio orale o, ancora, multimediale) che contenga parte del vecchio e parte del nuovo contenuto che si vuole comunicare. Si può ricorrere anche all'ambiguità, all'ambivalenza, al paradosso, come strumenti per facilitare il superamento dei codici e delle grammatiche istituzionalizzate, senza tuttavia cancellare la metagrammatica che fonda l'organizzazione, rendendo interpretabile e, quindi, agibile da parte di una pluralità d'attori il messaggio comunicato.

Y. Giordano<sup>17</sup> fa esplicitamente riferimento al discorso strategico e all'istituzionalizzazione dei codici linguistici e delle regole in una grammatica. La contrapposizione (o meglio l'interazione) fra testo (quale ad esempio un piano strategico) e conversazione strategica va approfondita<sup>18</sup>. La pianificazione non necessariamente s'oppone alla costruzione interattiva della strategia, né ad una strategia conversata; essa può al contrario costituire un momento forte, addirittura il processo privilegiato per tale conversazione. E' questa ad esempio l'ipotesi di Martinet nella sua critica di Mintzberg<sup>19</sup>.

L'azione strategica è spesso simbolica, nondimeno essa deve "essere messa in azione". L'azione tuttavia presuppone sempre una base cognitiva, tanto quanto quest'ultima presuppone un'azione. Si propone allora il concetto d'azione strategica conversata, che implica il pensiero ed il linguaggio complessi, quindi nel dominio della  $\mu\eta\tau\iota\varsigma$  più che del logos (o di una combinazione dei due)<sup>20</sup>. L'azione conversata, al pari di quella riflessiva, mette in tensione punti di vista generali e locali, visioni e contesto, consentendo l'attualizzazione della visione<sup>21</sup>. Hatchuel (2000 e 2002), identifica nell'azione collettiva il carattere distintivo delle discipline manageriali, collegando tra loro le scienze dell'azione e della concezione (design). Si stabilisce così una relazione ricorsiva tra co – concezione ed azione collettiva; tale relazione implica la pratica dell'auto – riflessione nell'agire comunicativo. L'analisi dei testi fornisce spesso l'unico stock di dati grezzi disponibile per alimentare la riflessione individuale e collettiva, che consente di giustificare tanto la concezione, quanto l'azione, fondando altresì il processo di comunicazione.

Il testo, oltre che strumento di comunicazione, è anche supporto informativo che deve essere compreso affinché gli obiettivi dell'emittente siano soddisfatti. Questa comprensione (letterale o interpretata) è oggetto dell'ermeneutica.

Se si riflette sulla funzione predittiva delle regole<sup>22</sup>, l'uso del linguaggio, può essere interpretato come azione simbolica, che svolge un ruolo chiave nell'attuazione della strategia, ma anche nella concezione finalistica del linguaggio. Esso serve, infatti, a costruire la conoscenza, ma anche ad agire simbolicamente sulle cose, trasformandole. (V. Roig 1993, p. 171). Si richiamano a questo proposito i concetti di profezia autorealizzantesi e di profezia auto – distruttrice (Thomas, 1966).

"Se gli uomini definiscono delle situazioni come reali, esse sono reali nelle loro conseguenze" (Thomas 1966, p. XI), ma anche: "se gli uomini definiscono una situazione come reale, essi possono creare le condizioni che le impediscono di divenire reale nei suoi effetti" (Roig 1993, p. 174). Questa regola descrive un principio basilare d'interpretazione della testologia. In campo manageriale s'osserva come spesso la situazione sia definita in termini problematici incompleti poiché si

<sup>17</sup> Y Giordano in Avenier et al., *Stratégie chemin faisant*, economica, 1997, p. 151.

<sup>18</sup> Y. Giordano, ibidem, p. 152.

<sup>19</sup> A. Martinet, "La planification stratégique: un réexamen synthétique des débats et pratiques", *Papier de recherche n.19, URA – 1995*, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3; H. Mintzberg, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI, 1996 (ed.or. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International, 1994).

<sup>20</sup> Y. Giordano, ibidem, p.160.; G. Colombo, "Da Atena a Hermes. pensare e agire la strategia", *Economia e Management*, n.5 ottobre 1993, ETAS-libri; G. Bottioli, *Interpretazione e strategia*, Guerini e associati, 1987.

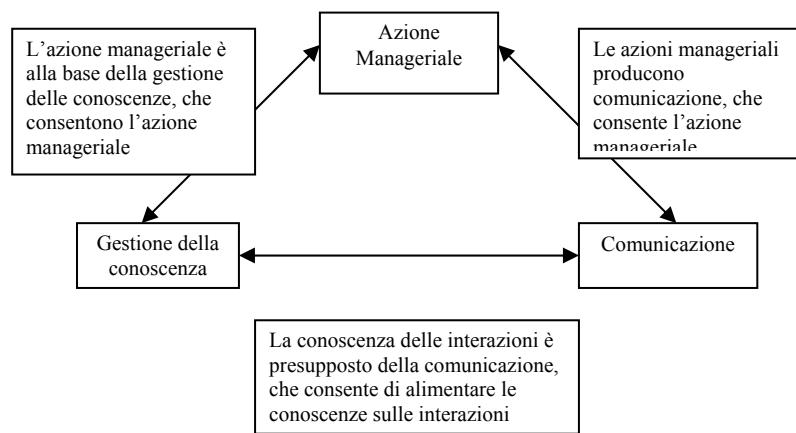
<sup>21</sup> A. Martinet, "Strategia e pensiero complesso" in *Economia e Management*, 1993.

<sup>22</sup> V. supra paragrafo 3.

considerano solo i sintomi della situazione stessa, producendo comportamenti che, con analogia medica, si possono appunti definire *sintomatici*; la relazione tra spiegazione superficiale del fenomeno ed azione sintomatica è all'origine di numerose profezie auto – distruttrici.

Regole di questo tipo sono smascherate dall'analisi dinamica dei sistemi; essa consente d'identificare relazioni causali profonde, limitando in tal modo, l'innesto delle profezie auto - distruttrici (Mollona 2000, Brugnoli 2002, Dyson – O'Brien 1998). E' un approccio strutturalista, flessibile in fase di concezione, ma relativamente rigido nelle applicazioni; una volta definito il modello del sistema, questo rappresenta il testo di riferimento per le transazioni linguistiche e simboliche degli attori. Il modello è in grado d'assorbire il cambiamento solo se si preserva la struttura fondamentale delle relazioni causali. E' quindi difficile non provare lo stimolo etico ad uscire dal determinismo con cui il sistema è concepito all'interno del modello. Ciò richiede però la creazione di nuovi linguaggi, la costruzione di nuove grammatiche e l'impiego di nuove azioni simboliche.

La produzione di conoscenza, attraverso l'investigazione intertestuale (ma anche mediante la conversazione strategica) s'avvicina al concetto d'azione simbolica (Burke 1962), di cui la conoscenza è un prodotto, che, al pari delle esortazioni e dei motivi, suscita azioni, mediate dal linguaggio, determinando modifiche e novità nel contesto sia simbolico, sia extra – simbolico. Tali modifiche (prodotto della conoscenza) sono sempre problematizzate e problematizzanti (Roig, 1993, p. 276). Si manifesta, secondo una nuova prospettiva, la relazione tra gestione delle conoscenze ed azione manageriale, come illustrato da Hatchuel (2002). La medesima relazione s'arricchisce, se collocata all'interno della comunicazione e finalizzata all'azione strategica. Si comprende così che la considerazione rigorosa del concetto di comunicazione organizzativa richiede anzitutto, come sottolinea Giordano (1997, p. 145), la costruzione della relazione, essa stessa processo comunicazionale. Tale costruzione avviene mediante operazioni di negoziazione, condivisione, valutazione, contemporanee delle interazioni organizzative. Il prodotto delle interazioni non è solo la comunicazione tra gli attori, ma anche la conoscenza condivisa relativa alla comunicazione stessa. L'azione diviene allora contemporaneamente il prodotto e l'ingrediente del processo comunicativo; ma anche la produzione di conoscenza può essere considerata, allo stesso tempo, input ed output tanto dell'azione, quanto della comunicazione. I tre termini si collocano allora in relazione complessa come illustrato dal seguente schema.



**Figura 2 La relazione complessa tra azione manageriale, gestione delle conoscenze e processi di comunicazione**

La riflessione sul ruolo della comunicazione nell'azione strategica, conduce Giordano (1997) al concetto di conversazione strategica, complementare ed in relazione dialogica con la pianificazione, così come dialogico è il rapporto tra testo e conversazione. Un'azione strategica *conversata* combina l'orientamento della visione con l'apprendimento, diretto non solo ai contenuti ma anche alle relazioni tra gli attori organizzativi. L'impostazione qui presentata richiede capacità di riflessione e d'auto – riflessione, d'osservazione e d'auto – osservazione, funzionali allo sviluppo di quelle conoscenze relazionali, presupposti sia della comunicazione, sia dell'azione.

### ***I presupposti epistemologici della conversazione strategica: dal positivismo al costruttivismo.***

Un'effettiva comprensione della natura del discorso strategico obbliga a riflettere sui presupposti epistemologici degli attori e del pubblico; solo così si può avviare una riflessione critica sui processi di costruzione ed articolazione dei concetti. Tale riflessione consente di sviluppare un apprendimento di ordine superiore, centrato cioè non sui contenuti del discorso, ma sui processi di formazione del pensiero. La consapevolezza di tali processi è essenziale per innalzare il livello dell'interazione tra gli attori del dialogo strategico; a partire dal tale livello di consapevolezza epistemologica gli attori possono ricercare la coerenza interdisciplinare necessaria per produrre conoscenze ad un tempo veramente innovative e pienamente azionabili. Le preferenze epistemologiche che i dialoganti assumono, talvolta in modo implicito, sono ovviamente molteplici; si possono tuttavia ricondurre a due famiglie principali che rappresentano modi di produzione della conoscenza radicalmente opposti: il positivismo ed in costruttivismo. Si presenta di seguito un confronto sintetico tra epistemologie positiviste ed epistemologie costruttiviste.

I principi di base del positivismo (e delle varie correnti ne derivano) possono essere così sintetizzati:

1. Il *principio ontologico*, vale a dire la realtà del reale, la naturalezza della natura ed il criterio di verità. La conoscenza scientifica presuppone necessariamente un'ontologia, in altre parole, un criterio di verità, secondo cui è vera una proposizione che descrive effettivamente la realtà.
2. Il *principio dell'universo cablato*: il reale è determinato ed esiste, quindi, una legge della natura.
3. Il *principio dell'oggettività* e, quindi, del dualismo fondamentale soggetto – oggetto. Esso impone la separazione tra il sistema osservante (soggetto) e quello osservato (oggetto), il primo dovendosi astenere d'influire sul secondo, anche durante la procedura d'indagine.
4. Il principio della naturalezza della logica disgiuntiva (o della razionalità analitica)<sup>23</sup>.

Le leggi della logica naturale, assicurano la coerenza interna delle proposizioni scientifiche fondandone, quindi, il rigore scientifico. Sono riconducibili agli assiomi d'identità e non contraddizione, vale a dire:

- *Assioma d'identità*: A è A;
- *Assioma di non contraddizione*: A non può essere contemporaneamente B e non B;

---

<sup>23</sup> I principi sopra indicati possono in generale essere fatti risalire ad Aristotele, *Analitica I*; in altri lavori (Le Moigne 1993; ma anche Avenier 1989). I punti C e D del testo rimandano direttamente a Cartesio (*Discorso sul Metodo*), vale a dire al procedimento analitico (punto D) e alla separazione tra la *res cogitans* e la *res extensa* (punto C).

- *Assioma del terzo escluso*: A è B o non B.

A tali principi, s'accompagna quello della parsimonia, della minima azione o dell'ottimo unico (Duncan 1957) che, pur non essendo specifico del positivismo, è comunemente impiegato in ambito positivista come criterio di scientificità di una proposizione.

Si vedano invece le logiche sottese al costruttivismo, il quale può essere variamente inteso, tanto da rendere preferibile la dizione plurale (*costruttivismi*). Si può anzitutto fare riferimento alle teorie logiche opposte al nominalismo, all'empirismo, al deduttivismo e al riduzionismo matematico (Le Moigne 1995). Costruttiviste sono considerate anche le teorie intuizioniste (Bergson e Brouwer, con il suo radicale rifiuto del terzo escluso); anche la scuola di pensiero che s'oppone al platonismo, nelle sue forme moderne (Russel 1970) rientra nel complesso degli approcci costruttivisti. Si tratta a ben vedere di una tradizione non inferiore al razionalismo e all'empirismo, potendosi ricondurre a Vico (1990), messa tuttavia in seguito alla diffusione del pensiero illuminista. Essa ha avuto un rinascimento nei primi decenni del XX<sup>o</sup> secolo, soprattutto grazie all'opera di alcuni grandi filosofi della scienza fra cui spicca Bachelard (1934, 1938). Fra i riferimenti contemporanei più rilevanti si ricordino:

- L'epistemologia genetica di Piaget (1970);
- L'epistemologia tectologica di Bogdanov (1980)<sup>24</sup>;
- L'epistemologia della complessità di Morin (1977, 1980, 1986, 1991);
- L'epistemologia della concezione di Simon (1988);
- L'epistemologia costruttiva radicale di Glaserfeld (1987).

Il panorama dei costruttivismi è, dunque, assai ampio ed articolato, pur essendo riconducibile ad alcuni principi fondamentali che compongono, nell'insieme, la struttura logica del costruttivismo. Essi sono brevemente richiamati nel seguente elenco.

- Il principio della rappresentabilità del reale. La ricerca non ha più l'obiettivo di fornire una rappresentazione iconica della realtà ontologica, essendo invece finalizzata all'invenzione di comportamenti utili. L'utile ed il soddisfacente divengono criteri di giudizio delle proposizioni scientifiche, al posto del vero. Tali criteri rivalutano l'esperienza del reale (le nostre interazioni con il mondo e con i nostri modelli).
- Il principio dell'universo costruito (vale a dire del finalismo delle nostre rappresentazioni). La conoscenza è finalizzata ai progetti del soggetto, in base ai quali egli modellizza, interagisce con la realtà ed agisce intelligentemente. Non si tratta di scoprire leggi necessarie, ma d'inventare soluzioni finalizzate.
- Il principio della progettività (vale a dire dell'interazione soggetto – oggetto). La realtà non ha altra sostanza al di fuori della rappresentazione che ne fa un soggetto, manipolandola per realizzare i propri progetti. Il termine “progettività” corrisponde dunque alla pertinenza della proposizione rispetto al sistema osservante o, se vogliamo, al concetto d'*adequazione* proposto da Glaserfeld.
- Il principio dell'argomentazione generale (o della nuova retorica). Si tratta di non postulare più la naturalezza della logica disgiuntiva, bensì, con Aristotele, la molteplicità dei modi di ragionare. La giustificazione costituisce allora il procedimento che legittima la pluralità dei percorsi logici.

---

<sup>24</sup> Con il termine tectologia, Bodganov rappresenta il concetto d'organizzazione. Si tratta di un saggio d'incredibile modernità pubblicato agli inizi del XX<sup>o</sup> secolo.

- Il principio dell'azione intelligente che si contrappone a quello del minimo sforzo (o della parsimonia). A sua illustrazione basti citare l'apologo dell'Ape e dell'Architetto di Marx (1971, libro 1, Tomo I p. 728).

Le premesse epistemologiche degli autori dei discorsi strategici (accademici e manager) orientano, talvolta in modo implicito, la formazione del pensiero e l'interazione tra gli attori del dialogo strategico. L'incompatibilità delle premesse causa d'incomprensioni, ostacolando i processi dialogici; tanto più le premesse non sono esplicitate, tanto meno gli attori riescono a definire regole dialogiche che facilitano l'azione comunicativa. Al contrario, la consapevolezza delle basi epistemologiche consente una riflessione matura sugli schemi mentali e sui processi di contusione della conoscenza. S'innesta un processo d'apprendimento che dai contenuti giunge alle regole di costruzione dei contenuti medesimi ed orienta i dialoganti alla ricerca di una coerenza transdisciplinare. E' proprio tale ricerca che consente la produzione di conoscenze radicalmente nuove (vale a dire non dedotte da contenuti già presenti nelle premesse). Si dimostra quindi che la consapevolezza delle basi epistemologiche è essenziale alla costruzione del discorso strategico, che per definizione è finalizzato all'innovazione ed al cambiamento.

### ***Per una ricerca che alimenti l'azione strategica: la ricerca – intervento***

Abbiamo visto che i discorsi strategici sono di tipo progettuale, producono nuove conoscenze ed orientano l'azione organizzativa. Secondo questa prospettiva, i manager vanno considerati come una particolare categoria di ricercatori, interessati alla produzione di conoscenze pratiche (vale a dire traducibili in processi di cambiamento). Nelle imprese di costruiscono teorie e metodi di produzione teorica orientati alla prassi. Il dialogo tra manager ed accademici va quindi inquadrato nella prospettiva di un confronto tra teorie e metodi riferiti allo stesso oggetto (la strategia), benché animati da finalità non immediatamente convergenti. La distanza tra comunità scientifica ed operatori aziendali, è spesso conseguenza di una carente riflessione sulle finalità che guidano la formazione delle conoscenze presso le due comunità. La ricerca – intervento può costituire l'ambito privilegiato per coltivare tale riflessione. La ricerca è allora intesa come interazione fra operatori e ricercatori che condividono uno stesso progetto<sup>25</sup>; si pone allora anzitutto il problema di costruire modelli intorno ai modi con cui gli operatori da un lato ed i ricercatori dall'altro riflettono alle proprie azioni ed agiscono sulle proprie riflessioni. Ciò equivale a considerare anche i manager e gli imprenditori come teorici (o meglio ricercatori, seppure non formalmente formati all'indagine scientifica). La ricerca dovrebbe allora porsi anche obiettivi formativi, educando gli operatori alla costruzione del pensiero scientifico (è un aspetto della funzione democratica che può svolgere la ricerca – intervento).

Consulenza, ricerca ed insegnamento non sono concepiti come attività disgiunte che richiedono compromessi, non foss'altro per l'allocazione del tempo degli accademici; sono, al contrario, intrecciate in un circuito virtuoso alimentato dalla tensione verso la produzione di nuova conoscenza. Si pone qui una questione basilare che andrebbe oggi meditata e presa seriamente nella progettazione delle carriere degli studiosi ed in quella dei programmi d'insegnamento universitario. La competizione accademica secondo le regole del "modello" anglosassone e la banalizzazione (professionalizzazione) dei corsi di laurea introducono forze che allontano dall'ideale del ricercatore, consulente, pedagogo coerente con l'approccio di ricerca – intervento qui proposto. E' probabile che il prezzo di questa trasformazione sia la produzione di conoscenze meno rilevanti e, quindi, meno azionabili. Si rafforza

---

<sup>25</sup> Si definisce così la ricerca – intervento partecipativa (PAR in inglese); si veda in proposito Kemmis and McTaggart 2000.

inoltre la tendenza alla separazione dei linguaggi (della ricerca, della prassi aziendale e della formazione), con le implicazioni negative qui evidenziate.

La prospettiva sopra indagata, induce a riflettere sul carattere tecnico del discorso aziendale e sulla necessità di rendere il suo linguaggio accessibile, senza ridurre la sua funzionalità<sup>26</sup>. A ben vedere, tutte le lingue sono specializzate, rispetto al contesto, ma l'accezione «tecnica» di specializzazione, che pure è motore della conoscenza, produce un costo in termini di resistenze all'interdisciplinarietà e, quindi, contiene una limitazione alla costruzione della conoscenza<sup>27</sup>.

Una metodologia di ricerca aperta al cambiamento interroga anche i metodi di *modellazione*. In termini radicali si dovrebbero concepire modelli le cui strutture possano essere modificate dai comportamenti (descritti e simulati) del modello, nella consapevolezza che le strutture ed i modelli risiedono nel modellizzatore. Le trasformazioni strutturali, in senso proprio, accadono all'interno della relazione tra il soggetto ed il suo modello e non nell'oggetto modellizzato, che può attivare la trasformazione, ma non la causa (Masini 1964).

## **Conclusioni**

In questo scritto abbiamo condotto una riflessione sulle dimensioni logiche e retoriche del discorso strategico nelle forme elaborate tanto dalla comunità accademica, quanto dagli operatori aziendali. In quest'analisi s'è cercato di ricostruire i processi con cui si formano i discorsi che formano le comunità che li formano, attraverso l'intreccio d'operatori logici e di strumenti retorici. In questa prospettiva, la comunicazione è intesa come processo che fonda le società umane, istituzionalizzandole, mentre l'interpretazione costituisce il principale meccanismo d'interazione tra gli attori.

Il viaggio fin qui svolto non approda ad un punto d'arrivo; indica piuttosto la necessità di avviare un nuovo percorso di ricerca che credo possa essere sintetizzato in alcuni punti fondamentali.

La base di partenza è un'epistemologia costruttivista al servizio delle scienze della persona. La nostra disciplina è orientata allo studio delle condizioni per il benessere (e non solo per la ricchezza materiale) delle società umane, attraverso gli istituti che essi animano. La ricerca è quindi finalizzata alla costruzione di sistemi di relazioni tra imprese, altri istituti e comunità locali ai vari livelli, in modo che questi corpi sociali intermedi assumano pienamente la responsabilità civile, prima ancora di quella sociale. Si tratta in altre parole di promuovere i diritti ed i doveri di cittadinanza degli istituti. Si potrebbe sostenere la tesi che nel caso degli istituti ed in particolar modo *la rivoluzione francese* è ancora da compiere e ciò rappresenta un passaggio ineliminabile per lo sviluppo del benessere delle nostre società. Non ha, infatti, molto senso premere sugli istituti perché si diano carico degli interessi vari che su di essi convergono, se non si è ancora ben definito ed attuato il loro statuto di cittadinanza. Di quali diritti e di quali doveri sono titolari? Attraverso quali forme di rappresentanza tali diritti sono esercitati? Cosa significa *libertà* per gli istituti, Quali meccanismi assicurano l'*uguaglianza* delle

<sup>26</sup> L'esperienza di ricerca – azione (PAR) condotta con la collega La Rocca (si veda Colombo – La Rocca 2001) ha fornito interessanti stimoli in questa direzione, poiché s'è trattato di lavorare con un gruppo di manager sui presupposti epistemologici delle nostre (e loro) riflessioni ed azioni. Si è cercato di rendere comprensibile l'antitesi positivismo – costruttivismo, insegnando meta – concetti senza rendere esplicito il livello meta – concettuale, vale a dire rimanendo a livello dell'esperienza (fenomenica) organizzativa.

<sup>27</sup> Evidenti sono in proposito le osservazioni di Masini (1978, § 17) a proposito dell'analogia, considerata operatore d'innovazione, non privo di rischi, nella produzione di conoscenza scientifica. Secondo il Maestro il consolidamento di una teoria passa per l'eliminazione dell'analogia.

condizioni di partenza? Come coniugare competizione e solidarietà (o in altre parole la *fratellanza* tra varie componenti, anche istituzionali, del corpo sociale? Possono sembrare forse concetti un po' astratti e soprattutto attinenti a discipline estranee all'Economia aziendale (li si annoveri tra quelli della filosofia politica o tra quelli della scienza della politica). Credo tuttavia che fino a quando non si sia portata a termine una riflessione sullo statuto di cittadinanza degli istituti non si possano costruire regole di convivenza ragionevoli. D'altronde il rapporto tra la persona e lo stato è oggetto di studi millenari, mentre ancora nella seconda metà del XIX alcuni club liberali Nordamericani si domandavano se fosse coretto attribuire personalità giuridica alle imprese. E' comunque evidente che i meccanismi di mercato sono insufficienti a regolare le relazioni tra istituti, soprattutto se ci poniamo non solo in una prospettiva allocativa, ma anche in quella della realizzazione dei fini complessi delle persone.

Tra i possibili contenuti di un programma di ricerca orientato secondo le indicazioni del punto precedente elencherei:

- La progettazione di strutture e meccanismi di governo delle imprese e degli altri istituti (e delle relazioni tra i diversi tipi d'istituti);
- La rivisitazione del ruolo delle lobby, per facilitare l'introduzione di meccanismi che assicurino la trasparenza delle modalità di rappresentanza;
- Il ruolo delle autorità di controllo dei mercati e della concorrenza, che grand'espansione hanno avuto nelle società industrializzate, ma che sono state introdotte spesso con logiche incrementali e che richiederebbero un ridisegno complessivo anche alla luce delle relazioni tra le relazioni gli istituti, le persone e le comunità locali;
- Tali relazioni andrebbero poi studiate nella prospettiva di Luhmann, vale a dire secondo i meccanismi dell'in-terpenetrazione e de della doppia contingenza.

Mi pare che le indicazioni sopra illustrate presentino due implicazioni evidenti. Anzitutto la necessità di un approccio interdisciplinare. Si pone inoltre l'opportunità, ma forse anche l'esigenza di un impegno degli economisti aziendali nella società e nella politica, perché non manchi il contributo di riflessione di una disciplina vocata non solo a studiare le condizioni d'economicità degli istituti, ma anche ad offrire uno specifico punto di vista sulla fisiologia delle relazioni tra le persone, gli istituti e le comunità locali, nazionali e soprannazionali.

Tra le molte modalità di ricerca che potrebbero sembrare appropriate allo svolgimento di un programma come quello indicato, privilegio la ricerca – intervento, che meglio sembra realizzare l'ideale d'impegno sopra indicato. Lo slogan potrebbe essere quello di sollecitare una *ricerca cittadina* al fine di promuovere degli *istituti – cittadini*. Quali metodi di ricerca e quale modelli sono in linea con i punti precedenti? Anzitutto metodi e modelli che facilitino la comprensione finalizzata all'azione (alla costruzione), sapendo che occorre altresì impegnarsi nella costruzione per giungere ad un adeguato livello di comprensione dei fenomeni.

Soggetti della comprensione e, quindi, in ultima analisi della ricerca e della modellizzazione sono non solo i professionisti della ricerca (attori della comunità scientifica), ma anche le persone che operano nelle imprese e negli altri istituti. In questo senso, ogni ricerca – intervento va giudicata anche in funzione del contributo che fornisce alla democratizzazione della ricerca. A sua volta la democratizzazione è misurata in termini di passaggio della padronanza dei meccanismi di riflessione e modellizzazione dai professionisti della ricerca a quelli dell'operativo.

I risultati delle nostre ricerche (almeno quelli provvisoriamente cristallizzati in un modello) devono inoltre facilitare l'interazione tra gli attori all'interno degli istituti (ma anche tra ricercatori ed operativi). In questo senso i modelli vanno intesi come oggetti transazionali. Interagiamo, quindi, per modellizzare, ma modellizziamo per interagire.

La maturazione di una comunità scientifica coevolve con quella delle persone operanti all'interno delle realtà oggetto di studio. La nostra ricerca deve continuare a stimolare la riflessione e l'autoriflessione (degli attori della ricerca e degli istituti) a livello tanto individuale quanto collettivo; un aspetto particolare dell'autoriflessione riguarda proprio le nostre modalità d'interazione con i modelli ed attraverso i modelli.

La ricerca – intervento è inoltre, uno dei principali meccanismi di costruzione di un medium linguistico, e n'è a sua volta facilitata. Il rinnovamento del linguaggio strategico ha, infine, un ruolo centrale nella democra-tizzazione del processo di ricerca, così come la traduzione della Vulgata contribuì a laicizzare la Cristianità.

## **Riferimenti bibliografici**

Austin J. L., *How to do Things with Words*, Oxford, 1962 (ed. It.: *Come fare cose con le parole*, Genova, Marietti, 1987)

Avenier M. J., “Constructivisme et Recherche – action” *Note de recherche 89-08, GRASCE*, Aix – en – Provence, 1989.

Bachelard G., *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, PUF, 1934

Bachelard G., *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, PUF, 1938

Barlett Ch. – Wozny M., “GE’s Two – Decade Transformation: Jack Welch’s Leadership”, *Harvard Business School*, January, 4, 2002.

R. Barthes, *Image, Music, Text*, Noonday Press Edition, 1977

Bodganov A., *Essay on Tectology*, traduzione inglese di G. Gorelik, Seaside (Cal.) Intersystems Pub., 1980

Brown G., Yule G., *Analisi del discorso*, Bologna, Il Mulino, 1986 (ed. or.: *Discourse Analysis*, Cambridge University Press, 1983)

Brugnoli C., *L'imprenditorialità per lo sviluppo di nuove aziende*, EGEA, Milano, 1990

Brugnoli C., *Pensiero sistematico e decisioni strategiche*, EGEA, Milano, 2002

K., *A Grammar of Motives*, Los Angeles, Berkeley University Press, 1945

Burke K., *A Rhetoric of Motives*, (1950) (Ristampa in un volume unico con il precedente: Cleveland, Ohio, 1962)

Burke K. , *Language as Symbolic Action*, Los Angeles, UCLA Press, 1968

Canziani A., “Per la critica della Teoresi Zappiana e delle sue forme di conoscenza”, paper n. 9 del *Dipartimento di Economia aziendale*, Università di Brescia, 2000

Chomsky N., *The Logical Structure of Linguistic Theory*, New York, 1955

Chomsky N., “Una teoria della grammatical centrale” in *Rivista di grammatica generativa*, N. 3, 1978

Chomsky N, *Lectures on Government and Binding*, Foris, Dordrecht, 1981

Coda V. – Mollona E., “Il Governo della dinamica strategica” in *Finanza, marketing, produzione*, n. 1 2003

Colombo G., “La complessità nelle aziende e nelle discipline manageriali” in AA. VV., *Complessità e managerialità*, Milano, EGEA 1991

Colombo G. , “Deux hypothèses sur la complexité de l'entreprises” 5ème Entretiens du Centre J. Cartier, *Stratégie et complexité*, Montréal, octobre 1992

Colombo G., “Da Atena a Hermes: pensare e agire la strategia”, *Economia e management*, N. 5, Milano, Etas, 1993

Colombo G. “L’impresa nella complessità”, *Sviluppo e Organizzazione*, N. 143 maggio – giugno 1997

Colombo G, voce "Mappe cognitive" in *Enciclopedia dell'impresa UTET (EDI)*, vol. *Strategia aziendale*, (a cura di V. Coda, M. Rispoli, G. Invernizzi), 1998

Colombo G-, "Pilotage stratégique des organisations innovantes" 6ème Conférence AIMS, Lille, 1996; pubblicato in Rullani E. – Vicari S. (a cura di), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Milano, ETAS libri, 1999

Colombo G. "Les études italiens de stratégie", *Management International*, CETAI – HEC Montréal, mars 2000.

Colombo G. e Comboni G., "La comunicazione nelle organizzazioni complesse" in Atti del 3° Convegno CESAD sulla comunicazione, EGEA, 1991

Colombo G. - La Rocca S, "Ye were not formed to live the life of brutes. Theory and Practice of Mental Model Transformation from Participatory Action Research and Constructivist Grounded Theory Perspectives", Paper presented at *Egos Conference*, Lyon, July 4 – 7, 2001

Dirven R. – Verspoor M., *Introduzione alla linguistica: un approccio cognitivo*, Edizione italiana a cura di Gabriele Bersani Berselli, Marcello Soffritti, Federico Zanettin, Bologna: CLUEB, 1999

Doucet Y., "L'ordre rhétorique. Crise des savoirs gestionnaires et réalités conflictuelles", Procédures du 7ème Congrès de AFC, Poitiers, 1986

Dubois D., *Sémantique et cognition*, Paris, Presses da CNRS, 1991

Eco U., *Il Segno*, Torino, ISEDI, 1979

Foucault M., *L'Herméneutique du sujet*, Gallimard – Seuil, collection "Hautes Etudes, Paris, 2001

Gamot G., "Le management comme pratique discursive" en Ingham M. – Koenig G. (Ed.), *Perspectives en management stratégique*, Tome V, Editions EMS, Paris, 1999

Giordano Y. "L'action stratégique en milieu complexe : quelle communication ? ", in Avenier et al., *Stratégie chemin faisant*, Paris, Economica, 1997

Giroux N. e Taylor J., "Le changement par la conversation stratégique" Actes de la 3ème Conférence de l'AIMS, Lyon, Mai 1993

Giroux N. et Demers C., "Communication organisationnelle et stratégique, Preconférence de l'AIMS, Montréal sept, 1996

Glaser B. G. – Strauss A., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine De Gruyter-New York, 1967

Glaserfeld von E., *The Construction Knowledge*, Salinas (Cal.), Intersystem Pub., 1987

Grize J-B., *Essai de logique naturelle*, Berna, Peter Lange, 1983

Grize J-B., *Logique et langage*, Paris, Ophrys, 1990

Habermas J, *Teoria dell'agire comunicativo*, Bologna, Il Mulino 1986, (ed. or. : *Theorie des kommunikativen Handelns*, Suhrkamp, 1986)

Hatchuel A., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert Ed., FNEGE, Paris, 2000

Hatchuel A., "Towards Design Theory and expandable rationality : The unfinished program of Herbert Simon" in *Les sciences de la conception. Enjeu scientifique du XXI siècle. En hommage à Herbert Simon*, INSA Lyon, mars 2002

Hiaasen C., *Team Rodent. How Disney Devours the World*, The Library of Contemporary Thought, The Ballantine Publishing Group, New York, 1998  
Huff A. S. (editor), *Mapping Strategic Thought*. Chichester, John Wiley & Sons, 1990

Invernizzi G., Cortesi A., Russo P. (a cura di), *Gestione strategica d'impresa. Casi*, EGEA, Milano, 1994

Kemmis S., McTaggart R., *Participatory Action Research*, in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin N. K. and Lincoln Y. S. Editors, second edition, 2000

Von Krogh G., *Dialogo strategico nel processo di fusione di due imprese*, in AA. VV., *Complessità & Managerialità. Cambiamenti di scenario e nuovi assetti d'impresa*, EGEA, Milano, 1991.

Von Krogh G. – Ross J., *Organizational Epistemology*, London, Macmillan Press LTD, 1995

von Krogh, G. – Ross J., "Strategic Conversations", *European Management Journal*, December 1995, pp. 390-394

Langacker R. W., *Foundations of cognitive grammar*, Stanford University Press, Stanford Cal. 1987.

La Rocca S., *Teorie sistemiche e gestione aziendale*, Milano, Egea, 1996

La Rocca S. – Colombo G., « Strategic Thinking : a Transdisciplinary Approach in Action Research. Toward a New Paradigm », Egos July 2003,

Le Cardinal G et Guyomet J.F., "Les mathématiques de la confiance", *Pour la science*, juillet 1994

Le Moigne J-L., "Progettazione della complessità e complessità della progettazione" in G. Bocchi e M. Ceruti, (a cura di), *La sfida della complessità*, 3a edizione, Milano, Feltrinelli, 1987 (1a ed. 1985)

Le Moigne J-L., "Confiance et complexité", communication présentée au colloque *Du mépris à la confiance: quels changements de comportement pour maîtriser la complexité?*, UTC, Compiègne, novembre 1991

Le Moigne J-L., *Contribution aux épistémologies constructivistes*, Les Cahiers du GRASCE, Aix – en – Provence, Mars 1993.

Le Moigne J-L., *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF, 1995

Le Moigne J-L., *Le constructivisme*, Paris, ESF, Editeur, 1995.

Le Moigne J-L., *La théorie du système général*, Paris, PUF 1994 (1ère Ed 1977).

Letiche H., *Why Coherence?*, Paper presented at the N.E.C.S.I. Conference on Managing Complexity, Boston, 1999

Lorino P., *Comptes et récits de la Performance. Essai sur le pilotage de l'Entreprise*, Paris, Les édition d'organisation, 1995

Luhman N., "The Autopoiesis of Social Systems" in F. Geyer e J. Van der Zouwen (a cura di), *Sociocybernetic Paradoxes*, London, Sage, 1986

Luhman N., *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Bologna, Il Mulino, 1990 (ed. or.: *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1984)

Marion G., *Les images de l'entreprise*, Paris Ed. D' Organisation, 1989

Martinet A .C. (a cura di), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990

Martinet A. C., "Strategia e pensiero complesso", *Economia e Management*, N. 6, dicembre 1993

Martinet A. C., "La planification stratégique: un réexamen synthétique des débats et pratiques", *Papier de recherche n.19, URA – 1995*, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3;

Marturana H. e Varela F., *Autopoiesis and Cognition. The Realisation of the Living*, Reidl, 1980

Marx K., *Le capital*, Editions sociales, Paris, 1971

Masini C., *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, II edizione, UTET, Torino, 1979

Meyer M., *De la problématologie. Philosophie, science et langage*, Bruxelles, Mardaga, 1986

Meyer M., *La retorica*, Bologna, Il Mulino, 1997 (ed. or.: *Questions de rhétorique. Langage, raison et séduction*, Paris, Librairie Générale Française, 1993)

Miermont J., *L'homme autonome. Eco – anthropologie de la communication et de la cognition*, Paris, Hermès, 1995

Mollona E., *Analisi dinamica dei sistemi aziendali*, Milano, Egea 2000

Morin E., *Il metodo. Ordine, disordine, organizzazione*, Feltrinelli, Milano, 1983 (ed. or., *La Méthode I. La nature de la nature*, Editions du Seuil, Paris, 1977)

Morin E., *La vita della vita*, Feltrinelli, Milano. 1987 (Ed. or., *La Méthode II. La vie de la vie*, Editions du Seuil, Paris, 1980)

Morin E., *Pour sortir du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Nathan, 1981

Morin E., *La conoscenza della conoscenza*, Milano, Feltrinelli 1989 (ed. or.: *La méthode III. La connaissance de la connaissance*, Paris, Editions du Seuil, 1986)

Morin E., *Terre – Patrie*, Paris, Edition du Seuil, 1993

Morin E., *La Méthode, Tome 4, Les idées*, Paris, Le Seuil, 1991

Morin E. *Mes démons*, Paris, Stock, 1994

Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas-ibri, 1979 (ed. or.: *Management for Growth*, J.Wiley and Sons, 1977)

Normann R., *Reframing Business. When the Map Change the Landscape*, John Wiley & Sons, New York 2001

Orgogozo I., *Les paradoxes de la communication*, Paris, Ed. De l'organisation, 1987

Pearson K., *The Grammar of Science*, 1892 (traduzione francese, 1912)

Peirce C. S., *Ecrits sur le signe*, Paris, Edition du Seuil, 1978

Perelman C., *L'empire rhétorique: rhétorique et argumentation*, Paris, J. Vrin, 1977 – 1988

Piaget J., *L'épistémologie génétique*, Paris, PUF, 1970

Poincaré J. H., *La scienza e l'ipotesi*, Edizioni Dedalo, Bari, 1989 (ed. or. *La science et l'hypothèse*, Paris, Flammarion, 1968)

Popper K., *Logica della scoperta scientifica*, Einaudi, Torino, 1970 (ed. or., 1934)

Popper K., *La società aperta e i suoi nemici*, Armando, 1973 (ed. or., 1945)

Porter M. E., "What is strategy?", in *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1996

Prigogine I. – Stengers I., *La nuova alleanza*, Einaudi, Torino, 1981 (ed. or., *La nouvelle alliance*, Gallimard, Parigi, 1979)

Richardson G. e Pugh J., *Introduction to System Dynamics modelling with Dynamo*, Cambridge MA, Productivity Press, 1981

Riershaw R.A., "Discourse Repertoire for Negotiating Explanation", in R. Moyse e M. T. Elsom-Cook, *Knowledge Negotiation*, London, Academy Press Limited, 1992, p. 214-275

Roig C., *Auto - organisation du texte et production grammaticalisée de connaissance*, Dossier MCX VI, GRASCE, Aix – en – Province, Avril 1993

Roig C., *Symboles et société. Une introduction à la politique des symboles d'après l'œuvre de Kenneth Burke*, Berne, Lang, 1977.

Russel B., *Introduction à la philosophie mathématique*, Payot, Paris, 1970

Simon H. A., *La ragione nelle vicende umane*, Il Mulino, 1984 (ed. or. *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, 1983)

Simon H.A., *Models of Bounded Rationality*, (2 vol.) Cambridge (Mass), The MIT Press, 1982

Simon H. A., *Causalità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, 1985

Simon H. A., *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, 1967 (ed. or. *Administrative Behavior*, Macmillan, 1957; 1a edizione 1947)

Simon H. A., *Le scienze dell'artificiale*, Il Mulino, Bologna, 1988 (ed. or., *The Science of the Artificial*, MIT Press, Cambridge, Mass. 1981)

Simon H.A., "Does Scientific Discovery Have a Logic?", *Philosophy of Science*, vol. 40, 1973, pp. 471 – 480

Simon in CNRS (dir.), 1965 – 1967

Sperber D. Wilson D., *La pertinence. Communication et cognition*, 1989, Minuit, Paris, 1989

Stacey R. D., *Strategic Management & Organizational Dynamics*, second revised edition, London. Pitman Publishing, 1996

Stacey R.D., Griffin D., Shaw P., *Complexity and Management. Fad or radical Challenge to System Thinking*, London, Routledge, 2000

Stermann J.D, "The Global Citizen: Celebrating the Life of Dana Meadows", *System Dynamics Review*, Special Issue, vol.18, n. 2, Summer 2002

Summers H. , "L'illusion scientifique de l'empirisme macroéconomique" in *Problèmes Economiques*, N. 2260, 1992

Tanguy H., "Planification pour une usage rético-rhétorique des modèles", *Gérer et Comprendre*, sept. 1992

Thomas W. I., *On Social Organisation and Social Personality. Selected Papers*, University of Chicago Press, Chicago, 1966

Toulmin S. E., *Les usages de l'argumentation*, Paris, PUF, 1993

Valéry P. *Introduction à la méthode de Leonard de Vinci*, Paris, La Pléiade, 1957

Valéry P., *La crise de l'esprit*, OE1, Collection "Pleiade", Paris, Gallimard, 1984

Valéry P. *Quaderni*, vol 2, Milano, Adelphi, 1986 (ed. or.: *Cahiers*, Paris, Gallimard, 1973)

Valéry P., *Oeuvres*, Voll. II, Paris, La Pléiade 1960 (ed. It.: Monsieur Teste, Milano, SE Studio Editoriale)

Venzin M., "Crafting the Future. Strategic Conversation in Knowledge Economy", Difo – Druck, Bamberg, 1997

Vico GB., *Principi di scienza nuova*, Milano, Mondadori, 1990

Vion R., *La communication verbale. Analyse des interaction*, Paris, Hachette, 1992

Vygotsky L. A., *Pensiero e linguaggio*, Giunti - Marzocco, 1976 (ed. inglese: *Thought and Language*, Cambridge, Mass. MIT Press, 1962)

Weick K.E., *Organizations as Enacted Settings*, Paper presented at Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1975

Zappa G., Tendenze nuove negli studi di ragioneria, Milano, 1927