

Il pensiero strategico e la mente ristretta

(cosa non facciamo bene e perché)

COL. FERNANDO GIANCOTTI*

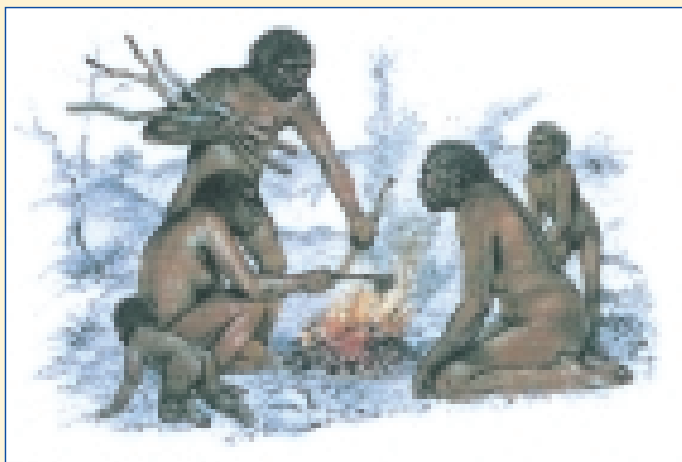
Il pensiero strategico è il cuore e l'anima della *leadership* strategica. E la *leadership* strategica è, per definizione, una risorsa estremamente preziosa, decisiva, poiché orienta l'organizzazione verso i suoi obiettivi, influenza le azioni e le vite di molte persone e determina infine ciò che si ottiene. Nel campo militare, la *leadership* strategica di solito equivale al successo o al fallimento, alla vittoria o alla sconfitta. Sfortunatamente, il pensiero e la *leadership* strategica non abbondano in un mondo dove pure grandi organizzazioni si moltiplicano, crescono continuamente e operano in ambienti complessi per poste elevatissime.

Questo breve saggio esamina perché la *leadership* strategica è una capacità così sfuggente e offre alcune idee per perseguirla. Dapprima esamineremo alcune limitazioni biologiche e culturali che impattano sulla nostra capacità di pensiero e di conduzione strategica degli uomini e delle organizzazioni. Esploreremo quindi alcuni possibili modi di ridurre l'impatto di queste limitazioni sul pensiero e la *leadership* strategica.

La nascita della Mente Ristretta...

Siamo di solito troppo occupati nella celebrazione dell'intelligenza della nostra specie e

* Capo 2° Ufficio - III Reparto dello Stato Maggiore dell'Aeronautica.



di quali meraviglie essa ha prodotto per focalizzare l'attenzione sulle limitazioni della nostra mente. Tuttavia, le sfide e i problemi che il mondo che ci siamo costruiti ci restituisce sono tali che abbiamo bisogno di comprendere noi stessi e le nostre insufficienze per poterle fronteggiare. A questo scopo, è molto utile un riesame delle origini della nostra mente. Per vedere in prima approssimazione come essa si è formata, dobbiamo considerare il mondo degli uomini primitivi¹. Rispetto agli standard odierani, possiamo dire che era un mondo semplice. I nostri antenati cacciatori-raccoglitori si riferivano ad un orizzonte temporale limitato, caratterizzato prevalentemente dall'influenza delle stagioni di caccia sul loro nomadismo venatorio. Avevano interazioni sociali semplici ma intense, poiché vivevano primariamente in piccoli gruppi di 20-30 individui, con rare ma regolari interazioni con la tribù estesa, fino a 500 individui. Erano esposti a un limitato numero di contatti, per lo più con gente familiare. Le dinamiche del piccolo gruppo erano alla base dei loro comportamenti, poiché la vita di gruppo equivaleva direttamente alla sopravvivenza. L'uomo aveva una economia semplice, basata su due attività principali, la caccia e la raccolta, supportate dalla manifattura di strumenti essenziali e, per le specie umane più recenti, gli *Homo Sapiens*, di alcuni ornamenti. Gli individui erano molto attivi fisicamente. La raccolta del cibo, frutta, bacche, radici, insetti, piccoli animali e altro, la costruzione di

attrezzi e i frequenti spostamenti erano frequentemente inframmezzati da periodi di intensa, eccitante e gratificante attività fisica e intellettuale volta alla caccia di gruppo. Essi vivevano in costante contatto con l'ambiente naturale. L'esposizione alle malattie, agli incidenti e all'ambiente risultava in una vita media molto breve e in un rapido invecchiamento, e occasionalmente in molta sofferenza. Possiamo dire che i nostri progenitori, coloro che sopravvivevano ai molti rischi, conducevano una vita dura ma semplice, nell'ambiente medesimo nel quale si erano evoluti. Erano esposti a un numero limitato di interazioni e processavano una limitata quantità di informazioni, prevalentemente disponibile in schemi familiari e in un limitato orizzonte temporale. Quando non sapevano spiegare qualcosa, ricorrevano alle divinità, come peraltro sembra accadere spesso anche oggi.

Perché dovremmo occuparci di queste nostre "radici ancestrali" così distanti nel tempo e dal nostro stile di vita? Prima di tutto perché esse non sono affatto distanti. In termini evolutivi sono piuttosto molto recenti. Una volta acquisito uno stile di vita basato sulla caccia e la raccolta, la specie umana lo ha mantenuto per ben oltre il 99% della sua ulteriore storia evolutiva: circa 2.000.000 di anni. Il bagaglio genetico selezionato attraverso migliaia di generazioni è giunto intatto ai giorni nostri, poiché l'"esplosione" della cultura umana è stata estremamente breve in relazione ai tempi dell'evoluzione. I popoli di cacciatori-raccoglitori rimasti per isolamento in stadi paleolitici di sviluppo culturale hanno un potenziale intellettuale e una mappa genetica identici ai nostri². Poche migliaia di anni, dalla transizione neolitica all'agricoltura alla rivoluzione dell'informazione, non hanno potuto disfare quanto costruito in migliaia di millenni³. Noi ancora acquisiamo conoscenza attraverso schemi semplici. Scomponiamo problemi complessi in parti più semplici da trattare nella nostra limitata memoria a breve termine, per comprenderle attraverso il ragionamento (ana-

(1) Per una chiara e organica esposizione circa le nostre origini, vedere Richard E. Leakey, *The Origin of Humankind*, (New York: Basic Books, 1994), xiii-xv, 8-9. [book, 1 author].

(2) Joseph B. Birdsell, *Human Evolution: an Introduction to the New Physical Anthropology*, (Boston: Houghton Mifflin, 1981).

(3) Una ulteriore discussione sulla invarianza delle caratteristiche degli uomini moderni da almeno 40.000 anni può essere trovata in Desmond Morris, *The Naked Ape: a Zoologist Study of the Human Animal* (New York: McGraw Hill, 1967), 147. [book, 1 author], Birdsell, op. cit., Leakey, op. cit.

lisi)⁴. Poi correliamo gli elementi per individuarne le relazioni e comprenderne l'insieme (sintesi). Possibilmente arrivando a capire il modo migliore di intervenire nei processi per influenzarne l'esito⁵. Possiamo disimpegnarci, e lentamente, con un limitato numero di variabili, preferibilmente con una alla volta. Ci è difficile prevedere conseguenze indirette, specialmente oltre il secondo ordine. C'è una irresistibile tendenza a vedere il mondo dal nostro personale punto di vista. Il nostro giudizio è pesantemente influenzato, e talvolta totalmente travolto dalle nostre emozioni⁶, rendendo ancora più difficile e a volte impossibile una efficace comprensione della realtà. L'evoluzione non ha preparato il nostro cervello per sistemi altamente complessi. Ci ha dato uno strumento a volte acuto, adatto a concentrarsi su ristretti ambiti, un "calcolatore umido" limitato, estremamente dipendente dai livelli ormonali.

Mentre il nostro "hardware" non è cambiato molto, tutto il resto è cambiato moltissimo. Viviamo in un ambiente la cui complessità si è accresciuta molte volte in un periodo molto breve. La rivoluzione industriale e la susseguente esplosione della tecnologia ha indotto una mutazione negli stili di vita umani assai maggiore di ogni altra occorsa nelle precedenti centinaia di generazioni. L'età post-industriale, dell'informazione, sembra spingere a un cambiamento ancora molto più rapido. E tutto ciò costringe gli esseri umani a interagire con un ambiente per cui non siamo stati progettati: una complessità continuamente crescente⁷.



La risposta della cultura dell'età industriale a questa complessità è stata semplificare attraverso la specializzazione, compartimentando la conoscenza. Progressi impressionanti sono stati ottenuti dalla concentrazione delle risorse intellettuali in ambiti ristretti, dal semplice potere focalizzante che la specializzazione reca con sé. Ma troppo spesso questo approccio ci ha condotto ad un affascinatione preclusivo di una visione d'insieme. Ci sono

sfuggiti molti degli effetti collaterali e abbiamo in genere omesso di pensare alle soluzioni per i problemi che andavamo creando.

Così, progressi tecnologici in specifici campi hanno determinato devastanti impatti ambientali altrove. Lo *scientific management* di Taylor ha significato una diffusa alienazione nei paesi industrializzati. "Razionalizzazioni" organizzative sono risultate in enormi strutture centralizzate, dove gli individui percepiscono ben poca responsabilità e senso di appartenenza. E i sistemi di valori, il collante fondamentale della società, sembrano essere in un equilibrio precario e instabile, e fenomeni diffusi come la droga, il crimine, la violenza e la crisi della famiglia ce lo ricordano sin troppo spesso.

La cultura moderna ha prodotto complessità. Il semplice volume di informazioni disponibili oggi stordisce la mente. Il numero di interazioni con cui ogni attore si confronta, sia esso uno stato-nazione, una impresa commerciale, un comandante o un singolo individuo, è molto maggiore di soltanto pochi decenni fa, e incommensurabile ai secoli precedenti. L'eco-

(4) Per alcuni riferimenti sui comportamenti cognitivi, vedere *concepts, emotions, inferences, long term memory, short term memory, problem solving, reasoning* e altri termini in Michael W. Eysenck, *The Blackwell Dictionary of Cognitive Psychology*, (Oxford, UK, Basil Blackwell 1990) [1 book, many authors]. Altri interessanti riferimenti sono lo studio comparativo sui processi cognitive di Joan Markessini, *Strategic Leadership in a Changing World Order: Requisite Cognitive Skills*, Research Product, (CAE-link Allen-Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1990) and Elliot Jacques & Stephen D. Clement, *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*, (Cambridge, MA, 1991-1994) [1 book, 2 authors].

(5) Questa ultima è una definizione di *problem solving*. E' interessante notare come cinque dei principali modelli dei processi cognitivi umani sono sostanzialmente identici allo schema proposto che, tra l'altro, era ben noto al pensiero filosofico greco. Vedere Markessini, tavola 10, 57-59.

(6) Eysenck, 131.

(7) Per riferimenti sul futuro e la complessità, vedere John Petersen, *The Road to 2015*, (Corte Madera, CA: Waite Group Press, 1994) [book, 1 author].

nomia globale, la rete delle telecomunicazioni, i “media”, immense burocrazie, trasporti veloci ed economici, la dialettica politica, la tecnologia in tutti i campi e in particolare la tecnologia dell’informazione, rendono la vita molto più complessa oggi che mai.

Ogni cultura, la comprensione del mondo che qualsiasi organismo sociale condivide tra i suoi membri, cresce sulle basi dell’eredità biologica di cui abbiamo discusso in precedenza. In effetti, la cultura riflette le caratteristiche umane di base. Ogni cultura tende a essere autocentrata e pesantemente influenzata dalle emozioni collettive. Il pregiudizio è estremamente comune e il livello medio di analisi (la comprensione dei fenomeni complessi del cosiddetto “uomo della strada”) è generalmente piuttosto limitato. Il più delle volte, l’attenzione è focalizzata su aspetti particolari piuttosto che sulla visione d’insieme. La nostra cultura, nonostante i suoi impressionanti risultati, sembra corrispondere alla nostra matrice evolutiva verso una inerente ristrettezza mentale. Purtroppo il pensiero strategico e la *leadership* strategica non sono prodotti in menti ristrette. Allora, come dobbiamo fare?

Amplia...menti

La necessità di ampliare le capacità di pensiero, specialmente per compiti dirigenziali, non è certamente emergenza recente. Molte istituzioni e pubblicazioni che riguardano la dirigenza strategica, specialmente quelle formative, si occupano di questo argomento. Eppure, lacune irrisolte e contraddizioni appaiono in molte delle “strategie” tese a promuovere il pensiero strategico. Discuterò dunque alcuni di questi problemi, per identificare modi atti a sviluppare ulteriormente le capacità di *leadership*.

“Conosci te stesso”

La prima lacuna è l’assenza di una esplicita consapevolezza circa “la nascita della mente ristretta”, e delle sue limitazioni. Non comprendere chiaramente i limiti del “... fattore più potente nell’equazione della guerra: la mente umana”⁸ può condurre a grossi errori di calcolo, a livello strategico. La *leadership* è sostanzialmente una “...relazione di influenza

tra persone”⁹: conoscere te stesso e i tuoi simili è una capacità fondamentale per essa.

Come si può fare? Certamente non trasformando il sistema formativo militare in una accademia di scienze sociali. Tuttavia, tra ciò e l’ignorare quasi totalmente il problema, esistono opzioni ragionevoli. E’ possibile sintetizzare il contributo che le scienze umane, come la psicologia, la sociologia, l’antropologia e altre, portano alla formazione alla *leadership*. Questi “Fondamenti della *leadership*” servirebbero come un quadro di riferimento catalizzatore per il curriculum tradizionale, prima della usuale lista confezionata dei precetti o i casi di studio. Nuovi curricula possono essere progettati per contribuire efficacemente a questa comprensione. Comprendere il ruolo del nostro patrimonio biologico e culturale in merito alle dinamiche del piccolo gruppo, all’etica, alle capacità di pensiero, e a come tutto ciò avviene nelle nostre enormi organizzazioni, è fattore critico. Educare i dirigenti ad essere altamente introspettivi, in grado di rilevare l’influenza delle emozioni sul proprio pensiero per poterle gestire, sebbene difficile, è possibile ed è prezioso per la chiarezza del pensiero strategico. E’ anche un modo potente per arrivare a conoscere la nostra gente, poiché tutti noi condividiamo l’architettura generale del nostro mondo interiore.

Historia Magistra Vitae

(La storia è maestra di vita)

Un altro problema frequente nella formazione alla *leadership* strategica è una insufficiente attenzione nell’assicurare la comprensione dei fondamenti della storia. La natura dialettica e contraddittoria della realtà, la natura conflittuale dei processi, la relatività dei sistemi di valori costituiscono svolte nel pensiero filosofico occidentale che non possono essere ignorate dai dirigenti strategici. Di nuovo, non è necessario che essi siano dottori in filosofia. Comunque, dobbiamo assicurarci di non crescere capi con una visione strettamente moralistica del mondo, del tipo “o bianco o nero”, o con la incapacità di comprendere il ruolo che i diversi attori giocano in processi complessi, al di là dei propri pregiudizi.

(8) 2025, White Papers, Vol.1, Air University, Maxwell AFB, AL, 1996, Lt Gen Jay W. Kelley, “Brilliant Warrior”, 239.

(9) Joseph Rost, “Leadership Development in the New Millennium”, *The Journal of Leadership Studies*, Vol. 1, No. 1, 1993, 99.

Dirigenza ed etica

L'etica ha generalmente una rilevante attenzione nei piani di studi sulla *leadership*. Tuttavia, operare in ambienti complessi, dove eventi e persone usualmente interagiscono in maniera spesso non chiaramente identificabile sul piano etico, dove i valori appaiono relativi, accresce il rischio di incertezza etica. Accedere a un'etica più completa e adeguata, meno fragile di quella del "buono o cattivo" è necessario per indurre risposte etiche e non ciniche alle ambiguità e alle contraddizioni della nostra era. I fondamenti concettuali discussi precedentemente in merito alla comprensione dell'uomo e della storia sono necessari per la formazione a un'etica adeguata alla complessità. Se non perseguiamo un più profondo livello di consapevolezza etica, strutturato per accettare una autovalutazione realmente sincera e un tagliente e disincantato pensiero critico, finiamo inevitabilmente col riferirci alla parte del quadro che soddisfa la nostra prospettiva. Ciò è distruttivo per ogni processo decisionale a livello strategico. La necessità di un organico, ponderato esame della questione etica sembra ancora generalmente insoddisfatta nella formazione dirigenziale.

I meccanismi del pensiero strategico

Quando si considera la "meccanica" del pensiero strategico, c'è molto da dire. Pochissima attenzione è dedicata alla promozione della consapevolezza nei futuri dirigenti strategici del "come" essi pensano, poiché ci si limita semplicemente al "cosa". La discussione di gruppo delle problematiche è certamente un buon modo per ampliare le prospettive. Ma come farlo nel modo migliore e quali sono i fattori e i principi che influenzano i processi cognitivi non viene generalmente trattato. Sebbene uno studio organico e dettagliato sarebbe necessario per stabilire cosa insegnare a questo scopo, discuteremo alcune questioni più rilevanti per illustrare il concetto.

- **Ragionamento deduttivo.** Imparare a pensa-

re dal generale al particolare (ragionamento deduttivo), oltre che nell'altro senso (ragionamento induttivo), comune al livello tattico, è una necessità per la dirigenza strategica. Il *leader* strategico deve essere un "ricercatore del quadro d'insieme" e deve essere capace di utilizzare ampie cornici di riferimento per interpretare gli eventi e articolare i piani. John Warden, considerato uno degli odierni strateghi militari, evidenzia efficacemente la necessità di questo approccio nell'introduzione al suo modello dei "Cinque anelli"¹⁰. Il modo in cui la gente pensa dipende sia dalla personalità¹¹ che dalla cultura¹². Comprendere le tendenze individuali e focalizzarsi sul compensare le debolezze personali sia nel modo di ragionamento induttivo che in quello deduttivo è molto importante per un pensiero efficace. La nostra cultura militare sembra aver bisogno di lavorare sul modo deduttivo, sulla ricerca abituale della visione d'insieme. Nei programmi di sviluppo delle capacità dirigenziali vi è bisogno di maggior enfasi su questo aspetto.



I "cinque anelli" di John Warden

- **Quadri di riferimento.** Una volta che la capacità di ricercare la visione d'insieme è acquisita, i dirigenti strategici devono scovare il maggior numero e le più diverse prospettive. Essi devono divenire esperti e abituali utilizzatori di differenti quadri di riferimento, capaci di correlarli tra loro e con quello proprio, così da poterli costantemente migliorare e vederli evolvere. La "teoria dello sviluppo" vede la crescita dei *leader* "...come una serie di adeguamenti adattativi dei quadri di riferimento del militare, man-

(10) John A. Warden III, *Airpower Journal*, Spring 1995, pp. 41-55. Air University Press, 1995.

(11) Un'interessante visione circa l'influenza della personalità sul modo in cui gli individui ragionano viene dal *Myers Briggs type Indicator*. Vedere Bill Knowlton, Mike McGee, "Strategic Leadership and Personality: Making the MBTI Relevant", from *The MBTI and Strategic Leadership*, National Defense University, Industrial College of the Armed Forces, Washington D.C., 1994.

(12) Una buona esposizione circa la prospettiva culturale americana prevalente è in *Air University, International Officer School Handbook*, 1998, 3-2, 3-9.

(13) George B. Forsythe, "The Preparation of Strategic Leaders", *Parameters*, Vol. 22, No. 1, Spring 1992, pp. 38-49. Published 1992 by the US Army War College.

mano che egli progredisce attraverso livelli organizzativi più elevati¹³. Per progredire, il militare deve essere abituato a comprendere altri punti di vista, altri quadri di riferimento. Il più delle volte, il quadro di riferimento attraverso cui leggiamo la realtà è “trasparente” all’utente non specificamente formato. Mentre chi pensa a livello strategico deve essere un consapevole gestore di quelli con cui opera. Non possiamo iniziare a insegnare queste capacità ai colonnelli. Una formazione promotrice di questa innaturale capacità dovrebbe essere integrata sin dai primi stadi della formazione militare continua, con una appropriata progressione.

- **Il pensiero convergente.** Imparare a usare la “visione d’insieme” e a riferirsi abitualmente a diversi quadri di riferimento incrementa grandemente la capacità di analisi, ma non impatta necessariamente sulla sintesi. I dirigenti devono essere anche capaci nel “pensiero convergente”¹⁴, quando tutti gli elementi disponibili sono correlati e la sintesi viene focalizzata sull’obiettivo. Le discussioni di gruppo aperte, sebbene siano un approccio potenzialmente eccellente a prospettive differenti, non sono sufficienti a sviluppare il pensiero sintetico: vi è bisogno di specifico esercizio collettivo, oltre al processo che avviene nel cervello di ognuno. Sintesi non significa la “soluzione di cattedra” o “la soluzione” per quella discussione. Significa tentare di costruire dialetticamente un quadro d’insieme sintetico su cui legittimamente concordare o discordare. Non procedere oltre il livello dell’analisi rischia di lasciare molti con molti dettagli e nessuna visione d’insieme.
- **Il “know how” del pensiero strategico.** In alcuni settori, principi, procedure e tecniche vengono usate per assistere i processi cognitivi in ambienti complessi, ambigui, mutevoli e incerti¹⁵. Un tale ambiente esiste sovente, per esempio, intorno ai resti sparsi e incendiati di un incidente aereo. Da essi, gli investigatori devono ricostruire una complessa sequenza di eventi, forse iniziata anni prima in una fabbrica, o nell’animo e

nelle menti di persone ormai morte. Principi come “mai saltare alle conclusioni”¹⁶, ricerca e raccogli tutti i fatti e i dati possibili prima di pensare a collegamenti e inferenze, stai attento ai tuoi pregiudizi e quelli degli altri coinvolti, ed altri ancora, sono i fondamenti concettuali dell’investigatore professionale. Nel mondo delle aziende, sono state concepite metodologie per il pensiero creativo e tecniche di risoluzione dei problemi (*problem solving*). Lo sviluppo delle qualità dirigenziali è assai più che imparare tecniche. Tuttavia, quando il pensiero è impiegato su questioni di rilevanza strategica, non vi sono scuse per non sfruttare tutto il “know how” esistente sul come ottimizzarlo. La formazione dei dirigenti dovrebbe garantire che essi siano in grado di utilizzare queste risorse intellettuali.

- **La gestione dei conflitti.** La gestione dei conflitti è collegata a tutto quanto abbiamo discusso sinora. Abbiamo visto come ancora condividiamo il bagaglio genetico dei nostri antenati cacciatori-raccoglitori. Gli schemi fondamentali delle nostre interazioni sociali originano dalle dinamiche del piccolo gruppo tipiche delle bande di cacciatori. In quel contesto il conflitto era disinnescato da stretti legami personali, dalla reciproca dipendenza per la sopravvivenza e da costante comunicazione verbale e non verbale. Ora noi lavoriamo in organizzazioni complesse, interagiamo costantemente con persone che conosciamo appena e che spesso non vediamo, e di cui in fondo non ci importa molto. La nostra cultura è basata sull’individualismo, sulla competitività, sulla famiglia mononucleare. In questo ambiente, una comunicazione efficace è molto più difficile, e la sua probabilità decresce enormemente. Allora ricerchiamo la nostra “banda perduta”, regredendo alla creazione di una artificiale, contraddittoria rete di dicotomie “noi-loro”: “caccia contro trasporti”, “piloti contro non piloti”, “reparti contro enti centrali”, “Aeronautica contro Marina” e così via. Ciò accade nello sport, al livello politico e a quello istituzionale,

(14) Markessini, table 10, 57-59.

(15) Questi quattro aggettivi derivano dall’acronimo VUCA, *Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*, usualmente riferito alle caratteristiche degli scenari del nostro presente e del futuro.

(16) Questo era un ritornello, quasi il motto della classe, durante il *Flight Safety Course, Accident Investigation Classes*, Norton A.F.B., CA, 1989.

nazionale e internazionale. Il conflitto, basato sulla mancanza della fiducia nel gruppo su cui poggiava una volta la nostra sopravvivenza, prospera. Per operare efficacemente in questo ambiente, i dirigenti devono comprendere a fondo le dinamiche del conflitto, come controllarle e anche utilizzarle per il bene dell'organizzazione. La comunicazione è lo strumento primario per la gestione dei conflitti, e i corsi di formazione dirigenziale devono assicurare che il suo potenziale e le sue trappole siano ben comprese. Altre tecniche per la gestione dei conflitti possono e dovrebbero essere acquisite, insieme al già citato bagaglio culturale circa gli esseri umani. In particolare, le conoscenze dirigenziali dovrebbero includere una approfondita comprensione dell'"anello di retroazione negativo", o la "spirale del conflitto". E' questo il comunissimo fenomeno che sovente ha luogo quando la *percezione* del comportamento di un altro attore è anche solo marginalmente negativa. Occorre quando la fiducia declina, spesso per una mancanza di comprensione della prospettiva dell'altro, per carenza di comunicazione o pregiudizi culturali. La retroazione negativa al comportamento percepito negativamente stimola una ulteriore risposta negativa e ben presto insorge il conflitto. Questa dinamica si verifica dalle liti in famiglia ai conflitti internazionali. Troppo spesso conflitti sproporzionati rispetto agli interessi effettivamente in gioco si sviluppano per questo processo, che diviene la nemesi di una conduzione costo-efficace di qualsiasi organizzazione. Un pensiero focalizzato sull'autoconsapevolezza e sulla ricerca della visione d'insieme e delle diverse prospettive in gioco dovrebbe aiutare a prevenirlo. La formazione dei dirigenti strategici può e deve sviluppare una specifica comprensione di questi fenomeni, e la capacità di influenzarli.

Conclusioni

La semplice, fondamentale verità è che siamo entrati nel secolo delle esplorazioni interplanetarie con una mente paleolitica origi-

nale. Finora, la nostra cultura ha per lo più ignorato le limitazioni e le prestazioni della nostra mente, focalizzandosi invece sui suoi notevoli successi. Ma la complessità ci sta spingendo ai limiti della nostra attuale capacità culturale di fronteggiarla. Tuttavia, la cultura è adattabile per definizione, e possiamo aiutarla. La dirigenza strategica è la protagonista di questo adattamento e tra le sue responsabilità ha quella fondamentale di ridefinire se stessa. Questa nostra discussione è soltanto un tentativo, in nessun modo sufficiente, di contribuire a questa ridefinizione. Essa ipotizza una cornice di riferimento più ampia, che include come sue basi una migliore comprensione dell'Uomo, insieme a un attento sviluppo dei processi cognitivi. Un approccio multidisciplinare alle problematiche della *leadership* attraverso le lenti delle scienze umane e i metodi di *problem solving* è lo strumento necessario. Esso può apparire piuttosto anomalo nel contesto dei sistemi formativi militari. Tuttavia, il Generale Kelley afferma nel suo saggio "Guerrieri brillanti" per lo studio "2025": "Comprendere i perché dei comportamenti di uomini di diverse esperienze e culture nelle diverse circostanze è essenziale alla comprensione delle origini e della natura della cooperazione, degli attriti e dei conflitti umani. Per preparare dei professionisti militari al successo nel lontano futuro, essi devono imparare di più circa la *leadership* e in comportamento umano, il proprio, quello dei loro subordinati e quello dei loro avversari"¹⁷. Alcune sporadiche iniziative in questo senso esistono già, come l'uso di test di autoconsapevolezza sulla personalità, tenuti in alcuni istituti militari di formazione alla *leadership*¹⁸.

Ma perché avvenga il necessario salto di qualità, occorre mettere a punto e condividere una visione organica, stabilire una nuova base culturale, costruire una metodologia. Insomma, deve emergere un nuovo paradigma per la formazione alla dirigenza strategica. Senza di esso, rimarremo probabilmente bravi a "fare le cose per bene", ma troveremo sempre più difficile saper scegliere di "fare le cose giuste"¹⁹. E quest'ultima è esattamente la funzione della dirigenza strategica. ■

(17) Kelley, 243.

(18) Test del tipo *Myers and Briggs Type Indicator and Kirton Adaption-Innovation Inventory* sono regolarmente utilizzati in istituti militari di formazione negli USA.

(19) Richard I. Lester e John C. Kunich, "Leadership and Management: the Quality Quadrants", *Leadership* in the 21st Century elective course, handout issued for IP2 readings.