

LEADERSHIP. Il pensiero strategico militare a uso del manager

Il generale Socrate

La forza del pensiero logico, base filosofica dei principali strateghi della storia, caratterizza ancora oggi l'asso vincente nel management

Di **Guido Granchi** e **Giovanni Ingrosso**



Guido Granchi
è amministratore
Granchi & Partners Srl
www.granchiepartners.it



Giovanni Ingrosso
è direttore del
personale di Arca sgr e
appassionato studioso
di storia militare

Victor Davis Hanson nel libro *L'arte occidentale della guerra* sostiene che la strategia militare occidentale sia sorta sui campi di battaglia delle guerre persiane e della guerra del Peloponneso e ritiene che il suo successo risieda nei suoi valori più profondi: libertà individuale, capitalismo, ricerca scientifica, democrazia.

Facendo un passo avanti, è facile legare i valori dell'Occidente al pensiero filosofico e questo alla Logica, che è il più potente strumento di problem solving creativo che sia mai esistito sul pianeta.

Socrate contribuì a questo successo non solo partecipando come oplita alla battaglia di Potidea, ma anche, e soprattutto, affrontando il problema della spiegazione razionale alle domande fondamentali che l'Uomo si pone da secoli: chi siamo, da dove veniamo, dove andiamo.

Facciamo un altro salto avanti di mille-quattrocento anni per notare come le idee di Socrate hanno ispirato la rivoluzione francese, la cui più emblematica espressione politica è Napoleone Bonaparte, che sull'arte della guerra affermò: "La strategia è la più alta forma di pensiero".

Una definizione efficace di strategia militare a nostro avviso, è la seguente: "lo studio teorico e applicazione pratica dei metodi di condotta generale delle operazioni belliche e

del loro coordinamento in vista dello scopo finale della guerra (vittoria). Nella strategia rientrano anche l'insieme delle decisioni e delle operazioni, militari e non, condotte prima del conflitto al fine di aumentare le probabilità di vittoria."

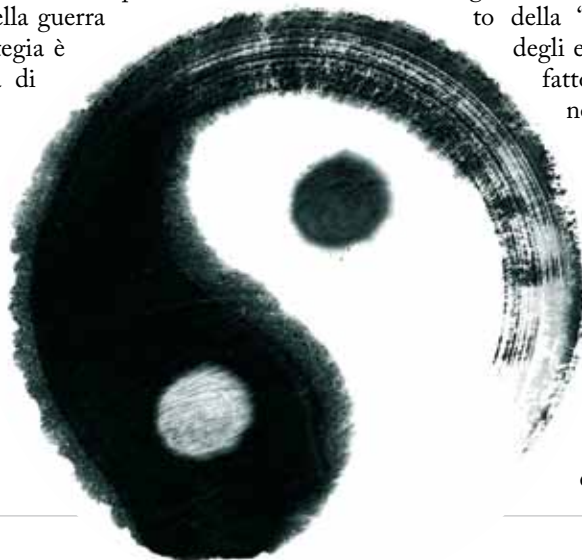
E ora vediamo una definizione di management: "Pianificazione, organizzazione, gestione del personale e delle risorse finanziarie, di quelle tecnologiche e naturali, in modo da indirizzare un'organizzazione (un gruppo di una o più persone o enti) nello sforzo di realizzare un obiettivo di redditività". Trovate molte differenze fra queste due definizioni? Io credo di no.

Come affrontare la complessità

In guerra, come nel management, bisogna tenere conto della "complessità". L'obiettivo è sempre un risultato concreto, cioè entrambe sono attività misurabili. In guerra, come nel management, si usa come strumento un'organizzazione, in genere di tipo gerarchico, le forze armate, in un caso, l'azienda nell'altro. In guerra, come nel management, bisogna tenere conto

della "complessità" cioè degli effetti di numerosi fattori, i quali a volte non hanno un rapporto "lineare" tra di loro. L'obiettivo è sempre un risultato concreto, cioè entrambe sono attività misurabili.

In guerra, come nel management, è una questione di "pro-





blem solving”, spesso di problem solving creativo, cioè di “forme elevate di pensiero”, non astratte. La differenza sostanziale fra strategia militare e management sta in due elementi, il primo è il tempo, il secondo è il rapporto causa/effetto. In guerra il tempo è fattore predominante e scarso, diceva Napoleone che poteva cedere terreno perché esso si recupera, ma non tempo che non è più recuperabile. I tempi in battaglia sono strettissimi, nel business non è sempre così, e ciò in conseguenza del rapporto causa/effetto. Un errore in battaglia si paga subito, in management a volte si può rimediare. Allora io credo che si possa dire che la strategia militare è una metafora efficace del management e può essere un utile strumento di formazione per i dirigenti.

Il Military Management può essere un esercizio simile a un allenamento sportivo. Si dice che in allenamento si esaspera lo sforzo, per abituare il fisico a superare prove superiori a quelle che poi si dovranno affrontare: in allenamento porto uno zaino di quindici chili, anche se poi in una ipotetica gara ne dovrò portare uno da cinque.

I tre principi dello stratega

Ci sono tre principi che, a nostro avviso, sintetizzano la forza del pensiero logico, attenendosi ai quali i principali strateghi della storia hanno conseguito le loro più significative vittorie.

Le informazioni. Il primo è proprio un principio socratico, “Io so di non sapere” che invita a conoscere l'avversario senza mai sottovalutarlo, per affrontarlo senza dare nulla per scontato. Sun Tzu, uno dei principali strateghi del pensiero militare cinese, ne *L'arte della guerra* ci ricorda:

“Conosci il nemico come conosci te stesso. Se farai così anche in mezzo a cento battaglie non ti troverai mai in pericolo. Se non conosci il nemico ma solo te stesso, le tue possibilità di vittoria saranno pari a quelle della sconfitta. Se non conosci te stesso né il tuo nemico, sii certo che ogni battaglia sarà per te fonte di pericolo gravissimo”.

Nella nostra esperienza consulenziale questo saggio consiglio viene spesso disatteso nelle negoziazioni in azienda: la maggior parte dei fallimenti negoziali sono infatti figli di una scarsa preparazione, anche se la Storia ci insegna che spesso l'attività

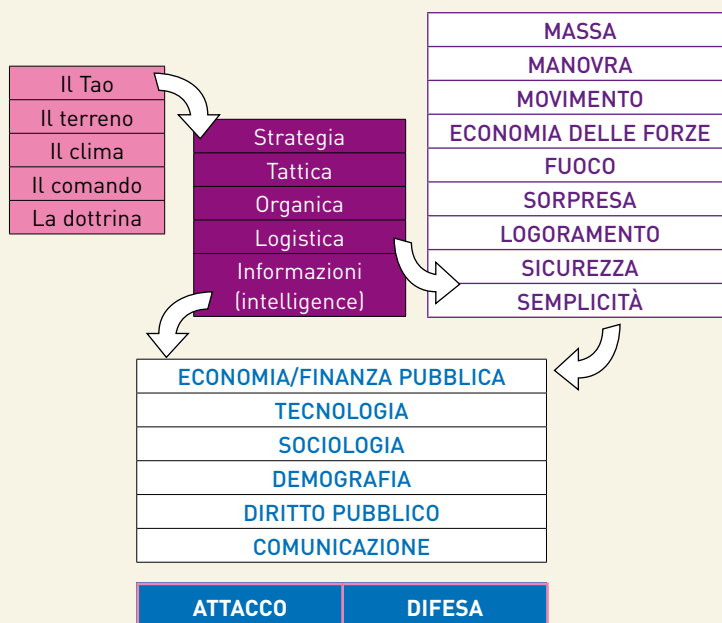
La sottile differenza tra guerra e mercato

La competizione industriale è sottoposta agli stessi condizionamenti di un evento bellico.

Variabili tecniche, variabili sociali, variabili socio-tecniche influiscono su di essa, tanto che il modello dell'approccio sistemico del Tavistock Institute si può applicare anche a un evento bellico.

L'irriducibile complessità della guerra

Elementi della complessità della guerra



di *intelligence* rappresenta un elemento distintivo dei grandi strateghi. Molto frequentemente, infatti, i manager affrontano le negoziazioni senza sufficienti informazioni sulla controparte o, se sono in possesso di informazioni, non sempre queste sono verificate e recenti. Se poi il negoziatore deve essere supportato da un lavoro di team con colleghi appartenenti ad altre funzioni, assistiamo frequentemente al fenomeno dei “silos aziendali”, ovvero la grande difficoltà che hanno i diversi dipartimenti dell'azienda a comunicare tra loro in modo efficace. Ma cosa significa davvero conoscere il proprio nemico?

Tutto il pensiero strategico cinese è influenzato dal continuo alternarsi degli opposti, lo Yang e lo Yin. Secondo i cinesi, l'azione combinata di queste forze opposte ma complementari regola tutto l'universo. Conoscere il nemico per Sun Tzu significa in primo luogo analizzare i suoi “vuoti” e



i suoi “pieni”, ovvero capire dove è forte (Yang) e quali sono invece le sue aree critiche (Yin). Il segreto della vittoria consiste nell’attaccarlo dove è Yin con il nostro Yang, ovvero nel riempire i suoi “vuoti” con i nostri “pieni”.

L’esperienza. Il secondo principio viene riassunto da Arthur Conan Doyle così: la conoscenza deriva esclusivamente dai sensi e dall’esperienza, cioè “osservare, concatenare, dedurre”. Da queste tre azioni nasce la scelta di occupare una posizione strategica, di scegliere una modalità di attacco, di colpire in un punto piuttosto che in un altro in funzione delle informazioni conosciute sul nemico. Tuttavia qui può scattare la trappola: un avversario accorto può porre in atto espedienti per farci osservare cose non vere, concatenare fatti non connessi, dedurre scelte sbagliate.

L’opera *I 36 stratagemmi*, che insieme a *L’arte della guerra* descrive i principi del pensiero militare cinese, contiene interessanti suggerimenti per alterare, attraverso l’inganno, la percezione del nemico e condurlo così alla sconfitta.

La logica. Ma c’è un modo per non cadere nei trentasei stratagemmi, cioè il terzo principio, quello della Logica, il cosiddetto “Rasoio d’Ockham”. Si tratta di un principio espresso nel XIV secolo dal filosofo William of Ockham che suggerisce l’inutilità di formulare più assunti di quelli che si siano trovati per spiegare un dato fenomeno. È un invito, da un lato, alla semplicità: perché andare a cercare soluzioni complicate quando ne esiste una semplice? La natura si basa su di un principio economico che è quello del non sprecare le risorse scarse, essa sceglie quindi “sempre” il percorso più semplice, che non necessariamente è quello “più diretto”. Quando ci si trova di fronte a più alternative, scegliete sempre quella meno “costosa”, ricordando però di valutare bene cosa si intende per costoso. Ad esempio, l’evoluzione della specie è apparentemente molto “costosa”, perché richiede lungo tempo, ma in realtà ottimizza le risorse. Sul campo di battaglia i grandi generali seguono lo stesso percorso. Napoleone ad Austerlitz vinse perché scelse la soluzione più semplice, mentre la terza coalizione sbagliò perché volle

Le forze che regolano il mondo

YANG	YIN
SOLE (giorno)	LUNA (notte)
ATTACCO	DIFESA
INSPIRAZIONE	ESPIRAZIONE
PIENO	VUOTO

concepire un piano complesso e articolato, quello che Napoleone non faceva praticamente mai. Ma nell’idea di semplicità c’è anche un altro enorme valore della nostra civiltà: il pragmatismo. Non sono pochi i generali che hanno perso delle guerre per inseguire le proprie ideologie invece che la logica. Il Vietnam fu il caso più eclatante, solo dopo quasi trent’anni di una guerra inutile, costosa e politicamente disastrosa, gli americani si resero conto che il Vietnam non vedeva in realtà il nemico nell’Occidente capitalista, bensì nella Cina, che da secoli era il suo avversario territoriale e culturale. Siamo convinti che l’applicazione dei tre principi al mondo del business sia molto utile al manager che sia disposto ad affrontare le sfide quotidiane investendo tempo adeguato nella preparazione, nella raccolta e selezione delle informazioni salienti per realizzare strategie semplici, ma non semplicistiche. ■



La scelta di Marchionne

Quando Marchionne ha annunciato il grande cambiamento che la Fiat sta oggi fronteggiando, in molti si sono strappati le vesti, ma lui si è limitato a osservare quali erano le condizioni in cui operava l’azienda in Italia e nel mondo. Essendo un manager “globalizzato”, si è ricordato che i requisiti di competitività devono essere di carattere globale, cioè potersi confrontare con aziende europee ed extraeuropee, tanto da incorporare nel gruppo la Chrysler. Ha valutato come le condizioni limitassero la competitività dell’azienda. Ne ha dedotto che o si cambiavano le condizioni o l’azienda doveva espatriare o soccombere. Non si è fatto condizionare dalle variabili politiche, cioè ha puntato diritto allo scopo (entiam non sunt...).

La sua serena indifferenza nei confronti dei precedenti modelli di relazioni del gruppo con le istituzioni e con il sindacato dimostra come egli abbia scelto un approccio del tutto nuovo, che ha “dimenticato” i precedenti “io so di non sapere”.