

La “casualità” nell’economia delle aziende e la funzione mediatrice della intelligenza emotiva

Prof. GIUSEPPE PAOLONE - Prof.ssa ADELAIDE IPPOLITO
Dott. RAFFAELE MARCELLO - Prof. MARCO SORRENTINO

ABSTRACT: (THE “RANDOMNESS” IN BUSINESS ADMINISTRATION AND THE MEDIATOR ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE). *The aim of the paper is to analyse the complexity theory in business administration, starting from the consideration of the critical role assumed by randomness and emotional intelligence. The paper is based on a theoretical analysis of the literature and the consequent theorization of concepts on randomness. The findings significantly indicated the effects produced on corporate stability by randomness. A further finding is constituted by the consideration of the effects produced on corporate stability by emotional intelligence which, together with other intelligences, represents the central variable in the process of formation, dissemination and learning of the corporate culture. Theoretical analysis is developed considering the main existing literature on systems theory applied to the company; in addition, the literature has analyzed the fundamental studies on randomness applied to business phenomena and studies on the role of emotional intelligence, useful for reducing the effects of randomness. This study contributes to the existing body of knowledge about randomness and emotional intelligence in business administration. In particular, the concepts of randomness and emotional intelligence have often been analysed in business disciplines in a disjointed way. The paper intends to consider these phenomena jointly, since it is the authors' opinion that emotional intelligence, integrated with cognitive processes, applied to casualism is able to provide the right lever to counteract the negative effects of chance and amplify the positive ones, in a process whose final point gives rise to effects on the conditions of company balance, favoring learning. In fact, the action of the relational and communicational capacity of emotional intelligence plays an important role in the process of formation, dissemination and learning of the corporate culture, allowing the company to act in harmony with the environment in a coordinated way, creating an evolution process that allows to learn from environmental stimuli, and to react and anticipate risks, creating the profitable conditions of chaotic order, index of business survival and development, able to preserve the conditions of business equilibrium.*

KEYWORDS: *Randomness, Emotional intelligence, Social intelligence, Managerial intelligence, Business administration.*

DOI: *10.17408/RIREAGPAIRMM509101122021*

Ricevuto il 10/5/2021 – **Accettato il** 13/10/2021

1. Introduzione

Lo studio dell’azienda nella sua complessità e nelle sue condizioni di equilibrio ha avuto spesso una connotazione concettuale radicata nel determinismo, la cui naturale essenza categoriale richiama la teoria della causalità e, di conseguenza, una visione puramente meccanicistica della fenomenologia aziendale (PAOLONE, 2011). Il passaggio di paradigma nella scienza aziendale si deve agli studi di Amaduzzi (1990, 1991), che hanno dato luogo ad un fecondo filone di studi sull’economia aziendale nell’ottica del determinismo debole e del probabilismo, evidenziando il ruolo critico assunto dal *caso*.

Come rilevato dallo stesso Amaduzzi (1991), il connotato forte del determinismo debole e del probabilismo nella vita delle aziende era stato già evidenziato in precedenza da autori come Zappa (1925) e Fisher (1927), dando luogo ad una riconsiderazione dei valori di conto e di bilancio in una logica di incertezza sia nel momento della loro determinazione, sia in quello futuro in cui sono proiettati, ma che ha consentito all’Economia Aziendale e alla Ragioneria di progredire enormemente nel dibattito scientifico. A tal riguardo, il pensiero dell’Amaduzzi ha consentito di porre in evidenza una tensione speculativa di fondo tra “la necessità di elaborare valutazioni e previsioni, su cui basare l’operare economico e la sua progettualità ed

il contesto di accadimenti imprevedibili e di quelli qualitativamente prevedibili, ma quantitativamente indeterminabili, che permea il sistema aziendale, il suo ambiente, la sua dinamica” (PAOLONE, 2011, p.116). La tensione speculativa precedentemente richiamata dà luogo all’adozione della logica della causalità empirica nell’elaborazione dei diversi principi applicati ai fenomeni aziendali (PAOLONE, 2011), evidenziando il ruolo critico assunto dal casualismo (PAOLONE, 2017), che individua il *caso* come componente indeterminata o indeterminabile nella rappresentazione dei fenomeni, con i suoi possibili effetti, sia positivi sia negativi, sull’equilibrio aziendale.

La logica della causalità empirica consente di studiare e rappresentare l’azienda nell’ottica dell’approccio sistemico proprio del paradigma della complessità, cui si accompagna la caoticità (PAOLONE, 2017), ponendo in luce l’aspetto probabilistico dello stato di un sistema aziendale in un dato momento, in piena coerenza con i principi del determinismo debole.

Il ruolo del casualismo nei fenomeni aziendali ed i suoi effetti sulle condizioni di equilibrio rendono inevitabile l’esigenza di considerare le diverse possibili modalità di gestione della casualità, ponendo in essere dei comportamenti in grado quanto più possibile di limitarla, attraverso il ruolo proficuo svolto dall’intelligenza emotiva del leader aziendale (Paolone, 2018). In tal senso, pur considerando le aziende quali sistemi cognitivi in grado di reagire agli stimoli ambientali al fine di preservare, grazie ai processi di accumulazione della conoscenza e di apprendimento (PAOLONE, 2001), le proprie condizioni di equilibrio (DE LUCA, 2003), l’intelligenza emotiva del suo leader rappresenta quella qualità necessaria che consente di convogliare le energie positive presenti in azienda, per gestire opportunamente la casualità ed innescare così i conseguenti processi di apprendimento (PAOLONE, 2001; PAOLONE, D’AMICO, 2017).

Sulla base di quanto precedentemente affermato, il presente lavoro si propone di fornire un’analisi del contributo della casualità e dell’intelligenza emotiva negli studi di Economia Aziendale, concetti sovente analizzati nelle discipline aziendali in modo disgiunto ed in ogni caso non correlato. Di contro, è opinione degli autori che l’intelligenza emotiva, quando integrata con i processi cognitivi, sia in grado di fornire la giusta leva per contrastare gli effetti negativi del *caso*, amplificandone al contempo quelli positivi, in un processo iterativo il cui punto finale dà luogo a conseguenze proficue sulle condizioni di equilibrio aziendale, favorendo così l’apprendimento. Nell’ambito di tale contesto, dopo aver introdotto brevemente la concezione sistemica dell’azienda, enucleando quelli che sono considerati i “principi base” dell’economia aziendale, il quadro teorico e concettuale del lavoro si completa con la descrizione dei principali elementi che caratterizzano il “probabilismo” nell’economia di una qualsivoglia azienda, sia essa di produzione o di erogazione (in ambito sia pubblico che privato); successivamente, utilizzando una metodologia tradizionale o c.d. narrativa, gli autori compiono una analisi critica della prevalente letteratura sul tema, proponendo un ideale *continuum* logico che, partendo dalla “teoria della complessità”, attraverso la “teoria del caos”, giunge ad un modello basato sulla “casualità”, in grado inevitabilmente di influenzare, sia positivamente che negativamente, l’equilibrio aziendale; di qui, si introduce il principale elemento innovativo del lavoro, vale a dire la funzione svolta dall’intelligenza emotiva quale possibile strumento limitante gli effetti della casualità nell’economia di un’azienda.

Il contributo, infine, termina con le riflessioni conclusive degli autori, che evidenziano altresì i possibili spunti di ricerca per il futuro.

2. Quadro teorico e concettuale

2.1. I principi base dell'economia aziendale

Il sistema-azienda, quale sistema di forze economiche, è finalizzato allo svolgimento di un processo continuo di produzione-scambio-consumo che presuppone una condotta pianificata, data la natura previsiva delle operazioni che lo compongono, esposta al rischio delle oscillazioni da parte delle sue variabili interne ed esterne (SUPERTI FURGA, 1971; GARZELLA, 2019). L'analisi del sistema aziendale presuppone lo svolgimento di una serie di fasi interdipendenti che si sviluppano e si rinnovano in un processo dinamico, adeguandosi continuamente al variare delle condizioni interne al sistema ed esterne ambientali.

Nell'ambito del sistema aziendale possono essere individuati vari sottosistemi (parti complesse dell'unitario sistema), variabili in relazione al grado di complessità del sistema globale (sovrasistema) ed ai criteri soggettivi di osservazione (PAOLONE, 2014). La natura sistemica dell'azienda comporta, inoltre, che il valore assunto dai beni che la compongono è strettamente collegato al ruolo che tali beni assumono nella combinazione sistemica con gli altri beni aziendali, ossia assumono un valore funzionale (PAGANELLI, 1976; MASINI, 1977).

Le forze che definiscono il sistema aziendale, rappresentate, oltre che dalle risorse materiali e finanziarie, anche e principalmente da quelle umane, nella loro reciproca coordinazione, vengono denominate “fattori” di vita (o di sopravvivenza), di crescita e di sviluppo (o di prevenzione di situazioni di crisi, ciclica o strutturale), i quali agiscono sulle dinamiche ed instabili condizioni di equilibrio aziendale, fortemente perturbate dall'azione delle su descritte variabili interne alla struttura e da quelle ambientali (e mercatistiche) esterne alla stessa.

Lo studio del sistema-azienda implica l'analisi dei collegamenti interattivi con il sovrasistema ambientale, di grado più elevato (GOLINELLI, 2011; BERTINI 2017), dal quale subisce continui condizionamenti che influenzano l'equilibrio aziendale, fortemente perturbato, oltre che da forze interne, anche, e principalmente, da agenti esterni, per cui costituisce un sistema alla ricerca continua delle condizioni di efficienza (DE MARTINI MELLA, 2011).

Dalla concezione sistemica dell'azienda (con i suoi sottosistemi posizionati a vari livelli graduali) e da quella sovrasistemica dell'ambiente (con i suoi sottosistemi di vario ordine e grado) discendono i “principi”, riferibili sia alle aziende produttrici che a quelle erogatrici (private e pubbliche), discutibili sul piano scientifico, modificabili e integrabili in relazione alle mutevoli condizioni ambientali e, in particolare, mercatistiche (PAOLONE, 2014).

I principi, riconosciuti validi e rispondenti alla realtà imprenditoriale e a quella politico-sociale, sono, nella sequenza temporale di ideazione e diffusione, i seguenti:

- il principio dell'equilibrio aziendale in chiave prospettica;
- il principio dei profili d'impresa;
- il principio dell'autorigenerazione dei processi produttivi;
- il principio della capacità di apprendimento e della conoscenza profonda;
- il principio dell'intelligenza globale (emotiva, valorizzativa, sociale e manageriale);
- il principio della comunicazione aziendale.

L'equilibrio prospettico detta le condizioni economiche, finanziarie, monetarie e patrimoniali da verificarsi nella loro integrazione e da studiarsi per istituire l'azienda, farla convenientemente funzionare e opportunamente cessare (al venir meno di dette condizioni).

I profili rappresentano i fattori di successo (di vita e di sviluppo) o di insuccesso (di cri-

si, ciclica o strutturale), da ricondurre rispettivamente al favore o al disfavore di economie interne ed esterne; essi esprimono gli elementi che identificano l'azienda dalle sue origini, e nelle sue manifestazioni di vita, rappresentando le linee di forza o di debolezza che tendono ad avvicinare l'ipotetica unità aziendale a quella reale.

L'autorigenerazione esprime la possibilità che investimenti nelle attività produttive possano essere rigenerati (in parte o in toto) in nuove risorse da reinvestire.

La capacità di apprendimento e la conoscenza profonda sono il risultato di un lento e graduale processo cognitivo di accumulazione delle potenzialità che conduce alla competenza.

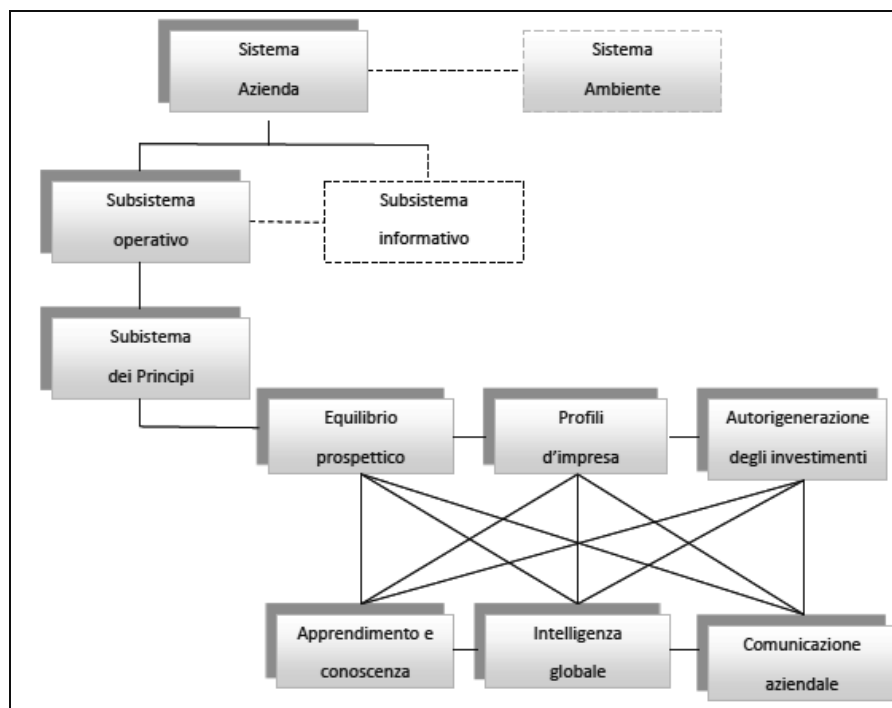
L'intelligenza globale esprime congiuntamente: il controllo delle proprie emozioni e di quelle degli altri, con possibilità di attivare relazioni interpersonali (intelligenza emotiva); l'abilità di ricontestualizzare e di apprezzare il positivo (intelligenza valorizzativa); la capacità di relazionarsi all'interno di un gruppo (intelligenza sociale); la capacità di svolgere con successo i compiti assegnati, di collaborare con altri e di adattare il proprio comportamento (intelligenza manageriale).

La comunicazione sta ad esprimere la trasmissione con efficacia di un'idea, di un dato, di un'informazione da un soggetto ad un altro, in modi differenti usando diversi linguaggi condizionati da molteplici fattori.

Il sistema dei principi riferibili al subsistema operativo (organizzativo-gestionale) è sinteticamente rappresentato nello schema che segue (Figura 1).

Tuttavia, questa tesi spiega solo parzialmente i motivi che spingono i manager a sperimentare innovazioni in campo manageriale. Secondo Ax e Bjornenak (2007) esiste infatti una seconda prospettiva attraverso cui analizzare l'adozione di strumenti innovativi di controllo di gestione. La prospettiva dell'offerta (supply side perspective), contrariamente alla prima (demand side), si basa sull'idea che le mode possano giocare un ruolo determinante nel processo di diffusione delle innovazioni. In questo modello sono centrali i meccanismi di credenza collettiva che classificano una nuova tecnica come capace di progressi "oggettivi e razionali" nella gestione (ABRAHAMSON, 1996). Nell'alimentare questi meccanismi un ruolo chiave è giocato dai "management fashion setters", ossia dai soggetti ispiratori delle mode: imprese di consulenza, business school e Università, mezzi di comunicazione economici, "guru" professionisti in ambito manageriale. Tutti questi soggetti operano attivamente per diffondere capillarmente le nuove mode manageriali.

Figura 1 – Il sistema dei principi riferibili al subsistema operativo



2.2. La teoria della probabilità in economia aziendale ⁽¹⁾

Gli accadimenti aziendali sono pervasi da tensioni speculative di fondo che rispecchiano alcune problematiche epistemologiche, il cui sviluppo ha comportato profondi cambiamenti di paradigma.

Tra le tante tensioni è possibile riscontrare quella riguardante la necessità di elaborare valutazioni e previsioni, su cui basare l'operatività aziendale e la sua progettualità. In particolare, la problematica impegna il rapporto tra l'astratta oggettività del numero, utilizzato come valore espresso in moneta nella rilevazione, e l'entità misurata; tale rapporto va costruito in una "logica probabilistica" da applicare al contesto preso in considerazione delle interrelate condizioni, variabili in modo dinamico.

Per affrontare e risolvere tale tensione, l'approccio suggerito sarebbe quello di contemplare la ponderazione probabilistica quantitativa delle valutazioni dei dati (sia simultanei che successivi), il principio della prudenza nel relativo calcolo, la costituzione di riserve, la pia-

⁽¹⁾ Sui principali elementi che caratterizzano il "probabilismo" in Economia Aziendale, si veda, tra gli altri: Amaduzzi, 1990; Paolone, 2011; Paolone e D'Amico, 2017.

nificazione basata su modelli complessi probabilistici, i caratteri dinamici ed evolutivi dell'economia delle aziende.

Una ulteriore importante tensione è presente tra i fattori oggettivabili e quelli soggettivi delle forze che si rinvergono nelle risorse umane e nella capacità organizzativa. Per allentare tale tensione, viene suggerita una ponderazione soggettiva, di tipo "umanistico", della rappresentazione quantitativa dei fattori economici, che introduce però una ulteriore forma di indeterminismo.

Per la rappresentazione di tali fatti si propone un tipo di approccio che, partendo dalla modellizzazione quantitativa degli elementi e dei processi aziendali, affidando alle discipline tecnico-ragionieristiche la relativa determinazione quali-quantitativa e la contestuale interpretazione, si sviluppa evidenziandone i limiti rinvenibili nel probabilismo soggettivo dei dati rilevati nella indeterminabilità quantitativa e nella non generalizzabilità dei profili di impresa. A tale linea di riflessione si collega la dialettica tra la ricerca delle leggi e delle condizioni generali (approccio quantitativo) e la loro declinazione nelle fattispecie aziendali assunte nelle loro peculiarità (approccio qualitativo).

Le varie tensioni rappresentano un sistema di dimensioni concettuali entro cui posizionare le basi teoriche del percorso di ricerca verso la rappresentazione e l'interpretazione del complesso sistema aziendale ⁽²⁾, esplorando e sviluppando, da un lato, l'indirizzo di ricerca caratterizzato da un approccio analitico e quantitativo, lasciando delineato, dall'altro, un diverso possibile indirizzo di ricerca caratterizzato da un approccio complesso e qualitativo basato sull'indeterminismo, sull'incertezza e sul probabilismo. Il primo approccio manifesta il vantaggio di consentire una rappresentazione del sistema aziendale in cui sono determinabili le condizioni quantitative ed obiettive di equilibrio; il secondo si basa sulla logica dell'incerto e della complessità: entrambi gli approcci, opportunamente integrabili, concorrono a fornire del sistema aziendale un'immagine globale, vera, reale e attuale, modificabile a seguito dei continui cambiamenti agibili da fonti interne e da quella esterna, ambientale e mercatistica.

Tutto il sistema aziendale viene, così, ad essere esplorato con un indirizzo di ricerca deterministico ed analitico ma, al contempo, vengono messi in risalto i limiti basati sulla "logica dell'incerto", sul probabilismo, sull'imprevedibilità, sulla casualità.

Il "probabilismo" del verificarsi delle condizioni, che vincolano l'acquisizione di risorse finanziarie da investire in risorse produttive destinate al loro utilizzo immediato e futuro, è un concetto presente in molti lavori di economia aziendale.

Nella loro espressività numerica, i valori delle risorse sono considerati in subordine alla probabilità che si verifichino eventi futuri previsti e che sopravvengano eventi futuri imprevedibili ⁽³⁾; ne consegue che, in presenza di un livello più o meno elevato di incertezza presente nelle attività economiche, sorge la necessità di coordinare il modello economico contabile con quello matematico.

Il "numero" esprime in unità monetarie la misura di grandezze economiche di natura

⁽²⁾ Fissate le coordinate, ne consegue la demarcazione di uno spazio culturale-filosofico che rappresenta la matrice di paradigmi, teorie e metodologie caratterizzanti gli indirizzi di ricerca scientifica avente ad oggetto il sistema aziendale.

⁽³⁾ Le vigenti norme che disciplinano la materia bilancistica, unitamente ai principi contabili nazionali e internazionali, hanno riguardo alle condizioni di incertezza in cui i valori si formano per essere proiettati nel futuro.

diversa ed in tempi diversi ed è soggetto a variazioni in rapporto ai beni stessi con i quali viene realizzato lo scambio monetario ⁽⁴⁾. Esso, in quanto unità di misura, viene impiegato per esprimere valori economici di ogni attività aziendale, sia nella fase progettuale che in quella decisionale.

I progetti si elaborano con numeri che esprimono grandezze sul probabilismo delle condizioni di incertezza dei valori, sia nel momento di loro formazione sia per la durata temporale per la quale essi si compongono.

Oltre alla struttura del sistema progettato, le condizioni di incertezza si riferiscono ai mercati di acquisizione dei fattori produttivi e di quelli di collocamento dei prodotti finali.

Il “probabilismo” è un concetto riferibile nell'ambito aziendalistico al suo primo principio enunciato nel “tendenziale equilibrio prospettico” perturbato dalla continua azione negativa delle variabili interne ed esterne al sistema e, quindi, dalla probabilità che rende incerto ogni accadimento di operatività.

I principi dell'economia aziendale basati sulla “logica dell'incerto” (e non del determinismo) sono avvalorati dalle proposizioni e dalle vedute riguardanti la “teoria e il calcolo delle probabilità”.

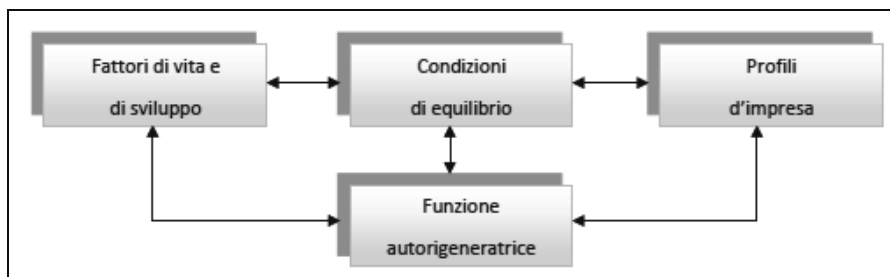
I valori dei piani strategici, dei programmi operativi, dei bilanci sono intrinseci di “relativismo” e di “probabilismo”, che impongono particolare attenzione allorché si è chiamati ad esprimere il relativo grado di fiducia (“probabilità soggettiva”), che dovrà persistere anche nelle fasi successive di misurazione dei valori in relazione alle variazioni delle situazioni aziendali ed ambientali.

Anche i principi riferibili alla concezione sistemica dell'azienda sono suscettibili di interpretazione, avendo riguardo al legame instaurabile tra di loro e all'estensione della loro validità all'unitario sistema di riferimento applicativo.

Un primo legame relazionale di causa-effetto può essere individuato tra i “fattori di vita e di sviluppo” e le “condizioni di equilibrio”, ma anche tra i “profili d'impresa” e le “condizioni di equilibrio” e tra queste ultime e la “funzione autorigeneratrice”.

Valga, al riguardo, lo schema che segue in Figura 2.

Figura 2 – I legami instaurabili tra il principio dell'equilibrio e gli altri principi in diretta correlazione



Ma sull'equilibrio aziendale agiscono anche gli altri principi, laddove il primo di essi (“capacità di apprendimento e conoscenza profonda”) ne rappresenta la principale causa

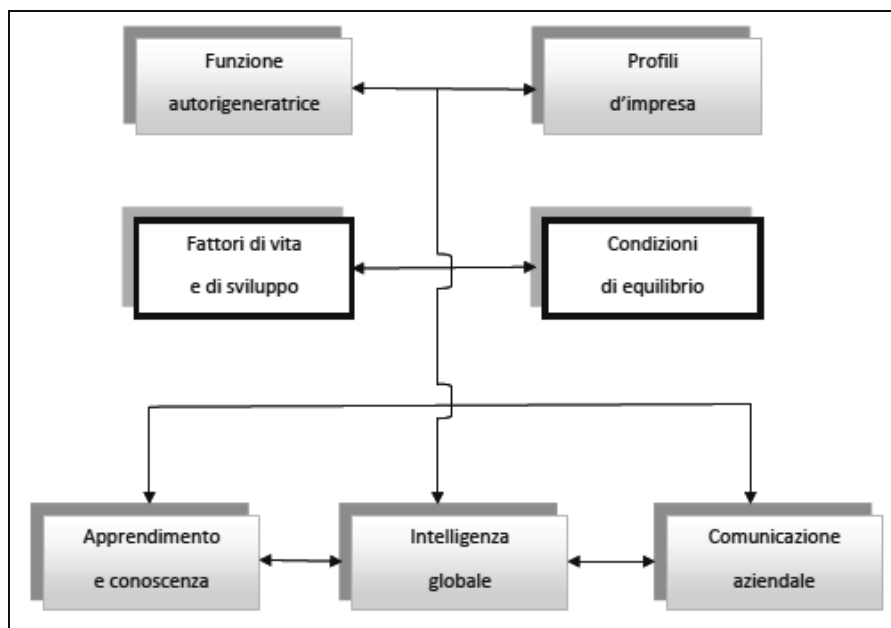
⁽⁴⁾ Da qui, la prima causa di “relativismo” e di “probabilismo” dei valori di conto e di bilancio.

promozionale, a cui va ad integrarsi il principio dell'“intelligenza emotiva” che, unitamente alle altre intelligenze (autorizzativa, sociale e manageriale), rappresenta la variabile centrale nel processo di formazione, diffusione ed apprendimento della cultura aziendale ⁽⁵⁾.

Da ultimo, fondamentale appare il principio della “comunicazione aziendale”, idoneo, nella sua efficacia penetrativa, ad affrontare e portare a soluzione le varie problematiche per il raggiungimento di prefissati obiettivi.

Lo schema della figura precedente può essere integrato considerando questi ultimi principi, dando così origine allo schema di Figura 3.

Figura 3 – Il sistema dei principi di economia aziendale nelle loro reciproche interrelazioni



3. Analisi della prevalente letteratura

3.1. La teoria della complessità in economia aziendale

Il sistema-azienda e il sistema-ambiente, nei loro interrelati rapporti, rispondono ad una razionalità assoluta con l'obiettivo di ridurre e limitare gli effetti da essa provocabili attraverso il ricorso all'ordine e al controllo.

I sistemi aziendali, caratterizzati dal principio della “causalità lineare”, sono idonei a

⁽⁵⁾ Anch'essi esprimono profili promozionali dell'equilibrio aziendale, in grado di incidere enormemente su quest'ultimo e sui suoi equilibri settoriali.

gestire e controllare situazioni complicate, in linea generale affrontabili e risolvibili, ma non complesse, le cui variabili dalle relazioni ignote e mutevoli nel tempo sono di difficile dominio, o addirittura incontrollabili (PAOLONE, 2010).

Da qui la “teoria della complessità” quale studio di sistemi complessi e dei fenomeni ad essi associati, che si sono sviluppati in vari ambiti disciplinari, da quello fisico a quello chimico, a quelli biologico, sociopsicologico, filosofico, fino a quello economico (anche aziendale) (CRAVERA, 2008).

La teoria della complessità è sorta con la crisi del “paradigma dell’ordine”, con la scoperta della non linearità degli accadimenti aziendali, con l’incidenza dei paradossi.

Nelle aziende, la logica dominante è ancora quella lineare che collega alla causa l’effetto, alla decisione l’azione, in un modo riduzionista e semplificatorio di risoluzione di problemi complicati ricorrendo all’applicazione di metodi tradizionali.

La valutazione di un’azienda avviene, pertanto, assumendo a riferimento variabili reddituali, e/o finanziarie, e/o patrimoniali, attraverso l’analisi degli andamenti gestionali pregressi e l’attualizzazione di quelli prospettici; non vengono presi in considerazione i “profili” aziendali che rappresentano i punti di forza e di debolezza del sistema aziendale ⁽⁶⁾ che lo rendono “complesso” e non facilmente controllabile.

Sorge pertanto il concetto di “complessità” che può essere intesa come la difficoltà a comprendere gli accadimenti aziendali da parte dei soggetti che assumono comportamenti sempre più “caotici” e non lineari, in presenza di “paradossi” che tendono a falsificare la “linearità” del rapporto causa-effetto.

Nel rispetto di tale linearità, le aziende costruiscono i piani strategici finalizzati al perseguimento di risultati economici, finanziari e patrimoniali di eccellenza, basandosi su una efficiente organizzazione e sulle capacità tecniche ed emotive delle risorse umane.

In tale contesto, il management è chiamato a verificare e a controllare che l’intero processo pianificatorio venga puntualmente realizzato, riducendo così il “caos” e il “disordine” ed uniformando le procedure formalizzate all’interno di una funzione. Così operando, l’azienda viene però posta in uno stato di isolamento, avviando così un percorso che condurrà inevitabilmente alla crisi di tipo strutturale.

Un’organizzazione moderna, solida e stabile ha invece bisogno del disordine e del caos, visti nella loro positività, che possono rendere l’azione manageriale aperta ad un certo grado di “disordine vantaggioso” che favorisce l’interazione dei flussi comunicativi all’interno e all’esterno del sistema aziendale; in definitiva, il disordine è portatore di turbolenza, ma è anche promotore di interazioni.

Il sistema-ambiente, dal canto suo, esprime sempre mutevoli condizioni agenti sul sistema-azienda con forti perturbazioni, presenta dinamicità ed imprevedibilità dando origine alla “complessità ambientale” (CARRIS e MELIS, 2006), la quale deriva in gran parte dall’azione delle realtà organizzative, interdipendenti e tra di loro interagenti.

Si origina, pertanto, un andamento circolare teso a modificare il tradizionale rapporto tra i due sistemi (aziendale e ambientale), il primo dei quali non più in posizione di sottomissione, ma quale propugnatore di un nuovo ambiente con il quale si collega e interagisce in una forma di reciproco adattamento attivo.

⁽⁶⁾ Quali, ad esempio, le origini dell’impresa e le sue successive trasformazioni, la dimensione aziendale, la veste giuridica (individuale o societaria), il processo comunicazionale, la creatività dell’imprenditorie, le capacità del *management*, l’autonomia e il collegamento con altre unità aziendali, ecc.

3.2. *La teoria del caos in economia aziendale*

La esposta teoria della complessità, come già visto, ha come principale obiettivo quello di comprendere il comportamento dei sistemi complessi, tra i quali quello aziendale, caratterizzati da un elevato numero di elementi in connessione tra di loro in modo non lineare.

Dalla teoria della complessità si passa la “teoria del caos”, avente ad oggetto lo studio di un processo dinamico ad elevata complessità di relazioni ⁽⁷⁾.

Dalla definizione classica di caos (assenza di ordine) si passa al concetto di “ordine nascosto”, da cui traggono origine fenomeni complessi non facilmente comprensibili (GLEICK, 2018).

La complessa dinamica del cambiamento ambientale impone la ricerca, da parte del sistema aziendale, del cosiddetto “orlo del caos”, individuabile come particolare area ove trovano contemporanea confluenza l'ordine e il disordine, indicando i due sistemi a confronto (aziendali e ambientale) conciliabili ed evolvibili (AZZARITI, 2006). Tale “area di incontro” non rappresenta né l'ordine eccessivo (sinonimo di staticità e di immutabilità) né il disordine spinto (caos fuori controllo).

L'orlo del caos rappresenta, pertanto, l'area del cambiamento, dell'innovazione e della creatività, per cui il sistema aziendale, in stretta correlazione con quello ambientale, si colloca in una zona ove coesistono ordine e disordine, in misura moderata in entrambe le situazioni.

Al successo aziendale si perviene attraverso un moderato disordine che consente alla struttura di mantenere e migliorare nel tempo le sue dinamiche ed instabili condizioni di equilibrio. Una organizzazione troppo ordinata tende, viceversa, a scomparire per immobilismo; ma troppo disordinata è destinata a disintegrarsi. All'orlo del caos viene, di conseguenza, a configurarsi un corretto equilibrio tra ordine e disordine in un sistema complesso, quale è quello aziendale, in cui regnano i principi dell'efficienza, dell'efficacia e dell'innovazione.

La teoria della complessità si caratterizza per un concetto fondamentale che è quello della “circolarità”, esprime un avanzamento della “linearità”, dove ad ogni causa corrisponde un dato effetto. Nella “casualità circolare” si generano andamenti virtuosi dove determinate cause sono originatrici di determinati effetti che, a loro volta, retroagiscono sulle cause originarie, innestando il precisato circuito circolare.

In verità, i sistemi complessi (e caotici) alimentano due circuiti: quello della “creazione”, che spinge verso il disordine, e quello della “condivisione” che, al contrario, spinge verso l'ordine.

Il primo circuito (quello della creazione) parte dal presupposto che, alla capacità di creare realtà nuove, si accompagna la “distruzione creativa”, con la conseguente determinazione di una stretta correlazione tra creatività e distruzione. Il secondo circuito (quello della condivisione) tende ad elevare i livelli di efficienza della struttura organizzativa, con il continuo ripetere delle operazioni che si svolgono in tale ambito, ma in un clima di piena condivisione di valori ed obiettivi ⁽⁸⁾.

⁽⁷⁾ La “caoticità” è pertanto legata alla “complessità”.

⁽⁸⁾ La leva che fa scattare l'azione manageriale è rappresentata dalla capacità di intessere relazioni proficue e dall'attivo e continuo processo comunicazionale.

I due accennati circuiti danno origine alla “creazione condivisa” all'orlo del caos, dove si assiste ad un efficace confronto, in ambito aziendale, tra i due contrapposti termini (ordine e disordine), alla ricerca di un sostanziale loro equilibrio.

3.3. Il passaggio dalla “teoria della complessità” alla “teoria della casualità” attraverso la “teoria del caos”

Per giungere ad un modello basato sulla “casualità” attraverso un processo di limitata razionalità, occorre validare il passaggio dalla “teoria della complessità” alla “teoria del caos”, esaminato nel precedente paragrafo.

La “caoticità” esprime una visione atta a costruire un modello organizzativo (caotico) basato sul conseguimento dei risultati attesi, che presuppone un complesso di conoscenze e di competenze da monitorare continuamente, suscettibili di modifiche ed integrazioni, attraverso le quali è possibile tradurre le idee in progetti concreti.

Così riflettendo, non è più possibile comporre i bilanci di esercizio sulla base dei soli dati economico-finanziari, rendendosi necessaria la rappresentazione, in nuovi documenti, delle capacità di apprendimento e delle competenze (risultato delle profonde conoscenze); del livello quali-quantitativo del processo comunicazionale di corretta e tempestiva trasmissione delle informazioni; dell'intelligenza di vario tipo di cui sono dotate le unità lavorative a tutti i livelli di appartenenza; del livello di innovazione tecnologica, ecc.

Il passaggio dalla “teoria del caos” alla “teoria del caso” presuppone preliminarmente la conoscenza del tema della “razionalità organizzativa”, inquadrabile nell'ambito della “teoria della scelta razionale” che presuppone la scelta tra diverse soluzioni alternative basate sulla conoscenza degli effetti attesi e valutati in funzione delle proprie preferenze.

Quest'ultima teoria, al fine di effettuare una scelta oculata tra varie soluzioni alternative, dovrà acquisire tutte le informazioni utili al perseguimento del migliore risultato e superare alcuni limiti che ne condizionano l'attività decisionale.

Da qui il necessario ricorso alla “razionalità limitata”, in sostituzione di quella assoluta, in considerazione della carenza di informazioni condizionanti l'attività decisoria che permette di conoscere soltanto alcune alternative, senza valutare a fondo gli effetti che ne deriverebbero. A tale riguardo, Simon con il suo lavoro del 1955 ha dimostrato che l'ottimizzazione è raramente possibile per gli esseri umani e le persone non possono ottimizzare perché la loro conoscenza è limitata, o comunque il processo decisionale rende impossibile considerare tutte le informazioni possibili e quindi questo processo decisionale semplificato raggiunge un risultato soddisfacente (BASEL e BRÜHL, 2013), con una scelta vincolata e limitata da possibili errori.

Il processo basato sulla razionalità limitata presenta, pertanto, le caratteristiche connesse alla individuazione dei nessi relazionali più importanti, alla identificazione di alcune soluzioni in grado di risolverlo e nella ricerca di quella che appare la più soddisfacente, ciò grazie anche alla capacità di interpretare correttamente la situazione decisionale e selezionare le informazioni salienti che provengono dalla realtà, così come teorizzato dalla visione ecologica della razionalità (SMITH, 2008).

L'essenza della razionalità limitata poggia sui seguenti fondamentali principi (BONAZZI, 2001): quello di evitare (o di ridurre) l'incertezza insita nella prevedibilità degli eventi futuri; quello, di seguito, che tende a conservare l'apparato organizzativo funzionante e collaudato; quello, infine, che prevede procedure semplici e fondamentali.

In linea generale, i piani contenenti previsioni (tattiche) a breve termine e previsioni (strategiche) a medio-lungo termine presentano rispettivamente una razionalità assoluta, con elevata possibilità di verifica (i primi), ed una razionalità limitata, con scarsa possibilità di verifica (i secondi); questi ultimi sono intrinseci di elevata “casualità”.

Le decisioni dipendono dalla combinazione casuale dei “problemi”, caratterizzati dai tempi di insorgenza, dal quantum di energia che sprigiona per la loro risoluzione e dal livello della sede di discussione, con le “soluzioni”, applicate ai problemi, con i “partecipanti”, quali soggetti dotati di capacità e competenze, e, infine, con le “opportunità di scelta”, vale a dire le occasioni nell’ambito delle quali si producono comportamenti idonei all’assunzione di decisioni.

Da quanto detto consegue che non tutti i problemi danno origine a processi decisionali, per cui non è possibile confondere le scelte con la soluzione dei problemi, mentre è importante considerare e valutare il livello di impegno dei soggetti partecipanti ai vari accadimenti gestionali. Nel modello della “casualità” è presente l’intera combinazione degli elementi su descritti: problemi, soluzioni, partecipanti e opportunità di scelta.

Ma i problemi sorgono anche attraverso la loro “percezione”, la relativa “interpretazione” e l’“attribuzione dei significati”, caratterizzandosi per la volontà di rappresentare una realtà aziendale con l’apporto e il consenso di altri partecipanti, anche estranei alla propria organizzazione.

La costruzione dei significati si serve, al riguardo, del “processo comunicazionale”, principio fondamentale dell’economia aziendale, che utilizza il linguaggio, chiaro e comprensibile, idoneo al perseguimento dei risultati di successo.

Nel processo decisionale basato sulla centralità delle risorse umane, operanti in azienda, si combinano, in buona sostanza, idee, decisioni, azioni, informazioni, flussi comunicazionali che sembrano escludere (o limitare) la presenza della “casualità degli eventi”; in realtà quest’ultima è sempre presente ed è, assai spesso, causa di imprevedibili situazioni che possono originare pericolose turbative generatrici di crisi, anche strutturale.

3.4. Il rapporto tra la casualità e l’equilibrio aziendale

Si è detto che nella “teoria della probabilità”, che parte dalla “teoria della conoscenza” studiata a fini previsionali, confluiscono varie discipline di area matematico-statistica, di area umanistica e di area economica (anche aziendale).

La probabilità che si verifichi un “evento casuale”, incerto ed aleatorio, ne presuppone la sua conoscenza, nonché il modo in cui viene percepita l’incertezza e in cui viene elaborato il rischio.

Ma la “casualità” viene, assai spesso, sottovalutata e scambiata con il determinismo; la fortuna viene percepita come abilità; la probabilità viene intesa come certezza e la teoria come realtà.

Si ha spesso l’impressione che la strategia fissata dall’azienda sia eccellente; che il soggetto economico abbia una visione strategica di crescita e di sviluppo; che il management sia dotato di elevate capacità decisionali; che le risorse umane presentino soddisfacenti capacità operative e notevole impegno ad applicarle. Il tutto, senza però considerare che una buona (a volte, anche elevata) percentuale di successo aziendale sia attribuibile al “caso”, che presenta una serie di distorsioni nella percezione della probabilità.

Normalmente il successo di un’azienda viene giudicato sulla base dei risultati economici

raggiunti e delle consistenze patrimoniali accumulate, senza però considerare il ruolo che gioca la “fortuna” nel concorrere al raggiungimento di tali risultati.

La “variabile caso” viene quindi ad innescare un “circuitto virtuoso” che però può trasformarsi in “vizioso” in presenza di un evento negativo.

La tendenza è quella di annotare i risultati economici e patrimoniali conseguiti senza porsi il problema di ricercarne le cause originatrici, perdendo così di vista i rischi ad essi connessi.

La qualità della conoscenza accumulata nel tempo non può, pertanto, non considerare il peso della “casualità” insito nella sua graduale costruzione e continua rivisitazione.

Inoltre, le variabili economiche, che hanno segnato il successo dell'azienda, potrebbero aver funzionato per puro caso, per cui è stata la casualità, almeno in una certa importante misura, ad aver fornito il suo positivo (a volte decisivo) contributo.

Se in una qualsiasi manifestazione aziendale non fosse presente la casualità, le variabili economiche agirebbero in modo deterministico sulle mutevoli condizioni di equilibrio, con la possibilità di fare attendibili previsioni che conducano a risultati in gran misura determinabili; e ciò anche se la casualità fosse presente in forma nota.

Ma il problema risiede nel fatto che non è dato di conoscere la forma della casualità, con la conseguenza che i risultati conseguiti possono essere inutili (a volte fuorvianti) per le previsioni future.

Da qui la necessità di accompagnare la serie storica dei risultati ottenuti con la considerazione dell'evento impreveduto e inaspettato che, a causa della sua natura, può assumere una varietà di forme.

Il fondamento del determinismo, che tende ad innalzare il livello di attendibilità delle previsioni aziendali, potrebbe, in altri termini, fornire da solo il suo apporto se non ci fosse la “casualità” a produrre i suoi effetti sulle prospettive condizioni di equilibrio.

La principale essenza della scoperta e della conoscenza non è rinvenibile in ciò che si sa, ma in ciò che non si sa (POPPER, 2010).

Le distorsioni che l'evento casuale può produrre possono derivare dal fatto che sono visibili solo gli effetti positivi, che esistono obiettive difficoltà nel comprendere appieno la probabilità e che la fortuna può rappresentare una causa ricorrente del successo aziendale.

Da tali considerazioni deriva l'importanza del peso attribuibile alla “variabile caso”, che può produrre effetti positivi (fortunati) o negativi (sfortunati), concorrenti, questi ultimi, a determinare l'insuccesso aziendale e, quindi, la sua crisi.

In sintesi, i fattori, interni ed esterni, che agiscono sull'equilibrio aziendale sono notoriamente i seguenti:

- fattori interni (variabili endogene controllabili): risorse umane, risorse finanziarie, risorse materiali ed immateriali, grado di organizzazione;
- fattori esterni (variabili esogene parzialmente controllabili): mercato di acquisizione dei fattori e di sbocco dei prodotti, progresso tecnologico, leggi, regolamenti e regime politico.

A questi fattori va aggiunta la variabile “caso”, quale risultato di un processo che prende avvio con la complessità del sistema e con la sua caoticità e che concorre con le altre variabili a determinare il successo (o l'insuccesso) aziendale.

Valga, in sintesi, il quadro della seguente Tabella 1.

Tabella 1 – Rapporto “fattori-condizioni”

<i>Fattori di vita e di sviluppo</i>	<i>Condizioni di equilibrio</i>
<ul style="list-style-type: none"> • interni (controllabili) • esterni (parzialmente controllabili) • <i>evento causale</i> (incontrollabile) 	<ul style="list-style-type: none"> • equilibrio economico • equilibrio finanziario • equilibrio monetario • equilibrio patrimoniale

Come già accennato, la variabile “caso” può anche giocare un ruolo diverso, potendo determinare, anche in presenza dell’azione positiva dei fattori (interni ed esterni) agenti sull’equilibrio, l’insuccesso dell’azienda, sovvertendo così ogni azione positiva espressa dagli altri fattori ⁽⁹⁾.

Non è nemmeno da escludere la situazione inversa rappresentata dal fatto di un’azienda in crisi (anche insanabile) che, per effetto di un evento casuale, la risolve, ripristinando le sue condizioni di equilibrio e rientrando così in una situazione di normalità.

In conclusione, gli eventi casuali concorrono, unitamente all’azione positiva dei fattori agenti sull’equilibrio aziendale, fortemente perturbato, a determinare il successo aziendale; a volte la loro azione è decisiva al punto da consentire il raggiungimento delle condizioni di equilibrio, nonostante l’azione negativa degli altri fattori; come anche, al contrario, nonostante l’azione positiva di questi ultimi, possono essere causa di crisi aziendale irreversibile.

4. L’intelligenza emotiva come strumento per limitare la casualità ⁽¹⁰⁾

Come più volte accennato, la probabilità di verifica di un evento casuale presuppone linearmente la sua conoscenza, il modo in cui questa viene percepita e la valutazione del rischio connesso al processo decisione-azione.

In tale contesto, si rinvengono i concetti riguardanti il riconoscimento dei sentimenti, il controllo delle emozioni, l’empatia, l’attivazione di efficaci relazioni, tutti concorrenti a definire la principale dote di cui le risorse umane devono essere in possesso, vale a dire l’intelligenza emotiva.

In un sistema aziendale si studiano le variabili che normalmente determinano il successo aziendale, senza dedicare particolare attenzione al fatto che una importante (a volte decisiva) quota del successo stesso possa essere attribuito alla casualità, vale a dire il ruolo che riveste

⁽⁹⁾ È il caso di un’azienda sana capace di produrre reddito e che è dotata di una significativa consistenza patrimoniale, ma che può entrare in crisi per l’azione negativa di un evento casuale.

⁽¹⁰⁾ Si veda, al riguardo, il paragrafo dal titolo: “L’orientamento positivo (risonanza) o negativo (dissonanza) delle emozioni di un “leader aziendale”: Il potere dell’intelligenza emotiva”, contenuto in: Paolone, 2018.

la “fortuna” nel raggiungimento di prefissati obiettivi.

Ne consegue che l'accumulazione della conoscenza non può non considerare il peso della casualità alla base del successo, in sostituzione (in alcuni casi) delle variabili che di norma lo determinano.

Una semplice osservazione casuale può confutare un principio generale, con l'evidenza dei limiti nell'apprendimento e nella conoscenza basata sull'osservazione, sull'esperienza e sulla fragilità della conoscenza (TALEB, 2008).

La funzione del manager dotato di intelligenza emotiva dovrà essere quella di restringere al massimo lo spazio della casualità, attribuendo maggiore misura alla emotività, oltre che alle conoscenze e alle competenze tecniche. A tale riguardo, Goleman (2011) ha analizzato il complesso concetto di intelligenza emotiva ed i suoi attributi; il concetto di intelligenza emotiva, in particolare, attiene alla capacità del soggetto di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri, di essere in grado di attivare le necessarie leve per motivare sé stessi e gestire positivamente le proprie emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali. Di conseguenza, per il manager *“l'utilizzo di questa forma di intelligenza si fonda sulla capacità di intuire i sentimenti, le aspirazioni delle persone che ci circondano e avere una piena cognizione del proprio stato d'animo. Questo consente di orientare opportunamente i comportamenti a favore di obiettivi individuali o comuni”* (BIGOTTO et al., 2011, pag. 47).

Il manager non potrà, comunque, non accettare l'esistenza di eventi casuali cogliendone gli aspetti positivi, incentrando la propria attenzione sugli eventi straordinari incerti, dopo aver dominato e rafforzato la conoscenza e il controllo di quelli ordinari.

La gestione aziendale è, in sintesi, permeata da ciò che è sconosciuto e imprevedibile, mentre l'attenzione è rivolta verso ciò che è sconosciuto.

A quanto detto occorre aggiungere l'importante apporto che dà la “filosofia” applicata alle aziende e ai “gruppi” che in essa forniscono il loro contributo lavorativo (Paolone, 2020).

In tale ambito, il leader aziendale viene a svolgere una funzione di guida e di coordinamento di tutti i membri del gruppo e delle attività che ciascuno di essi è chiamato a svolgere; con la considerazione di dover continuamente dialogare con tutti i componenti, al fine di coinvolgerli alla ricerca della migliore soluzione per conseguire i risultati attesi di successo, anche se insperati.

Per ottenere ciò, la disciplina filosofica può fornire un utile contributo in quanto induce alla riflessione, alla ricerca della dimensione occulta delle problematiche aziendali, elevando la disponibilità alla comprensione di ciò che i soggetti coinvolti sono chiamati a risolvere, con ampia apertura alla condivisione del cambiamento.

Appare, pertanto, fondamentale il contributo filosofico alla risoluzione dei problemi aziendali, in particolare di quelli riguardanti le risorse umane che, a vari livelli di appartenenza, richiedono una “guida manageriale” per individuare il percorso da seguire per il successo delle iniziative, operando in condizioni di incertezza e di aleatorietà.

Il leader, coordinatore di un “gruppo”, deve pertanto possedere, oltre alle competenze specifiche (e alle conoscenze generiche) degli accadimenti aziendali, a disposizione della sua spiccata intelligenza emotiva, anche la conoscenza di “elementi filosofici” che, unitamente alla sociologia, alla psicologia, alla pedagogia, ecc., concorrono ad allargare la base cognitiva dell'economia aziendale.

La realtà delle aziende non può, in altri termini, essere dominata basandosi esclusivamente sulle competenze specialistiche, ma anche attraverso l'importante contributo della

filosofia, che tende a coniugare la razionalità con l'emotività, la laicità con il misticismo. Infatti, il vero leader ha la capacità di saper coniugare le conoscenze proprie del sistema aziendale e quelle derivate dalla capacità di apprendimento dall'ambiente con gli aspetti propri dell'intelligenza emotiva, in primis la capacità di interazione con gli individui, in modo da creare le condizioni necessarie per una gestione democratica e collaborativa dei processi aziendali, essenziale per attivare le necessarie azioni in grado di influire sul casualismo, limitandolo nei suoi effetti negativi ed sfruttandolo in quelli positivi. A tale riguardo, Ratti (1999) attribuisce all'intelligenza emotiva la capacità di determinare ciò che un individuo fa o farà ed il successo nella relazione con le persone ed in un lavoro, da qui l'esigenza da parte del manager di riconoscere l'importanza dell'intelligenza emotiva e di agire in modo da poterla modificare sia potenziandola che, a seconda delle situazioni, contenendola (MANUTI e MADARO, 2017). Le potenzialità delle componenti dell'intelligenza emotiva spiegano i loro effetti non solo nell'ambito ristretto delle organizzazioni, ma anche negli ambienti di riferimento dell'azienda; si consideri, in tal senso, il ruolo che la fiducia, in quanto componente dell'intelligenza emotiva, gioca nelle aziende che operano nella finanza (LEGRENZI et al., 2006). Ovviamente, l'intelligenza emotiva per spiegare i suoi effetti positivi deve coniugarsi con la parte della conoscenza razionale dell'individuo che opera nell'organizzazione, in modo da creare la condizione di fertilizzazione dell'interazione tra sfera razionale ed emotiva, così come auspicato in letteratura (QUACQUARELLI e PAOLETTI, 2004). L'integrazione tra conoscenza razionale ed emotività consente di creare le condizioni nei sistemi aziendali per la condivisione delle conoscenze e delle responsabilità in modo diffuso, non solo a livello manageriale, integrazione fondamentale per operare in condizioni di caos ordinato e, quindi, per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo del sistema aziendale (DE LUCA, 2003).

Nei gruppi aziendali assai spesso imperano incompetenza e rivalità tra i vari componenti (nonostante l'attività di coordinamento del manager). Il clima collaborativo, di norma spento e dannoso, si accende solo allorché vengono erogati premi che gratificano l'impegno di ciascun partecipante; i flussi di comunicazione sono tenui e, a volte, inesistenti; la possibilità di esprimere la propria opinione è ridotta. Viene, pertanto, a mancare quell'intelligenza, definita *valorizzativa*, che tende a far emergere le positività, le attitudini e le propensioni di tutti i componenti il gruppo.

Da qui la necessità di ricorrere alla conoscenza della filosofia che si occupa di far comprendere le problematiche aziendali, finalizzando le risorse disponibili ed utilizzabili. Il processo filosofico ha inizio con l'ascolto della questione da dibattere e con la disponibilità a comprenderla per riflettere senza condizionamenti; occorre, di seguito, operare una scelta tra possibili soluzioni alternative, escludendo quelle inidonee e accogliendo quelle possibili che, comunque, sono permeate da un grado di rischio legato all'incertezza del verificarsi dell'evento futuro. L'apporto filosofico presenta la sua validità allorché l'efficacia dell'azione e la qualità delle relazioni dipendono dalla chiarezza e dalla comprensibilità del linguaggio usato.

5. Riflessioni conclusive, limitazioni e possibili spunti di ricerca futuri

Come più volte accennato, la probabilità di verifica di un evento casuale presuppone linearmente la sua conoscenza, il modo in cui questa viene percepita e la valutazione del rischio connesso al processo decisione-azione.

La casualità presenta le caratteristiche di riferirsi, innanzi tutto, ad un evento isolato, non rientrando nel campo delle normali aspettative, e di avere, inoltre, un elevato impatto sull'equilibrio aziendale con effetti positivi e negativi.

Tali caratteristiche, opportunamente combinate, rendono misterioso l'evento casuale, a cui si aggiunge il fatto che il comportamento manageriale prescinde solitamente da tale evento, concentrandosi più sui dettagli conoscitivi ed operativi che sui grandi possibili eventi, fortemente influenzanti l'economia delle aziende.

Il successo di queste ultime è inversamente proporzionale alla sua prevedibilità, per cui la logica dell'incerto tende ad attribuire maggiore importanza a ciò che non si sa rispetto a ciò che si sa.

L'evento raro, equivalente all'incertezza, va studiato ed analizzato proprio per meglio comprendere gli eventi ordinari; il management incentra la sua attenzione sull'evento normale, escludendo quello straordinario; si trascurano gli eventi isolati e si considerano quelli connessi. Occorre poi riflettere sul fatto che la comprensione di un evento presuppone, innanzi tutto, la considerazione dei suoi estremi, soprattutto se implicano effetti cumulativi straordinari.

In sintesi, l'intero processo decisione-azione è dominato da ciò che è estremo, sconosciuto ed improbabile, mentre ci si sofferma su ciò che è ripetutamente conosciuto; l'evento estremo non va visto, invece, come un'eccezione, ma come un punto di partenza.

La casualità, logica conseguenza della complessità a cui si accompagna la caoticità, rappresenta, in definitiva, una variabile importante nello studio dell'economia dell'impresa proiettata al perseguimento di obiettivi di equilibrio generale.

Tale variabile, indipendente dalla zona dei fattori che tendono a perturbare l'equilibrio aziendale, può produrre effetti favorevoli (fortuna) o sfavorevoli (sfortuna), determinando il successo dell'azienda o, viceversa, l'insuccesso fino alla sua scomparsa.

La consapevolezza del ruolo della caoticità come variabile della vita dell'azienda dà luogo all'attivazione di strategie e comportamenti aziendali finalizzati alla creazione di capacità in grado di poter fronteggiare gli eventi imprevedibili, pur non eliminandoli del tutto, grazie soprattutto al ruolo dei flussi informativi aziendali diffusi finalizzati non solo al controllo dei rischi, ma anche all'apprendimento. L'azienda, in particolare, per sviluppare e mantenere un rapporto adattivo con l'ambiente ed i mercati di riferimento, dovrà caratterizzarsi come sistema complesso dotato di dinamicità e flessibilità, in cui un ruolo rilevante dovrà essere attribuito alle capacità cognitive e competenze specifiche delle risorse umane (PAOLONE, 2021), il che evidenzia il ruolo critico assunto dall'intelligenza emotiva del leader, in particolare, e del management, in generale. Infatti, l'azione della capacità relazionale e di quella comunicazionale dell'intelligenza emotiva ha un ruolo importante nel processo di formazione, diffusione ed apprendimento della cultura aziendale e per promuovere le leve del miglioramento continuo in azienda (VISENTINI, 2007). La cultura aziendale, al riguardo, deve permeare tutta l'azienda che, solo in questo caso, potrà agire in sintonia con l'ambiente in modo coordinato, realizzando un processo di evoluzione che consente di apprendere dagli stimoli ambientali e di reagire ed anticipare i rischi, creando le proficue condizioni di

ordine caotico, indice di sopravvivenza e sviluppo aziendale, in grado di preservare le condizioni di equilibrio aziendale (PAOLONE, 2021).

La teoria del caso, ampiamente studiata dai filosofi, sociologi, matematici e statistici, è stata nel tempo poco affrontata dagli economisti aziendali. Con il presente contributo si è quindi cercato di sistematizzare le teoriche conclamate, sino a questo momento, dalla prevalente dottrina aziendalistica, proponendo un percorso logico ideale che, partendo dalla “teoria della complessità”, per il tramite del c.d. “orlo del caos”, giunge ad un modello basato sulla “casualità”, in grado inevitabilmente di influenzare, sia positivamente che negativamente, l’equilibrio aziendale ed investigando la funzione svolta dall’intelligenza emotiva quale possibile strumento limitante gli effetti del *caso* nell’economia di un’azienda. L’approccio metodologico seguito, di natura puramente narrativo nell’analisi della letteratura, soffre degli evidenti limiti di mancanza di correlate indagini empiriche sviluppate con metodi qualitativi o quantitativi. Proprio tale limite potrà essere colmato con successive indagini non più di carattere astratto, ma basate su casi e circostanze concreti.

In ogni caso, un possibile invito per il futuro è certamente quello di “unire le forze” e di affrontare con decisione ed immediatezza il tema, per pervenire alla determinazione ed alla non facile misurazione di tale variabile, assai spesso decisiva per le sorti aziendali.

GIUSEPPE PAOLONE
Straordinario di Economia Aziendale

Università Telematica Pegaso

ADELAIDE IPPOLITO
Associato di Economia Aziendale

Università Telematica Pegaso

RAFFAELE MARCELLO
Ricercatore di Economia Aziendale

Università Telematica Pegaso

MARCO SORRENTINO
Associato di Economia Aziendale

Università Telematica Pegaso

Bibliografia

- AMADUZZI A. (1990), "Il sistema degli studi aziendali sulla base dei principi", *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 1-2, pagg. 6-18.
- AMADUZZI A. (1991), "Valutazioni monetarie nella logica dell'incerto", *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 1-2, pagg. 2-3.
- ANTONAKIS J.E., CIANCIOLO A.T., STERNBERG R.J. (2004), *The nature of leadership*, Sage Publications, Inc.
- AZZARITI F. (Ed.). (2006), *Il caos: nuova regola di mercato. Principi e metodi di sopravvivenza per innovatori e manager* Vol. 3, Franco Angeli Eds, Milano.
- BASEL J.S., BRÜHL R. (2013), "Rationality and dual process models of reasoning in managerial cognition and decision making", *European Management Journal*, Vol. 31 n. 6, pagg. 745-754.
- BERTINI U. (2017). Il sistema d'azienda: schema di analisi. Giappichelli, Torino.
- BIGOTTO P., CHINAGLIA P., GASPERINI A., SCARANO A. (2011), "Leadership e intelligenza emotiva: la valutazione del potenziale inesperto", *ALAF*, Vol. 78, pagg. 45-59.
- BOARDMAN J., Sauser, B. (2006, Aprile), *System of Systems-the meaning of*, in 2006 IEEE/SMC International Conference on System of Systems Engineering (pagg. 6). IEEE.
- BONAZZI G. (2001), *Dire, fare, pensare*, Franco Angeli Eds, Milano.
- CARRUS P.P., MELIS, G. (2006), *L'innovazione delle scelte strategiche in condizioni di crescente complessità. Risorse, processi e competenze per la creazione di valore nel nuovo scenario competitivo*, Franco Angeli Eds, Milano.
- COOK G.L., BAY D., VISSER B., MYBURGH G.E., NJOROGI J. (2011), "Emotional Intelligence: The Role of Accounting Education and Work Experience", *Issues in Accounting Education*, Vol. 26 n. 2, pagg. 267-286.
- CRAVERA A. (2008), *Competere nella complessità: il management tra ordine e caos*. Etas Eds, Milano.
- DE LUCA F. (2003), *Il contributo dell'intelligenza emotiva all'evoluzione dei principi dell'economia aziendale*, Libreria dell'Università.
- DEMARTINI C., MELLA, P. (2011), *Efficienza aziendale e gestione della performance*. Pavia University Press.
- DOBUZINSKIS L. (1992), "Modernist and postmodernist metaphors of the policy process: Control and stability vs. chaos and reflexive understanding", *Policy Sciences*, Vol. 25 n. 4, pagg. 355-380.
- DOHERTY N., DELENER N. (2001), "Chaos theory: Marketing & management implications", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9 n 4, pagg. 66-75.
- FISHER I., (1927), *L'illusione monetaria*, Treves Ed., Milano.
- FOLKE C., COLDING, J., BERKES, F. (2003), "Synthesis: building resilience and adaptive capacity in social-ecological systems", *Navigating social-ecological systems: Building resilience for complexity and change*, Vol. 9 n. 1, pagg. 352-387.
- GARZELLA S. (2019), *Governo delle sinergie e creazione di valore nella gestione strategica dell'azienda*, Giappichelli Editore, Torino.
- GLEICK J. (2011), *Chaos: Making a new science*, Open Road Media.
- GOLINELLI, G.M. (2011), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*. Cedam, Padova.
- GOMEZ-MEJIA L.R., BALKIN, D.B., CARDY, R.L., CARSON, K.P. (2007), *Managing human resources*, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- GAZIULUSOY A.I., BREZET H. (2015), "Design for system innovations and transitions: A conceptual framework integrating insights from sustainability science and theories of system innovations and transitions", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 108, pagg. 558-568.
- GOLEMAN, D. (2011). *Intelligenza emotiva*. Bur.
- GUMMESSON E. (2000), *Qualitative methods in management research*, Sage.
- JAMSHED, S., MAJEED, N. (2019), "Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence", *Journal of knowledge management*, Vol. 23 n. 1, pagg. 90-109.
- KELLEY D.J., O'CONNOR G.C., NECK H., PETERS, L. (2011), "Building an organizational capability for radical innovation: The direct managerial role", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 28 n. 4, pagg. 249-267.
- KOGUT B. (1993), "Designing global strategies: profiting from operational flexibility", *Readings in International Business*, The MIT Press, Cambridge, MA, pagg. 195-213.
- LEGRENZI P., BALLOTTA G., GALLO S. (2006), "Intelligenza emotiva e stile dei consulenti finanziari: la capacità di stabilire relazioni basate sull'intelligenza emotiva come ingrediente fondamentale dei saperi e delle pratiche dei consulenti finanziari", *Sviluppo & Organizzazione*, Vol. 218, pagg. 35-49.
- MANUTI A., MADARO D. (2017), "L'intelligenza emotiva al lavoro. Un progetto di ricerca", *Direzione del Personale*, Vol. 183 (Dicembre), pagg. 56-57.
- MASINI C. (1977), *Il sistema dei valori di azienda*, Giuffrè, Milano.
- McELROY M.W. (2000), "Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning", *Journal of knowledge management*, Vol. 4 n. 3, pagg. 195-203
- MINGERS J. (2000), "The contribution of critical realism as an underpinning philosophy for OR/MS and systems", *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 51 n. 11, pagg. 1256-1270.
- MURPHY P. (1996), "Chaos theory as a model for managing issues and crises", *Public relations review*, Vol. 22 n. 2, pagg. 95-113.
- OSTERLOH M., FREY, B.S. (2019), "Dealing with Randomness", *mrev management revue*, Vol. 30 n. 4, pagg. 331-345.
- PAGANELLI O. (1976), *Il Sistema aziendale*, CLUEB, Bologna
- PAOLONE G. (2001), "L'intelligenza emotiva nei principi di economia Aziendale", *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia*

Aziendale, n. 1-2, pagg. 62-76.

PAOLONE G. (2010), *The role of "luck" in business economics*, Egea, Milano.

PAOLONE G. (2011), "Il determinismo debole nel pensiero di Aldo Amaduzzi", *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 3-4, pagg. 115-127.

PAOLONE G. (2014), *L'economia aziendale nella teoria di base e nella pratica operativa*, Franco Angeli Eds, Milano.

PAOLONE G. (2017), Il "determinismo debole" nella sua valenza euristica, in Paolone, G., and D'Amico, L. *I principi e i modelli de l'Economia Aziendale*, Giappichelli Torino.

PAOLONE G. (2018), *L'orientamento positivo (risonanza) o negativo (dissonanza) delle emozioni di un "leader aziendale": Il potere dell'intelligenza emotiva*, Franco Angeli Eds, Milano.

PAOLONE G. (2020), *Il contributo della filosofia agli studi economico-aziendali: Prime riflessioni*, Franco Angeli Eds, Milano.

PAOLONE G. (2021), *La "casualità" nei suoi effetti sulle instabili condizioni di equilibrio aziendale*, Franco Angeli Eds, Milano.

PAOLONE G., D'AMICO L. (a cura di) (2017), *I principi e i modelli dell'Economia Aziendale* (Vol. 28). G Giappichelli Editore, Torino.

PARNELL, J.A., DENT, E.B. (2009), "The role of luck in the strategy-performance relationship", *Management Decision*, Vol. 47 n. 6, pagg. 1000-1021.

PLUCHINO A., BIONDO A.E., RAPISARDA A. (2018), "Talent versus luck: The role of randomness in success and failure", *Advances in Complex systems*, Vol. 21 n. 03-04, pagg. 1850014.

POPPER K. (2010), *La logica della scoperta scientifica*, Einaudi, Torino, 2010.

QUACQUARELLI B., PAOLETTI F. (2004), "Intelligenza emotiva. Quale ruolo può svolgere l'intelligenza emotiva nei rapporti all'interno delle organizzazioni? (a cura di)", *Sviluppo & Organizzazione*, Vol. 206, pagg. 53-70.

RAHMAN S., UDDINA A., RAHMANC M. (2016), "Role of emotional intelligence in managerial effectiveness: An empirical study", *Management Science Letters*, Vol. 6 n. 3, pagg. 237-250.

RATTI F. (1999), "L'intelligenza emotiva: il rapporto fra intelligenza emotiva e competenze aziendali: innovazione o déjà vu?", *Sviluppo & Organizzazione*, Vol. 171, pagg. 21-34.

SCHRIESHEIM C.A., POWERS K.J., SCANDURA T.A., GARDINER C.C., LANKAU, M.J. (1993), "Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments", *Journal of Management*, Vol. 19 n. 2, pagg. 385-417.

SHARIQ S.M., MUKHTAR U., and ANWAR S. (2019), "Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge-oriented leadership and knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 n. 2, pagg. 332-350.

SIMON, H.A. (1955), "A behavioral model of rational choice", *The quarterly journal of economics*, Vol. 69 n. 1, pagg. 99-118.

SMITH V. (2008), *Rationality in economics: Constructivist and ecological forms*, Cambridge: Cambridge University Press.

STACEY R.D., GRIFFIN D., SHAW, P. (2000), *Complexity and management: Jaded or radical challenge to systems thinking?* Psychology Press.

STERRETT E.A. (2000), *The manager's pocket guide to emotional intelligence: From management to leadership*, Human Resource Development Eds.

SUPERTI FURGA F. (1971), *Osservazioni sulla logica operativa dei sistemi aziendali integrati*, Giuffrè, Milano.

TAIT R. (1996), "The attributes of leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17 n. 1, pagg. 27-31.

TALEB N.N. (2007), *The black swan: The impact of the highly improbable* (Vol. 2). Random house.

TORRACO R.J. (2000), "A theory of knowledge management", *Advances in developing human resources*, Vol. 2 n. 1, pagg. 38-62.

TYTECA D. (1996), "On the measurement of the environmental performance of firms—a literature review and a productive efficiency perspective", *Journal of environmental management*, Vol. 46 n. 3, pagg. 281-308.

VISENTIN, E. (2007), *Intelligenza emotiva e strumenti di pianificazione e controllo*, Liuc, Università Carlo Cattaneo.

VON BERTALANFFY L. (1972), "The history and status of general systems theory", *Academy of management journal*, Vol. 15 n. 4, pagg. 407-426.

VON BERTALANFFY L. (1993), *General system theory: Foundations, development, applications*. Georges Braziller, Inc.

ZAPPA G., (1925), *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano (I edizione).

ZHANG S.J., CHEN, Y.Q., SUN, H. (2015), "Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 26 n. 4, pagg. 450-478.

ZHU J. (2014), *Quantitative models for performance evaluation and benchmarking: data envelopment analysis with spreadsheets*, (Vol. 213). Springer.