

Ding Ronggui



## LA LOGICA DEL TAI CHI: UN NUOVO SISTEMA PER IL MANAGEMENT NELL'ERA DELLA VOLATILITÀ

*Nell'era della volatilità, affrontiamo sfide significative nelle attività di gestione dovute ad incertezza, complessità e ambiguità (VUCA). Nuove idee, teorie, metodi e casi stanno emergendo continuamente. Tuttavia, invece di aiutarci nella gestione di imprese e progetti, questi strumenti ci rendono più confusi e irrequieti. Le nuove sfide non possono essere affrontate con le tradizionali teorie o metodi di management quali, per esempio, il potere amministrativo, l'autorità, il lavoro di squadra e la tangibilità della pianificazione. Siamo costantemente messi alla prova da innovazioni tecnologiche come l'Intelligenza Artificiale (AI), l'Internet of Things (IoT), le risorse digitali e la Blockchain, che ci rendono insicuri poiché le competenze tradizionali sono superate. In teoria, il management dovrebbe fungere da motore dell'innovazione tecnologica e dello sviluppo sociale. Tuttavia, l'attuale Project Management non solo è in ritardo rispetto allo sviluppo tecnologico ma probabilmente diventerà anche uno degli ostacoli alla sua crescita.*

(traduzione e adattamento di Mariangela Barbuzzi)

### La nuova logica è essenziale per risolvere i problemi di gestione nell'era VUCA

È inutile cambiare perché siamo costretti. Potremmo doverci affidare solo a varie tecnologie e Big Data. Un detto tradizionale cinese riferisce: "Non riceverai nulla se non continui a praticare". Se l'unica attenzione è posta sulle teorie e sui metodi di gestione, la filosofia fondamentale non verrà scoperta e la conoscenza nelle persone non potrà attuarsi. Se tale epistemologia non può essere realizzata con una chiara logica, le teorie e i metodi di gestione diventeranno probabilmente dogmatici e speciosi. Di conseguenza, non sarà possibile attuare strategie di gestione efficaci in modo tempestivo in base agli obiettivi e alle condizioni. Il cambiamento è il driver dell'era VUCA. Ciò che non cambia è la trasformazione stessa. Tuttavia, il metodo e la logica con cui guardiamo il mondo, devono essere stabili. Come affermato in The Diamond Sutra, «Se tutte le forme sono viste come

irreali, il Tathagata sarà percepito». È indispensabile concentrarsi sull'essenza degli esseri umani piuttosto che sulla volatilità in modo da poter avere una cornice di riferimento rispetto ai movimenti esterni. Cambiare senza volerlo porterà facilmente alla confusione. Una logica chiara e stabile ci aiuterà a vedere meglio il mondo che si evolve rapidamente e fornirà libertà sia fisica che mentale perché ci consente di comprendere le logiche del successo o dell'incapacità di realizzarlo, col risultato di concretizzare una gestione efficiente sfruttando grandi risorse interne ed esterne. In altre parole, è cruciale cercare le basi del Management alla stessa stregua dell'epistemologia e della struttura logica.

Il Management è una materia unica e non dovrebbe essere un sotto-prodotto di altre discipline come letteratura, economia, matematica e psicologia. L'arte marziale cinese sosterrà la causa della sua unicità. La disciplina non è diversa. L'autonomia del Management non può essere

raggiunta senza unicità epistemologica e logica. Non è utile affidarsi esclusivamente a grandi nomi o discipline.

Il Process Management è la gestione delle contraddizioni. I cambiamenti comportano non solo innovazione, ma anche contraddizioni che devono essere sfidate. Aggredire queste contraddizioni giustifica l'esistenza di progetti e propone sfide significative ai manager. La nostra società è piena di contraddizioni. Da un lato possono facilitarne lo sviluppo. D'altra parte, possono essere turbolente e rovinose. Il ruolo principale del Project Manager è identificare e risolvere le incoerenze nelle attività quotidiane. Il valore dei dirigenti sarà fortemente compromesso qualora tali contrasti non trovassero risoluzione.

Il compito più importante dei manager è proprio identificare e chiarire queste incongruenze difficilmente superabili con gli attuali strumenti. Ciò è particolarmente vero per quelle incompatibilità tra persone, tra persone e organizzazioni in termini di

## 项目治理与太极逻辑



obiettivi e risorse. In determinate circostanze, i manager potrebbero trovarsi a sollecitare dei nuovi cambiamenti in modo da generare un ritmo sostenibile.

Le contraddizioni dovrebbero essere risolte senza effetti dannosi. Vale la pena notare che le contraddizioni non sono oggettive per natura; la comprensione delle contraddizioni varia in base a ciascun individuo. Esistono così tanti tipi di contraddizioni che non consentono al Project Manager di affidarsi semplicemente ad una guida generale per una «analisi dettagliata di ogni problema specifico».

La logica del Tai Chi è il principio fondamentale che consente ai manager di identificare e risolvere le contraddizioni. Proporzionalmente tale criterio è la chiave per distinguere un Manager dagli altri professionisti.

### La logica del Tai Chi è radicata nell'I CHING (Il libro dei Cambiamenti)

Come fonte filosofica della cultura cinese, I CHING è il capolavoro che spiega il rapporto strategico tra cambiamento e staticità. È il testo Sacro per le previsioni, l'analisi e la gestione delle con-

traddizioni. Nella comunità tradizionale cinese, I CHING è il top di tutte le teorie.

Attorno a questo testo sono state sviluppate numerose filosofie come confucianesimo, taoismo, legalismo, strategia militare, ecc. I fondamenti del I CHING si basano sulla classificazione di tutte le possibili variabili tra due sistemi unici di base contraddittori (cioè Ying e Yang). L'evoluzione di questo sistema si è strutturato partendo dalle relazioni proprie dell'unità degli opposti. Criterio fondamentale della saggezza cinese tradizionale è "Uno è diviso in due che sono combinati in tre". "Uno" si riferisce a un tipo di contraddizioni; "Due" si riferisce a due forze che si contrastano; "Tre" si riferisce alla terza forza che emerge dalle precedenti e può risolvere efficacemente lo squilibrio. Ciò porta spesso all'idea sbagliata che la cultura cinese sia difficile da capire e che la logica sia confusa.

La dialettica cinese si basa su I Ching e differisce dalla dialettica occidentale per i seguenti aspetti. In primo luogo, la dialettica cinese presta maggiore attenzione alla specificità delle persone. La società occidentale sottolinea

la cultura aziendale e le normative di gestione. Al contrario, i cinesi percepiscono l'intangibile come ancora più importante delle regole concrete. Questo perché i principi spirituali sono più appropriati a identificare e affrontare le sfide emergenti dai cambiamenti. A differenza delle scienze naturali, le principali fonti di contraddizioni gestionali sono le differenze di obiettivi, risorse e prospettive tra stakeholders, il che significa che tutti i contrasti sono associati alle persone. È necessario, dunque, un approccio people-oriented per identificare e affrontare le criticità. È difficile ottenere un risultato win-win ideale nelle attività di Management. Il personale è sempre in una posizione scomoda in cui una contraddizione è fissata e un'altra sta emergendo. È indispensabile pertanto comprendere quei principi intangibili e valutarne l'implementazione nelle attività di gestione.

In secondo luogo, il modo di pensare cinese, presta maggiore attenzione alla particolarità dei cambiamenti. Sebbene leggi come "il cambiamento quantitativo si trasformi in cambiamento qualitativo" e "la negazione della negazione", nella cultura occidentale implicano comunque delle trasformazioni, la logica cinese ribadisce la legge unificata che riflette la connessione tra gli opposti e pone maggiore enfasi sui driver specifici di questi mutamenti. Tale modalità di pensiero si basa sull'equilibrio tra status e benefici. Facilita la valutazione dello scambio tra A e B, due condizioni contraddittorie, è elastica e cambia nelle forme di presentazione. Tutte queste variabili rendono difficile la comprensione del processo logico da parte degli stranieri.

La specificità della contraddizione è universale. Il processo di ricerca delle leggi universali

sui contrasti è rilevabile dalla cosiddetta teoria de "la verità dai fatti". Queste teorie forniscono utili indicazioni per orientare il futuro. L'efficienza e l'affidabilità nell'identificare e risolvere criticità, possono migliorare usando queste teorie. Tuttavia, questi sistemi non forniscono le cosiddette risposte "corrette".

La legge universale identificata nella risoluzione di casi specifici, può essere utilizzata per chiarire altri tipi di problematiche manageriali? Questo va testato nella fase di applicazione, poiché "la pratica è l'unico criterio per verificare la verità".

La tecnica di gestione delle opposizioni può essere chiamata Tai Chi Logic. Le tre parole chiave sono: Ying Yang, Tai Chi e Zhong-Yong. Nel contesto del Tai Chi Logic, l'armonia di un'entità è relativa. Ogni entità armoniosa è costituita da due opposti, uno cooperativo e uno competitivo, ovvero Ying e Yang. La chiave per affrontare questa ambivalenza è il compromesso tra beneficio e perdita. Il momento migliore per contrastare le criticità è la fase del Tai Chi, ovvero quando Ying e Yang risultano ancora indifferenziati durante il processo di evoluzione. In effetti, la strategia del Zhong-Yong muove proprio dall'interazione tra Ying e Yang o basandosi sulla terza parte.

I cinesi vedono l'essenza dei contrasti come il risultato delle opposizioni di due poteri incompatibili eppure armonizzanti (cioè Ying e Yang). Tali contrasti vanno affrontati durante la fase del Tai Chi. In altre parole, il Tai Chi è un momento in cui il caos è diviso in due estremi, Ying e Yang. Questa è la fase e l'opportunità migliore per far fronte alle criticità mediante misure di Management. L'efficienza e l'efficacia di questo periodo è molto elevata, le parti correlate hanno maggiori probabilità di accettare le soluzioni. La capacità di identificare

e controllare la fase del Tai Chi è uno dei criteri cruciali per valutare il livello di saggezza cinese. L'efficacia della tecnica Zhong-Yong, è correlata alla risoluzione delle criticità proprio durante la fase del Tai Chi. L'elusione di tale tempistica porterà a misure estreme, il che è dannoso per le possibili conseguenze. Allo stesso modo, Zhong-Yong mira a evitare gli stereotipi, che sono lineari e unidimensionali. Con gli stereotipi non esistono approcci flessibili per la trasformazione spaziale e temporale, o quella tra risorse materiali e immateriali che sono disponibili in abbondanza solo in dimensioni intangibili. Gli approcci così poco flessibili non considerano il processo dinamico di Zhong-Yong. In un contesto relativamente statico o in un breve periodo di tempo, Zhong-Yong potrebbe risultare eccessivo poiché Zhong-Yong non punta alla stabilità o all'equità di alcuni aspetti. Piuttosto, Zhong-Yong punta all'equità generale per tutti e all'efficienza in alcuni aspetti. Non è praticabile scegliere lo Zhong-Yong per amore dello stesso Zhong-Yong.

In sintesi, la logica del Tai Chi implica l'analisi dei seguenti problemi: come definire le principali divergenze seguendo lo Yin-Yang (legge dell'unità degli opposti), come definire i tempi del Tai Chi quando le criticità saranno risolte più facilmente in accordo con la rivoluzione delle stesse, come sviluppare soluzioni in accordo con la filosofia di Zhong-Yong (significante). Tali sono i tre pilastri fondamentali della logica del Tai Chi. Il principale sta nel cercare la verità dai fatti. Intanto, il più grande nemico della ricerca della verità dai fatti è il dogmatismo. Secondo il principio dell'unità degli opposti (cioè Yin e Yang), l'ambivalenza può essere identificata. Secondo la legge dell'evoluzio-

ne del Tai Chi (cioè la differenziazione tra Yin e Yang), il fattore tempo si può definire ed essere efficace nella risoluzione. Secondo il principio di sostituzione di Zhong-Yong, le soluzioni possono essere identificate per bilanciare le esigenze degli stakeholder.

### Gli attributi della cultura svolgono ruoli importanti nel Project management?

Proprio come la valutazione delle cucine è strettamente correlata al background culturale dello chef e dei clienti, la gestione è strettamente correlata al background culturale del personale e dei sottoposti. Uno dei cibi cinesi più popolari è lo gnocco mentre la pizza è uno dei fast food più popolari nei paesi occidentali. Le differenze tra gnocchi e pizza possono probabilmente rappresentare le differenze tra cultura cinese e cultura occidentale. La parte gustosa della pizza viene lasciata in superficie con il colore e l'odore che attraggono i clienti. Al contrario, la deliziosa parte degli gnocchi viene lasciata all'interno. Non sarai in grado di assaggiare il delizioso gnocco fino a quando non avrai morso la sua pelle. In effetti, rivelare il segreto di qualcosa può essere fallimentare per un progetto. È molto comune che ad alcuni piaccia lo gnocco mentre ad altri la pizza. In pratica, è necessario che le persone che producono gnocchi collaborino con quelle che producono pizza per creare nuove tendenze.

La differenza culturale si traduce spesso anche nelle differenze di teorie, metodi e sistemi di Management. Senza migliorare la conoscenza delle diversità culturali, è difficile rimanere calmi e definire soluzioni quando emergono i contrasti. Migliaia di cinesi studiano ogni anno negli Stati Uniti, in Europa, e in Australia. Canali esteri come HBO, NHK e

BBC sono disponibili nei migliori hotel cinesi. Molti dei miei amici stranieri mostrano il loro apprezzamento per la cultura cinese, ad es. le arti tradizionali, boxe, Tai Chi e le citazioni di Confucio e Lao Tzu. Tutti sono interessati a capirsi e collaborare. Tuttavia, la maggior parte degli scambi culturali viene effettuata in termini sociali piuttosto che per questioni di Business & Management. Molti dei programmi MBA nelle università cinesi, si basano su teorie e metodi di gestione occidentali, che aiutano i manager cinesi a comprendere lo stile di gestione occidentale. Al contrario pochissimi manager occidentali comprendono l'essenza del Business & Management cinese. Numerosi articoli provenienti dalla Cina, sono stati pubblicati su riviste internazionali di Management e la loro metodologia di ricerca si basa su teorie di gestione occidentali. La lettura e l'inter-

pretazione di questi articoli può talvolta essere fuorviante per i praticanti cinesi. Lo squilibrio tra la comprensione della cultura imprenditoriale e gestionale cinese e occidentale, può risultare dannosa per la concorrenza e la cooperazione negli affari. La Cina ha bisogno di capire il resto del mondo e viceversa. Con la più grande popolazione e il secondo PIL più grande, la Cina ha fornito le migliori opportunità di mercato e di sviluppo per il resto del mondo. Come il più grande paese in via di sviluppo del mondo, la Cina ha il più alto livello di crescita. Il suo sviluppo dipende in larga misura da vari tipi di progetti che non avranno successo senza il supporto di tecnologie, gestione, fondi, risorse umane e informazioni internazionali avanzate. In altre parole, la Cina e il resto del mondo sono stakeholder l'una dell'altra. È necessaria, dunque, una reciproca compresio-

ne, essenziale per la concorrenza e per la cooperazione. Il Management è una bellezza imperfetta, così come la logica che le persone usano per percepire il mondo. La filosofia del Tai Chi non può sostituire altre logiche, dialettiche ed epistemologiche che spiegano il mondo. Allo stesso modo, altre logiche non possono sostituire quella del Tai Chi. "Vedi un mondo in un granello di sabbia e il paradiso in un flusso selvaggio". Varietà di ruoli e responsabilità in diversi contesti, inducono le persone a utilizzare molteplici logiche.

**Nota:**

Articolo tradotto e sintetizzato da "Tai Chi Logic: A Thinking Tool for Management Problems in VUCA Era" dell'autore Ding Ronggui, pubblicato nel PMR (Project Management Magazine).

**Ding Ronggui**

Ding Ronggui è professore e supervisore della scuola di dottorato della Shandong University, è ora caporedattore della rivista cinese Project Management Review (PMR). È anche coordinatore della ricerca globale di IPMA.



[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)



**MILLENNIALS E OLTRE!**  
Nuove generazioni e paradigmi manageriali

Tiziano Botteri, Guido Cremonesi

**MILLENNIALS E OLTRE!**  
Nuove generazioni e paradigmi manageriali

Un volume che accompagnerà il lettore in un viaggio alla scoperta dell'"Universo Millennial"; per smantellare falsi miti e focalizzarsi su innegabili verità.

148 pagine, € 21,00, E-book € 14,99

David Corbucci

**AGILE PROJECT MANAGEMENT**

Overview delle principali metodologie Agile, Agile Mindset e guida all'esame di certificazione PMI-ACP®

La nuova edizione di un volume che si rivolge a tutti coloro che gestiscono progetti in ambienti turbolenti. Il lettore, inoltre, potrà trovare utili consigli per la preparazione all'esame di certificazione PMI-ACP® del PMI®.

256 pagine, € 33,00, E-book € 22,99





Danilo Villa

**GUIDA PER MANAGER DISORIENTATI**  
Dialogo su come fare innovazione

Danilo Villa

**GUIDA PER MANAGER DISORIENTATI**  
Dialogo su come fare innovazione

Anche il lavoro del manager è diventato sempre più mobile, flessibile, variabile. Due autorevoli protagonisti dialogano e offrono esperienze personali che aprono al lettore prospettive e possibili scenari, nonché modalità e strumenti operativi per orientarsi nelle scelte e anticipare il fabbisogno di nuove competenze.

116 pagine, € 15,00, E-book € 10,99



Le conoscenze per innovare