

# Discorso sulla “impresa di Terzo Millennio”

■ **GIANFRANCO DIOGUARDI**  
Professore ordinario di Economia  
e Organizzazione aziendale, Bari



Fotolia

**N**ell'impresa di terzo millennio si respira un'aria nuova che tuttavia deve sempre ispirarsi alla tradizione, interpretando così il distico pascoliano: «C'è qualcosa di nuovo oggi nel sole, anzi d'antico».

Infatti, è appunto la tradizione del successo consolidato nel passato che stimola il concetto di “innovazione continua” attuale ispiratore delle attività di impresa e ne caratterizza la visione e la missione da costantemente tradurre in pratica per creare, giorno dopo giorno, nuovi “valori” in grado di alimentare “spirito d'iniziativa, entusiasmo, esperienza” da proiettare nel futuro per assicurare una “crescita costante” nell'attuale scenario, uno scenario in costante evoluzione.

## Lo scenario in evoluzione

Difatti, il contesto in cui oggi viviamo e operiamo viene caratterizzato da “cambiamento e complessità”: un cambiamento che sa di antico ma che oggi si ripropone in termini nuovi, tali da determinare appunto nuova, grande, difficile, e quindi anche pericolosa, complessità.

Cerchiamo allora di trarre utili ispirazioni dall'avanzare del cambiamento organizzativo sempre più incal-

zante e tuttavia con una sua storia antica che può ancora fornirci validi insegnamenti.

Già in Grecia, all'alba della saggezza d'Occidente, Eraclito di Efeso – uno fra i maggiori filosofi presocratici, vissuto fra il 535 e il 475 a.C. – indicava il senso che regola il mondo come *pánta rēi* ovvero “tutto scorre”, spiegando come non sia possibile bagnarsi due volte nelle medesime acque del fiume dell'esistenza giacché scorre perennemente.

Più tardi, a Roma, Tito Lucrezio Caro (94-50 a.C.) approfondiva la ricer-

## A word on “Businesses in the Third Millennium”

*The classical tradition from Heraclitus to Lucretius asserted it: everything is moving. Optimal business management must reckon with the changes in communications and the introduction of computer engineering. Today, a business is a technologically sophisticated system guided by culturally evolved persons: a business-encyclopaedia, a condensation of knowledge and experiences. The entrepreneur is at the helm, a charismatic figure endowed with the courage to challenge him or herself; but with a team of capable collaborators able to manage and aim its own cultural strategy autonomously. In a word, not passive myrmidons but responsible promoters of their own operational involvement.*

ca sulla natura delle cose e nel suo esaltante *De Rerum Natura* scriveva: «Il tempo non esiste di per sé, ma dalle cose stesse deriva il senso di ciò che è trascorso nei secoli, di ciò che incombe, o poi seguirà nel futuro. Né si deve ammettere che alcuno avverta il tempo separato dal movimento delle cose e dalla placida quiete» e ispirandosi ancora alla saggezza greca di Epicuro: «Così mai cesserà di prodursi una cosa dall'altra: la vita non è data in possesso ad alcuno, ma in uso a tutti». Poi sempre sul tema del cambiamento esponeva sagge motivazioni esistenziali: «Mentre ciò che desideriamo è lontano, ci sembra superare ogni cosa; poi quando l'oggetto della brama ci è dato, aneliamo ad altro, e un'eguale sete della vita perennemente ci affanna».

Il senso del movimento e del conseguente cambiamento viene poi di nuovo esaltato nello stupefacente Rinascimento italiano per esempio da Lorenzo de' Medici, detto “il Magnifico” (1449-92) quando invoca: «Quant'è bella giovinezza / che si fugge tuttavia! [...] / perché 'l tempo fugge e inganna / [...] / Chi vuol esser lieto, sia / del doman non c'è certezza», mentre Nicolò Machiavelli (1469-1527) interpreta il mondo che cambia come dominato in larga parte da Fortuna che paragona

«a uno di quei fiumi rovinosi che, quando si adirano, allagano le pianure, travolgono gli alberi e gli edifici, levano il terreno da una parte, per spostarlo da un'altra: tutti fuggono davanti a loro, ognuno cede al loro dominio senza potervisi opporre in nessun modo», precisando che la fortuna «in quanto donna, è sempre amica dei giovani» – del qual fatto dobbiamo tenere debito conto quando affrontiamo i problemi dell'età primaverile proiettati nel nuovo millennio!

Nel Settecento illuminato dalla ragione, Denis Diderot (1713-84), il filosofo più rappresentativo di quel secolo, nel 1769 scrive nel suo *Il Sogno di d'Alembert*, che «tutto cambia, tutto passa, solo il tutto resta. Il mondo comincia e finisce incessantemente; ad ogni istante, è all'inizio e alla fine; non ha mai avuto altro inizio, non avrà mai altra fine. [...] *Rerum novus nascitur ordo*, ecco il suo motto per l'eternità»; e nell'Ottocento Lev Tolstòj (1828-1910), nel suo indimenticabile *Guerra e Pace*, osserva: «Benché la superficie del mare storico sembrasse immobile, il moto dell'umanità era ininterrotto come il movimento del tempo».

Il “cambiamento” è dunque da sempre radicato nel concetto stesso di “esistenza” e usa manifestarsi con andamenti altalenanti caratterizzati da periodi di “evoluzione” cui seguono fasi di vera e propria “rivoluzione”. Il concetto di “evoluzione” implica processi lenti e gradualmente bene espressi da Jeremy Rifkin quando rileva come nel passato i grandi cambiamenti si sono manifestati spesso impercettibilmente finché un bel giorno tutto è diventato obsoleto e ci si rende conto di vivere in un mondo completamente nuovo, ovvero rivoluzionato. La classica “rivoluzione”, invece, si manifesta con mutamenti bruschi, radicali, violenti, spesso caotici e turbolenti, sempre più presenti a partire dalla metà del Novecento – un secolo, peraltro, nel quale abbiamo avuto grandi maestri teorizzatori del fenomeno.

## Il Novecento

Il Novecento è stato giustamente definito “Il secolo dell'impresa” dall'economista spagnolo Vicente Salas Fumás. L'impresa, infatti, si è imposta in quel secolo come protagonista in duplice forma del cambiamento: gli



Foto: J. B.

Già Eraclito di Efeso, filosofo presocratico, vissuto fra il 535 e il 475 a.C., indicava il senso che regola il mondo come *pánta rhei*: “tutto scorre”.

*Heraclitus of Ephesus, pre-Socratic philosopher who lived between 535 and 475 BC, indicated the sense that regulates the world as panta rhei: “everything flows”.*

effetti delle sue azioni verso l'esterno hanno indotto e inducono costanti mutamenti di scenario e nello stesso tempo è essa stessa oggetto di costante cambiamento.

Alfred D. Chandler, il grande studioso americano di *business history*, in uno dei suoi tanti saggi – *Inventing Electronic Century* – definisce “epica” la rivoluzione portata nel Novecento dall'informatica e dalle tecnologie della comunicazione. Una rivoluzione che ha concorso a rendere turbolento e imprevedibile il cambiamento trasformandolo di fatto in una nuova complessità che per essere governata impone processi di costante innovazione.

Queste realtà hanno inciso profondamente nei comportamenti imprenditoriali. Nel secolo scorso, in situazioni meno turbolente, si andava *Alla ricerca dell'eccellenza*, come hanno insegnato Thomas J. Peters & Robert H. Waterman jr nel loro celebre libro del 1982 (Sperling, Milano 1984) al fine di imparare *Lezioni dalle aziende meglio gestite* per imitare le loro *best practice* – le esperienze consolidate più significative in un clima di sufficiente stabilità. Oggi nella generale imprevedibilità del cambiamento, Larry Downes a Berkeley in California e il bostoniano Paul Nunes hanno scritto un best seller dal titolo emblematico: *Big Bang Disruption - Strategy in the Age of Devastating Innovation* (New York 2014). L'attuale era dell'innovazione “devastante” spiega bene il cambia-

mento nel terzo millennio: rapido, traumatico, turbolento, espressione di uno stato patologico di mutamenti continui con situazioni imprevedibili che rendono anche difficile se non impossibile definire modelli di *best practice*, di *one best way*. Oggi, per proiettarsi nel futuro, le imprese non possono più “imitare” ma, partendo da un'analisi di scenario e quindi di mercato, devono costruire “strategie” adatte alle loro radici storiche focalizzando l'attenzione sulle principali caratteristiche che rendono il cambiamento non più evoluzione lenta e graduale ma rivoluzione rapida e caotica.

## Complessità e innovazione

La conseguente complessità, quindi, induce a considerare “cambiamento” e “innovazione” come emblematiche situazioni da rendere simboli peculiari del terzo millennio, dai quali trarre oggi ispirazione per la ricerca anche in ambito sociale ed economico. Ed ecco che il cambiamento, con incedere incessante, ci conduce dal passato verso il futuro definendo continuamente il “gioco dei possibili”, come lo scienziato francese François Jacob chiamava le eventualità fra cui individuare quella che, effettivamente realizzandosi, disegnerà il futuro scenario condizionato dalla subentrante innovazione.

Pertanto, proprio l'innovazione diventa oggi la caratteristica fondamentale della vita dell'impresa, che attraverso la gestione di un continuo cambiamento, ora lento ora repentino, la trasmette anche sul territorio concorrendo a determinare lo scenario del futuro.

Un'innovazione che deve fondare la sua continuità sull'uso corretto di “immaginazione”, caratteristica tipica della primavera della giovinezza capace di generare continua e costante innovazione – dunque un'immaginazione giovanile da indirizzare verso l'imprenditorialità: i giovani devono diventare oggetto di nuova considerazione nell'ambito dell'impresa ed essere quindi intesi come una vera nuova risorsa alla quale assegnare specifici ruoli di responsabilità per la ricerca innovativa legata appunto alla loro naturale e fresca immaginazione – un'immaginazione però da affiancare, sempre dialetticamente e criticamen-

te, alle esperienze concrete della tradizione espressa dalla personalità degli esperti più anziani.

Seguendo poi i “corsi e ricorsi” storici predicati da Giambattista Vico, autore nel 1725 della *Scienza Nuova*, si viene a profilare anche una “cultura nuova” che deve influenzare la tradizione modificandola così da stimolare nuove frontiere alla “immaginazione” adeguandola alle finalità dell’impresa. Dunque una cultura che sappia ispirarsi alla esemplare interpretazione indicata sin dal 1916 da Antonio Gramsci: «La cultura è organizzazione, disciplina del proprio io interiore, è presa di possesso della propria personalità, è conquista di coscienza superiore, per la quale si riesce a comprendere il proprio valore storico, la propria funzione nella vita, i propri diritti, i propri doveri» (da *Socialismo e Cultura in Il Grido del Popolo* del 23 maggio 1916).

La nuova cultura deve anche saper generare innovazione traendo ispirazione proprio dalla tradizione, per perseguire imprenditorialmente la filosofia di valorizzare il passato pensando al futuro per meglio affrontare il fascino del possibile tipico dell’ignoto avvenire mediante l’avventura sempre nuova dell’immaginazione, traendo ispirazione dalla lezione della storia e dagli insegnamenti dell’impresa in costante evoluzione.

### L’impresa in evoluzione

La settecentesca “manifattura” nella bottega artigiana di Adam Smith si è evoluta diventando “impresa” in

costante sviluppo nell’Ottocento industrializzante e poi nel Novecento con le concezioni tayloristiche dell’organizzazione del lavoro e con le esperienze pratiche del fordismo basate sulla produzione di massa. L’impresa da semplice manifattura è diventata così un’istituzione caratterizzata da complessità, tanto da indurre Ronald Coase – insignito nel 1991 del Premio Nobel – a interrogarsi su *La Natura dell’Impresa*, in un celebre articolo del 1937 intitolato appunto *The Nature of the Firm*. Questo economista inglese che ha insegnato a Chicago ha così aperto una nuova era di ricerche e di studi sull’impresa come organizzazione caratterizzata dai costi di transazione e dalla dialettica “gerarchia-mercato”, poi approfondita in particolare da Oliver E. Williamson (*Markets and Hierarchies*, 1975) – a sua volta Premio Nobel (nel 2009) –, e poi da tanti altri cultori e studiosi della complessa materia.

Così l’impresa è stata anche spersonalizzata diventando *Nexus of Treaties* – intreccio di relazioni alla ricerca di flessibilità per rendere più snella la produzione (*lean manufacturing - lean production*), mentre dall’Oriente giungevano nuove suggestioni organizzative che con lo “spirito Toyota” riaffermavano l’“anima vitale” imprenditoriale proposta prima in Giappone e poi nel mondo dal tecnico Taiichi Ohno, nato nel 1912 in Manciuaria, il quale, rinnovando gli antichi insegnamenti di Taylor e del fordismo, ha sperimentato un nuovo sistema di produzione (*Toyota Production System*) tale da invertire

il tradizionale flusso del processo produttivo organizzandolo in tempo reale, partendo proprio dalle ordinazioni effettivamente acquisite.

E mentre l’impresa chiusa in se stessa in un contesto rigido – l’“impresa castello”, così come l’ha brillantemente definita Federico Butera – si apriva nella flessibilità della “impresa rete”, assistevamo da protagonisti spesso inconsci al grande cambiamento epocale: l’avvento e la rapida diffusione delle alte tecnologie dell’elettronica, dell’informatica e della comunicazione con l’introduzione del computer in particolare nella vita quotidiana delle imprese.

Sono allora emerse nuove esigenze nel governo della gestione imprenditoriale che hanno imposto nuovi modelli organizzativi basati appunto sul concetto di “impresa rete” – un’impresa rete di tecnologie (computer) guidate da una rete di individui che operano in forme assolutamente nuove nell’ambito del contesto imprenditoriale spesso coordinando una rete di imprese di indotto (“macroimpresa”) tutte coinvolte in finalità, qualità e obiettivi comuni per la realizzazione del prodotto finale.

Oggi l’impresa si presenta quindi come una aggregazione di tecnologie sofisticate guidate da persone culturalmente evolute (*knowledge worker*) in grado di operare alla stregua di “imprenditori di se stessi”. L’impresa assume anche una diversa connotazione sociale dalla quale emergono innovativi valori e responsabilità verso i



Foto: A



clienti-committenti e quindi anche verso l'ambiente in cui opera, con conseguenti relative modificazioni del proprio comportamento imprenditoriale. Nasce dunque un nuovo "spirito dell'impresa" caratterizzato da cultura, qualità e valori etici da accumulare al proprio interno per poi essere trasferito sul territorio. Uno "spirito d'impresa" che rende evidente le splendide concezioni imprenditoriali di Marco Vitale quando afferma: «Le imprese non sono solo la sede dove si organizza e si realizza il reddito, ma dove si elaborano valori funzionali allo sviluppo del lavoro umano, dove quindi si fa cultura», dove «non c'è solo l'accumulazione del capitale, c'è anche l'accumulazione della conoscenza» (in *Sviluppo e spirito d'impresa*, 2001 e in *L'impresa responsabile*, 2014).

Ma la turbolenza del cambiamento ha modificato non solo i comportamenti imprenditoriali ma anche i mercati nei quali l'impresa opera influenzando il comportamento dei vecchi clienti che si sono di fatto trasformati in veri e propri "committenti" dalle esigenze sofisticate che devono essere assicurate attraverso nuovi processi di comunicazione a loro rivolti.

E, ancora, per proporre costante innovazione per il governo della complessità è necessario pensare a un nuovo modo di sviluppare la "funzione di ricerca e sviluppo" che, nell'"impresa nuova", deve assumere una più significativa e fondamentale importanza strategica tale da mutare anche la natura stessa delle sue finalità. Nelle im-

prese la ricerca, di fatto, si è modificata diventando non più espressione di un investimento il cui ritorno deve avvenire generalmente sul lungo termine, ma si concentra oggi sulla necessità di assicurare ritorni immediati nel breve periodo – spesso nell'ambito stesso della gestione – tanto che i relativi costi possono essere non più capitalizzati come investimenti, ma valutati alla stregua di costi di gestione.

Anche una nuova cultura d'impresa deve assumere connotazioni strategiche affiancando così le due classiche culture già consolidate in ambito imprenditoriale. Il riferimento è alla cultura per così dire "istituzionale" che guida la nascita e le finalità operative dell'impresa e alla classica *corporate culture* che si consolida attraverso l'accumulo delle esperienze che l'impresa quotidianamente realizza nel corso della sua esistenza.

L'invocata "cultura strategica" deve essere tale da creare nuovi valori utili per fronteggiare il cambiamento in una impresa sempre più radicata sul territorio che metta in pratica il *think globally, act locally* condizionandolo e rimanendone condizionata. Deve perciò identificarsi con le realtà territoriali locali e tuttavia dev'essere in grado di rappresentare un'emergente *Italian Way of Doing Industry* come nuova interpretazione del *Made in Italy*, come spiega Federico Butera in *L'Italia che compete* (FrancoAngeli, Milano 2011), un suo recente libro scritto in collaborazione con Giorgio De Michelis nel quale, fra l'altro, si

evidenziano come fattori di successo proprio l'"anima dell'impresa" e le "qualità dell'imprenditore".

Una cultura strategica, dunque, che deve porre come priorità la qualità, la salute e la sicurezza con la sostenibilità sociale privilegiando l'ambiente e quindi anche il territorio.

Si tratta dunque di una cultura strategica che deve consentire all'impresa di porsi all'"ascolto" (secondo quanto suggeriva nel 1989 Michel Crozier) delle sempre nuove esigenze che emergono appunto dallo scenario ambientale così da svolgere nel contempo un'importante azione educatrice nello scenario in cui vive e opera.

Siamo così in presenza di emergenti diverse responsabilità imprenditoriali che delineano una sorta di nuova innovativa funzione di "impresa enciclopedia" – un'impresa culturalmente evoluta e propositrice di nuovi valori che deve trovare proprio nelle sue radici storiche il suo futuro diventando anche un'"impresa consapevole" del proprio importante ruolo sociale ovvero, come Marco Vitale e altri autori la definiscono, una vera e propria "impresa responsabile".

Un'impresa dove ogni persona che vi opera diventa protagonista de *Il Tempo grande scultore* come viene definito da Marguerite Yourcenar quando assapora l'«aurora che ogni mattina, ricostruisce il mondo». Un'impresa dove ciascun collaboratore deve poter contribuire quotidianamente a ricostruire il mondo, interpretando e facendo proprio lo spirito di iniziativa



Foto: A

tipico della straordinaria, esaltante figura dell'imprenditore, figura anch'essa in costante evoluzione.

### L'imprenditore in evoluzione

L'"imprenditore" – a mio giudizio – è la figura più importante dell'economia nonostante sia spesso volutamente trascurato dagli studiosi della materia. D'altra parte ritengo che non si possa cogliere in pieno l'essenza della sua importanza e della sua unicità se non si è consumata concretamente una qualche specifica esperienza nel suo ruolo.

L'imprenditore è dotato di *leadership* carismatica: è lui a decidere il da farsi, è lui l'instancabile motore che traina l'impresa al successo determinando di conseguenza lo sviluppo dell'economia.

Mi fa piacere assimilare l'imprenditore alla figura di un grande personaggio in cerca di sempre nuove avventure quale fu nel Settecento Giacomo Casanova che così spiegava l'arte del successo: «Credo ancora oggi che quando uno si mette in testa di venire a capo d'un qualche progetto e non si preoccupa che di quello, finisce col riuscire nel suo intento malgrado tutte le difficoltà [...] purché vi si metta in tempo, perché quando l'uomo arriva all'età disprezzata dalla fortuna, senza la quale nessuna cosa è possibile, non combina più nulla. Si tratta di contare sulla Fortuna e nello stesso tempo di sfidarne i rovesci» (*La mia fuga dai Piombi*, 1787, Mondadori, Milano 1976).

Un discorso peraltro influenzato dal pensiero di Machiavelli che già nel *Principe* segnalava la passione della dea Fortuna per i giovani del qual fatto l'imprenditore non può non tenerne debito conto. Infatti, esaminando «quanto conta la Fortuna nelle umane vicende e in che modo ci si può opporre ad essa», Machiavelli scriveva: «Tuttavia, affinché il nostro libero arbitrio non sia completamente annullato, penso possa essere vero che la fortuna sia arbitra della metà delle nostre azioni, ma penso anche che essa ne lasci governare l'altra metà, o quasi, a noi» e poi la già ricordata conclusione: «Concludo quindi che, siccome la fortuna [...] in quanto donna, è sempre amica dei giovani» (Niccolò Machiavelli, *Il Principe*, traduzione in italiano moderno di Carmine Donzelli, Donzelli Editore, Roma, 2013).



Foto: G. P.

La figura del moderno imprenditore può essere assimilata a quella del "nocchiero marittimo", sempre intrepido nell'affrontare l'ignoto.

*The figure of the modern entrepreneur is comparable to that of the "maritime steersman", always fearless in facing the unknown.*

L'imprenditore è un protagonista che «possiede un'"eccedenza di energia" che lo induce a un'attività inesaurita, tale da costituire per lui uno "scopo a sé" e per il quale il piacere dell'azione è sicuramente una struttura della sua "realtà psichica"», come scrive Giuseppe Berta nel suo saggio su *L'imprenditore* (Marsilio, 2004).

Del resto già Luigi Einaudi rivolgendosi il 15 settembre 1960 ai fratelli Guerrino, imprenditori a Dogliani, in una indimenticabile pagina aveva dichiarato: «È la vocazione naturale che [...] spinge [gli imprenditori] [...] Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre

più vaste, ampliare gli impianti, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno. Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie e investono tutti i loro capitali per ritirare spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impieghi». E in precedenza aveva precisato: «Nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli». Atteggiamenti questi ultimi peraltro molto comuni, dettati spesso da sentimenti di pura invidia come evidenzia ancora Giuseppe Berta nel già citato suo libro: «E poi vi è il fattore rappresentato dall'ostilità crescente degli intellettuali, i più attivi militanti contro il capitalismo, che diffondono le tossine di una cultura pronta a ravvisare nelle istituzioni storiche capitalistiche, altrettanti avversari da sconfiggere sul campo, con le armi di una propaganda insidiosa e delegittimante».

Ma è ancora la Storia a delineare i lineamenti della figura dell'imprenditore in evoluzione.

### La figura dell'imprenditore in evoluzione

È stato Richard Cantillon (1680/85-1734), economista dalla vita affascinante e misteriosa, a proporre per la prima volta nello scenario economico il termine *entrepreneur* come colui che assume su di sé il rischio dell'intraprendere delineando essenzialmente una figura di "imprenditore commerciale". Lo fece nel suo *Essai sur la nature du commerce en général* scritto intorno al 1730 e pubblicato senza indicare il nome dell'autore solo nel 1755 in Francia e poi in una prima traduzione italiana a Venezia nel 1776. Il saggio di Cantillon venne riscoperto da William Stanley Jevons e la sua importanza acclamata in un celebre articolo del 1881; in Italia, nel 1955, Luigi Einaudi firmò l'introduzione all'edizione del saggio di Cantillon pubblicato dall'editore Giulio Einaudi.

Nel 1776 vede la luce l'opera fondamentale di Adam Smith – *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni* – dove l'autore discute molto di impresa ma poco dell'imprenditore, pur introducendo termini come

*manufacturer* e il più subdolo *undertaker*, termine, quest'ultimo, ancora in uso nel mondo anglosassone (con il significato di impresario, ovvero colui che assume su di sé la responsabilità operativa). Comunque, il pensiero di Adam Smith sulla "impresa-manifattura" induce a considerare l'imprenditore come caratterizzato dalla propensione all'organizzazione della produzione.

Un discorso di rilievo, sempre sull'imprenditore, fu proposto da Jean-Baptiste Say nel suo *Trattato di economia politica* del 1803, che lo interpretò come colui che coordina, dirige e riveste un ruolo significativo nel contesto economico, attribuendo una particolare importanza ai processi formativi e quindi alla cultura d'impresa. Per questo Say va ricordato come il fondatore della prima Business School nel mondo: infatti nel 1819, insieme al commerciante Vital Roux, istituì a Parigi la *École Spécial de Commerce et d'Industrie* oggi ESCP Europe – una School of Management tuttora di successo mondiale.

Ma il più importante contributo estimativo è stato certamente quello di Joseph Alois Schumpeter che nella sua *Teoria dello sviluppo economico* (1912) proponeva l'imprenditore come costante apportatore di innovazione nell'impresa e, tramite l'impresa, nello scenario economico. E il rischio come elemento tipico che caratterizza l'imprenditore, esaltato alle origini da Richard Cantillon, è stato di nuovo ripreso e riproposto nel 1921 da Frank Knight nel saggio *Risk, Uncertainty, and Profit*.

Una stimolante immagine dell'imprenditore può essere disegnata mutuando il pensiero di un non troppo noto economista pugliese di Gallipoli: Filippo Briganti (1724-1804). Nel suo *Esame Economico del Sistema Civile* pubblicato con data 1780, ristampato poi a Milano da Pietro Custodi nella sua monumentale collezione di *Scrittori classici italiani*, si legge del "nocchiero marittimo", una figura appunto che per le sue qualità può essere assimilata al moderno imprenditore, sempre intrepido nell'affrontare l'ignoto: «A riempir quest'oggetto non basta l'agilità e la robustezza delle navi, se non vi concorre

l'abilità e l'intrepidezza de' naviganti. La perizia nautica è il capo d'opera dell'arti, e l'arti si acquistano colla continuata esperienza», aggiungendo «la metodica istruzione è quella dunque che sviluppa i talenti nautici» e si potrebbe aggiungere anche i talenti che operano nelle imprese.

A questo proposito una considerazione emerge oggi dal contesto imprenditoriale: la diffusione delle alte tecnologie e dei computer ha incrementato con le sue potenzialità operative la necessità di far evolvere nell'impresa una cultura che, come si è detto, sviluppandosi assume connotazioni strategiche per meglio governare la gestione della complessità restituendo quindi nuova e prioritaria importanza al "fattore umano" proprio in funzione della cultura che l'individuo deve saper esprimere per meglio gestire – attraverso una sorta di delega tecnologica – il suo rapporto con il computer, diventato uno strumento di lavoro ormai irrinunciabile.

Va al riguardo segnalato un discorso molto significativo e importante: oggi si sono modificati sostanzialmente i processi di delega che diventano così una caratteristica essenziale del modo di essere della nuova impresa. La delega, infatti, non ha più come oggetto le azioni da compiere bensì gli obiettivi da conseguire: il qual fatto, appunto, rende i collaboratori veri e propri "imprenditori di se stessi". Così la *one best way* – che nell'impresa tayloristica era "imposta" dall'alto – ora invece viene "proposta" da ciascun collaboratore nello svolgimento delle proprie attività che lui stesso decide

La diffusione delle alte tecnologie e dei computer ha incrementato la necessità di far evolvere nell'impresa una cultura che possa assumere connotazioni strategiche per meglio governare la gestione della complessità.

*The diffusion of advanced technologies and computers has increased the need to promote a culture in companies that can assume strategic connotations to better govern the management of complexity.*

come meglio eseguire in relazione agli obiettivi che è chiamato a conseguire.

Ed è proprio questo nuovo modo di essere a determinare nell'impresa valori innovativi con nuove motivazioni che impongono una significativa integrità morale, determinata anche dalla necessaria presenza di una elevata formazione professionale da rendere vera e propria "educazione culturale e sociale" capace di caratterizzare l'impresa in un processo dove il fattore umano assume il ruolo di protagonista in costante evoluzione.

### **Il fattore umano in evoluzione**

Il fattore umano assume oggi, in ambito imprenditoriale, un nuovo importante rilievo – nuovo ma anche in questo caso che sa di antico, perché già nel 1969 Rensis Likert e D. G. Bowers ne attestavano l'importanza: «Supponiamo che domani mattina ogni posizione della vostra azienda sia vacante, che tutte le attuali funzioni siano là per essere svolte, che gli stabilimenti, gli uffici, gli impianti, i bre-





**«V'è forse nello spazio infinito un punto dal quale possiamo più vantaggiosamente far partire le linee immense che ci proponiamo di estendere a tutti gli altri punti?»**

Da *Encyclopédie* di Denis Diderot

L'impresa si colloca in un processo dove il fattore umano assume il ruolo di protagonista in costante evoluzione.

vetti e le risorse finanziarie esistano come oggi: ma non così le persone. Quanto tempo occorrerà e quanto costerà assumere il personale necessario per assolvere tutte le funzioni esistenti, per addestrarlo in modo che raggiunga l'attuale livello di competenza e per integrarlo in una organizzazione quale quella di oggi?» (in Giuseppe Scifo, *Il capitale umano dell'impresa*, prefazione di Mario Deaglio, Isedi, Milano 1974 citando R. Likert - D. G. Bowers, *Organizational Theory and Human Resource Accounting*, in *American Psychologist* n. 6 vol. 24).

Ma già nell'Illuminismo settecentesco, Denis Diderot nella sua grande *Encyclopédie* aveva elogiato l'individuo, la sua insostituibile presenza e la sua preziosa attività creatrice: «Una considerazione, soprattutto, non bisogna perdere di vista: che se si bandisce dalla faccia della terra l'uomo, o l'essere pensante e contemplante, lo spettacolo patetico e sublime della natura diventa una scena triste e muta. L'universo tace, il silenzio e la notte lo invadono. Tutto si trasforma in un'immensa solitudine dove i fenomeni, non osservati da nessuno, si succedono oscuri e muti. È la presenza dell'uomo che rende interessante l'esistenza degli esseri; e chi voglia fare la storia di questi esseri, che cosa può proporsi di meglio che di tenere sempre presente

*Businesses occupy a place in the process where the human element takes on the role of protagonist in constant revolution.*

tale considerazione? V'è forse nello spazio infinito un punto dal quale possiamo più vantaggiosamente far partire le linee immense che ci proponiamo di estendere a tutti gli altri punti? Quale viva e dolce reazione ne risulterà, degli esseri verso l'uomo, e dell'uomo verso gli esseri!».

Oggi nella nuova impresa il soggetto operativo chiamato a interpretare il ruolo di "imprenditore di se stesso"

Per l'impresa di terzo millennio, un "imprenditore illuminato" e collaboratori che operino alla stregua di "imprenditori di se stessi", guidati da una "cultura strategica".

so" deve imparare a essere protagonista proprio come lo scrittore Henry Miller immagina l'individuo in una sua emblematica pagina: «Ogni giorno in cui manchiamo di vivere al massimo del nostro potenziale, noi uccidiamo lo Shakespeare, il Dante, l'Omero, il Cristo che sono in noi. Ogni giorno che trascorriamo imbrigliati alla donna che più non amiamo, uccidiamo in noi la forza di amare e di avere la donna che meritiamo. L'epoca in cui viviamo è quella che meritiamo: siamo noi a farla - soltanto noi, e non Dio, non il capitalismo, o questo o quello, poco importa il nome. Il male è in noi, il bene anche» (in *Dimanche après la guerre*, Stock Chêne, 1977).

Un discorso che ricalca per certi versi un'altra singolare immagine del comportamento umano che Italo Calvino propose per contrastare l'inferno della complessità. Scrive in *Le città invisibili*: «Tutto è inutile, se l'ultimo approdo non può essere che la città infernale, ed è là in fondo che, in una spirale sempre più stretta, ci risucchia la corrente. [...] L'inferno dei viventi non è qualcosa che sarà; se ce n'è uno, è quello che è già qui, l'inferno che abitiamo tutti i giorni, che formiamo stando insieme. Due modi ci sono per non soffrirne. Il primo riesce facile a molti: accettare l'inferno e diventarne parte fino al punto di non vederlo più. Il secondo è rischioso ed esige atten-

*It is crucial for third-millennium businesses to have an "enlightened entrepreneur" and collaborators operating by the same principle as "entrepreneurs of themselves", guided by a "strategic culture".*



zione e apprendimento continui: cercare e saper riconoscere chi e che cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio».

Chi opera nell'impresa assumendo il ruolo di "imprenditore di se stesso" deve essere in grado di "ascoltare" e saper cogliere tutti i segnali e le occasioni che possono in qualche modo contribuire al successo imprenditoriale. Deve saper captare segnali anche deboli che *Caso e Fortuna* lanciano quotidianamente per trasformarli in occasioni favorevoli contrastando così l'affermazione fatalistica di Pindaro: «Nelle azioni è il Caso che decide / la vittoria. Di sforzi / non fare spreco». Deve dunque essere ben conscio del ruolo importante che la Fortuna gioca nelle vicende umane, come hanno evidenziato prima Niccolò Machiavelli e poi Giacomo Casanova. In particolare dovrà essere conscio dei pericoli che l'introduzione di innovazione – azione tipica dell'imprenditore – in qualunque sistema sociale sempre comporta, pericoli ancora una volta messi bene in luce da Machiavelli: «E si deve considerare come non c'è cosa più difficile da trattare, né più dubbia da realizzare, né più pericolosa da manovrare, che adoperarsi per introdurre nuovi ordinamenti. Chi li introduce ha infatti per nemici tutti coloro che dai vecchi ordinamenti traggono vantaggio, e per tiepidi difensori tutti quelli che dagli

«Le imprese non sono solo la sede dove si organizza e si realizza il reddito, ma dove si elaborano valori funzionali allo sviluppo del lavoro umano, dove quindi si fa cultura».



Foto:la

Ciascuno deve sentirsi impegnato in una perenne gara per conseguire risultati eccellenti.

*Each person must feel they are part of a perpetual competition to achieve excellent results.*

ordinamenti nuovi trarrebbero vantaggio; tiepidezza che nasce in parte dalla paura degli avversari, che hanno la legge dal canto loro, e in parte dalla incredulità degli uomini, i quali non credono davvero alle cose nuove, se prima non ne hanno avuta una dimostrazione concreta» (op. cit.).

Per questo ogni collaboratore dovrà imparare a praticare l'«arte di prudenza», in auge già nel Seicento per

«Businesses are not just offices where income is organised and created, but where values that serve to promote the development of human work are developed, and therefore where culture is created».

contrastare le insidie delle corti barocche. Un'arte teorizzata da Baltasar Gracian, un gesuita spagnolo che pubblicò nel 1647 l'*Oracolo Manuale o arte di prudenza* – trecento massime sul comportamento da tenere per sopravvivere nel difficile mondo delle corti barocche. Le massime, esposte proprio come se fossero un "oracolo", risultano spesso perfide, ciniche e intriganti ma sempre molto intelligenti e alcune di esse possono essere immediatamente adattate alle attuali organizzazioni. Per esempio: «(5) Far dipendere gli altri da sé; (265) Saper impegnare i dipendenti; (15) Valersi dell'intelligenza altrui».

Lo stesso, nel 1983, scrivendo *L'impresa nell'era del computer* (Milano 1986), ho avuto modo di suggerire alcune regole di comportamento per meglio interpretare il ruolo di "imprenditore di se stesso". Eccole:

«1. Sentirsi individuo: cioè, creatura pensante capace di inventare, ricercare, creare, promuovere continuamente nuove situazioni per migliorare la propria attività, al fine di combattere la mediocrità conseguendo risultati di cui sentirsi fieri e che stimolino negli altri lo spirito di emulazione.

2. Operare con entusiasmo: cioè, riappropriarsi della propria attività creatrice godendo della novità quotidiana di cui essere e sentirsi protagonisti».



Foto:la



sta. Rendere il proprio lavoro eccitante, divertente così da poterlo considerare come una seducente “nuova frontiera” da conquistare giorno per giorno.

3. Agire con semplicità: cioè, in ogni azione mantenere il buonsenso e una costante saggezza. In particolare, nell’area produttiva mai dimenticare che l’azione deve comunque portare a risultati economici positivi senza per questo compromettere la qualità.



«L’idea è il punto di partenza, il *primum movens* di ogni ragionamento scientifico e lo scopo ultimo verso cui tende la mente protesa verso l’ignoto».

4. Saper stabilire le priorità: cioè, sforzarsi di capire in ogni azione quali debbano essere gli obiettivi più importanti ai quali dare priorità, perché non può mai essere che tutto sia importante allo stesso modo.

5. Agire con concretezza: cioè, produrre risultati e non carte, fatti e non parole, soluzioni e non problemi, azioni creative e non giustificazioni.

6. Comunicare direttamente: cioè, vivere il più possibile sul campo, collaborando con gli altri, esponendo i propri problemi a chi può darci utili suggerimenti; cercare di arricchirsi continuamente grazie all’interscambio con gli altri e riacquisire il gusto di discutere dei risultati raggiunti e dei successi conseguiti; comunicare direttamente con gli interessati, particolarmente quando si ritiene di dover superare le regole formali, il che è sempre possibile se serve a conseguire risultati migliori.

7. Sentirsi un “capo”, e non un “burocrate”: cioè, ciascuno nella pro-

pria sfera di azione deve comportarsi come un capo – imprenditore di se stesso – in grado di decidere con sufficiente autonomia. Ciascuno deve quindi sentirsi impegnato in una perenne gara per conseguire risultati eccellenti. Deve anche saper trasferire questo discorso a tutti coloro che collaborano con lui cosicché essi stessi si sentano capi e non burocrati. Ciascuno deve essere impegnato al conseguimento

«The starting point is the idea, the *primum movens* of each scientific line of reasoning and the ultimate goal towards which the mind ventures into the unknown».

del risultato, e al superamento e miglioramento degli obiettivi che gli sono stati assegnati».

Soprattutto chi si deve impegnare nel difficile ma esaltante ruolo di imprenditore di se stesso deve orientare la propria immaginazione verso il magico mondo delle idee da rendere creatrici di innovazioni.

Un grande epistemologo francese, Claude Bernard, in un suo fondamentale saggio del 1865 – *Introduction à la médecine expérimentale* – così focalizzava il problema: «L’idea è il punto di partenza, il *primum movens* di ogni ragionamento scientifico e lo scopo ultimo verso cui tende la mente protesa verso l’ignoto. L’uomo può apprendere solo procedendo dal noto verso l’ignoto e l’idea [...] è il motore di ogni forma di ragionamento, scientifico e non scientifico. Essa però deve essere sottoposta sempre a un criterio [di verifica] che nella scienza è il metodo sperimentale o l’esperimento; nessuno può fare a meno di applicarlo sia alle

proprie idee che a quelle degli altri» e poi aggiungeva: «Molto spesso le idee sperimentali sorgono per caso, in seguito ad una osservazione fortuita. [...] Si va a zozzo, per così dire, nel regno della scienza e ci si mette dietro a quello che casualmente può presentarsi dinanzi. Come dice Bacone, la ricerca scientifica è una specie di battuta di caccia e le osservazioni sono la selvaggina».

Intrattenersi con le proprie idee era un piacere praticato in particolare da Denis Diderot che nel suo famoso *Le Neveu de Rameau* spiegava: «[...] m’intrattengo con me stesso a ragionare di politica, d’amore, di teorie del gusto, di filosofia, e il mio spirito abbandonato a tutte le sue voglie, sa di poter seguire in pieno libertinaggio la prima idea che si presenta, saggia o matta che sia [...] I miei pensieri sono le mie puttane [...]».

Anche in Italia abbiamo avuto importanti intelligenze che si sono dedicate allo studio del mondo delle idee: nel 1770 Jacopo Belgrado, gesuita di Udine, pubblica a Modena uno straordinario libro su *Della rapidità delle idee*, dove fra l’altro racconta: «Chi sopra se stesso attentamente riflette, s’accorge tosto che nella sua mente l’idee si succedono l’une all’altre; che in un intelletto vegeto e sano non mai s’interrompono [...] onde ora s’affrettano, ora indugiano [...] che altra cosa è il tempo reale nel terrestre, altro l’apparente nel mondo pensante». E ancora: «Addiuvine talora la mente nostra a guisa d’un teatro, ove in ogni istante si cangi scena; e come un’onda segue ed incalza l’onda che la precede, così l’idee successivamente si urtano premono e cacciano né lasciano alcun vuoto tra loro».

L’autore friulano giunge poi a precise conclusioni che riesce a esprimere in una vera e propria definizione: «L’idee son certi esseri sottili leggeri e fini misteriosi e sfuggevoli, che si sottraggono all’attenzione più seria, e deludono la mente più accorta e pronta a distinguerle ed inseguirle». Una definizione che induce senz’altro alla meditazione ovvero alla generazione di nuove idee.

In particolare, la recente importanza che la Cina ha assunto su tutti i mercati globali suggerisce di citare l’universale storico “metodo di dire-

zione” delle idee proposto dall’insegnamento antico ma ancora utile di Mao Tze-tung: «[...] bisogna raccogliere le idee delle masse (frammentarie, non sistematiche), sintetizzarle (attraverso lo studio trasformarle in idee generalizzate e sistematiche) quindi portarle di nuovo alle masse, diffondere e spiegare queste idee finché le masse non le assimilino, vi aderiscano fermamente e le traducano in azione, e verificare in tale azione la giustezza di queste idee. Poi sintetizzare ancora una volta le idee delle masse e riportarle quindi ancora alle masse perché queste idee siano applicate con fermezza e fino in fondo. E sempre così, ininterrottamente, come una spirale senza fine; le idee, ogni volta saranno più giuste, vitali e ricche» (Mao Tse-tung, “Alcune questioni riguardanti i metodi di direzione” in *Opere scelte*, a cura di Gustavo Tomsich). I suggerimenti di Mao possono essere opportunamente attuati e coordinati ricordando Goethe quando nel suo *Faust* osservava: «In realtà, la fabbrica dei pensieri / va come un telaio / pigi il pedale, mille fili volano di qua e di là, / i fili corrono invisibili, / un colpo lega mille maglie» (Goethe, *Faust*, I versi 1922-27).

Insegnamenti, tutti, che dalla Storia del passato si propongono a noi per guidare nel presente i collaboratori di impresa a capire cosa significhi essere “imprenditore di se stesso” in una situazione che possiamo così riepilogare in relazione allo scenario e alle esigenze di terzo millennio: una “impresa enciclopedia” guidata da un “imprenditore illuminato” sostenuta da collaboratori che operino alla stregua di “imprenditori di se stessi”, guidati da una “cultura strategica” che produca “nuovi valori” da trasferire sul territorio per assicurare una sostenibilità proiettata verso il futuro.

Ma proprio per questo l’impresa di terzo millennio ha la necessità di realizzare nuove alleanze, come ho avuto modo di indicare nel mio recente libro *Nuove Alleanze per il Terzo Millennio* (FrancoAngeli, Milano 2014). Alleanze da instaurare:

- fra imprenditorialità innovativa (Rinascimento) e razionalità organizzativa (Illuminismo);
- fra cultura professionale tradizionale e nuova cultura del cambiamento;

- fra innovazione tecnologica e integrazione nei processi esistenti;
- fra esperienza tipica della tradizione del passato e immaginazione innovativa proiettata verso il futuro;
- fra immaginazione creativa dei giovani da porre al costante vaglio della concretezza realizzativa degli esperti.

Ecco perché va anche riscoperto il ruolo dei giovani non più come problema ma come opportunità di innovazione continua.

\* \* \*

Le considerazioni proposte dovrebbero consentire all’impresa, anche nel tempestoso mare della complessità

L’impresa di terzo millennio ha la necessità di realizzare nuove alleanze anche fra esperienza tipica della tradizione del passato e immaginazione innovativa proiettata verso il futuro.

che l’illuminista Condorcet nel suo *Quadro storico dei progressi dello spirito umano* (1795) proponeva riguardo all’idea di progresso: «Se i metodi a combinazioni nuove sono esauriti [...] ben presto metodi più generali e strumenti più semplici verranno ad aprire un nuovo campo al genio».

\* \* \*

Mi fa dunque piacere concludere questo mio lungo discorso ricordando Marguerite Yourcenar, l’indimenticabile autrice delle *Memorie di Adriano*, la quale, in un altro suo stimolante libro – *Il tempo, grande scultore* – pensando al futuro ammonisce: «Un ordine nuovo sostituisce ancora una

*Third-millennium businesses need to create new alliances that link the typical experiences of past traditions and innovative imagination projected towards the future.*



di terzo millennio, di tracciare una rotta sicura verso Itaca così come Omero la descrive nel tredicesimo canto dell’*Odissea*: «La nave correva sicura, costante: neanche un falco / sparpiero, l’uccello più celere, l’avrebbe eguagliata. Così veloce correndo, essa tagliava le onde del mare / portando [...] colui che tanti dolori aveva sofferto nell’animo suo / traversando le guerre degli uomini e gli aspri marosi. / Ma ora dormiva sereno, immemore dei mali sofferti. / Quando sorse la stella lucente, che più di tutte annunzia / venendo la luce della mattutina Aurora, / ecco appressarsi all’isola la nave marina» (traduzione di Maria Grazia Ciani, Marsilio, 1994).

Si potranno allora anche meditare e porre in essere le considerazioni

volta l’ordine antico, sino a quando l’ordine nuovo non sia a sua volta sostituito».

E nell’interpretare il difficile ruolo di imprenditori di se stessi, tutti i collaboratori che operano nell’impresa devono sentirsi protagonisti e creatori di questo cambiamento che deve consentire di provare le sensazioni brillantemente espresse da Jacopo Belgrado nella sua splendida dissertazione sull’origine e la rapidità delle idee: «Il piacere massimo dell’intelletto è nell’atto di conoscere un nuovo vero» per essere così protesi alla conquista di queste nuove esaltanti frontiere della conoscenza e dell’imprenditorialità per meglio governare la complessità di terzo millennio!

