

L'imprenditore e le frontiere della complessità

Camminando nelle aree industrializzate del Nord del nostro Paese si incontrano con sempre maggior frequenza fabbriche chiuse con strutture in vendita, abbandonate o fatiscenti.

Fabbriche che un tempo pulsavano di sogni, di entusiasmi, di tensioni, di paure, di speranze, di gioie, di progetti, di disperazione, di vita.

Fabbriche che sembravano vivere e respirare attraverso i loro processi con coloro che le abitavano, fabbriche il cui cuore non batte più, si è fermato.

Se tante fabbriche hanno chiuso e tante arrancano all'interno di un processo di crescita ormai fermo da tempo, non mancano peraltro i casi di strutture in forte crescita trascinate da una vitalità dirompente.

Non è semplice capire le cause di questa diffusa situazione di difficoltà, anche se risulta arduo sottrarsi al tentativo.

Proviamo quindi a raccogliere qualche riflessione in merito a questo fenomeno.

Innanzitutto va detto che la fabbrica, quella sin qui nominata, non è l'impresa. La fabbrica è lo stabilimento, il luogo in cui si realizza la produzione.

La fabbrica potrebbe chiudere, ma l'impresa potrebbe rivelare una decisa vitalità. La chiusura potrebbe, infatti, essere il frutto di un calcolata riorganizzazione che sposta le produzioni in aree a maggior convenienza economica, attraverso modalità più o meno associate ad un senso di bene comune nelle relazioni con le persone che vivevano i processi produttivi.

In questo caso saremmo in un contesto di fisiologia della crisi. Crisi che risulta connessa ad un cambiamento nei modi di proporsi dell'impresa, in una condotta che a volte privilegia la logica economica di breve periodo, trascurando il valore che la conoscenza produttiva cumulata e le relazioni sociali possiedono in una prospettiva di lungo periodo.

Non è tuttavia questo l'ambito cui desideriamo indirizzare queste nostre riflessioni, anche perché su questo sentiero saremmo portati a disquisire sul divenire delle finalità dell'impresa e sul significato dell'essere imprenditori oggi. Tema questo che esorbita dall'economia di questo scritto.

In realtà, vorremmo tentare di capire perché tante imprese con le loro fabbriche chiudano, o si trovino in decisa difficoltà, rifuggendo nel contempo la lamentevole spiegazione la quale imputa alle inefficienze ambientali, alle crisi energetiche, nonché alle rigidità del sistema produttivo, in particolare dal lato del lavoro, la situazione di crisi di una parte consistente del sistema produttivo.

Senza disconoscere il valore e l'incidenza, più o meno intensa, delle condizioni citate, vorremmo tentare di capire se qualcosa sia cambiato nelle relazioni impresa-ambiente al punto tale da creare disorientamento nell'imprenditore e nel management.

Vorremmo, insomma tentare di capire se esistano anche condizioni manageriali che incidono sulla capacità dell'impresa di muovere lungo la traiettoria della sua durata teoricamente infinita.

In realtà, l'impresa, a differenza degli individui, potrebbe non morire mai. E casi di imprese che hanno ormai più di settecento anni di vita esistono a dimostrare questa possibilità, come Les Hènokiens, associazione tra le imprese con più di 200 anni, orgogliosamente mostra.

Al riguardo, anche va precisato che non si sta parlando di quelle che si potrebbero definire "quasi imprese" perché votate a prevalenti fini di accumulazione capitalistica o perché nate solo per l'assenza di alternative economiche per il soggetto che le promuove, senza un progetto vero, una visione del futuro, un sogno da realizzare, senza un entusiasmo capace di "disarmare" gli innumerevoli ostacoli che puntuali costelleranno il futuro.

Si sta parlando delle imprese che possiedono tutto questo e un senso sociale dell'essere imprenditore per chi le guida, ma che poi muoiono per qualche "malattia" che le colpisce.

Orbene, da ripetute osservazioni del nostro vivere quotidiano di ricercatori si potrebbe dire che un contributo a questa perdita di vitalità deriva dall'incapacità del management di vivere una complessità che non cessa di trasformarsi.

In realtà, di complessità si parla ormai da parecchio tempo. Invero la quotidianità dell'azienda procede su una concatenazione, più o meno disordinata, di problemi, cioè di ostacoli, piccoli e grandi, che si frappongono tra l'azienda e il raggiungimento dei desiderati obiettivi.

In questi problemi convivono sempre complicazione e complessità.

La prima si avverte nelle difficoltà di misurare correttamente un fenomeno per affrontare la situazione dal lato della razionalità del ragionamento.

La complicazione, però, mostra sempre un lato risolutivo, una possibile teorica ottimizzazione della scelta, attraverso l'uso di modelli e di elaborazioni che consentono di "scomplicare il problema", fino al punto di fornire le indicazioni quanti-qualitative che si pongono a fondamento della decisione migliore.

La complessità si presenta, invece, proprio nel momento della scelta, cioè nel momento di decidere tra le alternative possibili, poiché l'aspetto tecnico a questo punto si integra con la componente umana, con l'intuito, i tratti psicologici ed il carico emozionale dei decisori, che possono condurre l'opzione anche su strade opposte a quelle indicate dalla componente razionale del processo decisionale.

L'impresa, dunque, convive da sempre e quotidianamente con complicazione e complessità.

Tuttavia, mentre nel tempo la prima è andata semplificandosi per via dei progressi nei sistemi di raccolta dei dati e nelle metodologie di analisi delle informazioni, la seconda si è evoluta nella direzione dell'accentuazione delle difficoltà nell'interpretarla e nel viverla anche a causa del continuo affacciarsi nell'ambiente di nuove *frontiere culturali* che investono il decisore indipendentemente dal fatto che accetti o meno di esplorarle.

La frontiera si sa è ben diversa dal confine. Questo ultimo separa e codifica determinati ambiti. La prima possiede una valenza simbolica che apre al nuovo, alla diversità ed alle contaminazioni che essi portano con sé, e per questa via attiva ed accelera i processi di cambiamento.

Innumerevoli sono le frontiere che si profilano negli scenari dell'agire dell'impresa, anche se sovente risultano poco visibili perché collocate al di là della tenue linea dell'orizzonte che appare alla conoscenza disponibile in chi lo osserva.

Stretta com'è nei meccanismi del confronto competitivo, l'impresa spesso stenta a percepire l'esistenza e la portata di queste frontiere che avanzano, sino al momento in cui, incapace di alzare lo sguardo al di là della quotidianità, ne viene travolta o comunque sfavorevolmente coinvolta.

Questa prospettiva di analisi svela una caduta di tensione dello spirito pionieristico e di avventura tipico di un management sostenuto da una curiosità proiettata nel nuovo. Caduta che appanna la visione strategica e agisce negativamente sulla competitività aziendale contribuendo al rallentamento del processo di crescita ed alla morte delle imprese che non colgono il senso del divenire delle "epoche manageriali".

Ma quali potrebbero essere le frontiere che si insinuano al di là dell'orizzonte e che inesorabilmente vanno a delineare un nuovo contesto per l'impresa?

Osservando il divenire ambientale nel suo complesso se ne possono individuare alcune, certo non tutte. Altre sono invisibili al nostro occhio, altre sono ancora allo stato embrionale, anche se l'avvio di una riflessione sul tema potrebbe contribuire ad intravederle.

Così, tra questi territori nei quali l'impresa si troverà ad agire in tempi brevi rientrano almeno le *frontiere dell'ignoranza, della contraddizione, della meta-razionalità, della vitalità, del gioco, della bellezza e del tempo*. Cerchiamo di descriverle in breve, così come appaiono dal nostro osservatorio.

La *frontiera dell'ignoranza* vive nei territori della conoscenza, della sua formazione e della sua diffusione. Sta nella capacità di percepire e di gestire la consapevolezza che "ogni giorno siamo un po' più ignoranti", per la semplice ragione che la nostra capacità di apprendimento è ben inferiore alla produzione di conoscenza che quotidianamente si realizza nel mondo e nel nostro ambito specifico di attività.

Non che si tratti di un fatto nuovo, si tratta invero di una limitatezza tipica dell'agire umano, ma il fenomeno viene ora violentemente sottolineato dalle nuove tecnologie della comunicazione, che potrebbero rendere disponibile in tempo quasi reale tutte le conoscenze utili all'impresa.

Ma bisogna avvertirne la necessità ed occorre cercarle. E questo è un mondo nuovo per l'impresa, un mondo che richiede atteggiamenti inediti e aperti soprattutto alla curiosità, al tempo per cercare e a forme di collaborazione capaci di rendere efficace una intermediazione informativa che consenta di semplificare il trasferimento di conoscenza tra chi la produce e chi la cerca.

In questo territorio, peraltro, opera pericolosamente la "trappola della specializzazione", alimentata dall'ansia di conoscere alla perfezione un pezzetto di

realtà. Trappola che conduce all'incapacità di ascoltare linguaggi diversi dal proprio, nel momento in cui l'interdisciplinarietà, o la transdisciplinarietà (Edgar Morin), appaiono sempre più necessarie per la comprensione della complessità e per l'azione innovativa.

Così, a chi vive l'impresa non resta che *abituarsi a passare in campo altrui, non come disertore ma come esploratore* (Seneca), in una traiettoria della conoscenza che conduce alla costruzione di forme di "specializzazione dialogante".

La frontiera della contraddizione emerge, per parte sua, dalla complessità del divenire ambientale e dalle "sfumature spesso contraddittorie" (Edgar Morin) che lo caratterizzano.

Condizione questa che accentua la difficoltà di ascolto delle voci che si alzano dall'ambiente, con il rischio di deformare la costruzione soggettiva della realtà, al di là di quelli che ne sono i tratti oggettivi e inequivocabili.

Contraddizione che porta da una parte l'imprenditore a sentirsi oppresso da vincoli che riportano alla memoria i ben conosciuti "lacci e laccioli" (Guido Carli), dall'altra i lavoratori a sentirsi poco tutelati e valorizzati, da un'altra ancora le comunità locali e l'opinione pubblica ad essere divise nel ritenere l'impresa un soggetto centrale per i processi di sviluppo o un soggetto egoistico che si appropria di una ricchezza a volte superiore a quella distrutta utilizzata attraverso risorse ambientali e capitale sociale

E' su questa frontiera che emergono i tratti del possibile ingresso dell'etica nei processi decisionali aziendali, considerata da alcuni come un'indebita ingerenza nel mercato e nelle sue manifestazioni e da altri come l'unica via per la costruzione di condizioni armoniche tra l'impresa ed i diversi soggetti che popolano l'ambiente in cui vive.

La frontiera della meta-razionalità si insinua nei processi decisionali e nella loro capacità di esplorare l'ambiente.

Così, nell'ormai consapevole limitazione della razionalità e delle decisioni fondate su percorsi logici e verticali, pur se accostati a percorsi laterali aperti alla creatività, il mondo dell'impresa richiede nuove capacità ad un management che desideri partecipare alla costruzione del futuro.

In particolare, si tratta di integrare l'azione dei modelli della razionalità e della non razionalità accogliendo in azienda l'immaginazione, cioè la capacità di trovare un nesso in situazioni confuse ed intricate, senza escludere i fatti, ma non limitandosi agli stessi.

In questa prospettiva, sarà così possibile convivere con un divenire ambientale sempre più ingarbugliato, disponendo della capacità di cogliere da particolari apparentemente irrilevanti la natura delle dinamiche in atto (Gilbert Keith Chesterton).

L'immaginazione, infatti, arriva dove la razionalità non può arrivare, perché "l'immaginazione è più importante della conoscenza. La conoscenza è limitata, l'immaginazione abbraccia il mondo (Albert Einstein).

La frontiera della vitalità s'intravede quando si guarda all'impresa come sistema vitale, cioè tendente alla sua sopravvivenza prima ancora che alla sua affermazione.

Nell'imperfezione tipica dei sistemi sociali dovuta ai meccanismi che stanno alla base dell'agire umano, questa frontiera scaturisce da una "miopia manageriale" che vede la sopravvivenza dell'impresa prevalentemente legata a concetti fondamentali, ma limitanti, come quelli di efficienza e di redditività.

Si tratta di concetti portanti per la gestione ed il governo dell'impresa, ma è indubbio che limitino l'orizzonte dell'impresa, perché guardano ai risultati e non alla natura della vitalità dell'organismo. Vitalità che potrebbe essere convenientemente misurata in controtuce allo stato di salute aziendale, diagnosticato sia in riferimento alle sue componenti *hard*, sia alle componenti *soft* che plasmano e modellano l'anima dell'impresa.

In tal senso, le usuali analisi tecnico-economiche, finanziarie e mercatistiche che misurano la *salute fisica* dell'azienda potrebbero convenientemente essere integrate dall'analisi:

- della *salute mentale* riferita al modo di essere e di pensare (imprenditorialità, consapevolezza, senso del futuro, capitale intellettuale, capacità di gestire l'imprevedibile);
- della *salute spirituale* riferita ai valori guida dell'azienda (curiosità, tenacia, entusiasmo, comunicazione, fiducia);
- della *salute sociale* riferita alla capacità di stare in relazione (senso di responsabilità sociale, radicamento, dialogo, negoziazione, attenzione all'ambiente);
- della salute *organizzativa* riferita al modo di vivere l'azienda (dotazione di leadership, immaginazione, attitudine al problem solving, clima aziendale, senso di appartenenza).

In questo modo è possibile dar voce all'anima dell'impresa, zittita dalle semplici logiche della razionalità economica, creando le condizioni per usare tutto il potenziale di conoscenza e "amore" disponibili in azienda.

Per il management si tratta in fondo di dare la propria risposta a due fondamentali quesiti posti da T.S. Eliot in riferimento alla modernità:

- Where is the wisdom we have lost in knowledge?
- Where is the knowledge we have lost in information?

La frontiera del gioco investe i vasti territori del benessere in azienda. Sappiamo che le persone non sono felici per quello che fanno, ma per come lo fanno (Mihaly Csikszentmihaly).

Sappiamo anche che "l'amore per il proprio lavoro costituisce la miglior approssimazione concreta alla felicità sulla terra" (Primo Levi), ma sappiamo pure che questo è privilegio di pochi (Levi), perché spesso il tempo aziendale è subito più che essere vissuto.

Introdurre il gioco in azienda significa, così, adoperarsi per allontanare la tristezza, la noia, il tedio e l'apatia che di frequente si insinuano in organizzazioni incapaci di trovare le vie per preservare ed alimentare l'auto-motivazione iniziale delle persone che entrano a farvi parte.

Significa trovare le vie perché le persone possano vivere con diletto e soddisfazione il tempo di lavoro, nonostante le innumerevoli ansie e tensioni che lo popolano. Ansie e tensioni, esse stesse, parte del gioco come di qualunque partita e sfida competitiva.

Ma questo richiede una leadership creativa ed anticipativa proiettata alla ricerca del nuovo al di là dell'incognita dell'ignoto e dell'opinione comune.

La frontiera della bellezza sta ormai ineludibile necessità di aprire le porte delle fabbriche e degli uffici al bello che ci circonda, invece di chiuderlo fuori dalle mura che delimitano gli spazi produttivi nel timore che intacchi la produttività.

L'architettura degli spazi, ma soprattutto l'individuazione di un tempo d'impresa dedicato al bello, cioè a ciò che provoca impressioni gradevoli, al cinema, al teatro, alla letteratura, alla musica, alla pittura, alla cultura in genere, aiutano a rivelare la qualità delle cose e a ricercarla in qualunque attività si svolga. Soprattutto aiuta a ritrovare la bellezza in sé nel sentirsi parte di una squadra nella quale si gioca un ruolo, qualunque esso sia, che mette la persona nella condizione di esprimersi con una qualità capace di contribuire all'edificazione della competitività dell'organizzazione.

Del resto “basta che l'anima incappi nella Bruttezza e subito si ritrae in sé, dice no, gira la testa dall'altra parte, sentendosi non in armonia e ostile” (Plotino, da Carta Etica, Davines SpA).

La frontiera del tempo, da ultimo, agisce dal lato dell'uso del tempo manageriale, proponendone un riallineamento al pensiero dopo anni di focalizzazione sull'azione e sull'efficienza.

Il nuovo contesto competitivo disegnato dalla globalizzazione e dallo sviluppo dei paesi emergenti, chiama prepotentemente in campo la creatività e con essa le energie progettuali create “qui e ora” sul desiderio di futuro e sull'identità dell'impresa nella consapevolezza che “parte del futuro sta alle nostre spalle”.

Per partecipare alla costruzione del futuro occorre che il management affianchi un tempo progettuale lento al tempo veloce dell'azione produttiva, cercando la velocità in una preparazione assidua e intensa piuttosto che in “droghe efficientistiche”, quali per certi aspetti potrebbero ritenersi le scelte di delocalizzazione produttiva.

Occorre prendere coscienza che il futuro non si prevede, il futuro si fa (Rullani) e si fa costruendolo su un progetto disegnato sugli obiettivi che ci si propone senza dimenticare da dove si viene.

Giunti a questo punto, dopo aver passato in rapida rassegna alcune delle frontiere che s'intravedono all'orizzonte dell'impresa, non ci resta che sperare di aver contribuito a “gettare un sasso nello stagno dell'imprenditorialità e della managerialità”, e l'augurio a chi vive l'impresa di coltivare sempre lo spirito pionieristico di chi desidera esplorare mondi nuovi, per scoprire magari l'America essendo partito per cercare le Indie.