

INTRODUZIONE

“Niuna impresa, per pur piccola che sia, può trovare suo inizio e compimento senza sapere, senza potere, senza con amore volere”. Su questo aforisma di anonimo fiorentino si propone una filosofia dell’azione per *leaders* alla ricerca di una saggezza che supporti un successo sostenibile. Un successo esistenzialmente connotato, che sia fonte di ricchezza e di emancipazione personale per chi governa, per le persone coinvolte e per tutto il contesto di riferimento.

In tale aforisma, “impresa” indica l’azione ardua, difficile nell’accerstarsi, faticosa nel percorrersi, incerta nel compiersi. Il “per pur piccola che sia” evidenzia come questa azione possa essere anche inserita in una quotidianità non banale. Un’impresa che non è sinonimo di azienda, ma che come questa è soggetta alle alterne vicende della vita. Non tutte le azioni sono ardue, anche se tutte sembrano soggette alla possibilità di non compiersi. Se consideriamo statisticamente le azioni compiute non si può non concordare con l’assunto che “il fallire le intenzioni è necessariamente un’insolita eccezione” (Anscombe 1976, p. 87). Ma se consideriamo quei contesti ad alta intensità di azione, si evidenzia come il compiersi dell’impresa non sia da considerarsi quasi scontato, a meno di non evidenziare ipocritamente solo l’intenzione di partecipare e non quella di vincere.

I contesti ad alta intensità di azione sono quelli in cui si riscontrano alcune peculiari caratteristiche tra cui: un complesso di azioni strettamente coordinate, un impiego di risorse e capacità al limite del loro potenziale, una forte interazione con altri agenti con elevata possibilità di competizione, opportunismo o inganno, una non conoscenza o una notevole aleatorietà di eventi o rapporti causali antecedenti o concomitanti, una notevole incertezza degli esiti che può però essere governata, ma solo in parte. Certamente non tutte le citate caratteristiche devono sussistere contemporaneamente, a volte ne basta una sola per avvertire la tensione dell’impresa. I contesti tipici sono quelli dell’azienda (e del lavoro), della guerra, della politica, del

gioco (anche sportivo) e dell'amore. Qui si suggerisce l'idea che la vita, "per pur piccola che sia", nel suo complesso sia una grande impresa in cui tali citate caratteristiche emergono a livello complessivo, a dispetto della statistica efficacia delle proprie intenzioni sulla stragrande maggioranza delle azioni banali con cui viene vissuta.

Da qui in avanti, quando si parla di azione si vuol muoversi in un ambito di azione ardua o comunque di azione non banale, pur non facendone puntuale riferimento. Un'azione che si pone come mediana tra quella quasi impossibile e quella scontata. L'impresa è qui lontana da un'azione quasi impossibile. Certo, certe azioni possono essere considerate tali da chi è fuori dal contesto, ma debbono essere proporzionate come concretamente fattibili da chi le im-prende.

Se, infatti, c'è qualcosa a cui si vuol contrapporsi è quella di un governo imprenditoriale riservato ad un super-uomo che oltrepassa di gran lunga le comuni forze spirituali, psichiche e materiali. La teoria qui proposta è per *leaders* che si riconoscano comuni mortali. In effetti, il concetto di impresa si è esposto a tale rischio, sospeso com'è tra il gesto epico e l'affare. Qui si vuol essere più sbilanciati sul termine "affare": contesto (faccenda) di una certa importanza cui è necessario applicarsi con impegno (affaccendarsi) per tentare di ottenerne un vantaggio non scontato. Termine sicuramente meno impegnativo di impresa in termini di arduità, ma che rende forse meglio l'idea dell'ambito di riferimento di questo lavoro proprio perché depurato degli elementi epici che qui si vogliono accuratamente evitare. Un'impresa economica è più affare che gesto epico senza nulla togliere al senso di viva speranza nell'avvio, di coinvolgente impegno nell'esecuzione e di profondo appagamento nel suo non scontato compimento.

Il governo imprenditoriale viene affrontato sotto due profili diversi. In questo volume, come governo dell'azione ardua, che può non essere riferito alla sola conduzione di azienda, ma solo ad una "coordinazione *anche non economica* in atto, istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani". Nei volumi successivi, il lavoro si concentrerà sull'imprenditore comunemente inteso, cercando però di arricchirne l'analisi con i contributi derivanti dagli altri campi ad alta intensità di azione.

In generale, l'approccio, qui detto sapienziale, al governo imprenditoriale propone un atteggiamento proattivo nei confronti della propria esistenza e del contesto sociale di riferimento, che si caratterizza per l'immergersi nel mondo, nell'accettare le sue sfide, nel giocare con le sue regole per "prenderlo" dal di dentro, come suggerisce l'etimologia del termine "imprenditore". Ma al contempo, chi vive l'imprenditorialità riesce ad emergere liberandosi dai condizionamenti del contingente e del quotidiano per sfidare se stesso e il mondo in una gara al miglioramento, alla scoperta di sempre nuove potenzialità, al raggiungimento di nuove mete. Una gara che si traduce

in una vita intensa ed emozionante e che, se illuminata anche da uno spirito etico, arricchisce, prima del portafoglio, il vissuto di chi la intraprende e delle persone che hanno la fortuna di incontrare un tale agente: collaboratori o competitori che siano.

Le dottrine aziendali sono state da sempre mutuatarie di teorie filosofiche e sociali formulate da chi è spesso lontano da problematiche non solo imprenditoriali o manageriali, ma anche da qualsiasi campo ad alta intensità di agire. Meno rilevanti, invece, le frequentazioni politologiche che avrebbero una problematica più omologa. Questo lavoro non ha nessuna pretesa di esaustività, ma ha l'ardire di una piccola impresa: ribaltare la prospettiva proponendo un approccio che parta dall'imprenditore inteso come archetipo di *leader* rivolto alla produzione, di governatore di azioni complesse (le imprese-aziende), per proporre (o meglio, *far rivisitare*, visto il debito nei confronti dell'impostazione aristotelica) ai filosofi e ai sociologi, una teoria generale di governo di quell'agire che eccede l'ovvio nella sua concezione e la banalità nel suo compimento. I tempi, se non ancora maturi, sembrano pronti per introdurre una disciplina filosofica sull'impresa. Così come successo esplicitamente per la filosofia del diritto e per la filosofia politica ed implicitamente per la sociologia, anche per l'impresa si stanno addensando contributi che, partendo da impostazioni di teoria generale, si pongono chiaramente su un livello filosofico, posizionandosi in modo differenziato sui grandi temi della capacità di autodeterminarsi ed evolversi, della relazione tra simili, del rapporto con il caso e la fortuna, dell'etica, del senso dell'esserci. La filosofia dell'impresa qui proposta è una filosofia di governo nell'uso di risorse per la creazione di valore e, quindi, figlia della riflessione politica e della teoria economica.

Roberto Fazzi, il contributo di un maestro tra sistema impresa e azione imprenditoriale

Tutto questo lavoro in più volumi può essere interpretato come una riflessione, un'incastonatura concettuale, una sistemazione critica e ricostruttiva dell'opera di Fazzi. Il contributo del Maestro viene interpretato, glossato, traslato, criticato, e per certi versi, anche superato, ma sempre assunto come riferimento di un colloquio scientifico che è anche affettivo. È con tale spirito che colloquio dialetticamente col maestro del mio Maestro dicendogli: "Oh dei grandi poeti onore e lume, vagliami lo tanto studio e il grande amore che mi han fatto cercar lo tuo volume".

Anche se è difficile vagliare un'opera di grande respiro e soprattutto incompiuta, come dimostrano i manoscritti rinvenuti postumi, almeno tre rilievi emergono da una rilettura dell'opera di Fazzi:

- la non esplicitazione delle premesse teoriche di un approccio quasi totalmente dicotomico tra governo dei soggetti e governo dei sistemi;
- una visione funzionale dell'attività di governo in cui, tra l'altro, l'etica non assume un adeguato rilievo;
- la non consequenziale esclusione delle vie gestionali dall'attività di governo imprenditoriale.

Sul fronte del primo rilievo si può, con immediatezza, affermare che solo ad una lettura superficiale Fazzi può essere considerato un apologeta a senso unico della soggettività dell'azione di governo. Certo, il passaggio da lui segnato da una visione oggettiva della tecnica economica, segnata da un approccio descrittivo-negoziale, ad una visione soggettiva, centrata sulle logiche e sulle condotte, segnala la centralità di un approccio volontarista al governo che però, non esclude la necessità di un approccio sistemico nel suo esercizio. Ma Fazzi non compenetra il soggetto e il sistema, anzi gli giustappone nella dicotomia dell'impresa che articola ente-impresa e organismo-impresa (o azienda): "una distinzione fondata sul concetto che soltanto gli enti, i soggetti, hanno scopi da raggiungere, non le cose, gli oggetti, le aziende oggettivamente considerate" (Fazzi 1982, p. 50) che possono presentare invece solo delle finalità.

Al tempo di Fazzi, nell'epistemologia sociologica era ancor più accesa di quella odierna, la distinzione tra approcci basati sui soggetti e approcci basati sui sistemi. Da Cartesio in poi, in filosofia, si approfondisce sempre di più la distinzione dell'uomo come soggetto e dell'uomo come oggetto.

Le sociologie basate sul soggetto vedono l'uomo come unico agente dotato di autonoma soggettività e per questo, generativa dell'aggregazione sociale. Questi approcci fanno prevalentemente riferimento a teorie dell'azione, in cui centrali risultano le teleologie delle persone, i loro orientamenti al valore e riconoscimenti normativi, le culture che riescono a generare ed esprimere. La teoria dell'azione rende conto del sociale con una prospettiva interna all'agente sociale, comprendendo il suo mondo vitale e il suo universo simbolico generativo di senso. Le sociologie soggettive parlano di azione o di condotta sociale in cui è assai rilevante l'intenzionalità dell'agente. Un agente in cui risultano rilevanti i dati di personalità quali, affetti, valori, emozioni, irriproducibili preferenze. Le sociologie basate sul soggetto sono quelle comprendenti (Weber), simboliche (Mead) e fenomenologiche (Schütz).

Le sociologie basate sul sistema vedono la persona come un attore che recita una parte nel sistema sociale, come il prodotto di contingenze e situazioni, e non come un agente che genera la società. Il fenomeno sociale è qui ricondotto a strutture o a reti di ruoli e di relazioni oggettive o oggettivate, in cui vi sono processi di differenziazione ed integrazione che pre-

scindono dalla soggettività dei singoli individui. La teoria dei sistemi sociali tenta di spiegare le relazioni non intuitive che generano un certo ordine sistemico a prescindere dalle caratteristiche personali dei soggetti effettivamente coinvolti. Le teorie sociologiche sistemiche descrivono l'azione in termini di comportamento, enfatizzando un determinismo, per quanto emergente da una complessità non banale, tra l'esistenza di certi antecedenti e la produzione di evoluzioni conseguenti. Le sociologie orientate in senso oggettivistico (anche se in gran parte pre-sistemico) sono quelle marxiste e positiviste (Durkheim).

Rispetto a tale distinzione, Parsons cerca di gettare un ponte tra soggetto e sistema con lo struttural-funzionalismo. Successivamente, attraverso le teorie autopoietiche (Luhmann) si è tentato di spiegare il soggetto riducendolo a sistema vivente. Ma nonostante tali tentativi, il crinale rimane sulla capacità del soggetto di emanciparsi o meno dalle contingenze che tentano di determinarlo.

Conscio di questa distinzione sociologica, che pur non viene esplicitata, e convinto che sono le teleologie a condizionare dall'interno l'orientamento della struttura e sulla premessa di un'intrinseca unità dell'impresa, Fazzi opera una draconiana dicotomia tra soggetti e sistemi in cui essa si compone, si scompone e si ricompone (Fazzi 1982, p. 127).

Le diverse teleologie presenti nell'impresa distinguono, infatti, le sue componenti in ordine alle diverse nature dei comportamenti relativi. Teleologie, queste, che possono raggrupparsi nelle due grandi categorie degli scopi e delle finalità, rispetto alle quali l'impresa assume una configurazione strumentale al loro perseguimento (Fazzi 1982, p. 50).

Le finalità sono individuate nell'assolvimento, in condizioni di economicità, delle funzioni tecnico-economiche che l'impresa assume a proprio oggetto di attività (Fazzi 1982, p. 89).

Gli scopi possono essere intesi come aggregati di interessi per il conseguimento dei quali l'attività viene iniziata e continuata (Fazzi 1982, p. 57).

Da ciò la bi-strumentalità dell'impresa (Fazzi 1982, p. 89): mezzo per lo svolgimento delle funzioni tecnico-economiche necessarie al sostentamento di qualsiasi società umana, ma anche mezzo per il soddisfacimento di precisi interessi. Da ciò la necessità di creare un modello teorico, che permetta di inquadrare i diversi assetti e le relazioni che tali teleologie determinano. La dicotomia dell'impresa tra ente e organismo coglie questa diversità ordinandola e rendendola intelleggibile, governabile.

Solo gli enti hanno scopi, non gli organismi che perseguono finalità. La distinzione risolve, con un po' di manicheo nominalismo, la contrapposizione tra soggetti, nell'interesse dei quali l'attività viene esercitata e il sistema regolato da "meccanismi, riconosciuti come necessità oggettiva per l'efficiente funzionamento" e da "leggi economiche che ne re-

golano la sopravvivenza” (Fazzi 1982, p. 51). E così, mentre i soggetti mirano “agli scopi che distinguono l’ente”, il sistema “reclama il soddisfacimento delle proprie esigenze vitali” (Fazzi 1982, p. 52). L’analogia biologica su cui si basa il funzionalismo non può essere più evidente: la psicologia dell’azione è dell’ente, la fisiologia è dell’organismo.

L’ente-impresa può essere compiutamente inteso come centro di imputazione e riferimento di situazioni soggettive, sia che queste siano o meno giuridicizzate. Quest’ultima notazione induce alla duplice accezione che può assumere l’ente-impresa: ente come soggetto giuridico, ente come soggetto economico.

Nel nome ed a rischio dell’ente giuridico impresa, l’attività viene iniziata e svolta. L’ente “acquista autonomia distintiva” nei confronti del suo ambiente e “individualità formale” rispetto agli altri soggetti che operano nel suo ambito.

L’ente economico-impresa può essere astrattamente ipotizzato, in un’accezione ampia e non espressamente esplicitata in Fazzi, come l’insieme di questi soggetti che perseguono scopi attraverso l’attività di impresa. Ed in questa accezione estesa sono parte dell’ente economico impresa, tutti quei pubblici che riescono a condizionare l’attività dell’impresa per il raggiungimento dei loro interessi. Se logicamente corretta rispetto alla teleologia dello scopo, una tale impostazione compromette la governabilità del modello teorico: un ente così difficilmente determinabile e dagli scopi così variegati genera un’eccessiva complessità. In Fazzi, l’ente economico impresa, è solo il centro di interessi del capitale e, nell’evitare la più generica ed inquinata espressione di soggetto economico, l’autore respinge sia le suddette interpretazioni estensive, sia la restrizione agli interessi del capitale di comando.

Ente e organismo costituiscono la fondamentale dicotomia dell’impresa, ma non esauriscono le componenti del sistema. Altra ed essenziale figura del sistema impresa è l’organo imprenditoriale, che con la sua logica, le sue idee guida e le sue funzioni inderogabili, cavalca la dicotomia dell’impresa in una continua attività di scomposizione e ricomposizione dei suoi elementi. Dato che le fondamentali componenti dell’impresa sono tre, sarebbe stato più logico parlare di tricotomia. L’angolo visuale da cui si analizza l’impresa non è esterno, ma è il vertice imprenditoriale e questi è interno all’impresa. Pur non osservando se stesso, governa la dicotomia. Lo studioso interessato più ai comportamenti che ai fatti amministrativi deve porsi idealmente all’interno dell’impresa, in modo da avere una visione sia soggettiva sia sistemica, ottenibile solo dall’alto verso il basso, deve cioè porsi nella prospettiva imprenditoriale. Per cui, anche allo stesso studioso, l’impresa appare come una dicotomia, almeno fino a quando non è costretto ad astrarsi da quel punto privilegiato di osservazione per analizzare lo stesso imprenditore. Quindi, si può affermare che rientrano a far parte

dell'organo imprenditoriale, le persone fisiche che, di fatto, svolgono le indecentrabili funzioni imprenditoriali, precisando però che tale organo risulta concentrato in un cerchio limitato di soggetti.

Nell'azione imprenditoriale non solo si ricompone l'unità dell'impresa, ma si riafferma la netta prevalenza della soggettività del governo. L'imprenditore è, infatti "il protagonista dell'impresa: organo che realizza l'attività imprenditoriale, con le idee guida, con le funzioni inderogabili, con le azioni attraverso le quali il suo governo si esplica, con la logica – che non è semplicemente quella del profitto – che informa, o dovrebbe informare tale sua attività imprenditoriale". In definitiva, il senso vero dell'impresa, "il suo più inconfondibile segno sta nella energia imprenditoriale unificante le sue parti, nella energia vitale insita nel comportamento imprenditoriale" (Fazzi 1982, p. 52). Ma anche in quest'esplosione di soggettività generativa di senso e mossa da un vitalismo personale la dicotomia tra soggetti e sistemi, a parere di chi scrive, si ripropone. Per dimostrare tale assunto è necessario proporre una lettura parsoniana di Fazzi.

Parsons sceglie di assumere ad oggetto della sociologia l'azione sociale come atto elementare che viene studiato attraverso la scomposizione e ricomposizione dei suoi elementi costitutivi.

Il sociologo assume come confini esterni dell'azione gli ambiti che caratterizzano i diversi approcci: le condizioni materiali per le teorie oggettive (il riferimento è a Marx), i valori ultimi ideali o religiosi per le teorie soggettive (il riferimento è a Weber). Tra queste due sponde, che rimangono esterne, Parsons (Parsons 1937, p. 44) getta il suo ponte della teoria dell'azione, rappresentato dai seguenti elementi analitici: mezzi-fini-norme-valori (non ultimi).

I mezzi fungono da interfaccia con le condizioni materiali, i valori (non ultimi) con le più profonde spinte ideali o convinzioni religiose.

Ai mezzi corrisponde l'organismo e i suoi comportamenti, che vengono generalizzati nella funzione di adattamento (A). Ai fini viene associata la personalità, generalizzata nel perseguimento di scopi specifici: il *goal-attainment* (G). Alle norme corrisponde il sistema sociale che svolge una funzione di integrazione (I). Ai valori viene associato il sistema culturale che svolge una funzione di mantenimento non visibile del modello ed è quindi latente (L).

Da qui la lettura dello schema di azione nel verso di AGIL, nel verso di crescente controllo e decrescente energia e di LIGA, nel senso di crescente energia e decrescente controllo. Da qui l'individuazione di distinzione tra interno/esterno e consumatorio/strumentale in cui: A è esterno-strumentale, G è esterno-consumatorio, I è interno-consumatorio, L è esterno-strumentale (Donati 1991, p. 185).

Parsons cerca sempre di tenere una sorta di equidistanza tra soggetto e sistema affermando il volontarismo, anche come selezione sensata di *patterns variables* (Parsons 1960), senza cadere nell'individualismo metodologico, anche affermando proprietà emergenti del sistema rispetto alla singola azione (Parsons 1937, p. 739).

Rispetto a tale schema, la teoria manageriale non solo nordamericana appare fortemente debitrice. In particolare, secondo chi scrive, l'opera di Fazzi re-interpreta in senso creativo il contributo parsoniano, ma senza esplicitarne gli assunti epistemologici ed è (solo) qui la prima critica.

Una seconda critica riguarda la visione funzionale dell'attività di governo di impresa in cui, tra l'altro, l'etica non assume un adeguato rilievo.

L'imprenditore è chi, di fatto, esercita certe funzioni di governo e precisamente: la funzione strategica di impostazione e soluzione dei problemi dello sviluppo aziendale la funzione, essenzialmente organizzativa, di comando-coordinazione dei centri direzionali-decisionali; la funzione armonizzatrice degli interessi di particolari gruppi di pressione con le esigenze di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa. Insomma, l'imprenditore è per Fazzi il governatore dell'impresa.

Il vertice può allora definirsi "imprenditoriale" se, e solo se, assolve tutte queste funzioni indecentrabili, a prescindere dal valore dei risultati che derivano dal loro esercizio.

Nel caso in cui il processo di delega si estendesse anche alle funzioni indecentrabili, si verificherebbe una de-imprenditorializzazione del vertice e la trasformazione dell'impresa in pseudo-impresa, poiché sarebbe impossibile identificare l'organo imprenditoriale tra tutti coloro che ne svolgono le polverizzate funzioni. La figura dell'imprenditore diffuso non può individuare, infatti, un organo che, per sua natura, deve situarsi al vertice dell'impresa e, pertanto, può solo rappresentare un processo di decadimento patologico dell'imprenditorialità.

Il secondo rilievo è appunto quello di suddividere l'attività di governo in funzioni al loro interno inseguibili e indecentrabili ma che, di fatto, segmentano e differenziano almeno funzionalmente lo stesso governo di impresa. Secondariamente, l'autore non si pone il problema della retroazione frattale, cioè di come al governo di una funzione di governo sia a sua volta applicabile una distinzione funzionale. Inoltre, in queste tre funzioni non appare in modo adeguato la funzione etica. Infine, la definizione delle tre funzioni è di riferimento empirico derivante da una ricca esperienza professionale, ma è apparentemente assiomatica sul piano teorico: almeno *prima facie* dal testo non appare uno schema logico di derivazione.

Ma per proseguire con questa seconda critica bisogna concludere il parallelismo tra Fazzi e Parsons. Si noti bene: non si afferma che Fazzi abbia conosciuto e approfondito Parsons, ma si vuol dimostrare che il vi-

scerale struttural-funzionalismo dell'autore è più parsoniano che non alla Lévi-Strauss. In effetti, le funzioni di governo si adattano abbastanza bene nelle prime tre lettere dello schema AGIL.

La funzione strategica di impostazione e soluzione dei problemi dello sviluppo aziendale è, per definizione, adattamento (A) della struttura aziendale alle esigenze dell'ambiente e ai "desiderata" del vertice.

La funzione armonizzatrice degli interessi di particolari gruppi di pressione con le esigenze di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa svolge un ruolo di raggiungimento degli scopi (*G goal-attainment*) dei soggetti coinvolti.

La funzione organizzativa di comando-coordinazione dei centri direzionali-decisionali ha un ruolo di integrazione (I) verticale e orizzontale.

Ma su queste funzioni c'è di più del parallelismo ora evidenziato. C'è il tentativo di riunire ad unità l'impresa con una specializzazione delle funzioni. La funzione armonizzatrice degli interessi è quasi esclusivamente una forma di governo dei soggetti-impresa: è cioè rivolta al versante soggettivo della dicotomia, all'ente economico impresa, ai pubblici aziendali (compresi, ovviamente, i lavoratori). La funzione di comando-coordinazione è invece rivolta al governo del sistema, all'organismo-impresa, per introdurre una regolazione di tipo cibernetico anche grazie ad un efficiente sistema informativo e di comando volto a coordinare per integrare. In fondo, sembra che in Fazzi sia solo la funzione strategica a svolgere veramente una funzione di cerniera della dicotomia dell'impresa.

Se non fosse per il riferimento implicitamente deontologico alle esigenze di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa, presente nella funzione di armonizzazione degli interessi, si potrebbe concludere che nella trilogia delle funzioni imprenditoriali l'etica sia assente.

Ma in Fazzi la L della latenza etica c'è, anche se non assume un livello funzionale nel governo di impresa. Si parla, infatti, di responsabilità sociale come esigenza di una qualificazione di "fatto socialmente positivo" dell'impresa in termini di benessere, coscienza e sociale, di sensibilità a "scoprire i reali e sani bisogni di una società in evoluzione" (Fazzi 1982, p. 137), di "assicurare alle forze lavoro una prospettiva di piena e soddisfatta occupazione" e ai fornitori un "intenso e durevole svolgimento di rapporti di scambio" (Fazzi 1982, p. 137). Il tutto si concretizza nella "missione sociale" che, seppur non esplicitata dall'autore, ha indubbiamente una funzione etica. Questo è quanto a livello di impresa, ma a livello imprenditoriale vi è anche un imperativo deontologico: "la incessante ricerca e difesa di condizioni che assicurino all'impresa la salda sopravvivenza nel lungo andare". Che questo sia un imperativo etico non vi è dubbio, anche se, ancora una volta, non si esplicita in questi termini. Pur non citando la parola etica (L), se ne usa un'efficace definizione che la differenzia dallo scopo (G). Tale imperativo imprenditoriale viene definito "impegno e non

obiettivo, in quanto non costituisce una meta definita da raggiungere, bensì un adempimento costante cui l'alta direzione deve far fronte, guardando ad un orizzonte temporale che si sposta di continuo nel futuro con il correre continuo del tempo. Da ciò discende che il vertice di impresa deve configurarsi un sempre nuovo domani, assumere e mantenere una posizione essenzialmente proiettata verso il futuro". E questo passo, forse meglio di qualsiasi riferimento filosofico, dà il senso della differenza tra gli scopi che orientano il governo politico-strategico e i valori che lo informano sotto il profilo etico-deontologico.

Conclusa la lettura parsoniana di Fazzi, il secondo rilievo può essere così articolato: o l'etica non si può funzionalizzare, allora non si capisce perché si individuino in funzioni gli altri aspetti del governo imprenditoriale; o se l'etica poteva essere individuata come una specifica attività imprenditoriale, allora doveva avere una sua valenza funzionale.

I due rilievi finora esaminati sono, per così dire, esterni al modello fazziano, l'ultimo è invece più puntuale ed interno. Se alle funzioni appartengono le attività indecentrabili, allora non si capisce come nelle vie che evidenziano l'attività imprenditoriale si comprendano anche le vie gestionali. È vero che si tratta di vie di impresa, ma è altrettanto evidente che si riferiscono esplicitamente agli aspetti qualitativi delle funzioni del vertice. Le vie gestionali, tra le quali non trova alcuno spazio la gestione del personale (non inquadrata neanche nelle vie organizzative), sono per loro natura delegabili, è quindi, di natura più manageriale che imprenditoriale.

Lo sviluppo del contributo di Fazzi sul governo di impresa sembra poter seguire tre diverse strade: sviluppare l'approccio sistemico al governo, sviluppare l'approccio soggettivo, sviluppare un bilanciamento tra i due. A parere di chi scrive, il lavoro del Golinelli e quello del Ceccanti seguono la prima strada, quello del Vallini la terza, mentre la presente opera vorrebbe inserirsi nel solco della soggettività, non riducibile a sistema, del governo di impresa.

Un approccio sapienziale al governo dell'agire

Tutto ciò evidenzia la necessità di un approccio a tutto tondo sulle problematiche di governo imprenditoriale, un approccio che richiede una teoria generale dell'agire e del suo governo, un approccio in cui un ruolo guida viene assunto dalla sapienza e dalla saggezza e, per questo, viene detto sapienziale. Un approccio non normativo, ma esortativo; non descrittivo, ma interpretativo; non positivisticco, ma realista.

In primo luogo, questo approccio sapienziale non è normativo perché non indica norme tecniche per risolvere problemi. Ma è esortativo perché *esistenziale* e quindi suggerisce, sprona l'agente a interrogarsi prima di tut-

to e fondamentalmente sulla sua interiorità e perché auspica che l'agente trovi in se stesso la soluzione ai suoi reali problemi, eliminando quelli falsi e reimpostando quelli mal posti.

Governare un'azione ardua, un'impresa, vuol dire prima di tutto governare la propria interiorità. Il punto di partenza della sapienza è sempre il motto "conosci te stesso". Come nelle arti marziali orientali vi sono discipline interne (Haikido, Tai Chi, Kendo, ecc.) e discipline esterne (Karate, ecc), anche negli approcci al governo vi sono teorie che danno più importanza a ciò che l'agente ha a disposizione e al suo contesto di riferimento e altre che centrano l'attenzione su cosa il soggetto è, nonché al suo relazionarsi interiormente col mondo. L'idea qui proposta è che per avere un certo successo esistenziale nel governare l'agire, che è fin dall'origine un interagire con altri, è necessario partire dalla parte più intima della propria personalità, dalle proprie convinzioni e motivazioni più profonde e latenti, dai valori di riferimento. Per cambiare il contesto che ci circonda è necessario cominciare da se stessi.

Di fronte a un qualsiasi problema, la prima domanda da porsi è: sono io il problema? La seconda: come vedo io il problema, è un ulteriore problema? O anche: potrei vedere il problema da un'altra prospettiva? La terza: quanta parte del problema è dovuta a mie proiezioni e quanta sono le reali contingenze del contesto? Solo dopo aver dato risposte a questo *problem finding* interiore è possibile ipotizzare vie e organizzare risorse per risolverlo anche esteriormente con una creatività, originalità e appropriatezza che, altrimenti, sarebbero state inesprese.

La ricerca di strategie rapide, ma superficiali, di soluzione di potenza, o di ricchezza solo esterna è indice di insicurezza nell'affrontare la radice del problema. L'approccio esterno al governo può al più coprire i sintomi dei veri problemi che si riproporranno, magari sotto altre forme, fino a quando non si affronteranno ad un livello appropriato: interiorità dell'agente. Interiorità che è la forza di gravità della sua esistenza, ma anche l'attrattore dei problemi, dei successi e dei fallimenti. I fallimenti si ripresentano come lezioni che si devono imparare e i problemi irrisolti come esami bocciati. Per evitare di essere afflitti sempre dagli stessi problemi e battere sempre sullo stesso chiodo, è necessario imparare la lezione e passare l'esame che viene proposto dalla vita. La bocciatura significa necessariamente ripetere l'esperienza negativa fino a che non la si è appresa fino in fondo. Visto che gli esami non finiscono mai, il senso di questo "passare" non è altro che quello di evolvere verso forme più alte di problemi e più profonde di interiorità.

In secondo luogo, l'approccio qui proposto non è descrittivo, ma interpretativo, *ermeneutico*, perché ricerca il senso e il significato delle situazioni e dalle azioni. Nel far ciò, si basa molto sul bilanciamento tra spie-

gazione razionale e comprensione empatica. Un'interpretazione che gioca sull'equilibrio delle potenze dei contrari, non tanto e non solo in un'ottica di *fuzzy logic*, ma come regola aurea del giusto mezzo, del discernimento di situazioni complesse, che rifuggono da soluzioni semplici o sbrigative o, tanto meno, avventate.

Infine, l'approccio qui proposto non è positivista, perché non si propone di verificare sperimentalmente o statisticamente certe ipotesi di lavoro con un approccio da laboratorio in cui tutte le variabili dovrebbero essere controllate. Ma è realista e quindi, in parte, *pragmatico*. Un realismo che non si esaurisce nel pragmatismo, ma abbraccia tutte le accezioni del termine realtà (filosofica, epistemologica e politologica). Non positivista, né empirista perché fa riferimento a una realtà che sfugge in parte alla stessa comprensione e quindi tanto più, alla logica statistica di laboratorio. Una realtà aperta a casi non statisticamente rilevanti, a contatti non campionari, a esperienze, non ad esperimenti, e a contingenze complesse e irripetibili. Un approccio che, pur basato sulla possibilità concreta del conflitto e sull'opposizione amico/nemico che inizia fin dall'interiorità dell'agente, non considera l'etica e i principi come qualcosa per anime belle fuori dalla cruda realtà del mondo, ma neanche demonizza l'uso della tecnica, anche quando applicata a migliorare le relazioni umane. Un approccio, infine, che cerca di concepire il governo come il mobile *trade-off* tra autocoscienza dell'agente e interazione con il contesto.

In termini filosofici, l'approccio sapienziale qui proposto al governo dell'agire ruota intorno alle accennate tre fondamentali problematiche (e alle correlate domande):

- problema essenzialmente esistenziale dell'esserci (che cosa è l'esistenza e quali sono le modalità di sua manifestazione?);
- problema essenzialmente ermeneutico di decodifica dei segni per comprendere il mondo e le azioni che in esso si iscrivono (come interpretare gli eventi e i desideri?);
- problema essenzialmente pragmatico di progettazione e implementazione delle azioni efficaci (come progettare e realizzare azioni efficaci?).

Queste problematiche sono affrontate facendo riferimento a due binari: la certezza dell'incertezza e il realismo della realtà. Solo accogliendo l'incertezza si supera l'angoscia esistenziale della totale indeterminazione della vita e dell'ineluttabilità della morte (che rappresenta l'altra faccia della medaglia, cioè l'incertezza della certezza). Solo accogliendo la realtà come eccedente l'esperienza vissuta, si acquista un'umiltà esistenziale che favorisce la flessibilità e apre alle sorprese, trasformandole da minacce per un Sé troppo ingombrante, in opportunità di cambiamento, di innovazione, di

evoluzione, che sono poi fonti di intensità dell'esistenza e della stessa esperienza vissuta.

La certezza dell'incertezza si specifica in indeterminazione esistenziale, ambiguità ermeneutica, aleatorietà degli esiti e ambiguità informativa. Le ambiguità relative al contesto e all'attore problematizzano le interpretazioni di impostazione dei problemi di governo. L'aleatorietà dell'azione e degli eventi problematizza le decisioni di soluzione dei problemi. L'inaffidabilità delle informazioni introduce la possibilità relazionale dell'intenzionale falsificazione di elementi rilevanti da parte di altri agenti.

Indeterminazione, aleatorietà, ambiguità e inaffidabilità si combinano generando confusione valutativa: stante un successo o un insuccesso quanta parte è imputabile alle decisioni di impostazione, quanta a quelle di soluzione dei problemi, quanta all'interazione con altri agenti e quanta al caso?

A questa domanda si trova una risposta nel mobile equilibrio offerto dal realismo della realtà. Il realismo filosofico garantisce un certo equilibrio tra condizioni materiali e idealità valoriali, tra determinismo dell'intelligenza e della volontà e indeterminismo dell'interagire complesso dei fenomeni nel mondo. Il realismo ermeneutico permette una ricerca sempre aperta e mai conclusa della verità come congruenza, coerenza e corrispondenza, mai totali, tra mondo e interiorità esistenziale del soggetto. Il realismo strategico fornisce una pragmatica dell'azione orientata alla sua effettività, cercando di evitare, ma il risultato non è scontato, vuoi utopie, vuoi deliri di potenza e sforzandosi di trovare un equilibrio tra il gamsciano pessimismo dell'intelligenza e l'ottimismo della volontà.

In definitiva, la certezza dell'incertezza e il realismo della realtà sono un ambiente concettuale per analizzare in senso critico tutte le teorie del governo. Gli approcci volontaristici si basano sul rapporto di coerenza tra ragione e intenzione, verificando la coerenza *ex-ante* del governo e imputando gli esiti negativi a "sfortuna", nei casi di ipotesi previste o non prevedibili, e a imperizia, nei casi di ipotesi non previste ma prevedibili. Gli approcci comportamentali cedono all'idea che è valido ciò che funziona quasi indipendentemente dalle modalità con cui ha funzionato o dalla sua riproducibilità. I primi approcci rischiano di enfatizzare il ruolo della coerenza teorica, che l'attore dovrebbe raggiungere per governare correttamente l'azione e di sottovalutare i vissuti esperienziali; i secondi rischiano di equiparare ogni esperienza ad un esperimento dal cui esito trarre giudizi di validità anche se questo si è svolto in un ambiente non sufficientemente controllato. Qui il rischio è la rimozione dell'esperienza di insuccesso. Rischio che non è tanto quello, già grave, di ridurre il senso del governo all'efficacia fine a se stessa, quanto quello di non favorire la riflessione sull'inefficacia e quindi, da un lato, di comprimere l'effetto apprendimento da errori e, dall'altro, di inibire la capacità di metabolizzare l'insuc-

cesso a livello emotivo. Questo lavoro cerca di proporre una teoria dell'azione che ricerchi una coerenza di vita anche nelle contraddizioni che le contingenze del governo possano presentare, una teoria che favorisca la riflessione sull'esperienza, alla ricerca di un successo giusto e sostenibile nei diversi piani esistenziali del vissuto dell'attore.

Comunque, certezza dell'incertezza e realismo della realtà si congiungono nel problema dell'esito favorevole/sfavorevole del governo. L'aleatorietà del successo richiama la possibilità di non raggiungere gli obiettivi. L'inaffidabilità ricorda che il successo o insuccesso di un attore è spesso collegato, in un gioco a somma zero, al complementare insuccesso o successo di un altro. Ma l'ambiguità del successo è assai più profonda e si connette sia alla possibilità di ingannarsi nella selezione degli esiti auspicati sulla base delle proprie preferenze, sia al problema, in parte connesso, del mutamento delle preferenze in corso di azione.

A queste problematiche si cercherà di dare parziale risposta con un approccio sapienziale al governo dell'agire che si specifica nei caratteri esistenziali, ermeneutici, pragmatici che vengono declinati secondo le linee guida della certezza dell'incertezza e del realismo della realtà per arrivare a definire il governo come: *ogni modello mentale riferito a un agire globale che tenta, attraverso la proposizione di senso e significati determinati, di ridurre e sintetizzare la indemoniata e in parte interminabile complessità fenomenica dell'azione e dei suoi prodromi, con l'intento di interpretare, progettare e implementare opzioni e modalità atte a modificare, a favore dell'agente, l'aleatorietà degli esiti del suo esistere.*

La sapienza come governo del senso dell'esserci e la saggezza come governo dei significati dell'agire

I caratteri ermeneutici e pragmatici riportano sul fare bene il bene. La logica esistenziale implica il fare bene il bene (o anche agir bene per il bene). Fare il bene è un problema di orientamento dell'azione a scopi ordinati da valori (Platone). Fare bene implica la capacità di interpretare e discernere i contenuti delle azioni per eseguirle correttamente (poiesi), o per svolgerle compiutamente (prassi) e quindi richiama la *phronesis* aristotelica (qui tradotta con il termine saggezza).

La *phronesis* (Ferrara 1986, passim), la prudenza permette di giudicare con equilibrio le situazioni contingenti, valutando le proprie emozioni e le informazioni a disposizione, ma non lasciandosi travolgere dalle emotività, forviare da ambiguità o ingannare da apparenze. La *phronesis* non giudica applicando modelli precostituiti, ma valuta i pro e i contro della situazione concreta. In termini strategici è tipicamente prudenziale determinare quale, tra due o più azioni strategiche, offra la migliore combi-

nazione di minacce ed opportunità, di adeguatezza e fecondità, di semplicità e coerenza.

Entrambi i termini della logica esistenziale non sono scontati: sia l'individuare il bene, sia il realizzarlo in modo adeguato implicano capacità non banali e che, anzi, schiudono la vera autonomia dell'attore.

L'ermeneutica ha avuto il grande merito di evidenziare il problema di un rischiaramento sui veri interessi dell'agire.

L'esistenza fattuale di una funzione di utilità o la fissazione pragmatica di scopi contingenti significa, al più, avere un determinato assetto di interessi. Ma "avere" un interesse non equivale a conoscere quale sia il proprio interesse.

In definitiva è il sapere, ottenuto tramite una riflessione sul proprio vissuto, che garantisce la validità di interessi pratici rispetto al proprio assetto esistenziale. Solo le capacità realmente riflessive possono offrire una qualche assicurazione contro la possibilità di ingannarsi o di essere ingannati sulla elezione di un interesse pratico.

L'allodola si dirige "volontariamente" verso lo specchietto posto dal cacciatore. Ma attua un suo reale interesse? I troiani vollero caparbiamente far entrare il cavallo nelle proprie mura e in termini pragmatici ebbero successo. Ma in termini esistenziali non fu certo una mossa vincente. La teoria negoziale dei vizi del volere (errore, violenza, dolo), non è altro che la punta più evidente (e per questo giuridicamente rilevante) di un *iceberg* rappresentato dalla non corrispondenza tra interesse perseguito (e realmente voluto) e quello che si sarebbe perseguito se più consapevoli della propria condizione esistenziale e delle contingenze del contesto.

La falsità o l'autenticità dell'interesse "in vista di cui" il soggetto agisce può essere verificata solo attraverso il rischiaramento che viene alla luce dalla sapienza.

L'ermeneutica deve prima di tutto garantire un progettato rischiaramento degli interessi dell'azione che non sono dati (come nell'utilitarismo), o costruiti solo a partire dalle contingenze (come nel pragmatismo), ma evolutivamente compresi attraverso una riflessione della propria esistenza nel contesto in cui si vive.

Ogni azione supera inesorabilmente il suo governo, in quanto si presenta nella sua ontologia come una realtà che eccede, ma non necessariamente soverchia, le capacità psicologiche di chi la compie e di chi la interpreta (Crespi 1989, pp. 75 e ss). L'irriducibilità dell'azione alla psiche, al momento intenzionale e simbolico, è l'originaria fonte della tensione esistenziale da cui deriva anche la sua ricchezza e polivalenza ermeneutica e pragmatica, quindi anche di un governo che non può che essere simbolico-cognitivo.

L'azione, così come la vita o l'esperienza, non può essere mai completamente ridotta in un sistema mentale dell'attore o dell'osservatore, la sua

dimensione è precategoriale e, come tale, sfugge ad ogni forma di riduzione simbolico-cognitiva.

Ciononostante l'agire, l'esperienza vissuta, implica gradi crescenti di riduzione simbolico-cognitiva:

- la riduzione dell'azione a senso dell'agire, attraverso la sapienza (aspetto esistenziale);
- la riduzione dell'azione a significati proiettati nella coscienza dell'attore o dell'osservatore, attraverso gli aspetti etico-organizzativi del governo (aspetto ermeneutico);
- la riduzione dell'azione a significati proiettati sul mondo esterno rispetto alla coscienza dell'attore o dell'osservatore, attraverso gli aspetti politico-strategici del governo (aspetto pragmatico).

Ma allora la stessa esistenza, per quanto vissuta intensamente o profondamente, si fonda sulla tensione che sorge, da un lato, da un'azione (e in definitiva una realtà) irriducibile in toto ad un ordine gnoseologico o pragmatico e, dall'altro, dalla necessità di ridurla per poterla vivere. In definitiva, per fare esperienza, apprendere è quindi necessario ridurre l'irriducibile.

Nonostante tale impostazione, si vuol evidenziare, a scanso di equivoci, che la conoscenza è in grado di intellesione su una parte della realtà. Ma le modalità con cui avviene questa riduzione e le qualità del senso che ne viene estratto non sono univoci e dipendono dalle forme di sapienza elaborate anche dalla prassi della persona. Infatti, la dimensione del senso è in parte antropologicamente (biologicamente, psicologicamente e spiritualmente) determinata nell'uomo (il filosofico senso comune), solo parzialmente socialmente codificata e in buona parte collegata ad esperienze sempre personali, individuali o di gruppo che siano.

In questo quadro, la sapienza è capacità di cogliere o generare senso della vita, anche attraverso l'agire. Anche attraverso l'agire, ma essenzialmente basata sull'esserci: la sapienza è la forma di governo del senso dell'esserci. Ma il senso delle cose e delle azioni, se da un lato rappresenta solo una prima e minima riduzione della complessità dell'agire, dall'altro tende a trascendere la fenomenologia dell'azione stessa, tale da riuscire difficile a cogliersi in modo univoco e a trasmettersi in modo completo. Il senso non può allora coincidere con il "vero", anche se il punto centrale, cui si rinvia, è quello del senso del vero e della verità del senso.

Insomma, l'assoluta necessità di categorie sapienziali per affrontare l'impostazione di un governo deriva dal fatto che la scala delle cause e degli effetti è da sempre, ed anche prima della globalizzazione, infinitamente superiore allo spazio logico in cui maturano il governo e il consenso, o il conflitto, che questa genera.

Il governo di un agire che non sia solo esserci richiede, però, un'ulteriore riduzione del senso individuato dalla sapienza in specifici significati dati a concatenazioni di azioni, cui sono attribuiti certi esiti sia sul mondo, sia sulla coscienza dell'attore o dell'osservatore. La riduzione del senso dell'esserci individuato dalla sapienza in specifici significati espressi nell'agire avviene tramite la saggezza. Insomma, semplificando, la sapienza governa il senso dell'esserci, la saggezza i più specifici significati dell'agire. Non a caso, qui si evidenzia la natura ermeneutica e pragmatica e non solo gnoseologica dell'impostazione proposta: pur rilevando l'opposizione aleatica tra vero e falso, l'attenzione è posta sul senso e sul significato.

L'azione, sempre fortemente connotata di emozioni, passioni, violenze, grazie deve tener conto di fatti ulteriori rispetto a quelli contingenti e viene proiettata in una prospettiva esistenziale che mostra il limite delle strategie e delle motivazioni che, *prima facie*, si presentavano come palesi. La sapienza va al di là di ciò che è apparente, fornendo nuovi e diversi elementi su cui l'intuizione di governo può lavorare e, in tal modo, dando profondità esistenziale al governo. Il quadro di ampio e profondo respiro in cui il saggio vive si riflette anche sul governo dell'agire, impedendo la rigidità delle interpretazioni, la chiusura della logica, la violenza cieca che è generata dall'inaccettazione dei propri limiti. In un mondo che, apparendo sempre di più, ci appartiene sempre meno, la sapienza non può essere la soluzione ai problemi contingenti, ma può scorgere la finitudine degli elementi che l'attore mette in gioco con la sua elaborazione razionale, rispetto alla complessità degli effetti che, con la sua azione, realizza.

La sapienza ha la peculiarità di rendere manifesto ciò che non è immediatamente accessibile, di vedere oltre le apparenze sensibili e le rigide razionalizzazioni, di accogliere nel vissuto un senso che in prima istanza non è immediatamente proprio dell'esistere. Nell'azione di governo la sapienza gioca un ruolo tutt'altro che secondario: rende manifesto ciò che è nascosto o comunque opaco, proiettandolo in un quadro successivo e/o antecedente l'azione, che presenta una gerarchia diversa, e più trascendente, dei valori in gioco.

Se la sapienza svela e architetta il senso dell'esserci e dell'agire, la saggezza invece, modera gli impeti dell'azione e, favorendo la riflessione, orienta le emozioni regolandone gli eccessi sia costruttivi, sia distruttivi; in tal modo si manifesta anche in una compostezza stilistica del pensiero e dell'agire. L'affidamento alle sole evidenze empiriche e potenze razionali per il dominio delle cose e delle situazioni è origine di una sorta di delirio di potenza del governo rispetto al mondo che, alla fine acceca, impedendo di cogliere l'essenza di quel fluire di eventi in cui si colloca il personale spazio di manovra. Una superbia dell'azione che non permette di cogliere il senso pro-

fondo e nascosto di ciò che si manifesta e che, così facendo, rende il suo governo superficiale.

Senza pretesa di alcun genere, dalla letteratura sapienziale di tutti i tempi, si possono forse enucleare alcuni principi di saggezza dell'agire, che possono essere la matrice di logiche di governo ampie e profonde su cui fondare il successo, non solo dei sistemi di azione, ma soprattutto dell'esistenza del soggetto che li pone in essere.

Un tentativo che anticipa un tipo di saggezza pratica e arguta, che unisce gli elementi della *phronesis* (prudenza) aristotelica e la mitica *metis* (astuzia) e che viene più avanti definita "phrometis".

Sapienza, saggezza e governo si confrontano allora, non solo con gradi crescenti di coerenza interna ed esterna (minima nella sapienza, media nella saggezza, massima nel governo), ma anche e soprattutto, con la necessità di fronteggiare le tensioni (se non proprio contraddizioni) che inevitabilmente sorgono dall'esperienza. La ricerca di gradi crescenti di coerenza implica, però, corrispondenti gradi di riduzione della complessità dell'agire, riduzione che è funzionale all'efficacia se e solo se coglie almeno in parte i caratteri essenziali del contesto di riferimento. La minima riduzione della complessità dell'agire si realizza con la sapienza, che si confronta direttamente con le ambiguità e polivalenze della sua interpretazione. L'azione, anche quando connessa alla soddisfazione di bisogni primari, non si esaurisce in un ordine "naturale", ma trascende la situazione fisica per assumere quella simbolico-cognitiva di senso.

Chiariti gli ambiti e i caratteri dell'approccio sapienziale al governo dell'agire è necessario accennare al percorso per articolare una teoria generale dell'azione che supporti tale approccio. Il percorso si articola in quattro punti:

- rivisitazione della teoria aristotelica dell'azione;
- individuazione delle dimensioni dell'agire (piani simbolici/fenomenici; aspetti cognitivi/comportamentali; stati potenziali/attuali dell'agire; funzioni di orientamento/ordinamento; profili prassici/pragmatici/poietici);
 - specificazione di quattro modelli per il governo dell'agire basati sugli elementi processuali e quindi sulle sue categorie (modello SVoPA); sui suoi momenti (modello IPIR); sulle sue modalità eminenti (modello AMCI) sui punti di sintesi (V&S);
 - costruzione di un modello sull'agire di governo che ne individui gli aspetti contenutistici (modello PESO).

Una rivisitazione del pensiero aristotelico sull'azione

La ricostruzione di una teoria sul governo di impresa necessita allora di esplicitare più a fondo le problematiche del governo dell'agire individuale e collettivo e, quindi, i temi propri della filosofia dell'azione.

Un saldo riferimento sembra ancora essere il pensiero aristotelico che, alla luce della modernità e della post-modernità, può essere ancora utile al tentativo ricostruttivo qui proposto.

Per Aristotele, il fine della politica è il bene della città nella quale le persone possono, a loro volta, realizzare quella vita buona che è la base della felicità. Soprattutto in *Etica nicomachea* (1094 a-b11; 1095a14-1996a11) (Aristotele 1998), ma anche in *Politica* (1252a 4, 1252b27-1252a1) (Aristotele 1993) e in *Etica Eudemia* (1219a1-b5) (Aristotele, 1983), Aristotele sembra considerare la politica come una prosecuzione in campo sociale della stessa etica. In compenso, evidenzia come il sapere etico-politico (prassico) sia fortemente distinto, vuoi da quello della scienza (theorico con *h* in modo da evidenziarne l'accezione originaria), vuoi da quello della produzione (poietico).

Il sapere scientifico (per Aristotele la matematica, la fisica e forse anche gli aspetti teoretici della filosofia prima) ha per oggetti enti che non hanno in sé il principio del loro dinamismo. Tale sapere dà luogo ad una scienza teoretica, a teorie cioè, necessariamente vere o false secondo un principio di non contraddizione strettamente fondato su disposizioni dimostrative.

Tale sapere si contrappone a quelli prassici e poietici accomunati dal fatto che si riferiscono ad enti che hanno in sé il principio dinamico che anima, agisce o produce (*Etica nicomachea*, 1102b29-1103a7 – Aristotele 1998; *Topici*, 145a16 – Aristotele 1982; *Metafisica* 993b19-31, 1025b25 – Aristotele 1928; *Politica*, 1254a1-7 – Aristotele, 1993) – e che può variare secondo le contingenze, proprio perché tali enti hanno il potere di autodeterminarsi. La non applicabilità di un sapere teoretico-scientifico strettamente necessitato al sapere prassico e poietico (in questo senso pratico per entrambe le categorie), deriva dal fatto che l'attore è in grado di sviluppare un ragionamento interiore che lo porta a deliberare su alternative possibili che quindi, per definizione, sfuggono ad uno stesso determinismo. Prassi e poiesi deliberano solo su qualcosa che potrebbe "essere" altrimenti. Anzi, è proprio da questo indeterminismo del futuro, evidenziato anche da Heidegger, che il soggetto acquisisce l'apertura e il senso della propria esistenza.

Theoria da un lato e prassi e poiesi dall'altro attengono, nella psicologia aristotelica, a facoltà diverse dell'anima.

Ma il sapere prassico (etico-politico) si differenzia anche da quello poietico (produttivo). Mentre il sapere prassico serve a scegliere oggetti giovevoli a vivere bene, il sapere poietico serve a produrre attraverso una trasformazione fisico-chimica della natura.

Quindi, il sapere prassico si differenzia dall'episteme theorica, in quanto non trattabile con disposizioni strettamente dimostrative, ma come ambito

delle possibilità, e dal sapere poietico perché delibera su ciò che è conveniente. Tradizionalmente, si deriva la seguente gerarchia: *theoria*-*prassi*-*poiesi*. Ora, se non sembra esservi dubbi sulla prevalenza in Aristotele dalla *prassi* sulla *poiesi*, non altrettanto scontata sembra l'assunta prevalenza della *theoria* sulla *prassi*. Anzi, a parere di chi scrive, indipendentemente dai riferimenti aristotelici, è la *prassi* a costituire quel quadro di riferimento in cui anche la *theoria* acquista un senso.

Comunque, la modernità ha irreversibilmente mutato il contesto di riferimento. Da un lato, ha contribuito alla dissociazione tra l'etica e la politica, dall'altro ha determinato una congiunzione tra scienza e tecnica produttiva.

Il Rinascimento, con Machiavelli, segna la nascita di una scienza della politica intimamente separata dall'etica.

La rivoluzione industriale ha concepito la scienza e la *prassi* come intimamente indirizzate all'applicazione tecnico-produttiva e quindi asservite alla *poiesi*. In Marx, la vera essenza dell'uomo è la produzione materiale e non la produzione di pensiero. Nel marxismo la filosofia diviene teoria della *prassi*, la *theoria* non si verifica nella pratica, ma si avvera in essa. La teoria diviene vera quando è *prassi* delle masse. La *prassi* è quindi una parte qualificata della teoria che si fa storia, se la realtà non si conforma alla teoria-*prassi* è la stessa realtà ad essere falsa. Nell'impostazione qui proposta, *theoria* e *prassi* non assumono le stesse connotazioni marxiste, ma se un rapporto è istaurabile, allora è in un certo verso invertito. La teoria acquista un senso all'interno di una *prassi* vissuta.

Nella società post-industriale sembra ormai invalsa l'idea pragmatista di James che il pensiero ha valore solo in virtù dei risultati pratici per l'individuo e la società. La prova della "verità" del sapere sarebbe solo ed esclusivamente la sua efficacia. Principio ulteriormente ridotto dal dilagante ingegnerismo tecnologico, per cui la validità di una conoscenza scientifica è tutta nel poietico realizzare un oggetto che funzioni.

Una riproposizione della distinzione aristotelica in una società post-industriale e globalizzata apparirebbe anacronistica.

Il riferimento ai caratteri della società contemporanea non è di maniera, ma puntuale. La società post-industriale è caratterizzata dalla terziarizzazione delle attività di impresa, anche di quelle più tipicamente industriali. La diversità non è solo nella diversa tecnologia o nella diversa organizzazione del lavoro, che non vede più le forme di schiavo (almeno tradizionalmente inteso) e artigiano (relegato a ruoli marginali) che caratterizzavano l'organizzazione economica della *polis*; e non è tanto che i servizi hanno surclassato, nella soddisfazione dei bisogni evoluti, quei beni che erano la realizzazione materiale necessaria all'attività poietica; quanto nella considerazione che oggi la creazione del valore da parte delle imprese

è essenzialmente collegata a risorse di fiducia e conoscenza che, per la parte non tecnologica, tanto assomigliano a quelle attività etico-politiche connotate dalla prassi.

La globalizzazione è poi un processo che enfatizza il gigantismo di una società fortemente interconnessa, che dalle forme statali e/o nazionali costituite da qualche decina di milioni di uomini, è oramai passata a una scala in cui le persone si contano a miliardi. Situazione che, per certi versi, è agli antipodi di una *polis* formata da qualche migliaio di uomini che si conoscevano personalmente e che, per altri versi, rivaluta un localismo dei rapporti personali. La forma di organizzazione sociale più diffusa in occidente, dove si conoscono qualche centinaio di persone, al di fuori dell'*oikos* della sfera privata, unite da cultura e interessi, sembra proprio l'impresa.

Ma può l'impresa essere considerata l'erede sociale della *polis* dell'antica Grecia? Certamente no, per infinite e banali motivazioni che si lasciano immaginare al lettore. Qui si vuol sottolineare questa flebile analogia, quasi un soffio sottile che però è in grado di rilevare profondità inaspettate.

Insomma, il fatto che un'impresa formata da qualche decina, centinaio o migliaio di persone crei valore attraverso fiducia e conoscenza tipicamente prassiche e trovi un'identità collettiva vagamente simile a quella di un *clan*, in cui i legami e i giochi di potere sono però fondati prevalentemente sullo scambio e sugli interessi, genera un problema di *governance* ad un livello dimensionale anche solo lascamente riferibile alla *polis*.

La contemporaneità della riflessione socratica-platonica-aristotelica è tutta qui: nella *governance*, nella modalità con si esercita il governo e nelle finalità che si vogliono concretamente raggiungere.

A livello giuridico la *governance* delle imprese è fortemente collegata a forme storiche, forgiate dall'economia artigianal-mercantile di epoca medievale per le società di persone, dall'economia commerciale indotta dalle scoperte geografiche del XIV secolo (Compagnia delle Indie) per le società di capitali, mentre il mercato del lavoro è ancora in larga parte caratterizzato da istituti tipo del fordismo degli inizi del ventesimo secolo.

A livello imprenditoriale e manageriale, le tecniche di gestione hanno in qualche modo garantito una certa efficacia ed efficienza in periodi di relativa stabilità, ma hanno presto lasciato fortemente insoddisfatti in vicende ad elevata turbolenza.

Insomma, vuoi il diritto, vuoi le discipline aziendali segnano il passo di fronte al prorompere delle tecnologie, tanto che le tecniche gestionali non sembrano godere di maggior longevità di un software o di un vestito alla moda.

Ecco allora che il pensiero aristotelico (o meglio aristotelico-tomista) sull'azione ha un suo fascino e una sua validità. Si ripete, una sua riproposizione appare anacronistica, ma dovendosi ispirare per proporre

una teoria per il governo imprenditoriale che, almeno nelle intenzioni, vorrebbe essere originale e attuale, si preferisce appoggiarsi allo spirito di un'opera che sembra, a chi scrive, aver resistito abbastanza bene per venticinque secoli alla corrosione della storia, rispetto a proposte teoriche che hanno, al più, il successo di una stagione.

Il filo conduttore della teoria del governo, qui proposta, è la rivisitazione della distinzione tra prassi e poiesi, che non equivale ad una semplice riproposizione del modello classico tra attività lavorativa dello schiavo o dell'artigiano e attività etico-politica dell'uomo libero.

Infatti, la teoria classica presuppone la distinzione tra forme di azione, tra tipi di attività diversi in relazione all'oggetto e allo scopo, mentre la teoria del governo qui proposta implica la compresenza di aspetti diversi per qualsiasi tipo di attività, anche se con diversi gradi di rilevanza.

Con immediatezza, la teoria generale dell'agire qui delineata si differenzia da quella aristotelica per almeno quattro profili rilevanti:

- tra prassi e poiesi viene aggiunta la pragma che ne garantisce il coordinamento (non solo l'efficacia) anche in presenza di situazioni ad incrementata complessità di contingenze e a più elevata intensità tecnologica;
- prassi, pragma e poiesi non sono, nel modello proposto, una tassonomia delle azioni, ma delle componenti connaturali a qualsiasi azione;
- l'agire (aristotelicamente identificato con l'azione prassica) non è contrapposto al fare (tradizionalmente azione poietica), ma si compone dell'azione (che in qualche modo presenta sempre alcuni elementi del fare se non altro a livello bio-celebrale) e del suo governo;
- l'azione come manifestazione fenomenica dell'agire sfugge ad un totale controllo simbolico-cognitivo del governo, che non è onnipotente e quindi, presenta sempre anche elementi di più o meno marcata inconsapevolezza; la parte consapevole dell'azione è detta condotta.

L'immagine offerta di governo è, al contempo, quasi omnicomprensiva e selettiva.

Sotto il primo profilo, il governo non viene visto solo come una delle dimensioni dell'agire, magari limitata alla funzione di regolazione degli aggregati sociali. Il governo è qui visto come pervasivo di ogni aspetto dell'esistenza e rappresenta la forma più elevata del vivere propriamente umano. Il governo non limitato alla partecipazione della cosa pubblica o alla reciprocità della relazione sociale è pervasivo rispetto all'esistenza, anche se non rappresenta che una riduzione della complessità dell'azione. Un governo che si riferisce sia all'*oikos* della sfera privata sia alla *polis* della sfera sociale.

Sotto altro profilo, il concetto di governo proposto appare fortemente selettivo distinguendo vuoi le condotte, intese come azioni governate, da-

gli agiti incoscienti o compulsivi, vuoi nell'ambito delle condotte, i vari aspetti in parte complementari e in parte antagonisti che regolano l'azione.

Tutto ciò porta a tentare di formulare una teoria dell'azione e del suo governo, concretizzata in una proposta articolata su un presupposto, cinque dimensioni e quattro modelli.

Le dimensioni dell'agente

Nella generazione dei contenuti di senso vi sono due fondamentali relazioni: quella costitutiva dell'agente, come rapporto tra Io e l'Altro, intesi nella loro soggettività cosciente, e quella costitutiva del contesto dell'agire, come rapporto Me/Mondo nella loro oggettività di realtà conosciuta.

L'emancipazione dell'agente è qui intesa come incremento di autonomia. Una auto-nomia con il trattino perché intesa in modo del tutto particolare. Non un'autonomia solo nel senso di un agente che dà a se stesso una propria legge autoreferenziale, ma una auto-nomia tra un *autos* desiderante e un *nomos* regolante, nella cui tensione trova spazio il principio di governo come riconoscimento dell'agente. Una auto-nomia che è ossimoro, cioè accostamento nella medesima locuzione di concetti opposti: di un orientamento, come l'espressione dell'Io che emerge dal desiderio e di un ordinamento, come l'esigenza di una "legge" per il suo realizzarsi.

L'*autos* fa riferimento all'emergere del desiderio che orienta l'agire e che in questo si esaurisce col compimento. Il *nomos* fa riferimento alla legge (naturale, tecnica, giuridica, morale) che regola l'agire e che, in parte, permane oltre l'azione.

Entrambi svolgono una funzione costitutiva dell'agente, intesa come governo dell'emergere del desiderio. Il desiderio è l'originaria mancanza che avverte l'esistenza di fronte all'indeterminatezza del proprio futuro, ai cui risponde uno stato di necessità, al contempo pressante e latente, che spinge l'agente a determinare simbolicamente l'avvenire, proponendosi un ottenimento o un compimento che plachi il senso di vuoto attraverso il momentaneo appagamento di esigenze o gusti (Ciappei e Bianchini, 1999, p. 32). Il desiderio, concetto filosofico ed esistenziale, è di per sé, non soddisfattibile, pur manifestandosi in bisogni specifici, tende a generarne sempre di nuovi. L'essenza delle filosofie occidentali e delle grandi religioni monoteiste sta, forse, proprio nel riconoscere l'intima connessione tra soggetto e agente nel desiderio e nel valutarla in termini positivi se correttamente indirizzata. In queste impostazioni si indirizza il desiderio verso determinazioni degne, ma non si desidera di non desiderare; non si desidera di annichilirsi nel nulla, ma si propone di determinarsi in qualcosa di degno, nobile o, comunque, spiritualmente elevato.

L'agente è l'emergere "dal" suo desiderio. Un emergere che, da un lato, evidenzia determinazioni simboliche, sempre momentanee, di uno stato futuro che si ricerca attraverso un agire teleologico che desidera in proprio (*autos desiderante*) e dall'altro, si incanala nell'alveo di altre determinazioni simboliche, relativamente più stabili, di uno stato di cogenza, che si adempie o si viola attraverso un agire deontologico (*nomos regolante*).

L'agente necessita di un minimo di *autos* che risponde al principio fondamentale dell'appagamento, articolato in godimento finale e predisposizioni strumentali per il suo avverarsi. La teleologia dell'agire è un presentarsi del desiderio nella forma di stato di necessità determinato nella forma del bisogno. Uno stato di necessità che tipicamente è opposto a quello di libertà sostanziale dell'agente. Tipico dell'*autos* è costituirsi superando, con una certa forma di indipendenza, tale stato di bisogno, cercando di liberarsi dalla sua costrizione, anche se non da quella esistenziale del desiderio. È proprio dell'*autos* contrapporre alla simbolica del bisogno, che è quella della schiavitù e della povertà, quella dell'agire che poi è quella della libertà e della ricchezza. Infatti, il possesso dell'oggetto del desiderio non è di per sé ricchezza se non collegato ad un agire di godimento, come la patologia dell'avarico mette bene in evidenza.

L'agente necessita anche di muoversi in un certo *nomos* che ordini il proprio relazionarsi con Sé, gli altri suoi simili e il contesto di riferimento. Attraverso questo, nell'emergere del desiderio, si introducono sia un principio poetico di realtà, sia un principio prassico di responsabilità che lo incanalano, lo determinano, lo nominano e lo riducono.

Il principio di realtà evidenzia la prospettiva di un possibile compimento, al di fuori della quale il desiderio non conoscerebbe appagamento neanche momentaneo. Anzi, tanto più stringente è il principio di realtà, tanto più è sicura la sua fattibilità poetica, quanto meno vi è la possibilità che la specifica determinazione del desiderio venga frustrata, ma c'è di più. Il principio di realtà dovrebbe essere in grado di distinguere anche la differenza tra progetti ambiziosi e velleitari e, nell'ambito di questi ultimi, quelli derivanti da un delirio di potenza da quelli che sostengono, nella riconosciuta utopia, la spinta ideale e motivazionale dell'agire. Il principio di realtà implica la ricerca di una verità come corrispondenza tra credenza consapevole alla realtà interiore o esteriore creduta.

Il principio di responsabilità non è solo ripercussione dell'agire sull'agente, ma anche la consapevolezza dell'importanza del prendersi "cura" di se stessi, dei propri simili, del mondo. Di un consapevole farsi carico, di un "*I care*" che è alla base di ogni deontologia anche solo tecnica. Di un governo non arbitrario dell'agire che, come ogni amministratore, sappia "render conto" delle proprie azioni. Il principio di responsabilità implica una giustizia perché deve dare a ciascuno il suo, secondo un principio

retributivo delle proprie azioni. Dalla relazione tra principio di realtà, che individua la fattibilità dell'oggetto dell'agire, e principio di responsabilità, che specifica l'imputabilità all'agente del suo farsi carico e del suo rendere conto, scaturisce il principio di riconoscimento. Un principio che riassume l'esigenza di verità e giustizia in quanto è constatazione di identità, adesione alla realtà in quanto corrispondente all'evidenza e ricompensa (positiva o negativa) per le proprie qualità o meriti.

Il principio del riconoscimento evidenzia come l'originaria mancanza e assenza, origine del desiderio è anche disponibilità al sacrificio del vissuto presente, quale condizione per un *nuovo e diverso* vissuto futuro, nel quale però, già da subito, ci si identifica e si spera di essere anche riconosciuti dagli altri e ottenere da loro riconoscimenti del proprio operato. Tanto più cogente è il principio di riconoscimento, quanto più importante l'intensità della determinazione (vuoi ingegneristica, vuoi etico-politica) assunta nell'emersione del desiderio e la sua traduzione in forza per la direzionalità indicata dall'*autos* in specifici progetti e transitori obiettivi. Il principio di riconoscimento implica verità e giustizia. Verità, perché sulla falsità il riconoscimento perde contatto col principio di realtà. Giustizia, perché per constatare un'identità che superi la mera individualità è necessario una dimostrazione di consenso del Sé e dell'Altro, che può manifestarsi in un segno corrispettivo o di gratitudine per le qualità e i meriti manifestati dall'agente. Un riconoscimento che è gratifica e compenso per la propria identità e che è spesso concretamente atteso e agognato.

In definitiva, l'*autos* evidenzia un orientamento teleologico e un ordinamento deontologico. La relazione ricorsiva *autos* \Leftrightarrow *nomos* può essere letta partendo da entrambi i lati.

Partendo dall'*autos*, la logica è teleologica: l'ordine dell'agire è strumentale alla sua efficacia e al successo esistenziale dell'agente. Affermare il valore della famiglia, costruendo la casa di abitazione serve a garantirsi stabilità affettiva e continuità biologica e culturale. Rispettare le norme urbanistiche riduce la probabilità di incorrere in sanzioni. Seguire le regole dell'ingegneria civile evita crolli. Fondare la volontà sull'ordine regolarizza l'agire e mitiga gli effetti dell'impulsività e dell'improvvisazione, ricercando una maggiore efficacia esistenziale che ponga al riparo dall'auto-inganno, sia della faciloneria e della superficialità, sia del delirio di onnipotenza e dell'entusiasmo narcisista.

L'orientamento, manifestazione dell'*autos* desiderante, rappresenta la riduzione teleologica dell'agente nell'agire, ovvero la determinazione simbolica del contingente oggetto del desiderio. Una determinazione simbolica che si esaurisce nel compimento dell'agire e che quindi, si apre continuamente a nuove determinazioni. Tale riduzione implica finalizzazione, e una relativa apertura della sfera cognitiva e operativa ad una dimensione proget-

tuale, un'indicazione della direzione e del verso del comportamento in una certa direzione, selezionando i possibili percorsi di azione. Un reale orientasi verso qualcosa implica sempre un tendere verso un qualcosa di altro nel tempo e nello spazio, ma contemporaneamente anche un allontanarsi da qualcos'altro, sia che si è o che si ha come presente, sia che si potrebbe essere o avere nel futuro. In tal senso l'orientamento ha una prospettiva diacronica.

Dalla parte del *nomos* la logica è deontologica: lo scopo specifico empiricamente connesso al fine prescelto è semplice applicazione o disapplicazione di un valore, di una norma o di una regola. La costruzione di una casa di abitazione è affermazione concreta del valore della famiglia (*nomos* assiologico), rispetta o viola le norme urbanistiche (*nomos* giuridico), applica o disattende le regole dell'ingegneria civile (*nomos* tecnico). Il dover essere si attua o si viola prima nell'elezione di fini concreti e poi nelle azioni empiricamente attuate. Fondare l'ordine nella volontà lo vivifica, lo rende compatibile con le esigenze della vita, lo interpreta rinnovandolo nei diversi contesti. Un ordine di pura eteronomia assoluta e non accolta dalla volontà riduce il dover essere "a lettera della legge" che blocca, inibisce, inaridisce il processo del rinnovarsi nel desiderio.

L'ordinamento, manifestazione del *nomos* regolante, rappresenta la riduzione deontologica (un dover essere non necessariamente connotato sul piano etico) dell'agente nell'agire, ovvero la determinazione di una "legge" morale, sociale, giuridica, tecnica o naturale. Tale riduzione implica generazione di ordine, e quindi relativa chiusura nella complessità del reale, riduzione di ambiguità e aleatorietà, nonché dei connessi rischi. Una determinazione simbolica che non si esaurisce nel compimento dell'agire e che quindi, chiude le possibilità di selezione permettendo la relativa stabilità e co-costituendo la riconoscibilità dell'agente e del suo contesto. Un reale ordinarsi a qualcosa implica sempre un ordine precostituito da applicare nel caso concreto. Là dove tale ordine non sia definitivo, la sua costituzione appartiene all'ordinamento. In tal senso, l'ordinamento ha una prospettiva sincronica rispetto all'agire. In una visione ampia, l'orientamento potrebbe essere considerato un particolare ordinamento al fine. Ma nell'accezione ristretta qui sostenuta, l'ordinamento è rispondenza ad un *nomos* preordinante e non ad un *telos* attraente.

Le dimensioni dell'agire

Le dimensioni dell'agire sono: piani simbolici/fenomenici, aspetti mentali/comportamentali, stati potenziali/attuali, profili prassici/pragmatici/poietici.

I piani dell'agire sottolineano che, se si designa come determinato tutto ciò che è definito in contenuti, tempi e spazi, la determinazione può

avvenire vuoi sul piano simbolico, vuoi sul piano fenomenico. L'agire di governo si esprime quindi, attraverso l'intreccio del piano simbolico che si propone di fissare, determinandolo in via volitiva, cognitiva e coattiva, il mondo delle forme sensibili, nel quale si svolge l'azione, e il piano fenomenico che diviene nel tempo del mondo sensibile, e non sensibile, agli accadimenti nel quale si manifestano gli eventi, anche del tutto indipendenti dall'intervento dell'attore.

Gli *aspetti dell'agire* evidenziano un lato cognitivo e uno comportamentale dell'agire. Il *mentale* attiene a stati intellettivi, al pensiero, all'elaborazione di informazioni, alla volizione, alla percezione e cognizione del reale, ai valori, agli obiettivi, ai modelli di azione del soggetto. Il *comportamentale* attiene all'operatività, alla sfera fisico-sensibile dell'agire, del confronto con la realtà, della collocazione dell'attore in essa.

Gli *stati dell'agire* differenziano l'agire in potenza da quello in atto. *In potenza*, si riferisce a quanto non trova in sé la propria finalizzazione, ovvero che non si esprime in un qualcosa in essere, ma in un 'potenziale' che deve ancora compiersi nella realtà. *In atto*, qualifica tutto ciò che è dato, che si verifica rispetto al tempo a cui si riferisce l'agire, dotato di un compimento che è in sé, non in funzione di qualcos'altro.

I *profili dell'agire* sono la prassi, la pragma e la poiesi. Rispetto alla distinzione aristotelica dei tipi di azione, qui non si classificano le attività in agire e fare, ma si evidenziano componenti interne ad ogni tipo di azione. Inoltre, si introduce la pragma per meglio dar conto di un controllo della dimensione poetica che la rivoluzione tecnologica della modernità e della post-modernità tende a rendere autoreferenziale.

La *prassi* presenta il massimo di generazione di senso, valori mediani di controllo dell'azione e valori minimi in termini di concreta produzione di effetti nel mondo sensibile degli accadimenti. La prassi risponde alla domanda di senso dell'azione ed è la capacità umanistica di agire in vista di uno scopo iscritto, appunto, in un orizzonte di senso. Il suo primato deriva dalla consapevolezza che non si dà corretta azione, anche produttiva, se non si conosce il contesto simbolico in cui essa si iscrive. È la prassi che pone in contatto il vissuto con il mondo, è questo aspetto dell'agire dove nascono gli ideali, le passioni, i sogni, i desideri e in definitiva, anche i bisogni. Nella prassi si generano atti con la logica dell'etica e della politica, attraverso la prassi l'attore ha la possibilità di autodeterminarsi nei fini e nei valori.

La *pragma*, unisce la prudenza all'arguzia, presenta intensità massime di controllo dell'azione e valori medi sia di generazione del contesto, sia di produzione di esiti. L'efficacia tecnica dipende dalla necessità delle leggi individuate col rigore delle scienze esatte, ma l'agire umano si caratterizza per un contesto di indeterminazione. L'essere situato in contesto indeter-

minato e indeterminabile con rigore implica che l'effetto dell'azione si discosti inesorabilmente dal progetto a cui si ispirava. Ma dall'irriducibilità dell'azione al progetto psichico, al momento intenzionale e simbolico, deriva anche quella ricchezza e polivalenza ermeneutica e pragmatica che è foriera di occasioni e opportunità, non solo di frustrazioni e di minacce. Accanto alla prudenza etica e all'abilità tecnica, l'epica dei greci antichi, più della loro filosofia, sviluppa il mito della *metis*. La *metis* è la virtù eminentemente strategico-organizzativa (arte non tecnica) del riuscire nelle proprie imprese, una virtù del successo nel campo dell'agire. La *metis* è "l'intuito, la sagacia, la previsione, la spigliatezza mentale, la finzione, la capacità di trarsi d'impaccio, il senso dell'opportunità". (Detienne e Vernant 1977, *passim*). La *pragma* si propone di colmare lo scarto tra prassi e poiesi, tra la logica dei fini e dei valori e le regole tecniche di efficienza e di efficacia. Rispetto alle spinte idealiste, la "saggezza arguta" sa come vanno le cose del mondo. Rispetto alle spinte tecniciste dell'abilità che combina i mezzi più efficaci senza badare alla qualità dei fini e dei valori coinvolti, la *phro-metis* invece se ne occupa. Attraverso questa modalità, l'attore acquista reale autonomia mediando tra autodeterminazione del Sé ed eterodeterminazione del contesto.

La *poiesi*, il fare, presenta il massimo di produzione di energie, valori mediani di controllo dell'azione e valori minimi in termini di generazione di senso latente. Un fare che, a diversità della dicotomia aristotelica, è presente in qualsiasi azione, se non altro come cosciente supporto biologico dell'agire. Nella poiesi, l'azione diventa esecuzione, in gran parte condizionata dalla razionalità dell'apparato e dalle contingenze del contesto, non in grado di mediare il rapporto del vissuto col mondo, ma di applicare regole, norme nella logica della gestione e della tecnica che connettono sistemi parziali a singoli esiti di azione. La poiesi non tende ad uno scopo, anche se può realizzare un progetto, non promuove scenari di senso o di autorealizzazione, non svela la verità: la poiesi funziona. Attraverso la poiesi l'attore viene eterodeterminato in vista della realizzazione produttiva.

Dalle dimensioni dell'agire scaturiscono cinque modelli centrati:

- sulle categorie dell'agire (modello SVoPA);
- sui momenti dell'agire (modello IPIR);
- sulle modalità eminenti di governo (modello AMCI);
- sui punti di sintesi dell'agire (modello V&S);
- sugli aspetti del governo (modello PESO).

Tutti i modelli sono caratterizzati da struttura frattale, in cui le dimensioni si ripetono a vari livelli di analisi. Infatti, ogni attività umana rappresenta in sé un agire. Quindi, ogni componente dell'agire di governo è an-

ch'esso un agire nel quale si ripetono, con caratterizzazioni diverse, le dimensioni esaminate.

Il primo modello (SVoPA) è un modello di agire in quanto distingue l'azione dal governo. I successivi tre modelli (IPIR, AMCI, V&S) si concentrano su aspetti in qualche modo processuali e quindi, formano l'agire di governo propriamente detto. L'ultimo (PESO) si concentra sui contenuti del governo e quindi, forma il cosiddetto governo dell'agire (in senso stretto).

L'agire distinto in governo e azione

Il modello SVoPA (Sapere, Volere, Potere, Azione) si fonda sulla frase introduttiva *“Niuna impresa, per pur piccola che sia, può trovare suo inizio e compimento senza sapere, senza potere, senza con amore volere”*.

L'agire può essere studiato scomponendolo secondo quattro concetti che esprimono le sue fondamentali (ancorché non esaustive) categorie: il volere, il sapere, il potere, l'azione. Le prime tre categorie costituiscono il governo.

In sintesi, le quattro categorie corrispondono a quattro diversi aspetti che informano di sé l'agire di governo orientato e ordinato: l'aspetto *conativo*, che si esprime nello sforzo immaginativo e progettuale che viene compiuto nella definizione dei corsi di azione; l'aspetto *cognitivo*, rappresentato dall'utilizzo delle risorse conoscitive e sapienziali; l'aspetto *coattivo*, rappresentato dal potere, dalla “potenza” che fonda la capacità di agire e di imporre agli eventi un corso determinato attraverso l'azione; l'aspetto *attuativo*, che eccede sempre la realizzazione dell'intenzionalità/progettualità di governo che pur tenta di contenerlo attraverso la messa in opera delle risorse cognitive e comportamentali disponibili. L'aspetto volitivo prende poi forma tra immaginazione e coazione. La dicotomia di governo, governo-azione introdotta poco sopra, riconduce al primo termine le determinanti volitiva, cognitiva e normativa dell'agire, ovvero progetto, sapere e potere.

Il progetto determina l'azione sotto il profilo della volontà, cioè di orientamento desiderato verso certi effetti (eventi). Il sapere la determina sotto l'aspetto cognitivo, predisponendo il quadro concettuale entro il quale ricondurre ed ordinare le componenti dell'azione e del contesto ambientale, modellizzandole e rinvenendone le reciproche relazioni. Il potere determina l'azione sotto il profilo coattivo, come capacità di esprimere un comportamento adattivo o proattivo, che direttamente forgia le mutevoli forme del reale.

L'agire di governo

I due modelli di agire di governo sono basati sugli elementi processuali e quindi, sui suoi momenti (modello IPIR) e sulle sue modalità eminenti (modello AMCI).

Il modello IPIR pone in evidenza i momenti attraverso i quali le diverse categorie dell'agire di governo esprimono la loro influenza sull'anello ricorsivo che lega il governo all'azione. Momenti individuabili in: interpretazione (governo connesso al sapere), progettazione (governo connesso al progetto), implementazione (governo connesso al potere) e realizzazione (governo estrattivo dei vantaggi).

Ciascun momento singolarmente considerato deriva dall'interazione ricorsiva di tutte le categorie di SVoPA nella loro tensione alla valutazione per cui interpretazione è la relazione di sapere, volontà, progetto e potere che retroagisce, arricchita da una valutazione, sullo stesso sapere e così la progettazione sul volere, l'implementazione sul potere e la realizzazione sull'azione. In sintesi AMCI è generato dalla tensione di SVoPA verso lo Sviluppo del modello V&S.

L'*interpretazione* risale da un segno al suo significato, trasformando così il dato fenomenico in informazione. "Un'informazione è il risultato di un'attività cognitiva condotta da un soggetto intelligente, che organizza dei dati attraverso relazioni in grado di conferire agli stessi un significato, all'interno del sistema considerato dall'osservatore" (Rullani 1989, p. 132).

La *progettazione* getta innanzi l'interiorità dell'agente nel mondo, generando propri determinismi simbolici con cui orientare l'azione. La progettazione è il processo di emersione del desiderio, fonte originaria della soggettività, che attraverso l'immaginazione tenta di governare il passaggio tra la determinazione del presente e l'indeterminazione fenomenica del futuro, attraverso la simbolica determinazione del futuro stesso.

L'*implementazione* non ha in sé tanto l'idea di fare od agire, quanto l'idea di far fare o far agire qualcun altro o attivare qualcosa d'altro rispetto al soggetto agente. L'implementazione immette nell'ambiente dati, codici e condizioni che siano compatibili sia con l'ambiente stesso, sia con gli scopi dell'attore.

La *realizzazione* è sempre un po' *raccolta*, che unisce uso a godimento e che ha in sé l'idea agricola di estrazione di un qualcosa che si è coltivato, ma che in definitiva si è prodotto da solo. L'azione in atto eccede sempre il suo governo. In fondo, l'interpretazione, la progettazione e l'implementazione sono momenti che, nell'agire, tentano di governare la realizzazione in sé è per sé considerata che, come il mondo fenomenico degli accadimenti a cui appartiene, risulta solo in parte governabile, sfuggendo ad ogni sorta di onnipotente determinazione simbolica che l'agente intenda introdurre. In tal senso, l'esito si produce in parte da solo, ma spetta sempre all'attore cogliere il momento opportuno, il tempo, l'occasione propizia per estrarne convenientemente i vantaggi. Momento non banale anche quando si è intrapreso un'intensa ed efficace attività prodromica di governo. Anzi, è la raccolta che determina il vantaggio effettivo dell'azione, che può verificarsi

per circostanze propizie, quasi del tutto indipendenti dalle impostazioni dell'attore, che deve pur sempre governare il suo agire nel senso di cogliere l'inaspettata opportunità, la non progettata occasione, la non implementata convenienza. Nella raccolta si accolgono, almeno in parte, le impostazioni taoiste di strategia, che non vedono nel progetto, ma nella natura delle cose, la vera fonte dell'efficacia (Jullien 1998, *passim*).

Il modello AMCI evidenzia un ulteriore sviluppo dei quattro momenti in cui sono individuabili quattro modalità particolari dell'agire di governo. Modalità con cui il governo retroagisce sulle sue categorie costitutive e sui momenti, dando origine ad una sorta di "governo delle categorie del governo".

Apprendimento, motivazione, comunicazione e innovazione (AMCI) sono modalità eminenti dell'agire di governo. Modalità di particolare rilievo in cui sono presenti tutti i momenti (IPIR) e tutti gli aspetti (PESO), ciascuna centrata però su una particolare categoria (SVoPA).

Ciascuna modalità singolarmente considerata deriva dall'interazione ricorsiva di tutte le categorie di SVoPA nella loro tensione allo sviluppo (non alla valutazione come in IPIR) per cui apprendimento è la relazione di sapere, volontà, potere e azione che retroagisce, arricchita dallo sviluppo, sullo stesso sapere incrementandolo qualitativamente e quantitativamente e così la motivazione sul volere, la comunicazione sul potere e l'innovazione sull'azione. In sintesi AMCI è generato dalla tensione di SVoPA verso lo sviluppo del modello V&S.

Apprendimento e comunicazione segnano l'interscambio esistenziale: l'apprendimento, internalizzando senso, e la comunicazione, esternalizzando senso.

L'apprendimento, nelle sue diverse accezioni (apprendimento come informazione di ritorno sull'azione, apprendimento adattivo-incrementale, apprendimento proattivo-radical), è centrato sul sapere che deriva dalla relazione tra progetto e azione. In tal senso, l'apprendimento è un esito positivo dell'interpretazione.

La *motivazione* rappresenta l'energia della soggettività che alimenta l'agire nel suo passaggio tra determinazione e indeterminazione. Quel crogiolo di elementi cognitivi e affettivi che, alimentati da un dal desiderio insatisfattibile, generano una tensione con il contesto che è la fonte dell'orientamento e del progetto.

La *comunicazione* è incentrata sul potere di esternare il progetto che richiede azioni comunicative. La comunicazione è una forma complessa di potere (solo in senso lato), in quanto implica una capacità di modifica della situazione informativa ed emotiva del contesto. In senso riduttivo, la comunicazione è anche una forma di implementazione, in quanto genera significati del contesto che in parte assumono un senso relativamente auto-

uomo ed in parte ordinano l'interazione tra i soggetti coinvolti nell'agire. L'implementazione, sia in genetica sia in cibernetica, designa l'inserimento di un codice informativo (biologico o informatico) in un sistema, in modo da renderlo relativamente autonomo per svolgere certe operazioni. La comunicazione è l'esercizio del potere di immettere e scambiare informazioni con l'ambiente, implementando nell'altro e facendosi implementare dall'altro, stati e dinamiche informative che rendono gli agenti relativamente autonomi da esperienze o prove dirette.

L'*innovazione* è una modalità di governo centrata sull'azione come cambiamento della realtà indotto. L'innovazione è, in senso riduttivo, un momento dell'azione e dell'attuazione in quanto richiede esiti fenomenici e non solo pragmatici (valutazione) o cognitivi (apprendimento e comunicazione).

I modelli esaminati trovano quattro linee di lettura nel modello SvoPA e una visione di insieme nel meta-modello V&S (Valutazione e Sviluppo). Una lettura che integra ai massimi livelli le diverse linee dell'agire è quella del *giudizio*. L'aver giudizio è in definitiva la qualità più sintetica con cui apprezzare un governo dell'agire. Il giudizio sapienziale a cui si fa riferimento trova adeguata illustrazione nel modello V&S che si articola in Valutazione e Sviluppo.

La *valutazione* è il metamomento più comprensivo del governo dell'agire anche se, in senso lato, si può considerare centrato sulla progettazione: infatti, valutare richiede comunque un riferimento che ex post o ex ante presta comunque uno schema astratto di riferimento. La valutazione è apprezzamento e/o estimazione del valore. Ora un valore è tale solo in una logica di progetto. In effetti, i valori servono a ordinare in senso gerarchico le priorità di scelta. La valutazione stima, non misura, l'importanza e la dignità degli aspetti quali-quantitativi di qualsiasi elemento, apprezzandolo in relazione al suo apporto rispetto alla realizzazione di un certo progetto. Forse il collegamento valore-progetto è la più intima relazione su cui la società occidentale ha concepito l'agire in termini trascendenti. Trascendenza che è qui pienamente accettata, nonostante costituisca il suo limite più evidente rispetto ad altre concezioni di agire, come ad esempio quella taoista (Duyvendak 1998, pp. 16-17; Jullien 1998).

Il governo dell'agire

Il modello PESO si concentra sugli aspetti contenutistici e quindi prende in esame il governo dell'agire in senso stretto. Nel modello si evidenziano sei aspetti del governo (politico, etico, strategico, organizzativo, gestionale

e tecnologico) che generano (e ne sono in parte generati) le dimensioni orientamento/ordinamento e prassi/pragma/poiesi.

La *politica* rappresenta l'aspetto di prassi orientatrice, in quanto destinata a generare senso attraverso un con-senso o un dis-senso sui fini dell'azione. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-finalità.

L'*etica* è l'aspetto di prassi ordinatrice, in quanto designa i valori che ordinano le preferenze assiologiche dell'attore. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-referenza.

La *strategia* rappresenta l'aspetto di pragma orientatrice, in quanto elabora i possibili corsi di azione, *selezionando* i più opportuni, in vista dell'utilità degli esiti. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-propulsività.

L'*organizzazione* rappresenta l'aspetto di pragma ordinatrice, in quanto articola (differenzia) e combina (coordina) efficientemente mezzi efficaci, integrandoli a sostegno della realizzazione dei fini e dell'affermazione dei valori. Nel modello dell'autonomia dell'impresa può essere interpretata come auto-eso-organizzazione.

La *gestione* rappresenta l'aspetto di poiesi orientatrice, in quanto insieme di regole con cui si impostano, si stimolano, si realizzano, si controllano particolari azioni nell'ambito dell'agire complessivo.

La *tecnologia* rappresenta l'aspetto di poiesi ordinatrice perché indica una successione, spesso sequenziale, di operazioni che realizzano un risultato produttivo particolare.

Di questi sei aspetti solo i primi quattro sono da considerare di governo olistico dell'agire, mentre gestione e tecnologia appartengono ad azioni particolari.

Politica ed Etica rappresentano il massimo della logica soggettiva, Gestione e Tecnologia il massimo della logica sistemica ancorché, a parere di chi scrive con forti connotazioni soggettive, Strategia e Organizzazione fungono da mediatori: la prima più orientata agli aspetti soggettivi, la seconda più ordinata da elementi anche sistemici.

Politica, Etica, Strategia, Organizzazione sono gli aspetti propri del governo in senso stretto in quanto, sempre riferibili all'agire nel complesso, compresenti in qualsiasi agire di governo e esaltanti gli aspetti creativi legati al soggetto; mentre Gestione e Tecnologia rappresentano aspetti del governo in senso lato, perché più riferibili ad azioni particolari, non sempre compresenti in qualsiasi azione, più inerenti ad aspetti esecutivi asserviti ad una logica sistemica. Si potrebbe anche dire che gestione e tecnologia sono, in termini di governo globale, una sorta di epi-aspetti rispettivamente della strategia e dell'organizzazione, in quanto colgono aspetti non olistici dell'azione.

La chiusura di questo anello complesso impedisce l'invasione delle alee e dei determinismi dell'esterno, garantendo l'autonomia dell'*attore* dall'ambiente. Inversamente, l'apertura delle sue manifestazioni ad influenze esterne permette l'osmosi e l'interazione con il suo ambiente e quindi, il formarsi di un'esperienza. È in questo modo che l'*attore*, come sistema chiuso/aperto, utilizza elementi esterni per auto-organizzarsi (*O*), sfrutta alee e determinismi ambientali per la sua auto-propulsività (*S*), si confronta con altri soggetti per auto-referenziarsi (*E*), soddisfa interessi esogeni per affermare la propria auto-finalità (*G*). (Ciappei 1990, pp. 85-86, corsivo aggiunto).

Tale modello rappresenta una sorta di bussola interpretativa, progettuale e implementativa del governo dell'azione. Per avere governo è pertanto necessario: un soggetto agente (*EGO*) e un fascio di relazioni interne al soggetto (*EGO*), interne al contesto esterno (*ALTER*) e interagenti tra soggetto e contesto (*EGO-ALTER*).

Tra questo fascio di relazioni assumono particolare rilievo le relazioni ricorsive tra gli elementi di PESO, che si attivano problematizzando e tentando di risolvere i complessi rapporti che l'attore intrattiene con se stesso e con il proprio ambiente in termini di scopi, valori, vie (nel senso di percorsi di azione) e risorse. In prima approssimazione, si può affermare che PESO è una relazione di relazioni tra aspetti ritenuti più significativi per il governo olistico dell'agire.

Lo schema di governo si basa sulla ricordata tripla gerarchia generazione di senso, controllo dell'azione e produzione di esiti compiuti, che però non deve essere letta in senso linearmente deterministico. Essendo tutti gli elementi di PESO fortemente interrelati tra loro, l'intervento, ad esempio, su un percorso (*S*) può far mutare uno scopo dell'azione (*P*), oppure un valore che si intende affermare (*E*).

Il governo per essere tale deve fronteggiare contemporaneamente e olisticamente quattro esigenze: realizzare mete anche nei confronti del contesto umano di riferimento, affermare i valori dell'identità del soggetto, generare opzioni e selezionare vie, acquisire e integrare risorse.

Ma che cosa è PESO? Per rispondere a questa domanda risulta opportuno soffermarsi su alcuni aspetti epistemici, rispondendo subito che PESO è una bussola per interpretare, progettare e implementare la complessità del governo dell'azione. Aristotele avrebbe forse detto: una bussola per orientarsi tra gli accidenti metafisici dell'essere: tempo, luogo, qualità, quantità, azione, posizione, relazione, possesso ...

PESO è la ricerca di una relazione di coerenza per il governo dell'azione, rappresenta un'esigenza, non sempre soddisfatta, di far fronte a più aspetti in modo sincronico. PESO può essere anche interpretato come un codice simbolico dell'agire che favorisce azioni operando variazioni e selezioni di possibilità. In questo senso, ci sono analogie con il codice genetico

in biologia e con quello linguistico della comunicazione, avendo però cura di comprendere le specificità di ciascun livello di realtà.

PESO è uno schema di generazione di senso e di suo controllo, per assicurare che l'attore mantenga le condizioni necessarie per soddisfare la specificità e la complessità del governo. Un modello che vuole evitare il positivismo e l'idealismo, l'empirismo e il nominalismo così come la pura formalizzazione analitica. Uno schema che vuol offrire una rappresentazione quanto più olistica possibile dell'agire e non dell'azione in quanto tale, in quanto non intende cogliere la globalità fenomenica e immanente dell'azione, quanto la problematicità del suo governo (non direttamente volto all'eliminazione delle contingenze, quanto al loro trattamento). Un metodo analitico-ermeneutico che è basato su alcuni presupposti generali che sono il realismo filosofico e politico.

Come già affermato in precedenza, il realismo filosofico garantisce un certo equilibrio tra condizioni materiali e idealità valoriali, tra determinismo e indeterminismo. Il realismo ermeneutico permette una ricerca sempre aperta e mai conclusa della verità come congruenza, coerenza e corrispondenza, mai totali, tra mondo e interiorità esistenziale del soggetto. Il realismo politico fornisce una pragmatica dell'azione orientata alla sua effettività cercando di evitare, ma il risultato non è scontato, vuoi utopie, vuoi deliri di potenza e sforzandosi di trovare un equilibrio tra il gamsciano pessimismo dell'intelligenza e l'ottimismo della volontà.

Si ribadisce che PESO è uno schema analitico-ermeneutico e non empirico. Non identifica elementi concreti ed empirici dell'azione, bensì le condizioni per il suo governo in modo che i diversi aspetti possano generare senso dal punto di vista dell'emergenza del fenomeno come fenomeno di governo e quindi, di ordinamento e orientamento dell'azione. Anzi, il voler considerare separatamente i suoi aspetti e riferirli a specifiche realtà provoca un eccesso di riduzionismo.

Affermare che, grosso modo, nello schema PESO, P (politica) corrisponde a scopi, E (etica) corrisponde a valori, S (strategia) corrisponde a vie, O (organizzazione) corrisponde a risorse, non implica il considerare azioni esclusivamente riferibili ad uno o all'altro aspetto. Affermare che gli aspetti del governo non hanno referenti empirici significa, oltre che non è possibile pensare ad una divisione del lavoro di tipo funzionale e alle funzioni politica, strategica o organizzativa separate tra loro, anche che non vi è dubbio che più in certe contingenze che in certi tipi di azione, l'uno o l'altro aspetto possono acquisire un ruolo prevalente o di guida degli altri.

Nonostante l'attenzione sui contenuti, anche PESO è uno schema più processuale che tassonomico. La classificazione in aspetti ha un valore esclusivamente interpretativo. PESO è anche un metodo sintetico per verificare gli aspetti essenziali del governo e in particolare, da un lato la varietà e

variabilità dei fattori in gioco, e dall'altro l'effettività dell'azione in termini di raggiungimento di obiettivi e di affermazione di valori.

Il modello tiene conto della complessità delle cause e della contingenza dei risultati, ma nessun aspetto funge "a priori" da causa o da effetto. Vi è una sorta di primato della prassi rispetto alla pragma, ma questo non è di tipo deterministico, è semmai di tipo ermeneutico: la prassi profonda, non legata a specifici e contingenti scopi o valori, genera l'orizzonte di senso e di simboli, anche inconsci, in cui il governo stesso si muove. È la prassi a fondare il carattere propriamente umano del governo. È la prassi ad essere la fonte, la sorgente della riflessione e dell'autonomia e quindi, anche dell'agire consapevole. Ma questa prassi profonda fa riferimento a un senso che in definitiva trascende lo stesso modello PESO per collocarsi non tanto a livello di governo dell'agire, che è relazione col mondo, quanto al livello di intimità del soggetto, che è relazione essenzialmente riflessiva. La prassi profonda è anche portatrice, grazie alla sua trascendenza rispetto a PESO, di una istanza riflessiva che è in grado di valutare le relazioni, gli effetti e gli stessi valori di PESO nel vissuto esistenziale del soggetto che lo utilizza. La prudenza (*phronesis*), grazie alla visione politico-etica della prassi, coglie il contesto di senso non banale in cui vive l'attore e si trasforma in saggezza. La saggezza, grazie alla trascendenza simbolico-culturale della prassi profonda, riflette su tale contesto di senso e quando riesce a trovare il senso intimo della propria esistenza si trasforma in sapienza.

Gli stessi assi di PESO, pur essendo più generati dagli aspetti che costitutivi degli stessi, fanno riferimento a questa dimensione di senso profondo, trascendente, riflessivo e valutativo che è in parte autoreferenziale, come intuito da Luhmann, ma che in PESO non porta a esiti autopoietici e nemmeno totalmente autoprassici. Luhmann ha ridotto la problematicità del sistema sociale a meccanismo, che porta a fare di ogni schema di azione uno strumento esclusivamente autofondato e simbolicamente chiuso.

Il legame logico di PESO implica una connessione mezzi, fini, vie e valori. Una connessione che non è arbitraria, ma è analiticamente necessaria ed empiricamente aperta. Connessione non casuale, in quanto caratteristica dell'agire è la non indipendenza, la relazionalità degli eventi e degli elementi del contesto. Connessione non probabilistica, in quanto la probabilità implica calcolabilità, mentre il governo dell'agire non è riducibile a calcolo, e quasi sempre anche i calcoli utilizzabili a supporto del governo non sono svolgibili per carenza informativa. La loro connessione non è nemmeno potenza indefinita, ma possibilità determinata, aperta all'indeterminazione esistenziale del futuro e, perché no, anche alla reinterpretazione del passato. PESO rappresenta un sistema aperto e non socialmente chiuso. Pur fondato sull'autonomia dell'attore e su una sua

logica, tuttavia PESO è aperto a referenze simboliche esterne. Infatti, richiede anche i sistemi di interpretazione esorefenti, che non possono cioè formarsi esclusivamente né all'interno del modello e nemmeno all'interno del solo soggetto agente.

Il governo è caratterizzato da un circolo ermeneutico in cui il contesto e la sua interazione sono originariamente interpretati e pertanto, l'interpretazione influisce sull'azione e, tramite questa, diventa realtà. La realtà è il referente sia dell'interpretazione sia dell'azione. In effetti, non sembra esserci affermazione più realista di quella che sostiene che la realtà agisce sul conoscente non meno di quanto questi agisca sull'oggetto conosciuto (Donati 1991, p. 243).

Chi vuol comprendere il governo dell'agire in base al solo soggetto, alla sua mistica, empatia o psicologia, perde di vista l'interazione con un contesto che non è pura soggettività. Chi vuol interpretare il governo come puro sistema, magari autopoietico, lo riduce ad un determinismo esclusivamente autofondato, che elimina il soggetto e la sua apertura simbolica, fonte creativa di contingenze interpretative e non solo meccanismo di loro riduzione.

La volontà del soggetto è ben presente nello schema PESO: il governo dell'agire implica uno sforzo da parte dell'attore per raggiungere uno stato prassico, che sia al contempo di finalizzazione e valorizzazione dell'azione. Tale relazione di governo presuppone un soggetto con un suo vissuto e una sua fatica di agire, nonché un suo sforzo nel tentativo, a volte infruttuoso, di governare la propria azione.

L'aspetto volontaristico non viene negato o limitato da condizionamenti deterministici, in quanto i vincoli possono essere costruttivamente reinterpretati dall'attore trasformandosi in risorse, norme e valori su cui la volontà può trovare suoi appigli e motivazioni. L'azione può, attraverso il suo governo, trovare un suo ordinamento e orientamento, che si oppone sfruttando le contingenze del contesto.

Ma, giunti al termine di quest'introduzione, quali sono i limiti della proposta teoria dell'azione che supporta un approccio sapienziale al governo imprenditoriale? I limiti, derivanti dal taglio effettuato nella trattazione, sembrano almeno due.

Da un lato, l'impresa è azione ardua: una siffatta teoria dell'agire affronta l'azione come condotta non banale. Considera il futuro, anche quello quotidiano, come qualcosa di non scontato ed enfatizza gli elementi di incertezza che lo caratterizzano. Il limite insito al rischio è quello di problematizzare affari relativamente semplici, ma tale indubbio rischio è accettato nella considerazione che l'esistere non è mai banale, che il domani non è mai stato sperimentato e che, in definitiva, c'è sempre qualcosa di nuovo e di diverso.

Dall'altro lato, l'impresa im-prende il mondo dal di dentro, secondo regole fisiche e psichiche di causa-effetto. Da questo lavoro è escluso il governo soprannaturale dell'agire. Un governo che, secondo chi scrive, non può essere considerato irrilevante per l'agente. Anzi, gli studi sapienziali di ogni cultura e di ogni tempo hanno ascritto sempre una notevole importanza a tali aspetti dell'azione. A chi mostrasse perplessità nel veder esplicitato un profilo soprannaturale negli studi sul governo, si può sottolineare la forte coincidenza dei campi applicativi in cui si riscontra un'elevata aleatorietà (guerra, affari, politica, amori) e l'evidenza empirica di un frequente riscontro nei soggetti che vivono un'autentica spiritualità nel lavoro o che impostano strategie di pratiche religiose, astrologiche o magiche volte o a propiziarsi o ad interpretare il concatenato divenire di fatti e accadimenti.

Insomma, con immediatezza, connessa al concetto di governo vi sarebbe anche l'idea di un sapere mistico e/o esoterico che, pur non totalmente in grado di governare il corso degli eventi, potrebbe influenzarli direttamente, o quantomeno inserirli in circuiti caotici da cui si originano ordini predeterminati. Nella logica spirituale, il piano mistico-esoterico si colloca su un piano spirituale e trascende l'azione e il mondo degli agenti, ma li influenza. La fede, intesa come credenza di cose non direttamente conosciute e non attualmente conoscibili, in questo piano avviene tramite infusione, iniziazione o rilevazione. In ogni caso questo mondo parallelo, trascendente o immanente che sia, viene eventualmente attivato dall'attore solo attraverso meccanismi di quasi totale black-box. Le sue forze e i suoi meccanismi, pur in qualche modo presenti, sono esogeni rispetto non solo all'attore, ma anche al suo mondo o comunque, al mondo cui appartiene il suo attuale stato esistenziale.

Il presente lavoro esclude dallo studio il piano mistico-esoterico e si concentra esclusivamente su quello psichico-fisico. Nell'accezione qui assunta, l'aspetto sapienziale dell'agire avviene sul piano emotivo-razionale, applicabile direttamente dall'attore al mondo fisico e sociale. Piano che presenta rapporti in parte conoscibili, ancorché non del tutto noti, di causalità e quindi direttamente azionabili dall'agente. Tale processo appartiene al piano dell'azione, è costitutivo dello stesso attore e presenta gradi diversi di determinazione, almeno simbolica, delle azioni. L'agente "attiva" le relazioni tra le azioni attraverso nessi di causalità conoscibili. Si attivano, tuttavia, innumerevoli meccanismi di black-box, ma ciò è dovuto a contingenze gnoseologiche del singolo agente o della situazione e non ad un'avvertita separazione ontologica tra mondi diversi. Le forze e le modalità di questo processo sono esogeni od endogeni rispetto al governatore, ma comunque appartenenti alla sua modalità di essere.

Il lavoro, composto di più volumi, prende in esame il governo imprenditoriale seguendo lo schema PESO e quindi esaminerà gli aspetti politici (Vol. II), etici (Vol. III), strategici (Vol. IV), organizzativi (Vol. V) del governo imprenditoriale. In particolare, gli aspetti di governo dell'agire (modelli IPIR e AMCI) sono esaminati come approfondimento del momento strategico, in quanto materiali di esame dell'insegnamento di "Strategia e valore di impresa". Inoltre, alcune impostazioni e suddivisioni in tomi, nonché alcune ripetizioni anche di interi capitoli sono unicamente dovute a facilitarne l'adozione.