

## INTRODUZIONE

Il sottotitolo del manuale (Saggezza e metodo dell'agire imprenditoriale) ha il senso di evidenziare un'articolazione contenutistica (politica, etica, strategia e organizzazione) e metodologica (sapere, volere, potere, azione) dei vissuti di governo del vertice di impresa.

L'idea è che la sapienza dell'agire sia un contenuto potenziale, la strategia sia uno svolgimento ed il valore, un effetto. Il potenziale a monte è rappresentato dalla sapienza che segue la propensione dell'esistenza conscia delle significative e al contempo relative possibilità di manovra del governo dell'agire. La strategia indica lo svolgimento pragmatico che segue e orienta il corso degli eventi. Il valore è l'effetto a valle inteso come positivo eventuale esito finale dell'agire in contingenze non del tutto governabili.

La “frase di volta” di tutto il manuale e il seguente aforisma rinascimentale di anonimo fiorentino: *“Niuna impresa, per pur piccola che sia, può trovare suo inizio e compimento senza sapere, senza potere, senza con amore volere”*. In tal senso non solo si propone un'articolazione del lavoro in linea del sapere, del volere, del potere, dell'azione e in cerchio del giudizio, ma si delinea anche una filosofia dell'azione per *leader* 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'acertarsi, 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). 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 alta 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'impresa (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. Certamente, alcune 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 un'idea a cui ci si vuol contrapporre, 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 *leader* che si riconoscono 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 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 conduzione di un'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. 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.

I problemi di governo di strategia e di valore vengono affrontati in tutto il volume. Si è pertanto deciso di dedicare questa introduzione al tema più filosofico del rapporto tra sapienza e saggezza che come si è evidenziato rappresenta la matrice delle strategie pragmatiche e, in definitiva, il potenziale di ogni generazione e a apprezzamento di valore anche economico.

### *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 ad interrogarsi prima di tutto e fundamentalmente 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 e 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 ad 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, o di potenza, o 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 spiegazione 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 controllabili e 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 ad 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; ad esperienze, non ad esperimenti; 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 auto-coscienza 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 della 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?).

#### *La certezza dell'incertezza degli esiti dell'agire e il realismo della realtà*

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. Un'incertezza che si badi bene non è gnoseologica, ma pragmatica. La conoscenza è tale se produce certezza, ma non sugli esiti esistenziali dell'agire umano. Un'incertezza pragmatica che non esclude la sicurezza della fede e la motivazione della speranza.

Insomma, la certezza dell'incertezza si riferisce solo all'agire e lascia tutti gli spazi possibili alle certezze gnoseologiche e spirituali. L'incertezza dell'agire e dei suoi prodromi si specifica in indeterminazione esistenziale, ambiguità ermeneutica, aleatorietà degli esiti e inaffidabilità 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. Il tutto dà luogo al rischio insito nell'agire e che sviluppa la necessità di una strategia che cerchi, almeno in parte, di domarlo.

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 gramsciano 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'insuccesso 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 è cercato 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 indemaniata 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 (Ciappei, 2003).

#### *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, ma tradizionalmente tradotta anche con il termine prudenza).

La *phronesis* (Ferrara, 1986) 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 prudentiale determinare quale, tra due o più azioni strategiche, offra la migliore combinazione 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). 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 viverla. 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.

La sapienza e l'arricchimento del senso dell'esistenza

La sapienza ha la peculiarità di rendere manifesto un senso 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 perché rende interiormente manifesto ciò che è nascosto sia perché oscuro o comunque opaco, sia perché esibito ed esposto, ma comunque non coglibile con immediatezza. Uno scoperto che viene proiettato in un quadro successivo e/o antecedente l'azione, che presenta una gerarchia diversa, e più trascendente, dei valori in gioco.

L'azione, sempre fortemente connotata di emozioni, passioni, violenze, grazie alla sapienza tiene 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. 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 quadro di ampio e profondo respiro in cui il sapiente 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, appearing 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'agente mette in gioco con la sua elaborazione razionale, rispetto alla complessità degli effetti che, con la sua azione, realizza.

In definitiva la sapienza riduce la complessità dell'esserci trasformandola in senso dell'esistere, ma se una tale operazione si delinea indubbiamente una riduzione del piano fenomenico al più limitato piano simbolico, ma in termini di esistenza umana questo si traduce in un arricchimento dei significati della vita fonte prima di ogni possibile valore. La sapienza è tale se è sensibile alla sapidità della vita e se trasforma la complessità in apprezzamento del gusto di viverla. L'etimologia di sapienza, analoga a quella di sapore tradisce un aspetto estetico di questa virtù: quello di saper assaporare, deliberare e degustare la vita.

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 aletica tra vero e falso, l'attenzione è posta sul senso e sul significato.

*La saggezza e il giusto mezzo nella riduzione del senso della complessità*

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

L'approccio qui proposto si basa molto sul bilanciamento che trova un equilibrio su tutto il possibile campo di variazione tra le 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, tantomeno, avventate. Un approccio che 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 auto-coscienza dell'agente e interazione con il contesto. Come già affermato, il ruolo della saggezza sta nel bilanciare, con arguzia, l'azione della potenza dei contrari anche con l'uso di proverbi e di massime, che da sempre guidano chi è a caccia dalla sapienza e del successo.

Il giusto mezzo è divenuto per i latini e per il mondo occidentale l'*aurea mediocritas* che teme l'eccesso e rifugge l'arduo. Un'avversione al rischio che ben si traduce col significato comune di prudenza. Un non essere nel caldo e né freddo, ma che ha anche il significato morale di farisaica tiepidezza che letteralmente "fa vomitare". Una saggezza che si oppone all'astuzia audace e che è buona per i timorosi, i tiepidi e gli amanti del quieto vivere, ma che per i vangeli prima che per gli imprenditori dà la nausea ed è da buttare. In Aristotele il giusto mezzo ha un che di medio, ma in un'accezione ben diversa. Tra la prodigalità e l'avarizia vi è la liberalità, tra temerarietà e terrore vi è il coraggio. La virtù è il giusto mezzo tra l'eccesso e il difetto, ma in relazione alle circostanze e all'adeguatezza richiesta dalla situazione. Il giusto è soprattutto l'adeguatezza alle contingenze e l'idoneità allo scopo, il mezzo deve essere interpretato in senso balistico come un tiro che non sia né troppo lungo, né troppo corto, ma che centri il bersaglio. In italiano poi mezzo ha anche il senso di strumento per cui giusto mezzo può supportare anche l'idea di risorsa adeguata e pertinente. Non a caro lo stesso Aristotele che in generale suggerisce di evitare l'ira, afferma con sicurezza che l'ira furibonda rappresenta il giusto mezzo per affrontare certe situazioni particolari.

La saggezza qui propugnata non è il timore degli estremi, la tiepidezza morale, la mezza misura (non solo di calza), ma un pensiero che si ponte lungo il *continuum* tra le potenze dei contrari e che pertanto è aperto a fronteggiare ogni evenienza con una risposta che trovi il mezzo più giusto possibile.

Il giusto mezzo della virtù è più una capacità di variazione di fronte alla varietà e variabilità dei possibili che è concetto opposto a una media statistica che è dedotta in condizioni di invarianza. Un mezzo che non è nemmeno media come centro di un insieme in senso di equidistanza tra opposti, ma indica un fare centro rispetto ai bersagli mobili agitati dalle variabili contingenze del contesto.

Il ruolo della saggezza è bilanciare nell'azione i principi prassici/poietici, che si sono da sempre espressi in proverbi e in massime, che sembrano avere una notevole importanza nell'architettare strategie e organizzazioni.

L'affidamento alle sole evidenze empiriche e potenze razionali per 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 profondo e nascosto di ciò che si manifesta e che, così facendo, rende il suo governo superficiale.

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.

In un mondo che, apparendo sempre di più, ci appartiene sempre meno, la saggezza 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 saggezza evita: la logica aletica su un futuro solo possibile; la fissità; il relativismo, lo scetticismo. Il pronostico sugli esiti di una qualsiasi azione non è né vero, né falso anche se poi si realizza. L'affermazione che la battaglia di Salamina è stata combattuta ieri o sta combattendosi oggi può essere vera o falsa. La previsione che la battaglia si combatterà domani non è soggetta alla logica aletica, ma a quella della possibilità che è al più verosimiglianza, non verità. Così pure solo la logica deduttiva può essere propriamente aletica, non quella induttiva o abduttiva. La saggezza non assume una presa di posizione rigida, ma esalta la disponibilità a comprendere un reale che può sempre sorprendere e meravigliare, per quan-

to possa essere navigato e smaliziato l'agente. Le differenze dei punti di vista non vengono esaltate e portate alla inconciliabilità, come nel relativismo, ma vengono armonizzate e ricondotte ad unità come nell'ecumenismo. La saggezza rifugge anche il cinismo e lo scetticismo di cui magari accoglie la penetrazione caustica. Entrambi questi atteggiamenti derivano dalla delusione della speranza riposta nella verità. In tal senso la saggezza è prima di tutto la capacità di riconoscere il vero solo quando questo risulta inequivocabile. Collocando il vero, ma anche il buono e bello, nei limitati spazi in cui questi devono essere posti si evita il rischio che il loro dilagare li inflazioni degradandone i valori ed esponendo al rischio di cocenti delusioni.

#### *La saggezza tra principi prassici e poetici*

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*". Il tentativo è, non a caso, esplicitato in nove opposizioni caratterizzate da ampie sovrapposizioni tra i diversi principi. Il primo principio enunciato nell'opposizione è tendenzialmente prassico, il secondo poetico, compito della saggezza è mixare aspetti prassici e poetici nella concretezza dell'azione. Anche se si sono esclusi gli aspetti spirituali dal presente lavoro, si deve riconoscere che i principi prassici individuati presentano dei pur non esaustivi elementi di spiritualità.

Le opposizioni sono le seguenti: Principio ermeneutico/Principio di spiegazione; Principio del cammino/Principio dell'obiettivo; Principio della potenzialità/Principio della necessità; Principio del distacco/Principio del possesso; Principio della generazione del valore/Principio di accumulazione della ricchezza; Principio nemetico/Principio relazionale; Principio di causalità circolare/Principio di causalità diretta; Principio dell'equifinalità/Principio dell'ottimizzazione; Principio della missione e della vocazione/Principio di economicità.

Il principio ermeneutico afferma che il senso profondo dell'esistenza esiste, ma è nascosto anche nell'apparente evidenza del quotidiano. La saggezza permette al non manifesto di manifestarsi. Tale principio sostiene anche la priorità del senso sugli effetti dell'agire. Il principio della spiegazione si ferma ai nessi che l'esperienza rende palesi in termini di causa-effetto e razionalmente esplicitati sul piano empirico e riduce i significati

dell'azione ai suoi effetti lasciando in ombra sia le intenzioni sia il senso che la ha generata.

Il principio del cammino afferma la priorità del viaggio rispetto alla destinazione, del vivere rispetto al produrre, della prassi rispetto alla poiesi, del combattere una buona battaglia rispetto al vincerla. Il principio dell'obiettivo afferma la priorità del risultato rispetto ai modi per ottenerlo, della destinazione rispetto al viaggio, del produrre rispetto al vivere, della poiesi rispetto alla prassi, del vincere la guerra rispetto al combattere una buona battaglia.

Il principio delle potenzialità afferma l'ampio campo delle possibilità collegate alla creatività dell'attore e alla sorpresa dell'interprete. Tale principio centra il potere nell'interiorità del soggetto. Il principio della necessità sottolinea i condizionamenti e i vincoli cui è sottoposta l'azione e centra il potere nella tecnica.

Il principio del distacco afferma la necessità di ex-sistere, cioè di tirarsi fuori dalle contingenze dei contesti per poter valutarne il senso e controllare se stessi. Il principio del possesso afferma la priorità del controllo sulle risorse e sui mezzi che permettono di in-sistere nel forzare le situazioni.

Il principio della generazione del valore afferma la necessità di mettere a frutto le capacità per generare valore, non solo economico, per sé e per gli altri, facendo fluire e assaporando la gioia della vita. Il principio della produzione della ricchezza sottolinea la priorità dell'accumulazione di valori esprimibili in termini economico-finanziari e quindi, è più orientato a logiche che massimizzino l'appropriazione della ricchezza prodotta.

Il principio nemetico afferma un sinallagma esistenziale con la vita e non con i singoli interlocutori, una partita doppia, non puntuale ma globale che si chiude sempre in pareggio: chi fa il bene riceverà, magari in termini escatologici, il bene; chi fa il male riceverà il male. Il principio relazionale esalta il confronto puntuale tra attori individuati, una sorta di sinallagma puntuale tra agenti che può anche eccedere i meri interessi, ma che ha sullo sfondo *do ut des*, che può anche esprimersi in giochi a somma maggiore di zero, ma che tiene sempre presente la possibilità di interazioni in cui un agente vince e l'altro perde.

Il principio di causalità circolare afferma la necessità di valutare circolarmente le cause dagli effetti e gli effetti dalle cause, in alcune culture orientali viene anche chiamato principio del *Karma*. In tale principio, la ricorsività dell'agire evidenzia la fitta e sottile rete di concatenazioni retroagenti in grado di regolare l'esistenza riportandola lungo una via maestra. Il principio della causalità diretta sottolinea il rapporto univoco di causa efficiente tra azioni ed effetti, evidenziando il rapporto di consequenzialità tra antecedenti ed esiti.

Il principio dell'equifinalità del desiderio e dell'intenzione afferma che vi sono infinite modalità di realizzare ciò a cui si aspira. Il principio dell'ottimizzazione privilegia una logica di *one best way* con possibilità di *second best* di tipo soddisfacentista.

Il principio della missione e della vocazione (rispondenza ai talenti) afferma che l'esistenza ha un preciso significato, per cui ciascuno ha una missione in se stesso che è chiamato a realizzare, la generazione di senso è prioritaria rispetto all'utilizzazione delle risorse. Il principio di economicità afferma che per realizzare qualsiasi cosa bisogna confrontarsi con la scarsità delle risorse di ogni genere, per cui risulta prioritario minimizzare gli sforzi o massimizzare i risultati.

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.

### *Saggezza e metodo dell'agire imprenditoriale*

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.

Da qui la proposta di considerare contenuto e sostanza dell'agire la sua saggezza articolata in politica, etica, strategia e organizzazione e esprimere un metodo nel divenire ricorsivo di interpretazione, progettazione, implementazione, innovazione.

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 – sapere, volere, potere, azione); sui suoi momenti (modello IPIR – interpretazione, progettazione, implementazione, realizzazione);

sulle sue modalità eminenti (modello AMCI – apprendimento, motivazione, comunicazione, innovazione); sui punti di giudizio sintetico (V&S – valore e strategia); costruzione di un modello sull’agire di governo che ne individui gli aspetti contenutistici (modello PESO – politica, etica, strategia, organizzazione).