

## **Nuovi presupposti per ideare e fare impresa. Riflessioni a partire dal libro di: Massimo Mercati, *L'impresa come sistema vivente*, Aboca 2020.**

Da qualche anno la Aboca, *healthcare company italiana* nata nel 1978, che studia e produce prodotti farmaceutici naturali con “una profonda attenzione al rapporto tra uomo e natura e alle conseguenze che questo determina” (p. 9), pubblica la serie *International Lectures on Nature and Human Ecology*, dove hanno trovato spazio le ricerche di Fritjof Capra e Pierluigi Luisi, Stefano Mancuso, Patrick Bateson, solo per citarne alcuni. L'ultimo volume della serie è stato terminato in aprile, “nel pieno della pandemia di Covid-19”, ed è uscito a giugno a firma di Massimo Mercati, AD dell'azienda e figlio del fondatore. In margine al volume Mercati scrive: “Ora che il virus ci ha fermato, ora che ha fermato tutto ciò che sembrava impossibile fermare, siamo chiamati a riflettere sugli effetti delle nostre azioni nei confronti del Pianeta e a cambiare la direzione del nostro sviluppo”. Questa affermazione è molto poco scontata. Il testo è molto interessante e attuale, di piacevole lettura, che fa da eco a quello di Capra-Luisi *Vita e natura. Una visione sistemica*, del 2014 e a quello di Capra-Mancuso *Discorso sulle erbe* del 2019.

Libro interessante non solo perché tratta temi fondamentali ma anche perché tali temi - teoria dei sistemi, complessità, autopoiesi critica economica e sociale - sono trattati da un Amministratore Delegato. Mercati si inserisce nel filone di studi sulla complessità che in Italia ha visto il suo inizio tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta del Novecento, e che annovera tra i protagonisti filosofi, politologi, storici, biologi, psicologi, fisici, sociologi. Si inserisce in questo filone per chiedersi: quale sarà l'impresa del futuro? quali saranno le azioni che l'azienda di domani dovrà compiere per il bene di se stessa e contemporaneamente del contesto in cui opera? quali sono le sfide che il mondo imprenditoriale deve affrontare nell'attuale situazione e quali strumenti è utile che abbia per progettare il futuro? su quali basi si fonda l'idea di una nuova modalità di fare impresa? e infine, in che modo la comunicazione, la Leadership, e i comportamenti organizzativi in generale si innestano in questa proposta?

Partiamo dal titolo. L'azienda come sistema vivente: espressione ovvia oppure spiazzante? Forse nessuna delle due. Forse è una semplice constatazione, che tuttavia porta con sé un primo indizio del contenuto: abbandono di una visione meccanicistica dell'impresa. E per abbandonare tale visione non credo sia sufficiente studiare molti libri per poi provare a metterli in pratica. Anzi, credo sia molto più opportuno esercitare una pratica che in filosofia è stata definita “lo scandalo dell'ovvio” - fermarsi, guardare al già guardato con altri occhi e chiedersi: perché sono qua? conosco i miei compagni di viaggio? abbiamo chiara la destinazione verso cui pensiamo di andare? Queste tre domande servono a rivedere costantemente i contesti e le storie che viviamo e che contribuiamo a costruire e narrare. In termini aziendali significa impegnarsi perché ci sia coerenza tra il dichiarato e l'agito, integrazione tra le diverse istanze, e che queste possano esprimersi in modo dialogico. I quesiti e le istanze è bene poi che trovino corrispondenza nel quotidiano organizzativo e nelle azioni esterne.

Il libro di Mercati è un testo che ha un obiettivo alto e ben definito: ri-collocare

l'impresa nel suo contesto naturale e umano. Adottando una prospettiva sistemica propone una visione morfologica, processuale e relazionale che non faccia più pensare all'azienda come un qualcosa di svincolato dal contesto in cui vive e opera, bensì un soggetto attivo in un circuito co-costruttivo di reciproche influenze e dipendenze funzionali. Così facendo, rivaluta la stessa vita aziendale rendendola evidente nelle sue manifestazioni vitali e efficaci. Non è un testo che critica la tecnologia, la gestione e gli obiettivi in modo artificioso e strumentale. Anzi, invita a confrontarsi in senso interdisciplinare con le tematiche della complessità, che stanno alla base della vita naturale, sociale e organizzativa.

Propongo ora una prima riflessione. Quando si pensa a un'azienda immediatamente vengono in mente il mondo degli affari, il profitto, il fare cassa. E' un modo chiuso di intendere tale soggetto e altrettanto chiuso da parte del soggetto nell'atto di intendere se stesso, che sfocia, poi, nel considerare il mondo esterno un luogo di battaglia dove le aziende competono. Le aziende, invece, sono alla base soggetti creati da persone che hanno deciso di sviluppare culture e valori. Adottare quest'ultima prospettiva significa svincolare l'impresa dall'esclusivismo della produzione di cose e ri-attribuirle una funzione sociale perché non esiste cultura d'impresa se non all'interno di un contesto culturale in cui è nata. Se invece rimaniamo vincolati alla concezione della competizione non ci sarà apertura logica, non ci saranno né adattamento né fluidità di comportamenti; del resto, continuare a parlare di innovazione e competizione rischia di condurre in un vicolo cieco.

Come afferma Ignazio Licata, l'identità di un'azienda è qualcosa che è costantemente in divenire, così come la sua autonomia, frutto di relazioni sistemiche emergenti. La struttura interna, quale reticolo tra livelli che comunicano e si intrecciano, deve far affidamento su strategie tali da far considerare l'impresa come un dispositivo di progettazione, in costante movimento. I confini, è vero, sono importanti, ma se sono permeabili e consentono un certo grado di perturbabilità. Facendo tesoro dell'eterogeneità dei fini (che ci riporta a Gian Battista Vico), un'azienda dovrebbe essere in grado di studiare gli eventi, dargli senso e mettere in campo la propria capacità di progettualità conseguente. Da tutto questo consegue che il Management efficace non è quello che gestisce, prevede e ragiona solo in termini logici, ma è quello che sa gestire la conoscenza e quindi progettare, che dimostra apertura logica e che sa ri-progettarsi in situazioni di emergenza. In una parola, produrre conoscenza, nell'ottica di non essere necessariamente il miglior giocatore ma in quella della tensione rinviante che fa ideare nuovi giochi.

Torniamo a Mercati. "Viviamo in un'epoca che mi piace definire di naturalismo economico, pensiamo cioè che il nostro sistema sociale, incluse le determinazioni giuridiche ed economiche che lo caratterizzano, sia immutabile e ci adoperiamo per adattare a esso il sistema naturale" (p. 78). Con queste parole Massimo Mercati mette in questione il sistema neoliberista e la sua miopia, colpevole di aver invertito i fattori di un rapporto tra uomo e natura che va a discapito, in modo inesorabile, del primo. Da queste battute si comprende che il testo in questione ha l'intenzione di proporre e, alla luce della letteratura sull'argomento, di sostanziare una visione del mondo, della società e quindi anche delle aziende che sia sistemica, partendo dalla quale si possa davvero rivedere il senso di fare impresa in un contesto in cui i cambiamenti stanno dolorosamente mostrando l'inefficacia di approcci tecnicistici e meccanicistici, ormai desueti, ma ostinati nel non lasciare ancor il posto, in modo diffuso, alla sostenibilità e allo sviluppo, non inteso solo come mero consumo di beni. Non possiamo, ovvero, continuare a parlare di "crescita infinita in un sistema finito" (p. 79).

Il libro, che consta di 10 capitoli e una postfazione, può essere diviso in due parti: la prima nella quale si forniscono le basi metodologiche e il background culturale dai quali partire per sviluppare il discorso; la seconda, dove si va nello specifico di come strutturare e

guidare un'azienda che si fondi su una nuova visione del fare impresa e della vita in generale.

Nelle prime pagine Mercati sostiene che l'uomo non può più vivere come *dominus naturae* (p. 9) e invita il lettore a confrontarsi da subito con i principi fondamentali della visione sistemica della vita, che si fonda sul concetto di rete - pattern. Le reti “non sono strutture materiali ma funzionali, ossia intrecci di relazioni tra processi”. Se il metabolismo (“flusso continuo di materia e energia”) è proprio dei sistemi viventi, “i sistemi sociali attuano la propria riproduzione autopoietica grazie alla comunicazione” (p. 23). Data l'importanza della comunicazione, acquistano rilevanza decisiva i significati, che in determinati contesti e all'interno di determinate reti di relazioni si creano, si modificano e si sviluppano. I significati generano e sono generati dalla cultura che, strutturata su accordi di verità, organizza la vita sociale. Così procedendo nella disamina dei concetti principali del testo, ci imbattiamo in quello che sta alla base della visione sistemica: non contano le singole parti, bensì il modo in cui queste si relazionano l'un l'altra e danno vita a proprietà emergenti proprie della relazione. Ogni organismo, poi, reagisce all'ambiente in cui è inserito mantenendo la propria struttura organizzativa: “non possiamo dirigere un sistema vivente: possiamo solo disturbarlo, e tale disturbo determinerà effetti non prevedibili in quanto condizionati dalla significatività del disturbo stesso e dalla reazione che ne conseguirà” (p. 49). Mercati ci invita, quindi, a pensare in termini di processi, di mappe, di relazioni e ci sollecita ad abbandonare la concezione di causa-effetto di derivazione pavloviana. Se viene data un'informazione a una persona non è possibile preventivamente sapere come reagirà alla sollecitazione, agendo ella in modo autonomo e processando l'informazione con il proprio filtro di realtà. In altre parole, il contesto diventa fondamentale. Non servono più manager che compiano atti eroici grazie ai quali condurre l'azienda verso il successo trascinando i collaboratori: “Serve una persona consapevole del contesto e capace di intervenire, anche in modo risoluto e eroico, ma sempre nella logica di orientare il sistema verso un obiettivo modulabile, come possono esserlo le conseguenze di un'azione consapevole” (p. 54).

Se si è consapevoli della complessità organizzativa, relazionale e comunicativa, si possono attuare pratiche di semplificazione che permettono di ridurre momentaneamente la portata dei problemi. In caso contrario, la semplificazione diventa strumentale e inefficace sul lungo periodo. Seguendo questa strada si arriva a considerare concetti come contesto, apprendimento e processo degli assunti mai dati una volta per tutte. Al contempo, si modifica anche la visione della Leadership: essere guidati diventa altrettanto importante che guidare, se si è certi dei ruoli e delle proprie capacità. Alla luce di quanto detto le qualità del Leader efficace diventano *competenza, virtù, sollecitudine* e le parole chiave *prendersi cura, coerenza, fine comune*.

Nella seconda parte del testo Mercati pone l'attenzione sull'impresa, sui valori e il funzionamento. E' chiaro il tentativo di forzare l'attuale concezione di gestione d'impresa proponendo che in futuro l'attenzione dovrà essere sempre più orientata all'impatto aziendale sull'ambiente e sulle comunità e non più solamente diretta ai profitti degli azionisti. Proposta che inverte i fattori: non più il profitto per creare valore, ma creare valore per vendere: “l'obiettivo di qualsiasi impresa dovrà consistere, in primo luogo, nel contributo che essa darà al bene comune, mentre il profitto diventerà il mezzo che consentirà di raggiungere questo obiettivo” (p. 96).

A questo punto Mercati si addentra nel concetto di “impresa” partendo dagli studi di Margulis che ha dimostrato, anni or sono, con il termine simbiogenesi, che “l'individuo non esiste se non come schema di organizzazione basato sulla cooperazione biologica” (pp. 90-91). In questa affermazione si rintraccia la volontà di fissare una teoria fondazionalista che possa coniugare la biologia con la cultura, e Mercati lo fa citando Tommaso d'Aquino, per il

quale l'uomo è *naturalmente* un animale sociale, l'illuminista italiano Antonio Genovesi e il suo allievo Giacinto Dragonetti, che proponeva "la necessità di premiare le azioni virtuose tese alla concretizzazione del bene comune" (p. 96).

Ritengo (seconda riflessione) che i riferimenti impliciti ad Aristotele e al suo *zoon politikon* sono oltremodo evidenti. E proprio il concetto di "animale sociale", insieme a quello di *cooperazione*, sta tornando alla ribalta in questi ultimi anni anche grazie agli studi di Michael Tomasello. E' curioso, ma non troppo, che un presupposto così importante, ripreso con forza nell'Ottocento da Karl Marx ne *Il Capitale*, sia oggetto di grande attenzione. Del resto, sappiamo che le idee sono vive, così come lo è la lingua di un popolo, e spesso prima di essere riviste, criticate e talvolta abbandonate passa molto tempo. Siamo figli di quell'uomo solitario, del *self made man*, di cui parlava Defoe, della mano invisibile di smithiana memoria; poi abbiamo avuto la necessità di giustificare questa derivazione, questo modo di vita e di lavoro consequenziale, che potesse strutturare una visione del mondo ben precisa, e che ha avuto la pretesa di naturalizzarsi al tal punto da essere considerata una caratteristica incontrovertibile. In generale, la teoria economica non spiega né dimostra alcunché. Bensì motiva una scelta culturale e politica. E per questo motivo tornare a parlare di cooperazione assume un significato denso, non intendendo però la cooperazione soltanto come l'agire insieme per uno scopo comune, ma la ricerca di spazi dove le attività possano complementare e rafforzare processi in luoghi anche distanti dall'ambiente locale dove si trova l'azienda. Un modo diverso di fare impresa, sostanziato da una nuova etica, che predilige una concezione di vision che faccia scommettere sul *possibile* e sul *non ancora*.

La proposta di Mercati si fonda su tre valori imprescindibili - *coerenza* (= *rispetto verso se stessi*), *umiltà* (= *rispetto verso gli altri*), *lavoro* (= *impegno e responsabilità*) - che secondo lui sono strutturali per una nuova modalità di fare impresa, quella dell'impresa etica, che ha una responsabilità sociale chiara e che va nella direzione dell'impresa generativa, consapevole, cioè, del suo legame inscindibile con la natura e la società.

Quella di Mercati, in definitiva, è una lezione su cui riflettere ora, perché urgente e non più rimandabile. Le aziende apprendono in quanto sistemi e quindi reti cognitive. Interessante allora diventa studiare i modi di apprendimento: oltre ai prodotti, ai profitti, e a tutto ciò che concerne la vita superficiale, è presente un sostrato profondo fatto di impliciti che hanno la capacità di frenare oppure favorire l'apprendimento continuo. E favorire l'apprendimento significa generare continuamente linfa vitale, vivere e allenarsi ad affrontare anche gli imprevisti, rivalutare i propri mezzi e i propri fini. Spunti importanti giungono dal mondo vegetale, del quale da molto tempo ci parla Stefano Mancuso: concetti come quello di rete, cooperazione, adattamento; l'invito a rivedere il concetto di gerarchia e di burocrazia. Le aziende non sono cose, sono organismi viventi, ideati, realizzati e gestiti da esseri umani. E in quanto tali vanno considerate e curate.

Un'ultima considerazione (breve, e che dovrà essere approfondita in altra sede). Il grande intreccio (inestricabile) si impone. E lo fa in modo chiaro, innegabile, a tutti - singoli, comunità, aziende, stati. Le cose del mondo sono appunto *interlocked*, come affermava Gregory Bateson nei suoi scritti. Gli esseri umani, da sempre, hanno cercato di squarciare l'intreccio per emergere, illudendosi di poterlo fare; per poi provare a ricucire lo strappo con tentativi che stanno dimostrando tutta la loro tardività e, per ora, purtroppo, inefficacia. E tutto questo in nome di una libertà da conquistare per superare il *Thauma*, parola greca che comunemente viene tradotta con meraviglia, ma che ha anche il significato di terrificante, spaventoso (pensiamo al titano Taumante, della mitologia greca così come viene raccontato nella Teogonia di Esiodo). In altre parole, gli esseri umani mettendo in pratica atti di volontà, cercano di trasformare ciò che gli si presenta di fronte: gli individui hanno davanti a sé la

società, la famiglia così come gli antichi avevano la natura. L'ente che sta davanti deve essere trasformato per garantire la vita e quindi per ottenere ciò che si vuole. Trasformando la natura l'uomo la fa in pezzi e così facendo crede di poterla controllare meglio, nella convinzione di porre rimedio al *divenire*. Ma non si rende conto che sta cercando di frammentare un intreccio che, siccome è tale in modo inestricabile, retroagirà su le parti in modo difficilmente prevedibile. L'intreccio, la natura, acquista, come sappiamo, anche le sembianze del divino e per questo motivo l'uomo nell'atto di sezionarla si sente al contempo deicida e quindi pensa il modo di espiare la propria colpa. Cercare di frammentare la natura significa suddividerla in parti, per gestire le quali sono nate le specializzazioni: così facendo, gli esseri umani hanno via via perso la visione d'insieme, la visione di quell'intreccio inestricabile che si impone. E si sono dimenticati che loro stessi ne fanno parte e che le "parti" non sono altro che una trama di relazioni, non cose.

Sulla questione aziendale ispirata alla complessità incombe il tema della concorrenza economica che rischia di trasformare di continuo la vita comunitaria in emergenza permanente e dispotica. Quest'ultimo tema (che approfondirò) indica che ci sono in gioco l'equità di accesso alle risorse; la giustizia sociale che sembra essere quasi scomparsa; la libertà, che non può essere individualista ma, come indica l'etimo e la storia della parola, vincolata agli altri e tesa all'autonomia giocata nella relazione.

**Giacomo Brucciani**, Counsellor e Coach ad indirizzo analitico-transazionale. Docente nei percorsi di formazione di PerFormat Business, è consulente organizzativo. Si è laureato in Filosofia e ha un dottorato in Storia.

