

UNO SGUARDO NUOVO SULL'IMPRESA

Perché e in che l'impresa può essere toccata dai cambiamenti profondi — sui piani economico, sociale e culturale — che il mondo oggi conosce, in particolare il mondo occidentale? Quale sarà il volto dell'impresa nella quale o con la quale ci accingiamo a vivere e a lavorare negli anni a venire?

Davanti a tali questioni, un primo atteggiamento potrebbe consistere, in qualche modo, nel negare il cambiamento: «Le nostre imprese sono, per la maggior parte, fondamentalmente sane, del resto lo hanno provato in un passato ancora recente con le prestazioni realizzate, ma sono attualmente confrontate con la pressione di costrizioni esterne intollerabili, sebbene temporanee, che tutti chiamano crisi. È sufficiente dunque aiutarle a doppiare questo difficile capo». Visti sotto quest'angolo, i mezzi preconizzati (deregolamentazione, flessibilità, allegerimento dei carichi, ecc.) potrebbero apparire, anche se hanno essi stessi un valore, come delle ricette di circostanza a prima vista incoeren- ti, che suscitano la riserva, se non il rifiuto, più che l'adesione.

C'è però un'altra analisi possibile della situazione, se si ammette che la «crisi» non può essere considerata come un evento puramente economico, isolato dal suo contesto sociale e culturale. Ebbene, è di un vero mutamento che si tratta, cominciato già prima della fine dei «30 gloriosi» (1945-1975) e che continua oggi sotto i nostri occhi (di cui, piuttosto, noi tutti siamo gli attori o i soggetti spesso inconsci). Esso tocca tutti i campi della vita e della scienza, e il fatto che si compia rapidamente è tanto più destabilizzante.

In questa rivoluzione silenziosa, l'Europa occidentale cerca un nuovo «modello», ma un modello che sia suo. Superata economicamente da altre regioni del mondo, essa vuole adattarsi senza adottare. Originale in se stessa, per il suo passato, per la sua cultura, studia i modelli stranieri, ma li rifiuta, almeno in parte, per quanto la concerne. Non per orgoglio — o non solo — ma perché conosce il peso dei secoli, e perché vuole, in un modo nuovo, vivere la «sua» vita, senza perderla. È pronta a rimettersi in causa — lo fa già — ma aspira a farlo secondo sue proprie finalità e suoi propri metodi. Ha certamente sufficienti *atouts* per riuscire¹.

Anche l'impresa «subisce» questo mutamento, perché è sempre più legata al suo ambiente, perché è costituita da uomini e da donne la cui formazione progredisce rapidamente e le cui idee evolvono e si affermano. La sua importanza e la sua influenza nella vita economica e sociale non sono destinate a diminuire — al contrario — almeno per quanto ne possiamo sapere. Ma l'impresa non sarà più la stessa — essa non è già più la stessa — anche se il suo scopo specifico resta: produrre e vendere beni e servizi per soddisfare dei bisogni. È soprattutto il nostro sguardo su di essa che cambia, in funzione delle evoluzioni in corso, che ne modificano progressivamente, ma profondamente la natura, trasformando le sue funzioni, i suoi metodi, il suo spirito.

L'IMPRESA «TAYLORIANA»

Dalla rivoluzione industriale del XIX secolo, ma soprattutto dal principio del XX, l'impresa si sviluppa e si organizza secondo

¹ Nonostante la predizione del giapponese Konosuke Matsushita (Matsushita Electric Co. Ltd.): «Vinceremo e l'Occidente industriale perderà. Non potete farci niente, perché il vostro difetto sta dentro di voi. Le vostre organizzazioni sono tayloriane, ma il peggio è che anche le vostre teste lo sono. Voi siete completamente persuasi di fare funzionare bene le vostre imprese distinguendo da una parte i capi e dall'altra gli esecutori; da una parte

un modello puramente razionale. Man mano che cresce, le varie funzioni che essa deve assumere (tecnica, commerciale, amministrativa, finanziaria) si diversificano sempre di più, e fino all'estremo, per il motivo che la specializzazione è la principale fonte della sua redditività. Si giunge così all'organigramma tipo «in cascata», di cui i gradini intermedi si moltiplicano, mentre i legami orizzontali sono praticamente inesistenti.

Quando Fayol, in Francia, teorizzava questo tipo di organizzazione (1916), F. Taylor si dedicava piuttosto allo studio dei compiti e alla divisione del lavoro, così bene messi in caricatura in «Tempi moderni». È così che si sviluppa la scuola del *management* scientifico, i cui principi sono poco numerosi e semplici:

— L'analisi domina tutto: più si analizzano i compiti, — sia in fabbrica che negli uffici —, più li si può dividere e più li si divide, migliore è la produttività.

— La sola possibilità di successo sta nell'ottenere i costi più bassi. La misura dell'impresa è dunque importante. Solo le grandi serie permettono di ridurre i costi (è l'effetto scala). Al tempo stesso, conviene assicurarsi che tutto sia accuratamente e sistematicamente coordinato.

— Tutto deve essere controllato. Uno dei compiti principali del manager è precisamente di assicurarsene.

Questo sistema è restato la regola d'oro fino ai nostri giorni, e con tenacia, anche se, negli anni 60-70, la funzione commerciale ha preso il sopravvento sulla funzione di produzione: segno dei tempi senza dubbio, ma i principi restano. Certo, occorreva proprio una qualche dose di razionale perché si effettuasse il passaggio dall'artigianato all'industria vera. Per questo, l'impresa tayloriana si giustificava in un dato tempo della storia economica. Ma lo spirito di sistema conduce sempre a degli eccessi. Ha portato così a uno sminuzzamento dei compiti² le cui conseguenze più dolorose sono state la disumanizzazione del lavoro e il disinteressamento degli operai. Ugualmente, la separazione sem-

quelli che pensano e dall'altra quelli che avvitano...» («Sciences et Techniques» — numero speciale: *Rapport sur l'état de la Technique* 1985, p. 11).

² Cf. Georges Friedmann, *Le travail en miettes*, Gallimard 1956.

pre più accentuata delle funzioni e lo sviluppo della gerarchia hanno progressivamente soppresso le relazioni interpersonali, che si è poi cercato di ristabilire in parte, mediante una politica detta di «relazioni umane».

Con la definizione sempre più precisa delle funzioni e dei posti (in certe imprese si chiama tutto questo «la Bibbia»), con lo studio sempre più sottile dei circuiti interni, l'organizzazione e le procedure si sono poco a poco appesantite al punto che sono diventate paralizzanti. È così che l'impresa ha preso un aspetto statico, contrario al suo genio stesso, che è quello di essere una autentica cellula umana — cioè evolentesi, dinamica e creatrice.

Per riassumere in una parola questa evoluzione, si potrebbe dire in forma di proverbio: «L'analisi provoca la paralisi». In realtà, tuttavia, le piccole imprese, che sono le più numerose nel tessuto economico, «subiscono» meno questo schema, a causa precisamente della loro dimensione, e altre, anche assai grandi, se ne sono deliberatamente allontanate, e alcune di queste, ma in numero minore, già da molto. Ma, nell'insieme, il «modello» resiste. Esso riflette tutta un'epoca, lunga più di un secolo, che fu quella di un'economia stabile, funzionante senza scosse, almeno negli ultimi decenni, un'economia sempre meno protetta senza dubbio, ma ancora relativamente chiusa, sulla quale l'ambiente sociale e internazionale non aveva che un'influenza limitata. Era una «economia di produzione», in cui operava l'azione dominante della domanda.

Senza voler allontanarsi dal campo puramente economico, bisogna sottolineare che il «modello» tayloriano s'iscriveva in maniera pienamente naturale nell'evoluzione delle idee e dei costumi. Per tutto questo periodo, a cavallo tra il XIX e il XX secolo, l'impresa, l'esercito, la scuola, e in generale tutte le organizzazioni sociali erano strutturate allo stesso modo, che si può caratterizzare globalmente e un po' caricaturalmente in due parole: gerarchia e compartmentazione. È evidente che un tale sistema non poteva condurre che alla sclerosi e, infine, allo scoppio delle strutture stabilite, che noi viviamo oggi. Sociologicamente, questo esito si spiega, ma è anche il frutto di una lunga

e persistente tradizione culturale, segnata dal razionalismo, e soprattutto dalle sue deviazioni progressive. Il mondo che nasce è diverso, anzitutto perché non è più solo europeo, e nemmeno occidentale, ma anche perché l'uomo, in quanto persona, riprende a poco a poco i suoi diritti, mentre contemporaneamente misura meglio i suoi limiti.

VERSO UN NUOVO APPROCCIO DELL'IMPRESA

C'è stata un'epoca in cui faceva fino credere che la scienza avrebbe potuto risolvere tutto. Oggi, si dubita sempre di più, perché ogni passo in avanti nella conoscenza svela sempre di più la complessità profonda dei sistemi studiati. E questa constatazione suscita atteggiamenti contraddittori: certi pensano che ci sia qui una difficoltà, ma non un ostacolo insuperabile; altri ritengono che la logica razionale e il determinismo siano insufficienti per comprendere, spiegare, e soprattutto ricreare, i fenomeni, in particolare quelli che concernono la vita³. La stessa cosa accade per l'impresa. L'analisi sola non può venire a capo della sua complessità. L'organizzazione, ma ancor più la «cultura», il livello relazionale, in una parola «l'essere» dell'impresa, non figurano nel suo bilancio. Anche supponendo che abbiano la stessa attività, lo stesso volume di affari, lo stesso numero di persone, perfino le stesse macchine, esistono due imprese identiche? Si è dunque proprio nel campo del qualitativo, del soggettivo, perfino dell'irrazionale, in un campo che si accresce tutti i

³ Cf. l'articolo di Jean Hamburger in «Le Monde» del 18 maggio 1985: «Guardate lo spettacolo che ci offrono oggi i dibattiti sui rapporti tra il cervello e il pensiero. Gli uni sperano che lo studio della biologia del cervello finirà per darci tutte le chiavi del nostro comportamento, dei nostri atteggiamenti spirituali, delle nostre decisioni». «Niente si oppone più ormai sul piano teorico a che i comportamenti dell'uomo siano descritti in forma di attività neuronali». Gli altri ritengono che il nostro pensiero, la nostra condotta, non sono minimamente schiavi del determinismo delle attività neuronali: «Per questi, lo spirito comanda al cervello, si serve del cervello per conoscere il mondo e agire su di esso».

giorni, se si considerano i progressi dell'educazione e dell'istruzione, che rendono l'uomo più libero, più creativo, più atto ad adattarsi, più autonomo. Tuttavia, al tempo stesso, l'uomo diventa più esigente, vuole la più larga parte di responsabilità nel lavoro che lo concerne, aspira a partecipare alle decisioni secondo il suo livello nell'impresa. Certo, questo stato d'animo non è affatto generale, e numerosi ancora sono coloro che mantengono un atteggiamento contrario. Da qui la necessità di sviluppare sempre di più la formazione tecnica, professionale, ma anche culturale.

L'evoluzione degli spiriti è stata ugualmente influenzata, e accelerata, dalle scosse economiche e sociali degli ultimi quindici anni. Gli avvenimenti del maggio '68, e senza dubbio ancor più la «crisi» economica, hanno avuto un impatto considerevole sulle mentalità: fintanto che la «macchina» procedeva bene, tutti (o quasi) ne approfittavano, e pochi si ponevano delle questioni. Ma la rimessa in causa delle strutture, e l'abisso di ciò che l'economia ignora, hanno suscitato una presa di coscienza, che del resto esisteva già prima in germe. Disorientato alla vista di ciò che ha distrutto, l'uomo è nuovamente alla ricerca della sua unità, e questa, necessariamente, ingloba tutto il suo universo: la sua vita personale e familiare, il suo ambiente di lavoro, la sua attività extra-professionale. Così l'approccio che l'economista, il sociologo, o semplicemente l'umanista, possono fare di questi problemi non può essere che globale: l'uomo è uno, non può esserci separazione tra la sua vita nell'impresa e fuori dell'impresa.

Se abbiamo insistito su questi fenomeni di società, da una parte è perché essi dominano e inglobano tutti gli altri avvenimenti, e dall'altra perché l'impresa è essa stessa una microsocietà costitutiva del tessuto economico e sociale, e quindi si trova così pienamente coinvolta. In realtà, sono in corso anche altri mutamenti che hanno sull'impresa un'influenza considerevole e portano a un nuovo approccio con essa. Anzitutto un'evoluzione significativa della realtà industriale: la comparsa di nuovi paesi industriali, soprattutto nel Sud-Est asiatico, (la cui competitività è stata attribuita troppo presto, per alcuni di essi almeno, al basso livello dei salari), ha intensificato la concorrenza internazionale e messo in difficoltà dei settori interi dell'industria nell'Euro-

pa occidentale. Le facilità di comunicazione e l'influenza crescente dei media hanno avuto lo stesso effetto, e un effetto cumulativo, su delle economie inadattate e insufficientemente preparate... L'impresa agisce dunque oggi in un ambiente economico non protetto, cioè aperto e destabilizzato. Ma la competizione internazionale non è la sola in causa: i problemi dell'occupazione, per esempio, e la necessità di sviluppare le economie regionali, hanno costruito intorno all'impresa tutta una rete di influenze locali di cui essa deve tener conto.

Citiamo, infine, come elementi determinanti, la comparsa, l'evoluzione accelerata e l'applicazione generalizzata di nuove tecnologie. Queste implicano la necessità di adattamenti molto rapidi che, con l'accresciuta concorrenza e il continuo rinnovamento dei prodotti offerti, portano a immaginare delle strutture nuove molto flessibili, dunque piccole, capaci di essere create il più presto possibile e di scomparire altrettanto presto.

Per «gestire il cambiamento» bisogna dunque concepire altri utensili, altri metodi, perfino altri modi di pensare. Tutto ci interroga oggi, e tutto ci porta a semplificare e a riunire per comprendere, a tornare all'essenziale per potere delineare e dominare l'incerto, il fluido, l'irrazionale. Tornare all'essenziale è del resto anche aiutare l'uomo — incapace isolatamente di padroneggiare questi mutamenti e sofferente di questa incapacità — a ritrovare la sua unità con sé stesso, e con il mondo in cui vive.

UN'ALTRA LOGICA

Bisogna dunque guardare l'impresa in maniera diversa, superando i nostri vecchi schemi analitici un po' angusti, pericolosi perché possono condurre all'errore, e senza uscita perché non fanno che svelare la complessità dei fenomeni, e la rete sempre più inestricabile delle interazioni. Certo, non conviene essere esclusivi, ma l'analisi ha i suoi limiti, che saranno chiariti maggiormente da un approccio complementare, come attraverso un «macroscopio», quello strumento simbolico immaginato da Joël

de Rosnay per cercare di giungere a una visione più sintetica, più globale, dei problemi studiati⁴.

Il metodo dell'approccio globale ci permette, in particolare, di mettere in luce il fatto che il mondo vivente è costituito di insiemi e di sotto-insiemi che funzionano sempre pressappoco alla stessa maniera: entrate, uscite, organizzazione e regolazioni interne, retroazioni (rinvio all'entrata), entropia (non-utilizzazione). Questi sistemi presentano d'altra parte delle caratteristiche essenziali: il loro funzionamento li mantiene in un equilibrio che è il garante della loro sopravvivenza («equilibrio in tensione»); sono in situazione di scambio costante con il loro ambiente e, per questo, sono evolutivi; sono dinamici, perché l'intima associazione dei loro elementi crea una sinergia che giunge fino a trasformare la loro stessa natura.

Applicata all'impresa, la metodologia dell'approccio globale permette allora di considerare un certo numero di fattori fondamentali che condizionano il suo sviluppo normale: l'impresa è un sistema aperto, vivente, evolutivo, creativo, sinergico. È così svelato un campo di diagnostica e azione ricco di possibilità, perché più conformi all'evoluzione economica e sociale che il mondo oggi conosce.

I due approcci — l'approccio razionale e l'approccio globale — appaiono a prima vista incompatibili: l'uno pretende di

⁴ Joël de Rosnay — *Le Macroscopio*, Le Seuil — Collection «Points», 1975. «... Nel campo di visione (del "Macroscopio"), le organizzazioni, gli avvenimenti, le evoluzioni s'illuminano di una luce completamente diversa. Il macroscopio filtra i dettagli, amplifica ciò che collega, mette in rilievo ciò che avvicina. Non serve a vedere più grande o più lontano, ma a osservare ciò che è troppo grande, troppo lento e troppo complesso per i nostri occhi (come la società umana, questo organismo gigantesco che ci è totalmente invisibile). Un tempo, per cercare di penetrare i misteri della complessità, si ricercavano le unità più semplici che permettessero di spiegarla: la molecola, l'atomo, le particelle elementari. Oggi, invece, in rapporto alla società, siamo noi quelle particelle. Questa volta, il nostro sguardo deve fissarsi sui sistemi che ci inglobano, per meglio comprenderli, prima che ci distruggano. I ruoli sono invertiti: non è più il biologo che osserva al microscopio una cellula vivente, è la cellula stessa che guarda al macroscopio l'organismo che la contiene» (p. 10).

apprendere tutto dalla logica classica e dalla ragione, l'altro fa più appello alla relazione, alla psicologia, all'irrazionale, perfino alla fede. Questo, perché è globale, tende all'unità; il primo, quando è spinto all'estremo, conduce alla separazione, alla divergenza. Ma non si tratta solo di una differenza di metodi per giungere alla conoscenza? Non ci sarebbe allora contraddizione, ma una complementarità, con solo, nello studio della realtà esplorata, una zona di non-conoscenza, una cesura invalicabile che bisogna forse ammettere⁵.

UNA NUOVA IMMAGINE DELL'IMPRESA

Impresa: «Cellula di base dell'economia in cui si combinano i fattori di produzione».

Impresa: «Unità economica che utilizza dei fattori di produzione allo scopo di produrre dei beni o dei servizi».

Impresa: «Organizzazione di produzione di beni o di servizi a carattere commerciale» (Dictionnaire Robert).

Ecco tre definizioni, le prime due prese a caso in pubblicazioni specializzate recenti. Ed è proprio questo l'impresa, su un piano strettamente tecnico. Ma se queste definizioni dovessero essere precise, affinate, nel tentativo di cogliere la realtà che esse esprimono, che cosa apporterebbero di più? Niente senza dubbio: si trattrebbe solo di una radiografia più netta, che farebbe apparire la complessità del contenuto, la diversità delle situazioni. Sarebbe, nel migliore dei casi, una descrizione, non una spiegazione.

L'impresa, che cos'è secondo l'altro modo di guardarla?

È innanzi tutto un progetto, un *progetto globale*, nel senso ampio del termine, da non ridursi alla sola finalità di produzione e di vendita di articoli determinati o di servizi. Sono anche degli uomini riuniti intorno al progetto, e la cui necessaria coesione è funzione della loro adesione al detto progetto e della coerenza

⁵ Cf. Jean Hamburger, *art. cit.* E, dello stesso autore, *La Raison et la Passion, Réflexion sur les limites de la connaissance*, Le Seuil 1984.

tra il progetto collettivo e i progetti individuali. Sono, infine, delle *strutture*, che comprendono l'organizzazione e gli strumenti di ogni genere di cui gli uomini dell'impresa hanno bisogno per realizzare il loro progetto. Lungi dall'essere un fine in sé, le strutture sono dunque un mezzo, ma anche un prodotto dell'associazione uomini-progetto. Progetto, uomini, strutture sono sinergici tra di loro e generano allora una *cultura* e un *livello d'essere* del tutto caratteristici dell'impresa e chiave dalla sua personalità.

IL PROGETTO GLOBALE D'IMPRESA

Si è sorpresi di constatare quante poche imprese hanno un «progetto» esplicitato. Eppure, chi non ha obiettivi non può tentare di raggiungerli, e l'impresa che non ha un progetto non può tentare di realizzarlo.

All'origine di un'impresa c'è tuttavia sempre un progetto, sia pure semplice e facile a definire. Per di più, è spesso concepito e lanciato con fede ed entusiasmo. Non nasce sempre da un bisogno del mercato, ma talora da un'idea che spinge il creatore a realizzare, costi quello che costi. Basti ricordare — non si deve andare tanto indietro — quei creatori che furono, per esempio, Louis Renault e André Citroën. Il fondatore libera e trasmette così dei messaggi esplicativi o nascosti, che non concernono solo l'oggetto dell'impresa, ma cristallizzano anche dei comportamenti, delle credenze, delle ambizioni sociali.

Il progetto dell'impresa è dunque una carta che, il più delle volte implicitamente, definisce il suo disegno, le sue ragioni d'essere, i suoi obiettivi fondamentali, che non sono solo economici, ma che s'aprono anche sulla vita degli uomini, all'interno come all'esterno.

Il progetto d'impresa è essenzialmente *evolutivo*, poiché riflette la vita. Si diversifica, si arricchisce lungo il tempo, ma parimenti si modifica più o meno profondamente, sotto l'effetto del contesto, più che per la volontà degli uomini. È *mobilitatore* e *unificatore*, nella misura in cui è affare di tutti. Deve essere

morbido e globale, per lasciare abbastanza posto all'evento, al fortuito, ma sufficientemente preciso e concreto per parlare a tutti e per evitare di essere un catalogo di intenzioni o un *gadget*. Deve essere *ragionevole e realizzabile*, ma ambizioso nei suoi obiettivi, per suscitare la fede e l'entusiasmo. Deve superare *l'orizzonte pianificabile*, per evitare di essere un semplice programma, quantificabile e sanzionabile. Deve tener conto della parte di *irrazionale e di mito* che c'è in ogni persona: è un'avventura e una sfida.

La situazione economica attuale, le incertezze dell'avvenire, i cambiamenti socioculturali, l'evoluzione delle mentalità, sono altrettanti fattori favorevoli per intraprendere una tale riflessione. Ma questa può essere portata a buon fine solo se non è il fatto esclusivo di dirigenti: bisogna che il progetto sia concepito con e dagli uomini che devono viverlo. Se è fatto cadere dall'alto, perde l'essenziale del suo valore.

UOMINI E DONNE NELL'IMPRESA

La grande frattura del XIX secolo sul piano sociale è stata quella che s'è operata tra il mondo operaio e il mondo dei dirigenti economici. Certo, l'azione dei sindacati e di alcuni movimenti di pensiero hanno permesso di ridurre la maggior parte delle ingiustizie più odiose. Ma la frattura continua a restare negli animi, nonostante la generosità a volte ammirabile che si verifica dall'una e dall'altra parte. Ed è increscioso costatare il passo indietro che gli uomini hanno poco a poco compiuto nei confronti della loro impresa (anche se la coscienza professionale resta spesso viva) per impegnarsi più o meno esclusivamente al di fuori in associazioni di ogni genere, in cui potrà svilupparsi la loro personalità ed esercitarsi la loro libertà.

Una tale evoluzione non è irreversibile, e sembrerebbe possibile oggi reintegrare l'uomo all'impresa, che resta nonostante tutto, e ancora per lungo tempo, la cellula essenziale della trama economica. Perché, negli sconvolgimenti attuali, le mentalità

sono cambiate: l'impresa è meglio accettata, il profitto diventa giustificato, almeno come fonte di autofinanziamento, la formazione economica si diffonde, introducendo un linguaggio comune e vanificando gli slogan, l'autorità è compresa quando è fondata sulla competenza e il rispetto dell'altro, riappare la gioia d'intraprendere, si sviluppa lo spirito di équipe.

Certo, vi sono dei punti di resistenza, inerenti alla natura umana o eredità del passato socioculturale. Qui, è la paura che comanda: paura di essere imbrogliati, manipolati o «ricuperati», paura di vedere lesa un'autorità che la sacrosanta gerarchia preserva, e, a tutti i livelli, paura del cambiamento. In breve, questi sono alcuni degli ostacoli di una società bloccata. Ma c'è anche una occasione da cogliere, con l'*atout* dei nuovi valori emergenti e l'opportunità delle circostanze economiche.

Non si tratta piú di promozione delle «relazioni umane», né di «gestione delle risorse umane» (gli uomini sarebbero semplicemente delle risorse?), e nemmeno di «motivazione degli uomini». Si tratta di *vivere insieme la gestione condivisa di un progetto collettivo*.

Ma ecco sorgere l'obiezione: illusione, utopia, pericolo. Contraddizioni di una società in mutamento: essa educa, istruisce, forma, è fiera della sua cultura, — ma quando sopraggiungono le conseguenze ineluttabili, indietreggia, sconvolta. Nondimeno, tutte le esperienze recenti fatte in questo campo mostrano, quando sono portate avanti con fede e onestà, che non c'è né illusione, né pericolo. Il consenso profondo intorno a un progetto collettivo suppone pure il tener conto dei progetti individuali. Questi sono molteplici e complessi, ma hanno un denominatore comune: l'uomo nella sua unità necessaria. L'uomo sviluppato è l'uomo uno: che ha superato i comportamenti stagno fra la vita nel lavoro e la vita fuori dell'impresa, sebbene su questo punto occorra saper stabilire e rispettare l'equilibrio tra i bisogni della convivialità e la libertà individuale.

All'interno dell'impresa, i progetti individuali hanno delle componenti assai concrete: esse concernono il reclutamento e l'assunzione, la rimunerazione e la promozione, la qualità di vita, l'interesse per il lavoro. Buoni accordi su questi vari aspetti sono

evidentemente condizioni di base per una vera ripartizione delle responsabilità.

LE STRUTTURE

S'intendono con strutture tutti i mezzi tecnici, finanziari e organizzativi necessari alla messa in opera del progetto globale. Viste sotto l'angolo di un'immagine nuova dell'impresa, sono però qui soprattutto le strutture organizzative che occorre studiare.

Queste sono evidentemente condizionate dalla natura e dal contenuto del progetto, ma anche dai bisogni degli uomini nell'impresa e dall'ambiente socioculturale ed economico (accresciuta concorrenza, internazionalizzazione dei mercati, cambiamenti tecnologici rapidi).

In questa prospettiva, l'impresa tayloriana, fondata sulla gerarchia, la separazione delle funzioni, la divisione e la specializzazione del lavoro, è completamente superata. L'impresa di oggi — e soprattutto quella di domani — deve adottare delle forme nuove di organizzazione, rispondendo a una logica diversa, e i cui principi direttivi sono:

— la globalizzazione dei compiti in seno a équipes responsabili;

— la decentralizzazione reale delle unità di lavoro, quali esse siano, e non un semplice deconcentramento del potere;

— la riduzione del numero dei gradini intermedi allo scopo di sopprimere l'anonimato delle decisioni e di accelerare la reattività;

— il mantenimento dei carichi di strutture allo stretto livello necessario per accrescere l'elasticità dell'impresa, e la sua sensibilità ai rischi del mercato;

— la costituzione di gruppi multidisciplinari, temporanei o permanenti, legati a progetti precisi, e che li portano avanti per tutto l'arco del loro sviluppo, dall'idea fino ai *tests-clients*. Questo suppone, evidentemente, la valorizzazione dell'«idea» e

l'accettazione positiva dello scacco. Esempi: circoli di qualità nelle officine, gruppi di pilotaggio ai gradini intermedi, gruppi di ricerca, centri di progetti.

«La struttura dell'impresa in funzione è multiforme, temporanea, flessibile, evolentesi man mano che gli obiettivi sono fissati, poi raggiunti e superati»⁶.

A questo punto, un'altra obiezione: «In questo modo, insomma, organizzate il disordine, predicate l'anarchia». Ma diamo uno sguardo alle piccole e medie imprese. Hanno esse bisogno di organigrammi complicati, di volumi interi che descrivono minuziosamente le funzioni di ciascuno, origine della compartimentazione e della rigidità delle strutture? Numerose imprese americane e giapponesi e perfino francesi utilizzano questi metodi con profitto; altre praticano la politica della «sciamatura»: anziché crescere, creano nella loro orbita delle piccole unità autonome che formano una specie di gruppo a rete, talvolta a maglie molto allentate. E poi, o paradosso, l'ordine è un fine a sé⁷.

I quadri stessi, per questo, sono chiamati essi pure a modificare il loro ruolo. Stretti fra il personale detto «subalterno», che si impazienta ma che essi spesso comprendono, e una direzione generale lontana dalla base, sono talvolta scoraggiati; si attengono allora strettamente al loro compito, e coscienziosamente, perché amano nonostante tutto il loro lavoro. È il «malessere dei quadri». Nell'evoluzione che si intravvede il loro ruolo diventa forse più difficile e delicato, ma appassionante. Il loro professio-

⁶ Archier et Serieyx, *L'entreprise du 3^e type*, Le Seuil 1984, p. 141.

⁷ «L'ordine è (forse) sacrificato, ma si guadagna in efficacia. In realtà, vi si guadagna di più che in efficacia. Utilizzando la tecnica dello spezzettamento, un'impresa stimola una molteplicità di azioni rapide. L'organizzazione *agisce* e trae poi un insegnamento dalle sue azioni. Essa fa delle esperienze, commette degli errori, incontra dei successi inattesi, e un nuovo orientamento strategico emerge inesorabilmente. Siamo persuasi che, se le grandi imprese cessano di innovare, ciò dipende principalmente dal fatto che esse sono dipendenti da grosse fabbriche, da un debito di produzione regolare, da operazioni integrate, dalla pianificazione dei grandi progetti tecnologici, e dalla definizione di orientamenti strategici rigidi. Esse dimenticano come si apprende, e cessano di tollerare l'errore. L'impresa dimentica ciò che le ha permesso di riuscire». Thomas Peters e Robert Waterman, *Le prix de l'excellence*, Inter-Editions 1983.

nalismo resta, beninteso, ma la loro funzione lascia più spazio all'animazione e al consiglio delle persone e dei gruppi, alla spigolatura e alla promozione delle idee, alla responsabilità nella valutazione delle situazioni e nella assunzione delle decisioni. Sono a proprio agio perché sanno che tutti condividono lo stesso progetto. Ma, naturalmente, questo suppone una grande capacità di ascolto e di dialogo, e molta umiltà.

Questo cammino delle strutture e degli uomini sarà lungo e difficile, anche se l'evoluzione delle idee e dei fatti spinge nella stessa direzione. E sarebbe vano, e pericoloso per la sopravvivenza dell'impresa, pretendere e voler precipitare il cambiamento. In questo campo, la situazione e il livello della cultura dell'impresa sono determinanti.

«CULTURA» E «LIVELLO D'ESSERE»⁸

Si è già molto parlato e scritto sulla cultura dell'impresa (termine del resto assai improprio), sebbene il concetto, altrettanto vecchio dell'impresa stessa, non sia stato messo che recentemente in piena luce.

La si può definire «la rete dei valori e dei riferimenti condivisi che unifica l'impresa e la distingue dalle altre». Il primo di questi riferimenti è la storia dell'impresa mediante la quale, consciamente o inconsciamente, questa cerca di esprimersi. Gli elementi, sono le circostanze della sua creazione, la sua anzianità, l'evoluzione delle sue strutture (concentrazione, decentralizzazione, sciamatura), l'evoluzione del suo progetto, dei suoi prodotti, la sua storia sociale (conflitti, progressi sociali), ma anche i grandi personaggi, e certi avvenimenti, le grandi date che hanno forse mutato la sua rotta.

Vi sono anche i segni e i simboli che caratterizzano la sua personalità: i valori dichiarati, attraverso i documenti d'informazione, gli opuscoli, il progetto d'impresa, i discorsi dei dirigenti;

⁸ Sul problema della cultura d'impresa, vedere il numero speciale della «Revue française de Gestion», 47-48 (settembre-ottobre) 1984.

i simboli verbali: il vocabolario impiegato, il modo di parlare; i simboli materiali: la sistemazione degli uffici, le abitudini del vestiario; i simboli attivi: bevute, feste, tradizioni; le immagini che dà l'impresa di se stessa all'interno (affissioni, giornali, prospetti) o all'esterno (documenti pubblicitari). Bisogna anche segnalare l'importanza dei miti (aneddoti di episodi gonfiati, caricaturati, abbelliti), e gli «eroi», personaggi mitici o autentici modelli.

Tutti questi elementi, tuttavia, non formano, propriamente parlando, una cultura. Occorre loro una sintesi, una fusione creatrice, che li integri poco a poco in una maniera di vivere generale, in un modo di pensare e di agire caratteristici.

Ma la «cultura», che rivela più o meno la personalità dell'impresa, è una nozione in se stessa poco fruttifera: lavorare sulla cultura serve solo a esplorare il senso dei simboli, a delimitare le loro relazioni e a collocarle nella spiegazione dei meccanismi organizzativi. È una nozione che non è portante, sebbene sia stata oggetto di numerose ricerche, soprattutto negli Stati Uniti, con uno scopo che potrebbe essere utilitario: agire sulla cultura sarebbe un mezzo per cambiare l'impresa («ciò che resta da fare quando s'è tutto provato»). È che si è forse confuso la «cultura» con una realtà più ricca e non manipolabile, quella del *livello d'essere* dell'impresa. Come un essere umano, come un gruppo, come un altro sistema sociale aperto, l'impresa ha un livello d'essere più o meno elevato, che è il frutto, certo, della sua cultura, ma anche della coesione degli uomini e del loro proprio livello d'essere, della loro adesione al progetto che hanno costruito, perfino anche delle strutture che si sono dati per riuscire.

Ma dobbiamo essere più precisi. Il livello d'essere degli uomini dipende dalla loro formazione, dal loro ambiente socioculturale, dalla qualità del loro progetto personale, dalle loro aspirazioni spirituali. Siamo in un'epoca in cui, per effetto del tempo, dell'educazione, dell'istruzione, anche delle circostanze, l'*«essere»* comincia ad avere il sopravvento sull'*«avere»*. Non si può che favorire questa evoluzione. E non si dirà mai abbastanza sull'enorme bisogno di formazione, segnatamente sul piano culturale ed

economico, che si manifesta oggi nelle imprese. Si tratti di quadri, capi reparto o operai, tutti vogliono capire il mondo che li circonda, i cambiamenti che si operano e che essi presagiscono. Le imprese devono soddisfare questi bisogni (alcune lo fanno già da molto tempo) senza ricerca di produttività immediata. Esse ne coglieranno sicuramente i frutti in seguito. Quanto alle aspirazioni spirituali, non è caratteristico che in gruppi di formazione, quale ne sia il livello, si facciano già degli scambi, a livello ideologico, religioso, ascoltando senza riserve, nel rispetto dell'altro?

Il livello d'essere dell'impresa è anche, come per ognuno di noi, il risultato della massa delle esperienze fatte, riuscite o mancate. Le esperienze antecedenti condizionano in parte la coerenza del gruppo, alimentano il progetto collettivo, facilitano le svolte.

In questo senso, il diritto allo scacco non è una concessione accordata, ma una prova di fiducia, che dinamizza.

La natura e la qualità delle strutture, l'organizzazione, sono anch'esse degli elementi attivi importanti: la decentralizzazione, la sciamatura, la costituzione in piccoli gruppi, il lavoro in équipes pluridisciplinari hanno per effetto di accrescere il numero dei responsabili a tutti i livelli, e la responsabilità forgia gli uomini, li rende più adulti, più liberi, allarga il loro orizzonte.

Insomma, queste azioni e interazioni reciproche tra gli uomini, il loro progetto, le strutture sono creative, e prima di tutto creative di unità, nella diversità delle persone. È questo il «più» generato dall'impresa, e che traduce il suo livello d'essere. Ed è questo «più» che renderà l'impresa più funzionante in rapporto a un'altra, e più realizzativa per i suoi membri.

UN SISTEMA APERTO SULL'AMBIENTE

L'impresa nuova è in simbiosi totale con il suo ambiente economico sociale e culturale.

Affermare che essa è all'ascolto del cliente può sembrare

una battuta: tanto è evidente. C'è nell'impresa un servizio commerciale, vi sono dei venditori esperti, dei rappresentanti che percorrono tutte le strade. Ma sentirsi dire ad esempio che i francesi non sono degli esportatori è già un segno (cf. l'ultima visita del primo ministro giapponese a Parigi). In realtà, è una questione di mentalità, di cultura: il cliente è spesso considerato come uno che impedisce il buon funzionamento (vendere). Nell'impresa, si parla sì di clienti («il cliente ha sempre ragione»), ma ci si accontenta spesso di parlarne solo.

Tuttavia, non bisogna essere pessimisti: sotto l'effetto delle circostanze e dei mutamenti di ogni genere, nonostante le pesantezze residue, questo stato d'animo sta cambiando, nei giovani in particolare. Dire che il movimento è profondo sarebbe forzare la verità, però, anche qui, vi sono emergenze significative e promettenti.

Tuttavia l'apertura, la facoltà di accettazione non sono sufficienti, sono ancora relativamente negative. Essere all'ascolto del cliente, significa anche «ossessione del servizio»⁹: «La vendita comincia realmente dopo la vendita». L'esempio dell'IBM è caratteristico: «Noi vogliamo offrire il miglior servizio dopovendita del mondo». «IBM opera sempre come se fosse sul punto di perdere tutti i suoi clienti». È anche «ossessione della qualità», e vi sarebbe molto da dire su questo problema¹⁰. «Per me, una cattiva bottiglia di Heineken è un insulto personale», dichiara Freddy Heineken. Essere all'ascolto dei clienti è anche essere alla caccia dei loro bisogni: «Se non possiamo trovare un cliente che sia contento di lavorare con noi fin dalle prime fasi (dello studio), si può essere sicuri che l'idea è cattiva». «Si va dal cliente e si esamina con cura ciò che egli fa dei prodotti venduti, e quali potrebbero essere i suoi bisogni futuri».

C'è anche l'apertura al mondo professionale: percezione

⁹ Cf. *Le prix de l'excellence*, cit., pp. 170ss.

¹⁰ «La crescita non è il nostro primo obiettivo. Il nostro obiettivo è di essere un'impresa di qualità e di fare un lavoro di qualità, il che significa che noi saremo fieri del nostro lavoro e dei nostri prodotti negli anni a venire. Ottenendo la qualità, la crescita seguirà da sé»: *Le prix de l'excellence*, cit., p. 186.

generale del mestiere, dei procedimenti di produzione vecchi e nuovi, delle tecnologie di punta o in declino. L'impresa è attenta a tutto, curiosa di tutto, va a cercare dappertutto le informazioni che le sono o che potrebbero esserle utili, «fruga» anche al di là dei bisogni immediati o prossimi. Essa integra in se stessa anche l'ambiente locale e regionale: urbano o rurale, in espansione o stagnante. Si adatta, cercando di valorizzare i fattori favorevoli, ma anche trasforma, senza distruggere la cultura ambiente, senza cercare di raggiungere una posizione dominante nel contesto locale.

UN SISTEMA DI COMUNICAZIONE

Nella prospettiva di un'apertura più larga possibile sul mondo e della coesione interna più profonda attraverso le interazioni uomini-progetto-strutture-cultura, l'impresa non può non divenire essa pure un sistema di comunicazione, che le tecniche moderne (informatica, telematica) permettono di organizzare semplicemente ed efficacemente. Dovrebbe apparire superata l'epoca del segreto ben custodito tra i servizi, dell'informazione che non passa (volontariamente o meno), della cesura offensiva, creata da questa carenza, tra il personale esecutivo da una parte e i quadri e i dirigenti dall'altra. Per creare e mantenere la coesione dinamizzante, l'informazione e lo scambio sono indispensabili: generano e rigenerano la vita.

Fino a oggi, quando esiste, l'informazione è quasi sempre dall'alto verso il basso. E fosse ancora sufficiente... Ma è necessario anche che sia dal basso verso l'alto: quante riserve di energia, di conoscenze, di saper fare e di idee restano per sempre sepolte nelle mani e nei cervelli delle officine! Bisogna così privilegiare lo scambio nell'impresa, perché nessuno può pretendere di essere il solo a detenere la verità, e la messa in comune di un progetto permette di evitare le deviazioni. È l'oggetto dei gruppi di studio e riflessione. Spingersi più lontano significa promuovere gli scambi di esperienze: esse apportano sempre un arricchimento, anche a quelli che non sono direttamente interessati.

È ammettendo, costruendo, intrattenendo una tale rete d'informazione che un'impresa può pretendere di divenire «un'impresa in tempo reale».

REINQUADRAMENTO

I dirigenti d'impresa, convinti delle evoluzioni in corso e dell'immenso bisogno di coesione e unità che avvertono gli uomini in un mondo destabilizzato, ma esitanti sulle vie di approccio possibili, si porranno allora svariate questioni.

Come affrontare un problema così complesso, che non concerne più solo l'impresa in se stessa, presa come unità di produzione più o meno isolata dal contesto economico, sociale e culturale? ma che deve considerare oggi le molteplici trasformazioni del contesto in cui essa si trova sempre più profondamente implicata? Non c'è una via d'accesso privilegiata. Si tratta innanzi tutto di prendere una certa rincorsa. L'approccio globale dell'impresa, in particolare, permette di chiarire i problemi cogliendone le priorità. Per esempio, può oggi veramente riuscire un programma di organizzazione, se non esistono un progetto d'impresa e un'adesione sufficiente degli uomini a questo progetto?

Ma qui si pone un'altra questione. L'approccio globale, che abbiamo utilizzato come un metodo per scoprire un altro volto dell'impresa, non procede da un nuovo «sistemismo»? Non ci espone al pericolo di un dogmatismo riduttivo e paralizzante? L'approccio globale *operazionale* permette di evitare questo scoglio: si tratta di uno strumento, e solo di uno strumento, che permette, fra altri mezzi, di aprirsi alla conoscenza, nell'azione, nella creazione.

È anche vero che un altro pericolo può minacciarcì: il pericolo di un sistemismo «inglobante», secondo il quale il mondo vivente, composto di «sistemi» analoghi e «obbligati», escluderebbe la libertà dell'uomo, egli stesso considerato — e soltanto — come un «sistema». Se la tesi può essere ammessa sul piano biologico, bisogna nondimeno riaffermare il primato

dell'uomo sull'universo: «Popolate la terra e sottomettetela». Per quanto concerne l'impresa, l'adesione degli uomini al progetto non può significare alienazione. L'impresa è fatta per aiutare a realizzare la vocazione creatrice dell'uomo e rispondere ai suoi bisogni e non per sottomettere gli individui a un'entità superiore, sia essa impresa, stato o altro.

PHILIPPE AUSSET