

# Gestire l'inter-esse

L'alleanza tra impresa responsabile  
e società civile

a cura di  
Gabriele Gabrielli, Francesca Zaccaro

**Contributi di** Leonardo Becchetti, Giovanni Grandi,  
Emmanuele Pavolini, Stefano Zamagni

**LAVORO**per**LAPERSONA**

Collana diretta  
da **Gabriele Gabrielli**

FRANCOANGELI



LAVORO per LA **persona**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



---

# LAVORO per LAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona,  
diretta da **Gabriele Gabrielli**

**Comitato scientifico:** Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Giuseppe Mantovani, Silvia Profili, Enzo Rullani, Francesco Totaro, Giuseppe Varchetta

---

## LA FONDAZIONE

La Fondazione Lavoroperlapersona ([www.lavoroperlapersona.it](http://www.lavoroperlapersona.it)) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. Lo supera essendo altrove. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconda vocazioni e talenti personali. È con il lavoro che alimentiamo relazioni di servizio costruendo legami con gli altri e con il mondo che ci ospita. Attraverso il lavoro e le sue opere arricchiamo, rendendola più preziosa, la nostra identità, preparando un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

---

## LA COLLANA

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* è parte di questo progetto che prende forma in molteplici iniziative nei campi della ricerca, educazione e promozione culturale per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, all'accoglienza e alla diversità, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Vuole testimoniare l'impegno in questa direzione in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro, il diverso, lo straniero. Sgretolando così fiducia e legami, responsabilità e progettualità.

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* – valorizzando i diversi linguaggi che sono espressione e patrimonio distintivo dell'uomo – propone saggi, studi e ricerche, tesi di laurea e di dottorato, testimonianze esperienze educative e formative, narra storie personali e professionali, progetti e laboratori dove il lavoro è valorizzato come strumento di realizzazione personale e sociale.

Un insieme variegato di strumenti utili a imprenditori, operatori e educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, operatori e studenti impegnati nella costruzione di una società diversamente fondata e di un'altra economia dove sia possibile coltivare l'umanità.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

# Gestire l'inter-esse

L'alleanza tra impresa responsabile  
e società civile

a cura di  
Gabriele Gabrielli, Francesca Zaccaro

**Contributi di** Leonardo Becchetti, Giovanni Grandi,  
Emmanuele Pavolini, Stefano Zamagni

FRANCOANGELI



LAVORO per LA persona

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

## **Introduzione. Trasformare il profitto da “dividendo” a “nutrimento”: sulle tracce di un inedito esperimento economico e sociale,**

di Gabriele Gabrielli

pag. 9

## **Ricostruire l'economia. L'urgenza di un nuovo umanesimo,**

di Stefano Zamagni

» 13

La centralità dell'impresa e la vocazione a creare ricchezza » 13

Perché è necessario un nuovo umanesimo e come promuoverlo? » 15

La virtù della prudenza » 18

Il pensiero critico » 19

I mercanti, gli imprenditori e il bene comune » 21

Nuovo umanesimo e trasformazione tecnologica » 23

## **Riscoprire il profitto: il denaro come mezzo,**

di Leonardo Becchetti

» 29

Beni e disuguaglianze nel sistema economico attuale » 29

La rivoluzione dell'economia civile » 31

Il voto con il portafoglio: gli effetti sulle imprese e sui mercati » 32

Le *policy* a sostegno delle iniziative della cittadinanza attiva » 36

Considerazioni finali » 38

<b>Riconoscersi nell'impresa: per un welfare fertile,</b>	
di Emmanuele Pavolini	» 41
La rinnovata centralità del tema del welfare	» 41
Mercato del lavoro, imprese e welfare	» 43
Gli interventi di welfare e conciliazione in Italia	» 46
Considerazioni finali	» 49
<b>La possibilità nascosta. Vivere senza invidia la diversità di trattamento,</b>	
di Giovanni Grandi	» 51
I lavoratori e i contratti	» 53
La differenza di trattamento e i modi di viverla	» 55
L'esperienza provocatoria dell'invidia	» 57
La possibilità nascosta: la prospettiva della gratuità nelle relazioni	» 59
I diversi <i>modi</i> nei rapporti di lavoro	» 60

## PRATICHE

<b>Inter-esse ed engagement: l'esperienza di SHL,</b>	
di Ornella Chinotti	» 65
<b>Interesse e partecipazione. La Food Policy di Milano: una politica pubblica costruita insieme agli stakeholder,</b>	
di Matteo Brambilla	» 71
<b>Il Venture Capital Sociale: l'esperienza italiana di Oltre Venture,</b>	
di Lorenzo Allevi	» 79
L' <i>impact investing</i> e il posizionamento di Oltre Venture	» 79
Alcuni investimenti realizzati da Oltre I	» 82
<b>Generare valore condiviso: le società benefit,</b>	
di Lucia Ladowski e Francesca Zaccaro	» 85
Dalla corporate social responsibility al corporate shared value	» 85
Il modello delle B Corp e le <i>benefit corporations</i>	» 87

Le società benefit italiane	» 91
Dermophysiologique: una B Corp e società benefit italiana	» 93

**Ricareare la comunità: imprese, società e territorio,**

di Maria Cristina Origlia	» 97
Ashoka Italia	» 97
Scuola di Roma Fund-Raising.it	» 98
Ragioniamo con i piedi	» 99
Warehouse Coworking	» 99

**POSTER**

di Giorgio Tintino

<b>Amicucci Formazione</b>	» 105
<b>Coopselios</b>	» 107
<b>Fondazione Carisap</b>	» 109
<b>Loccioni</b>	» 111
<b>LUISS</b>	» 113
<b>Marchex</b>	» 115
<b>Poste Italiane</b>	» 117
<b>Prometeo</b>	» 119
<b>Puro SpA</b>	» 121
<b>Riferimenti bibliografici</b>	» 123



# **Introduzione.**

## **Trasformare il profitto da “dividendo” a “nutrimento”: sulle tracce di un inedito esperimento economico e sociale**

*di Gabriele Gabrielli*

Viviamo un tempo dove cresce la paura di essere esclusi, di non contare nulla, di uscire dal “giro”. Una paura che crea chiusura proponendoci l’Altro come minaccia, qualcuno da cui difendersi. Camminiamo così con passo incerto. Non è un bel sentire, proviamo disagio e un senso di smarrimento che non ci fa vivere bene. Le ricadute e le *esternalità* negative di questo stato d’animo le scarichiamo ovunque: in famiglia, nelle scuole, nella società civile; per non parlare dell’economia e del lavoro, dove questa paura prende il volto dell’individualismo più esasperato, della speculazione più sfrenata, della disuguaglianza e dell’ingiustizia sociale. Di fronte a tutto questo scopriamo quanto sia generativa l’accoglienza e quanto possano essere fertili le sue articolate dimensioni per il nostro percorso di umanizzazione.

È per queste ragioni che la Fondazione Lavoroperlapersona ha scelto da subito l’“accoglienza” come parola chiave del suo impegno, ponendola al centro in particolare delle riflessioni e delle esperienze dei suoi seminari interdisciplinari. Non fa eccezione a questa linea editoriale il *V Seminario interdisciplinare sull’accoglienza*, dedicato al tema *Gestire l’inter-esse. L’alleanza tra impresa responsabile e società civile*. Proviamo ad argomentarne il perché.

La società e il mercato, troppo spesso, sembrano schiacciare l’*interesse* all’interno della logica soffocante del profitto, considerandolo un mero elemento economico da massimizzare e in una dimensione puramente privatistica. Un meccanismo ormai così largamente accettato anche all’interno del discorso pubblico che rende più faticoso il farsi largo di un modo diverso di pensare e gestire l’interesse, inteso questa volta come “essere-tra” e, quindi, come bene relazionale.

La sfida che una parte di studiosi, operatori e organizzazioni di diversa natura stanno assumendosi, allora, diventa quella di tessere e ritessere l'*inter-esse* come attenzione, come cura dinamica “al” e “del” bene comune, per costruire un orizzonte di felicità pubblica che includa, accogliendola, la dimensione personale degli individui. Una sfida che la Fondazione Lavoroperlapersona promuove con fermezza, partecipando con il suo impegno teorico e pratico alla costruzione di un framework teorico e di buone pratiche che testimoni la ricerca di nuovi percorsi, nell'economia e nel lavoro, dove coltivare l'umano. Siamo convinti che lungo questa strada l'impresa possa restituire “naturalmente” senza togliere: possa rompere il monopolio dell'interesse come categoria dell'“utile” per aprirla alla sana competizione del bene comune, trasformando il profitto da “dividendo” a “nutrimento” per la società.

Si tratta di una prospettiva in gran parte inedita ed esigente, perché richiede la responsabilità e l'impegno di tutti, intrecciandosi con la visione di una società più giusta, un luogo dove il capitale relazionale è posto come prerequisito del benessere pubblico.

In questa prospettiva anche il significato della discussa responsabilità sociale d'impresa e della sua precaria esperienza può trovare collocazione più adeguata. In questo tempo che viviamo, frastornato da nuove e complesse trasformazioni di natura culturale, economica e tecnologica, infatti, emergono i tratti di un'impresa che ha smarrito profondamente la funzione di utilità sociale, persa com'è nei labirinti della finanza globalizzata e delle logiche di un mercato senza volti che accentua il profilo residuale e strumentale delle iniziative di responsabilità sociale. D'altro canto, non sono più isolati gli studiosi che prendono distanza da pratiche di questa natura che, pur dimostratesi importanti nei decenni precedenti, sembrano aver consumato l'energia creativa necessaria per produrre reali e duraturi cambiamenti. La responsabilità sociale, insomma, appare superata perché incapace di incidere in modo sostanziale sugli assetti economici e sulla catena di produzione del valore, rimanendo la ricerca del bene comune in una posizione ancillare rispetto alle ragioni del business, sbattuta nell'angolo delle iniziative di marketing e imbonimento di clienti sempre più attenti, sensibili ed esigenti.

Ridiscutere il ruolo dell'impresa, però, porta con sé molto altro, a cominciare dalla visione che si ha della società civile e dell'idea di sviluppo e benessere individuale e collettivo.

Teorie e pratiche si affollano su questo punto, rincorrendosi da decenni su un terreno che appare ambiguo, reso ancor più scivoloso da una molteplicità di interessi che sembrano contrapporsi. Chi deve gestirli e come? L'impresa, secondo molti, resta la candidata principale. Ci si chiede però come possa farsi carico di questo compito se l'ancora prevalente pensiero che la concettualizza le assegna il ruolo di strumento di ricerca della massimizzazione del profitto per gli azionisti. Un approccio che mal si concilia con quello immaginato da quanti invece vogliono riconoscere all'impresa, che sta sul mercato e che produce utili, il significato di progetto e nutrimento di molti: comunità e territori, collaboratori e clienti, fornitori e cittadini. All'impresa capitalistica si viene ad affiancare così un numero sempre maggiore di imprese cooperative, imprese sociali, e ora anche di società benefit che sembrano disegnare un possibile nuovo ecosistema caratterizzato da una grande biodiversità. Una sorta di grande e inedito esperimento economico e sociale dove l'impresa, nelle sue diverse forme, può e deve giocare un ruolo centrale per la costruzione di una nuova economia che consenta di far fiorire l'umano nel lavoro.

Si tratta solo di una provocazione che presto imploderà nella sua insussistenza teorica e pratica? Quello che è certo è il suo avanzare, facendosi proposta concreta grazie a teorici, imprenditori e manager che concepiscono l'impresa come tessitrice di inclusione, amministratrice di beni comuni, nutrimento di legami e comunità, significativa fonte di felicità e di benefici per molti. Una prospettiva che accoglie e ri-compone più punti di osservazione e modalità per creare valore piegandoli alla volontà di contribuire insieme alla costruzione di uno spazio civile ed economico comune, relazionale e generativo.

I contributi proposti nel volume testimoniano questa ricerca e parte della discussione interdisciplinare che provoca attorno alla funzione e alla ragion d'essere dell'impresa, al ruolo del consum-attore nella trasformazione del mercato e del capitalismo e degli altri protagonisti di un'economia in movimento.

Le evidenze di diversi studi empirici, anche di natura interdisciplinare, mostrano d'altro canto il peso che rivestono per l'individuo i beni relazionali anche nelle scelte di consumo, favorendo la riflessione sulla necessità di riscrivere la teoria economica e, con essa, gran parte dei principi che hanno guidato il business management, l'organizzazione e la gestione delle persone.

Gli interventi e i contributi ascoltati durante i lavori del *V Seminario interdisciplinare sull'accoglienza* rafforzano così la convinzione che il profitto e la dignità dell'uomo non devono necessariamente percorrere strade diverse, ma possono confluire in quella strada che conduce alla ricerca del bene comune.

# **Ricostruire l'economia. L'urgenza di un nuovo umanesimo**

*di Stefano Zamagni*

## **La centralità dell'impresa e la vocazione a creare ricchezza**

Il nostro sistema economico sta attraversando una fase di transizione profonda, in cui le imprese, con la loro biodiversità, possono giocare un ruolo centrale per la costruzione di una nuova economia e la fioritura di un nuovo umanesimo.

È l'impresa a creare lavoro e, se vogliamo essere coerenti con le affermazioni che da più parti si leggono e ascoltano sulla centralità del lavoro, non possiamo non affermare la centralità dell'impresa nelle diverse forme che ha assunto nel tempo e sta via via assumendo: abbiamo chiaramente l'impresa di tipo capitalistico, l'impresa sociale, l'impresa cooperativa, ora abbiamo anche la cosiddetta "società benefit" – che riproduce nella legislazione italiana la figura delle B Corp – e così via. Le imprese, con la loro biodiversità, possono essere il centro di una nuova economia, come lo erano stati i mercanti per il rinascimento.

Cominciamo la nostra riflessione chiedendoci perché in Italia, o meglio in Toscana – visto che l'Italia in quanto tale non esisteva –, abbiamo avuto l'umanesimo e poi il rinascimento e perché ciò non si sia verificato in Francia, benché nel 1400 la Francia fosse più florida e anche più sviluppata dal punto di vista economico e dell'agricoltura in particolare.

La risposta è che il fattore decisivo per lo sviluppo dell'umanesimo e del rinascimento è da rinvenire nella presenza dei mercanti di allora, gli imprenditori di oggi. Nella Toscana dell'epoca, ma anche in Umbria, sulla scia di quel seme molto fecondo che il francescanesimo

aveva già gettato nel 1300, si è creata questa nuova mentalità per cui il ben-essere, l'esser bene – e quindi il lavoro – è frutto dell'attività di impresa, appunto, svolta nel rispetto di alcune regole condivise e contenute nella c.d. *lex mercatorum*, il diritto commerciale dell'epoca. Altra peculiarità significativa è rappresentata dalla circostanza che la *lex mercatorum* non è stata emanata dal Gran Duca dell'epoca, ma dall'azione degli stessi mercanti, i quali si sono riuniti e hanno capito che per svolgere appieno la loro missione, avevano bisogno di regole, che si sono dati, assieme alla costituzione delle autorità preposte ad assicurare il loro rispetto.

Ecco, oggi noi ci troviamo in una fase di passaggio, *mutatis mutandis* ovviamente, analoga a quella di allora. Questo è il motivo per cui spesso si parla di nuovo umanesimo e della necessità di andare – come sostengono alcuni studiosi – verso un nuovo umanesimo.

La mia è una tesi forte, che affida dunque all'impresa un ruolo che fino ad ora non era stato considerato. La centralità di questo ruolo dell'impresa è stato riconosciuto anche da Papa Francesco che a febbraio 2016, in udienza generale, pronunciò un discorso memorabile davanti a quasi cinquemila imprenditori di Confindustria; un discorso che nessun Pontefice prima di lui, nell'epoca contemporanea, aveva pronunciato. Il Papa ha fatto riferimento alla vocazione degli imprenditori – usando proprio la parola vocazione – di creare ricchezza per il bene comune, esortandoli a proseguire su questa strada.

Quali sono state le parole chiave pronunciate dal Papa?

Primo: sicuramente la parola *vocazione*; nessuno prima aveva detto che quella dell'imprenditore è una vocazione; noi siamo abituati ad associare questa parola alla vocazione religiosa, ma anche quella dell'imprenditore è una vocazione.

Secondo: la *creazione di ricchezza*; quella dell'imprenditore è una vocazione a creare – e non redistribuire – ricchezza; prima di potersi occupare della distribuzione di ricchezza, occorre occuparsi della sua creazione.

Terzo: la creazione di ricchezza deve essere finalizzata al *bene comune*; non al *bene totale* – concetto che viene spesso confuso con quello di bene comune – ma al bene che è di ciascuno e di tutti.

Il *bene totale* è quello che viene espresso in maniera sintetica dal dato statistico del PIL, il prodotto interno lordo, al quale è associata la nozione di crescita. Il *bene totale*, espresso dal PIL, è la somma dei

beni e servizi che transitano per il mercato, al prezzo al quale sono scambiati. Ci sono anche altre tecniche di misurare il PIL, ma questa è quella che viene usata più comunemente. Il concetto di *bene comune* è più ampio di quello di *bene totale*. Nel concetto di *bene comune* intervengono tre dimensioni: la dimensione materiale, che è la dimensione della crescita, appunto; la dimensione relazionale e la dimensione spirituale. Se riflettiamo sulla circostanza che le persone che lavorano in ambiti di lavoro confinanti, tesi a un unico risultato, vogliono riconoscersi come membri di una stessa comunità, dobbiamo superare il concetto di *bene totale* espresso dal PIL e valorizzare anche questa dimensione. Del resto, ognuno di noi aspira ad andare oltre il mero dato della materialità a meno di professare la propria adesione alla tesi del materialismo storico. Ebbene, il concetto di *bene comune* fa precisamente questo: ci spinge a tenere in equilibrio, cioè in mutuo bilanciamento, le tre dimensioni: materiale, relazionale e spirituale.

## **Perché è necessario un nuovo umanesimo e come promuoverlo?**

Questa dunque è la tesi che propongo: occorre andare verso un nuovo umanesimo, il cui motore è rappresentato dalle imprese che creano ricchezza per il bene comune. Se questa è la tesi, occorre interrogarsi allora sui fattori che possono favorire questa transizione.

Sicuramente occorre superare quella che io definisco una certa stanchezza della cultura imprenditoriale e anche manageriale che si osserva nel nostro Paese: fino a che questa stanchezza permarrà, non ci sarà molto da attendersi e, quindi, quel processo di trasformazione verso il nuovo umanesimo non potrà realizzarsi.

La transizione al nuovo umanesimo, però, non possono farla solo gli imprenditori, occorre che siano sostenuti dalla classe politica e dagli studiosi che si occupano di management nelle diverse università del nostro Paese.

Tutti quanti oggi siamo chiamati a fare la nostra parte perché non si verifichi quello che, sulla base di una analogia storica, viene definito come *Great War Management Problem*. Nel periodo intercorso tra la guerra franco-prussiana, combattuta nel 1870, e la Prima guerra mondiale, iniziata nel 1914, si è assistito a cambiamenti significativi della

tecnologia in ambito militare: durante la guerra franco-prussiana, ad esempio, non c'erano gli aerei, non c'erano i radar, i fucili erano diversi e via discorrendo; tuttavia la strategia militare è rimasta sostanzialmente la stessa di quella adottata nel 1870. La conclusione? La Prima guerra mondiale ha seminato morti totalmente non necessarie: difatti, si sarebbero potuto risparmiare milioni di vite umane se i manager di quel contesto, i colonnelli e i generali del tempo, avessero compreso che l'introduzione e la disponibilità delle nuove tecnologie esigeva un mutamento radicale dei sistemi di organizzazione.

Ecco, dunque, l'analogia con i nostri tempi: le tecnologie si sono enormemente diffuse e hanno un potenziale enorme, ma i nostri manager non sanno usarle; si noti che questa incapacità di usare le tecnologie è relativa non agli aspetti tecnici e ingegneristici, ma agli aspetti del cosiddetto modello di management. Ecco perché la produttività non aumenta.

Ciò è evidente in uno studio pubblicato dall'OCSE nel 2014, *Productivity Trends*, in cui si è studiata la relazione tra gli indici di produttività media dei Paesi dell'OCSE e l'introduzione nei processi lavorativi delle cosiddette nuove tecnologie. I ricercatori hanno preso in considerazione il periodo storico compreso tra il 1970 e il 2013, suddividendolo in due sotto-periodi, ognuno della durata di vent'anni ciascuno circa: dal 1970 al 1990 il primo; dal 1990 al 2013 il secondo. L'ipotesi di ricerca era che nel primo sotto-periodo, durante il quale le nuove tecnologie – soprattutto quelle del digitale – non erano mature e diffuse nei processi lavorativi, gli aumenti della produttività (totale dei fattori) fossero meno rilevanti che nel secondo sotto-periodo. In realtà, i dati hanno mostrato un aumento annuo della produttività pari al 2,6% nel primo sotto-periodo e un aumento pari solo all'1,7% annuo nel secondo, quando ormai tutte le imprese avevano adottato le nuove soluzioni tecnologiche. Significativo il dato specifico che riguarda l'Italia: nel secondo sotto-periodo l'aumento annuo della produttività è stato solo dello 0,8%. Ecco dunque, in particolare per il nostro Paese, il problema manageriale di cui sopra.

Soprattutto nel nostro Paese, è accaduto che non si è fatto tesoro della distinzione tra invenzione e innovazione: noi italiani, siamo tra i più bravi nel mondo per tasso di inventività, ma non per tasso innovatività. Qual è la differenza? Inventare vuol dire rispondere alla domanda “funziona?”; l'inventore è colui che trovato un marchingegno

particolare si chiede se il prodotto della sua inventiva funzioni. L'innovatore, invece, non si preoccupa solo del suo funzionamento, ma della opportunità e vantaggiosità di diffondere quell'invenzione. Innovare vuol dire, dunque, rispondere alla domanda: "la messa in pratica di una certa invenzione conduce a un risultato sostenibile nel tempo? Anche economicamente?".

Guardando dati statistici diversi e girando il mondo ci accorgiamo che nei laboratori di ricerca più prestigiosi ci sono sempre degli italiani; in diversi campi, i migliori scienziati sono italiani, abbiamo le teste migliori, il nostro Paese è pieno di inventori! Ma non di innovatori... Perché questo fenomeno? Perché per inventare ci vuole creatività e quella non ci manca, ma per innovare abbiamo un blocco, che secondo me è ascrivibile anche all'assetto istituzionale attuale che scoraggia la trasformazione dell'invenzione in innovazione.

In passato però non era così e mi piace fornire qui qualche esempio. Inizio proprio da un esempio preclaro di distinzione tra invenzione e innovazione: la stampa a caratteri mobili. Il merito di questa invenzione, almeno in Europa, è di Johannes Gutenberg che la introdusse nel XV secolo, quando utilizzò dei caratteri mobili in metallo posti su un vassoio per formare la pagina di un manoscritto. Tuttavia, l'innovatore in questo campo non è stato Gutenberg, ma Manuzio di Venezia. È stato quest'ultimo a insegnare al resto del mondo come fare per stampare usando questa tecnologia. È stato quest'ultimo che ha avuto la capacità di tradurre quell'idea in fatto compiuto ed è diventato il primo stampatore ed editore.

Nel nostro DNA probabilmente avevamo dunque anche questa capacità di innovare oltre a quella di inventare: Manuzio era di un paese vicino Roma e la sua stamperia era a Venezia...

Vengo poi a un altro esempio che considero come l'esempio universalmente noto – eccetto che in Italia – del personaggio che ha saputo assommare in sé inventività e innovatività: Leonardo Da Vinci.

Leonardo, infatti, non è stato solo un inventore, merito che tutti gli riconoscono, ma anche un innovatore, perché aveva inventato un modello di organizzazione aziendale, copiato dagli americani e grazie al quale sono diventati grandi. Oggi in letteratura alcuni autori suggeriscono di replicare il modello della bottega leonardesca, in realtà noi che abbiamo generato quel modello non siamo in grado di utilizzarlo! Probabilmente il nostro problema è che non sappiamo decidere, anche

se siamo bravissimi a scegliere. Qual è allora la differenza tra scegliere e decidere e perché è così rilevante? Proverò a rispondere di seguito a questa domanda.

## La virtù della prudenza

Un problema di scelta consiste nel selezionare l'opzione migliore rispetto a un qualche criterio, tra un insieme già noto. L'esempio tipico di un problema di scelta è quello che ognuno di noi affronta quando va al ristorante, il cameriere porta il menu, noi leggiamo e andiamo a selezionare il piatto che più ci aggrada. Decidere, invece, dalla sua desinenza latina, vuol dire tagliare e un problema di decisione si pone tutte le volte in cui il decisore non è in grado di conoscere le caratteristiche delle opzioni in gioco, non ha la regola, eppure deve "tagliare".

Nel caso della scelta posso avere la regola di dover massimizzare il profitto o l'utilità o un altro indicatore, o il dividendo sociale, e allora sceglierò l'opzione che mi consente la massimizzazione; nel caso della decisione non ho la regola ed ecco quindi che decidere è molto più difficile che scegliere. Probabilmente il nostro problema con l'innovazione è da ricondurre anche al fatto che abbiamo creato una classe di manager bravissimi nella scelta, ma incapaci nella decisione, eccezioni a parte ovviamente.

In realtà, quanto appena sostenuto, lo so per conferma: conosco tanti manager e spesso ho con questi delle conversazioni che hanno a che vedere con problemi di scelta o di decisione e posso assicurare che i nostri manager non sanno decidere, non sanno *tagliare*, ma sono perfetti a scegliere.

Ciò, secondo me, probabilmente dipende dal fatto che abbiamo buttato al macero quella virtù che si chiama la virtù della prudenza. Prudenza in greco si dice *phronesis*, ed essa consiste nella ragion pratica; esse è una virtù non è una tecnica. Per scegliere basta la tecnica – ed ecco perché gli ingegneri sono bravissimi nella scelta – ma per decidere bisogna avere quella virtù secondaria, da annettere alla prudenza che è la *gnome*, come la chiamava San Tommaso. La *gnome* si spinge a giudicare sulle azioni da compiere, in base alla ragione naturale, di cose a cui la legge comune (la *synesis*) non arriva. La *gnome* ci aiuta a decidere quando siamo costretti a farlo e le altre regole non ci aiutano.

L'immagine metaforica del decisore, più pertinente rispetto alle considerazioni fin qui mosse sulla prudenza, è quella del navigatore, dell'esploratore; Cristoforo Colombo ha intrapreso il suo viaggio grazie alla virtù della prudenza, che gli ha fatto correre il rischio di partire. Questo è ciò che dovrebbero fare gli imprenditori: prudenza non vuol dire non rischiare, anzi è il contrario.

Secondo San Tommaso la prudenza era la *auriga virtutum*, l'auriga, il cocchiere, di tutte le virtù, cioè quella che dirige tutte le altre, indicando loro la regola e la misura. La ragione per cui noi abbiamo frainteso il significato della virtù della prudenza, confondendola con una tecnica, è probabilmente da rinvenire nella interpretazione che della prudenza dà Machiavelli alla fine del 1500 quando identifica nella prudenza una tecnica per la conservazione e gestione del potere del *principe*. Da allora pensiamo che essere prudenti voglia dire non rischiare molto, non dar fastidio, etc. Ma questa tecnica non ha niente a che vedere con la prudenza, ciò ha più a che vedere con la fifa, perché la prudenza è proprio la capacità di decidere. E quando la fifa prende il posto della prudenza, si può fare perfino la fine dell'asino di Buridano che muore affamato perché messo davanti a due mucchi di fieno sostanzialmente identici, non sapendo decidere da quale cominciare a mangiare, lascia passare i giorni e, per non decidersi, muore. Anche l'impresa che non decide muore, fallisce proprio perché non è in grado di applicare la virtù della prudenza.

Questo ragionamento attorno alla necessità di un nuovo umanesimo e alla virtù ci mostra anche l'importanza di coltivare saperi diversi e di guardare la realtà utilizzando le lenti della trans-disciplinarietà che poi, a ben vedere, era anche una delle caratteristiche dei mercanti dell'umanesimo: imprenditori e uomini di grande cultura, convinti che i mercanti dovessero sapere anche di lettere e di filosofia.

## **Il pensiero critico**

Probabilmente riscoprire la virtù della prudenza potrà aiutarci anche a superare le sette cattive abitudini dei CEO, elencate in un libro di Sidney Finkelstein del 2004 e intitolato *Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistakes*. Quali sono secondo