

Governare l'incertezza

Vittorio Coda*

1. Premessa

Il governo dell'incertezza non è fine a se stesso. E' importante perciò interrogarsi sullo scopo per cui governare l'incertezza.

In quanto creature finite, limitate, dipendenti dai fatti della natura e dagli eventi della storia, viviamo tutti in una situazione di incertezza, che possiamo definire esistenziale.

L'incertezza esistenziale è fonte di ansietà perché evidenzia la precarietà dei beni essenziali per il vivere individuale e collettivo, come la salute, il lavoro, il risparmio, la sicurezza, la libertà e così via. Di qui la necessità di governarla per sopravvivere o, meglio ancora, per vivere una vita felice malgrado tutta l'incertezza che ingenera ansietà e paura.

Ma che cos'è una vita felice? In quale direzione cercare la felicità? Anche questa è domanda importante ai nostri fini, perché il governo dell'incertezza si pone in termini diversi secondo il tipo di felicità che cerchiamo. I diversi principi di azione da cui noi, esseri umani, ci lasciamo guidare alla ricerca della felicità possono ricondursi ad uno dei seguenti:

- *il piacere*¹, principio di azione esposto al pericolo di dipendenze distruttive della vita²;
- *il quieto vivere*, principio contraddistinto da minimo sforzo e rinuncia a obiettivi sfidanti, a ideali e a valori impegnativi;
- *il successo*, principio di azione esposto al pericolo di asservimento alla brama di prestigio, potere, ricchezza;

* **Vittorio Coda**, Professore Emerito dell'Università "Bocconi" di Milano.

Intervento al primo incontro del ciclo su "*Economia e Territorio*" per ricordare il prof. Antonio Tessitore, Accademia di Agricoltura, Scienze e Lettere, Verona, 19 marzo 2019. Dedico volentieri questo intervento al carissimo amico Antonio nel ricordo della sua vita guidata sempre dalla ricerca di "felicità di sviluppo" e animata da una energia prorompente sempre maggiore dell'incertezza (cfr. infra paragrafi 1 e 2).

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2022.1.1458

¹ Nelle imprese Il piacere, causato dal soddisfacimento di un bisogno personale e limitato, è per sua natura superficiale e fuggevole, mentre la gioia è una emozione che può avere alla base un sostrato profondo e duraturo.

² Si pensi non soltanto alle dipendenze più comuni come quelle da alcool, droga, sesso, ma anche a dipendenze da beni di consumo come coca cola o nutella.

- la "crescita e movimento"³ ovvero lo "sviluppo integrale"⁴, principio di azione richiedente una forte e persistente spinta ideale al bene collettivo oltre che al bene proprio⁵.

Le prime tre opzioni hanno in comune il fatto di indurre una chiusura su noi stessi, sui nostri interessi, rendendoci prigionieri dei nostri obiettivi, quali che essi siano, e piegando così agli stessi ogni relazione: tutto – persone e cose – diventa strumentale per colmare un vuoto e dare senso a una vita che rimane senza senso. La quarta opzione per contro è quella di una ricerca della felicità all'insegna della libertà da tutto ciò che impedisce di uscire da noi stessi e di perseguire un progetto di vita bella e buona non soltanto per noi ma anche per gli altri, cosicché il nostro bene (individuale o di coppia o di gruppo più o meno ristretto) diventa inseparabile dal bene comune (della collettività organizzata in un'impresa, in un ente locale, in uno stato, in istituzioni sovranazionali).

Mentre nei primi tre casi il governo dell'incertezza è guidato dalla paura di incorrere in ciò che può procurare mancanza di piacere, tensioni, insuccessi, nell'ultimo è guidato dal progetto che si vuole realizzare. Che sia il progetto di un individuo o di una famiglia o di una impresa o di un ente non profit o di qualsiasi altro istituto, esso è sempre un progetto di sviluppo integrale, in tutte le dimensioni e per tutte le persone coinvolte, all'insegna di una continua ricerca di armonia che è bellezza, gioia, dono.

Ma vediamo di approfondire che cosa significa governare l'incertezza quando non si pensa solo a se stessi ma anche agli altri perseguendo uno sviluppo integrale.

2. Governare l'incertezza per lo sviluppo⁶

Partiamo da una elementare constatazione: c'è sviluppo se l'energia vitale che spinge a intraprendere e a innovare ("EVI") è maggiore degli ostacoli a investire per lo sviluppo, riconducibili tutti alla categoria della incertezza (I) e dunque se

$$\begin{aligned} & \text{EVI} > \text{I} \\ & \text{ovvero} \\ & (\text{EVI} - \text{I}) > 0. \end{aligned}$$

³ L'espressione è mutuata da Pierre Theillard de Chardin, *Sur le bonheur*. 1942 (trad. it.: *Riflessioni sulla felicità*, in *La vita come avventura*, 2013, Queriniana, Brescia).

⁴ Il concetto di sviluppo integrale è enunciato dalla *Populorum Progressio* in questi termini: "Per essere autentico sviluppo, deve essere integrale, il che vuol dire volto alla promozione di ogni uomo e di tutto l'uomo. Com'è stato giustamente sottolineato da un eminente esperto: 'noi non accettiamo di separare l'economico dall'umano, lo sviluppo dalla civiltà dove si inserisce. Ciò che conta per noi è l'uomo, ogni uomo, ogni gruppo d'uomini, fino a comprendere l'umanità intera'" (Paolo VI, Lettera enciclica *Populorum Progressio*, 1967, n. 14). Nel caso delle imprese il concetto di sviluppo integrale, per diventare operativo, deve tradursi in una funzione obiettivo del management improntata al rispetto della dignità di tutte le persone a vario titolo coinvolte (collaboratori, azionisti, clienti, fornitori ecc.), nella quale le esigenze di competitività e di equilibrio economico-finanziario si compongono armoniosamente ad unità con le istanze umane, sociali, ambientali.

⁵ Quella di Antonio Tessitore è esemplare come scelta di vita di questa funzione-obiettivo.

⁶ Per l'impianto teorico a cui si ispira questa parte v. Markus Venzin, *The Corporate Entrepreneurship Equation*, <http://ideas.sdabocconi.it/strategy/archives/4785>.

Consegue che il governo dell'incertezza per lo sviluppo è volto ad abbassare il livello di incertezza con l'occhio rivolto al gap (EVI-I), per modo che esso risulti consistentemente positivo. Il che richiede non solo di ridurre l'incertezza, bensì anche di:

- considerare l'impatto che le varie incertezze di cui consta la variabile (I) hanno sull'energia (EVI);
- accompagnare l'azione volta a ridurre (I) con eventuali azioni volte ad aumentare il livello di (EVI).

Mi spiego. Si consideri il problema di un distretto o di una regione in cui l'energia sia insufficiente a superare l'incertezza ($EVI < I$) e ci sia un forte bisogno di far fiorire la vita in tutte le sue dimensioni (economica, sociale, culturale e così via). Si supponga che i principali motivi di incertezza siano dovuti a:

- insicurezza, per la presenza della criminalità organizzata;
- complessità burocratica;
- inosservanza delle regole (ad esempio in materia di fiscalità);
- non conoscenza dei mercati esteri;
- mancanza di un disegno condiviso di sviluppo.

E' chiaro che ciascuno di questi elementi di incertezza va affrontato con azioni ad hoc, come pure è chiaro che, intervenendo efficacemente sui primi tre motivi – con azioni di contrasto alla criminalità, di semplificazione burocratica, di *enforcement* delle regole –, si può liberare l'energia imprenditoriale latente nel territorio.

Ma se non c'è energia latente o essa è del tutto insufficiente a colmare il gap di energia ($EVI-I < 0$); se mancano il coraggio e la passione di intraprendere; se non c'è il gusto per le sfide imprenditoriali; se il clima generale dominante nel territorio è di apatia, sfiducia, rassegnazione con fuoruscita dei giovani più dinamici, allora è evidente che occorre intervenire per generare nuova energia imprenditoriale con azioni apposite. Ad esempio con azioni volte a:

- esporre le persone a contatti stimolanti, facendole uscire dal chiuso dei loro abituali contatti e modi di pensare;
- aiutare i giovani - s'intende quelli che amano il loro territorio e hanno voglia di mettersi in gioco per il bene proprio e il bene comune - a crescere umanamente e professionalmente per diventare agenti di cambiamento sul territorio;
- aprire buone palestre di management, aziendali e non, in cui, a prezzi accessibili, sia possibile imparare che cosa significa fare impresa con responsabilità e apertura al nuovo;
- diffondere fra i cittadini una cultura d'impresa che li aiuti a discernere la buona dalla cattiva gestione, non soltanto delle imprese ma di qualsiasi altro tipo di organizzazione produttiva;
- innalzare nel contesto sociale la stima per il ruolo e il lavoro di imprenditori e manager che fanno bene il loro lavoro, con passione e competenza.

In termini non dissimili si pone il problema se ci spostiamo dal livello macro di un territorio al livello micro di una singola impresa.

Si pensi ad esempio ad una delle tante imprese del nostro Paese che hanno deciso di bloccare le assunzioni e gli investimenti di sviluppo manifestando così un evidente gap di energia imprenditoriale dovuto sia all'innalzamento del livello di incertezza sia all'affievolirsi della voglia di intraprendere. Si supponga che l'innalzamento del livello di incertezza nel contesto esterno abbia le seguenti manifestazioni:

- abbandono della politica di flexicurity nei rapporti di lavoro con possibile ripristino dell'articolo 18 dello statuto dei lavoratori;
- blocco degli investimenti pubblici (ripartiranno? quando? con quali regole?);
- allontanarsi della prospettiva di riduzione della pressione fiscale sulle imprese;
- innalzamento del costo dei finanziamenti conseguente alla crescita dello spread;
- persistenti complessità burocratiche;
- segnali di inversione della congiuntura in Italia, nell'UE e nel mondo;
- cambiamenti geopolitici e conseguente incertezza macroeconomica e di mercato.

A queste incertezze "esterne" all'impresa possono accompagnarsi incertezze interne alla medesima che possono essere rappresentate da un sistema di potere e da variabili organizzative (struttura, meccanismi gestionali, stile di management) di fatto ostacolanti l'innovazione.

E' evidente che azioni specifiche sugli elementi esterni o interni, oltre che abbassare il livello di incertezza, possono "liberare" l'energia latente nell'organizzazione. Ma se quest'ultima ne fosse priva o se gli interventi volti ad abbassare il livello di incertezza fossero comunque insufficienti per indurre una inversione di segno del gap (ad esempio, per il sopraggiunto venir meno di collaboratori dotati di carica imprenditoriale), occorrerebbero interventi ad hoc per generare nuova linfa imprenditoriale all'interno dell'organizzazione, ad esempio con azioni direttamente volte a stimolare l'energia imprenditoriale e/o ad iniettare nuova energia dall'esterno.

In conclusione, sia a livello macro che a livello micro, due sono i versanti su cui agire per promuovere sviluppo:

- quello di abbassare il livello di incertezza;
- quello di aumentare l'energia vitale per intraprendere ed innovare.

L'esperienza del nostro Paese – dove nonostante tutte le difficoltà del "fare impresa", vi sono imprese straordinariamente innovative e capaci di stare sui mercati più competitivi – sta a dimostrare la forza travolgente che può assumere l'energia imprenditoriale e la necessità di porre ogni cura, da parte dei policy maker e delle istituzioni, per preservare e diffondere un bene tanto prezioso, anche con azioni a tal fine mirate. In particolare c'è un gran bisogno di diffondere una cultura d'impresa che consenta di riconoscere le imprese responsabili e innovative e susciti stima e gratitudine per il contributo da esse dato allo sviluppo del Paese.

3. Politica e responsabilità individuale nel governo dello sviluppo

Oggi siamo sovrastati da immani problemi (economici, sociali, ambientali), generatori di incertezze il cui governo per lo sviluppo esige la liberazione di energia dal basso,

coinvolgente tutti i cittadini, finalizzata a fare emergere, a tutti i livelli di guida politica (locali, nazionali, sovranazionali), dei leader che si assumano la responsabilità per il bene comune e che ricerchino il consenso grazie a questo loro impegno.

All'utilizzo manipolativo dei nuovi media (i social) e delle nuove tecnologie (i big data e gli algoritmi) urge contrapporre un utilizzo educativo e di corretta informazione, che faccia crescere i cittadini in consapevolezza di come realmente stanno le cose e in capacità di valutazione dei candidati ad occupare posizioni di potere.

Siamo in un momento storico di cambiamenti epocali, per gestire i quali, con tutte le incertezze ad essi collegate, i cittadini non possono più permettersi di interessarsi alla politica soltanto in prossimità delle scadenze elettorali per decidere per chi votare. L'impegno politico deve essere vissuto come impegno continuativo al pari degli altri impegni (famigliari, di lavoro, sociali e così via). E' un impegno, ancora, che può esplicitarsi all'interno o al di fuori degli schieramenti partitici, ma che deve comunque puntare:

- a creare l'unione di tutte le forze che esprimono passione per il bene comune;
- ad accrescere le fila di coloro che cercano la felicità di sviluppo.

Non basta far fronte agli impegni di famiglia e di lavoro⁷. Ciascuno di noi deve anche domandarsi: che cosa faccio e che cosa posso fare per la mia città, il mio Paese, il mondo? che cosa faccio e che cosa posso fare per liberare l'energia occorrente a che i problemi che ci sovrastano vengano finalmente affrontati efficacemente?

⁷ Osserva Beniamino Andrea Piccone: "Gli uomini si misurano con i successi professionali, siano fama o guadagni, difficile che considerino l'impegno civico una misura del loro valore umano. Per Vitale non era sufficiente. Spesso, quando incontrava qualcuno, gli chiedeva: 'Scusi, lei cosa sta facendo per l'Italia. Quello che fa nella vita professionale non basta.'" (*Omaggio a Guido Roberto Vitale formidabile banchiere d'affari, Servire per l'Italia*, 13 febbraio 2019, n. 281).