



COME APPLICARE LA TRIARTICOLAZIONE NELLA CONCRETA ATTIVITA' AZIENDALE

Questo documento raccoglie i pensieri di chi scrive su di una possibile applicazione in ambito aziendale dei principi della triarticolazione sociale, così come formulati da R.Steiner, tutte le volte che ci si interroghi su quale possa essere l'assetto organizzativo migliore da dare ad una azienda che abbia rilevato tutti i limiti di organigrammi che non considerino l'uomo al centro della loro attenzione.

Uno dei temi più dibattuti fra gli studiosi di economia aziendale e gli operatori economici riguarda i modelli gestionali cui riferirsi tutte le volte che ci si accinge a mettere in relazione ciascun uomo d'azienda con il suo ruolo nonché i diversi uomini fra di loro nel perseguire le finalità dell'impresa e nel contempo motivare gli uomini che in quella organizzazione economica operano.

Un contributo a questo dibattito vorrebbero essere le riflessioni che qui si espongono. Si è consapevoli di non poterle considerare nè esaustive nè perfette e che invece abbisognano del contributo di molti per poter diventare nel tempo uno strumento utile più di quelli sino ad ora utilizzati nella gestione di organismi attivi in ambito economico.

Una delle possibili partizioni dell'organismo umano è quella che definisce "neurosensoriali" gli organi riconducibili alla testa ed al sistema nervoso, "ritmici" il cuore ed i polmoni ed infine "metabolici" gli organi deputati alla digestione nonché al movimento.

Questa tripartizione organica, così come è riconducibile al singolo uomo, può esserlo anche in relazione ad una moltitudine di uomini che vivono all'interno di un medesimo ambiente.

Anche l'agire degli uomini che fanno parte del macrocosmo sociale è riconducibile, infatti, in tre ambiti ben distinti, così come ben distinti sono gli organi del microcosmo umano.

Le prime attività individuabili nel sociale sono quelle svolte da coloro che sono protesi a ricercare ottimali regole di comportamento comuni. Questo ambito è definibile giuridico-politico. Le seconde riguardano coloro che sono impegnati nei diversi campi della produzione, della circolazione e del consumo di beni; questa è l'area economica. Le terze sono rivolte alla crescita culturale e formativa degli uomini nonché all'amministrazione della giustizia; questa è l'area spirituale.

Se osserviamo la vita sociale, così come si svolge ai giorni nostri, ci possiamo domandare quali possono essere le cause fondamentali di molte delle criticità che emergono nelle più diverse circostanze ed a cosa dobbiamo attribuire la ragione di tutta una serie di inefficienze, ritardi, errori valutativi, titubanze, tensioni sindacali.

La risposta la possiamo trovare osservando cosa accade ad un uomo quando un organo appartenente ad uno qualsiasi dei suoi tre sistemi organici, come sopra definiti, anziché svolgere la sua funzione ed essere in armonica correlazione con gli altri, prende il sopravvento su di loro condizionandoli nel funzionamento ed inibendoli o costringendoli ad un superlavoro. Sicuramente questo prevaricare di un organo sugli altri prima o poi porta ad una grave malattia di tutto l'organismo fino alla sua morte. Basti pensare alle conseguenze di un affaticamento epatico causato da una scorretta digestione o ad uno scompenso cardiaco prodotto da una inadeguata attività motoria.

Queste osservazioni sul comportamento patologico degli organi umani possono valere anche nell'ambito delle attività che si svolgono nel contesto sociale. Infatti, una delle ragioni fondamentali della situazione di crisi in cui versa la nostra società risiede proprio nel modo con cui le attività peculiari con cui essa si esprime, economiche, giuridico-politiche, culturali-spirituali, sono svolte senza una chiara loro delimitazione. Esse, anziché cooperare fra di loro ed influenzarsi positivamente, interferiscono reciprocamente, prevaricano le une sulle altre e subiscono nonché causano intromissioni tali da snaturare le individuali autonomie.

La missione della sfera giuridico-politica, identificata nel bisogno d'uguaglianza di tutti gli uomini, è disattesa o mal perseguita. Così pure quella della sfera economica che persegue la fratellanza e quella della sfera spirituale che esprime la libertà di pensiero. Uguaglianza, fratellanza, libertà, sempiterni aneliti dell'umanità, assumono a causa di questo malfunzionamento organico la forma di mostri. Ne sono tristi esempi il comunismo che, in nome di una falsa fratellanza, reprime le libertà nonché il capitalismo che, sbandierando la libertà, calpesta i sacri valori della solidarietà.

La perdita di autonomia di ciascuna area genera caos a diversi livelli ed ogni uomo, seppure operi nell'area di sua pertinenza, è costretto, suo malgrado, in modo cosciente o inconscio, a cogliere pensieri, ad adottare comportamenti, a sviluppare logiche e perseguire finalità che sono inquinate dai pensieri, dalle logiche e dai comportamenti tipici delle altre aree.

E' sotto gli occhi di tutti quanto dannosa sia l'ingerenza, anche nel nostro paese, degli organi politici nell'area economica o in quella spirituale. Per non considerare poi la perniciosità delle incursioni dell'economia nella politica o nell'area culturale.

Il cancro che ha colpito il nostro apparato sociale forse non ha ancora prodotto irreversibili metastasi, ma per farlo regredire occorre scongiurare l'ingerenza di ogni area nei confronti delle altre.

Dopo quelle dell'organismo umano e di quello sociale, si prendano in considerazione le ingerenze che si manifestano negli organi costitutivi di un'azienda.

Anche all'interno delle organizzazioni aziendali infatti esiste la stessa tripartizione tipica del più vasto organismo sociale ed è per questo che troppe aziende lamentano crisi, inefficienze, demotivazioni ed insuccessi a causa di una inadeguata presa di coscienza di ciò che vuol dire triarticolazione in ambito aziendale. In altri termini, all'interno delle aziende come all'interno della struttura sociale, coesistono dannose interferenze fra le attività dell'area giuridico-politica, di quella culturale e di quella economica.

Si prenda in esame ad esempio quest'ultima, quella cioè che sovrintende la produzione e la distribuzione di beni e servizi e ci si chieda in che rapporto si trova questa con l'area giuridico-politica, di quella cioè che si fa carico di dettare regole e trascrivere procedure. Ci si domandi poi quanto spazio sia dato,

nell'azienda considerata, alla cultura e alla formazione, dunque allo spirito e non solo alla materia. Ed inoltre se la crescita dei suoi uomini sia oggetto d'attenzione al pari di altri aspetti gestionali o se sia considerata marginalmente.

Ed infine quanta intromissione vi sia nell'area economica, quella cioè del produrre e distribuire, da parte di coloro che invece dovrebbero attendere esclusivamente ad un'altra diversa area.

Consideriamo ora che è attraverso il pensiero, il sentimento e la volontà che noi tutti ci definiamo uomini, in senso lato, ma anche uomini d'azienda in senso specifico, e domandiamoci se esiste una correlazione fra il pensare, il sentire ed il volere e la triarticolazione delle attività svolte nelle aziende.

Anni di osservazione su ciò che accade nell'ambito economico relativo alle attività imprenditoriali, conducono ad affermare che esiste una chiara identificazione dei tre aspetti dell'essere dell'uomo, il pensare, il sentire ed il volere con le tre aree di attività aziendale come sopra definite. In effetti il pensare è correlato con le attività inerenti l'ideazione e lo sviluppo di nuovi prodotti, il sentire con quelle riguardanti la definizione delle procedure e del controllo amministrativo/finanziario, il volere con la produzione e la distribuzione dei prodotti e dei servizi nonché con la logistica.

Alla domanda su cosa possano servire queste osservazioni cerca di dare risposta questo disegno di un improbabile uomo che voglia rappresentare simbolicamente il corpo di un'organizzazione aziendale.

Come si vede, le parti relative alla testa, al cuore ed ai polmoni sono rachitiche. Sono quelle dove è possibile collocare rispettivamente il pensare che sviluppa le attività ideative ed il sentire che sviluppa quelle riguardanti le regole di comportamento, le procedure ed il controllo.

Le parti relative al metabolismo, all'apparato digerente ed alla deambulazione sono invece abnormi. Sono quelle riconducibili alla volontà, al fare, al movimento, al produrre e commercializzare.

Per questa ragione è notevole il numero delle aziende rappresentabili come un mostro dagli abnormi arti e dall'enorme pancia su cui è impiantata una minuscola testa ed un rachitico torace a protezione di due striminziti polmoni e di un debole cuoricino. E' questo un essere vivente che gode di uno scarso pensiero e di una limitata attività di sentimento e che si è sviluppato in modo abnorme nell'ambito della volontà che genera

movimento proteso ad ottenere mezzi da destinare per lo più al suo nutrimento fisico senza considerare quell'altro tipo di nutrimento di cui hanno bisogno sia la testa che il cuore. E' il nutrimento delle attività riguardanti la crescita degli uomini, la definizione delle regole di comportamento, il controllo degli accadimenti gestionali; in altre parole di quelle attività di ricerca dello spirito che motiva, della formazione che appaga, del controllo di gestione che monitora, delle procedure che non siano solo facciata per una certificazione formale.

Di fronte a questa rappresentazione dell'organismo aziendale l'interrogativo è: "Come è possibile trasformare questo mostro in un essere armonico?", "Dove mai potrà andare un'azienda che ha gambe e mani così grandi, ventre così abnorme e testa e cuore così piccoli?", "Cosa fare per rinforzare gli organi rachitici?".

Per trovare risposta a questi interrogativi chi scrive chiede aiuto ad ogni antroposofo o studioso d'antroposofia che voglia dare il suo contributo arricchendo ciò che segue con considerazioni e suggerimenti, con correzioni ed ampliamenti, con un pensiero, una fantasia e una tecnica che riguardino o possano riguardare ogni aspetto contemplato da questo primo tema il cui titolo è :

“Come definire ogni uomo all'interno di un vivo organigramma aziendale in modo da realizzare il suo progetto esistenziale e nel contempo quello della sua azienda globalmente intesa? Che aiuto gli si può dare nel crescere in relazione agli altri uomini che insieme a lui in quell'azienda operano?”.

In allegato presento uno schema che illustra la collocazione che ho pensato di dare alle funzioni aziendali più rilevanti all'interno delle tre sfere definite dalla triarticolazione.

In quella spirituale, che ho chiamato *“Lo spirito”*, ho collocato le funzioni che fanno capo a chi ricopre il ruolo di **ideatore di nuovi prodotti** ed a chi ha il compito di **concretizzare l'idea** in prototipo prima che sia avviata alla produzione. Il primo è colui che ha il pensiero, il secondo la tecnica. Fra i due corre la fantasia. La terza funzione della sfera spirituale è quella del **controllo di gestione**, compito che, senza entrare nel giudizio sul come le attività sono svolte nei diversi ambiti aziendali, le monitora per evidenziare le differenze fra ciò che era stato previsto e ciò che si è realmente realizzato. E' funzione corrispondente nel sociale a quella del giudice.

All'interno della sfera spirituale le tre funzioni microcosmiche le ho definite corrispondenti alle tre del macrocosmo e quindi la "subsfera" dell'ideazione è spirituale per eccellenza, quella dell'industrializzazione è la più economica fra le tre della sfera spirituale e quella del controllo di gestione è quella più politico-giuridica delle altre..

All'interno della sfera economica, che ho chiamato "*L'economia*", ho collocato la **funzione commerciale** definendola delle relazioni giacchè l'attività del vendere è una funzione di relazione per antonomasia e l'incontro con l'altro la qualifica come la più spirituale fra le attività economiche.

La seconda funzione è quella del **produrre** ed è la più economica in assoluto, sinonimo del fare. La terza attività è quella **logistica** che sovrintende al flusso delle merci, al loro stoccaggio, alla programmazione della produzione, ai trasporti. Attività queste che si svolgono bene a condizione che ci siano regole e metodo. Dunque questa è l'attività più giuridica, ovvero delle regole, delle tre della sfera economica.

All'interno della sfera politico-giuridica, che ho chiamato "*Le regole*" , ho collocato la funzione **qualità** che è la più spirituale di quelle della sfera giuridica. Infatti seppure venga svolta tenendo a mente le regole che sovrintendono alle relazioni funzionali fra tutti gli organi per disciplinare i comportamenti, non può essere esercitata se non valorizzando lo spirito degli uomini che incarnano le diverse funzioni.

La seconda funzione è quella **amministrativa**, quella cioè preposta alla raccolta di dati contabili per addivenire ai rapporti sull'andamento economico-finanziario dell'azienda. Queste attività producono abbondanti documenti e manipolano molti dati, quindi definiscono tale ambito il più economico della sfera giuridico-politica. La terza funzione è quella relativa alla definizione di contratti legali di ogni genere e va da sé che la sua è la più politico-giuridica delle tre.

Ho utilizzato tre colorazioni diverse per ragioni ovvie agli antroposofi seppure avverto il bisogno di essere aiutato anche sotto questo profilo per valorizzare bene, sotto il profilo cromatico, non solo le tre sfere macrocosmiche ma anche le microcosmiche al loro interno. Queste, come si vede, ho cercato

di connotarle con colori che risultano dall'incontro fra quello della macrosfera di appartenenza con quello della sua intima caratterizzazione. Ad esempio: la funzione commerciale, quindi delle relazioni per antonomasia, è attività spirituale, e perciò di colore blu, inserita nella sfera economica, quindi di colore rosso. L'incontro fra il blu ed il rosso è un certo viola....perché??

La fusione fra i diversi colori potrà aiutare a comprendere meglio qual è l'essenza delle diverse funzioni in modo che chi le ricopre conosca meglio se stesso ed il suo agire in funzione del ruolo che gli è assegnato o che sente suo?

E poi, le corrispondenze fra funzioni e loro collocazione nelle diverse sfere può servire per tracciare una sorta di cammino formativo che ciascun responsabile di funzione dovrà tenere a mente per valorizzare se stesso?

Ad esempio quali sono gli elementi di riflessione più profondi che riguardano il responsabile commerciale (spirito nell'economico e dunque libertà nella fratellanza) piuttosto che il responsabile amministrativo (economico nel politico e dunque economia nella fratellanza) o il responsabile tecnico (economia inserita nello spirito e dunque fratellanza nella libertà) o il controllore di gestione (regole nello spirito e dunque uguaglianza nella libertà)?

In altri termini se la collocazione che ciascuno ha all'interno dell'organismo aziendale non è casuale ma prodotto del karma, che cosa può insegnare il trovarsi lì, in quella posizione: che correlazione esiste con gli altri organi e soprattutto **QUALE RELAZIONE SVILUPPARE** con loro e **COME** giacché la posizione stessa in cui ci si trova ad essere collocati è un segno?

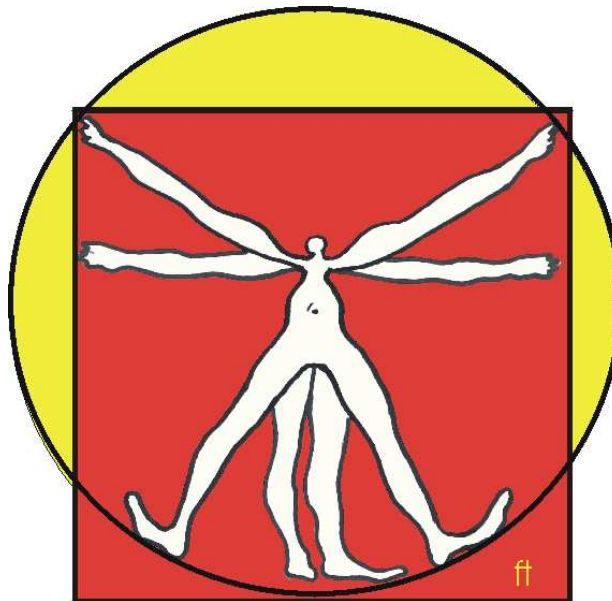
Lo schema della triarticolazione applicata in azienda evidenzia, al centro delle tre sfere una stella a cinque punte di colore blu. Riguarda l'imprenditore o colui che si fa carico di definire la strategia aziendale, quel percorso cioè che valorizzi le capacità degli uomini dell'azienda e nel contempo dia un senso all'azienda stessa sul mercato. Alla figura dell'imprenditore è inoltre riconducibile il compito di assicurare le risorse finanziarie per la realizzazione dell'impresa, nonché quello di sostenere le risorse umane nel loro sviluppo professionale ed umano.

A ben vedere anche queste sono definibili spirituali nell'incanalare il denaro verso l'idea, politiche nel sostenere gli uomini dell'azienda senza fare distinzione alcuna fra di loro quanto ad impegno profuso, economiche nel progettare strategicamente un'attività che voglia nel concreto essere strumento di fratellanza.

Chi è giunto a leggere sino a questo punto potrà arricchire questo scritto e farlo suo in modo che possa servire a molti uomini d'azienda alla ricerca del senso della loro vita lavorando in azienda, nuovo convento per rinati confratelli?

Grazie

Franco Tagliente



LA TRIARTICOLAZIONE DELL'ORGANISMO AZIENDALE *

