

Maurizio Gamberini

**Machiavelli
per i manager del XXI secolo**

Versione in italiano di oggi e riflessioni
“da un manager per i manager”
sul 1° libro dei

Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio

“Ma la sapienza ha in sé un vantaggio,
ed è che è eterna, e se anche questo
non è il secolo per lei, altri molti lo saranno.”

Baltasar Gracià,
Oracolo manuale e arte di prudenza,
Huesca, Spagna, 1647

Indice:

Premessa e dedica.....

Introduzione

L'attualità del pensiero di Machiavelli per i manager del XXI secolo

- .1 La "crisi strutturale".....
- .2 La capacità di gestire il cambiamento come "know-how".....
- .3 Le aziende come organizzazioni umane politiche
- .4 L'incontro con il pensiero di Niccolò Machiavelli
- .5 La moderna metafora aziendale
- .6 Tre obiettivi

Breve glossario manageriale.....

Niccolò Machiavelli e il suo tempo

La genesi dei Discorsi.....

I Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio

Dedica (Il pericolo dell'adulazione e il valore della competenza).....

1° libro

Introduzione (La ripetitività dei comportamenti umani e il valore della storia).....

Capitolo 1: Quali sono stati i principi di tutte le città e qual è stato quello di Roma (L'importanza delle origini e dell'ambiente in cui si sviluppano le organizzazioni).....

Capitolo 2: Di quante specie sono le repubbliche e di che tipo fu la Repubblica Romana (I modelli organizzativi di base e l'importanza di una forte leadership iniziale)

Capitolo 3: Quali avvenimenti fecero istituire a Roma i tribuni della plebe rendendo la repubblica più perfetta (La gestione delle tensioni organizzative).....

Capitolo 4: Come i contrasti tra plebe e senato romano resero libera e potente la Repubblica Romana (Gli interessi opposti come risorsa organizzativa).....

Capitolo 5: Dove più sicuramente si pone la guardia della libertà, nel popolo o nei potenti; e chi ha maggiore ragione di creare disordini, chi vuole acquistare la libertà oppure chi vuole conservarla (La definizione dei poteri in relazione agli obiettivi e ai piani di sviluppo).....

Capitolo 6: Se a Roma si fosse potuto ordinare uno stato capace di risolvere i conflitti tra il popolo e il senato (La capacità di gestione delle tensioni come risorsa dell'organizzazione)

Capitolo 7: Quanto la pubblica accusa è importante in una repubblica per conservarla libera (L'importanza della comunicazione interna).....

Capitolo 8: Mentre le accuse sono utili alle repubbliche, le calunnie sono pericolose (Il pericolo dell'insufficiente gestione della comunicazione interna)...

Capitolo 9: Se sia più opportuno ordinare una repubblica ex-novo oppure limitarsi a riformare i suoi vecchi ordinamenti (Cambiamento strutturale o rinnovamento organizzativo)

Capitolo 10: Tanto degni di lode sono i fondatori di una repubblica o di un regno quanto criticabili sono i portatori della tirannide (L'impatto di diversi stili di leadership sullo sviluppo dell'organizzazione).....

Capitolo 11: La religione dei Romani (L'impatto organizzativo di miti e valori)

Capitolo 12: Quanta importanza si debba dare alla religione e come l'Italia, essendone priva, sia caduta in rovina a causa della Chiesa di Roma (La crisi dei valori organizzativi e la forza dell'esempio)

Capitolo 13: Come i Romani utilizzavano la religione per riordinare la città, perseguire le loro imprese e fermare i disordini (I valori come strumenti a disposizione dell'organizzazione)

Capitolo 14: I Romani interpretavano gli auspici secondo necessità, osservavano la religione con saggezza e punivano chi, costretto a non osservarla, lo faceva con disprezzo (L'importanza della coerenza comportamentale)

Capitolo 15: Anche i Sanniti, quale ultimo rimedio alla loro situazione, ricorsero alla religione (La forza dei valori).....

Capitolo 16: Un popolo abituato a vivere sotto un principe, se per qualsiasi motivo diventa libero, ha difficoltà a conservare quella libertà (Le minacce insite nel cambiamento del modello organizzativo).....

Capitolo 17: Un popolo corrotto, divenuto libero, può solo con grandi difficoltà rimanere tale (L'inadeguatezza del modello organizzativo).....

Capitolo 18: Con che modi nelle città corrotte si può conservare uno stato libero quando c'è o, non essendoci, crearlo (Modalità e vantaggi del cambiamento del modello organizzativo).....

Capitolo 19: Dopo un principe eccellente può regnare un principe debole, ma dopo uno debole non si può conservare alcun regno con un altro principe debole (Gli impatti organizzativi causati dall'alternanza di leadership diverse)...

Capitolo 20: Due successioni consecutive di principi virtuosi portano a grandi risultati; per questo le repubbliche necessitano di virtuose successioni e di sistemi validi per attuarle (Come mettere in atto successioni efficaci)

Capitolo 21: Quanto siano criticabili quel principe e quella repubblica che non hanno armi proprie (La gestione, lo sviluppo e la scelta delle competenze chiave: i pericoli dell'outsourcing)

Capitolo 22: Cosa c'è da notare nella storia dei tre Orazi romani e dei tre Curiazi albanì (La focalizzazione e l'efficacia delle decisioni).....

Capitolo 23: Non si deve mai mettere in gioco il proprio destino se non utilizzando tutte le proprie forze; per questo è spesso dannoso fare la guardia ai passi di montagna (La scelta dell'arena competitiva)

Capitolo 24: Le repubbliche bene ordinate istituiscono premi e pene per i loro cittadini e non compensano mai gli uni con le altre (La gestione della motivazione e il sistema premiante)

Capitolo 25: Chi desidera trasformare uno stato obsoleto in una città libera, faccia almeno salve le apparenze degli antichi ordinamenti (La gestione del cambiamento)

Capitolo 26: Un principe deve rinnovare ogni cosa nella città o nazione che ha conquistato (La gestione delle acquisizioni I).....

Capitolo 27: Raramente gli uomini sanno essere completamente buoni o malvagi (La difficoltà a cogliere le opportunità)

Capitolo 28: Per quale motivo i Romani furono meno ingrati degli Ateniesi con i loro concittadini (L'impatto della storia aziendale sulle relazioni interne)

Capitolo 29: Se sia più ingrato un popolo o un principe (La gestione delle leadership emergenti nell'organizzazione gerarchica).....

Capitolo 30: Come devono agire un principe o una repubblica per non risultare ingrati; e come devono comportarsi un comandante o un cittadino per non cadere vittima dell'ingratitude (La gestione delle leadership emergenti nell'organizzazione matriciale)

Capitolo 31: Perché i comandanti romani non furono mai puniti per aver commesso un errore, anche quando questo era frutto della loro ignoranza o di decisioni sbagliate e aveva provocato danni alla repubblica (L'empowerment)

Capitolo 32: Una repubblica e un principe non devono tardare a soddisfare le necessità dei loro uomini (La gestione della motivazione e il sistema premiante)

Capitolo 33: Quando una minaccia incombe in uno stato o contro di esso, è più salutare temporeggiare che combatterla (La strategia difensiva e la gestione dell'ambizione)

Capitolo 34: L'autorità del dittatore giovò e non danneggiò la Repubblica Romana: infatti per la vita civile sono pericolosi i poteri che vengono tolti ai cittadini e non quelli che essi attribuiscono attraverso libere elezioni (Modelli organizzativi e gestione dell'emergenza)

Capitolo 35: La ragione per cui l'istituzione del decemvirato fu nociva alla libertà nonostante fosse avvenuta per pubblica e libera elezione (L'adeguatezza delle strutture di controllo)

Capitolo 36: I cittadini che hanno avuto i maggiori poteri e onori non devono sdegnarsi di riceverne, in seguito, di minori (La gestione dei percorsi di carriera)

Capitolo 37: Quali disordini scoppiarono a Roma a seguito della legge agraria e come introdurre in una repubblica una legge molto innovativa con impatti sugli usi passati e fonte di grande scandalo (L'impatto delle novità organizzative)

Capitolo 38: Le repubbliche deboli sono incerte, non sanno deliberare e spesso, più per necessità che per scelta, non prendono nessuna posizione decisamente (Coerenza e velocità decisionale)

Capitolo 39: Spesso popoli diversi ripetono i medesimi errori (L'identificazione dell'errore e dell'errante)

Capitolo 40: Cosa vi è da notare nell'istituzione del decemvirato romano, in considerazione tra l'altro che una simile decisione può salvare o condannare una repubblica (La gestione delle acquisizioni 2)

Capitolo 41: Passare, senza via di mezzo, dall'umiltà alla superbia e dalla pietà alla crudeltà è cosa imprudente e inutile (Le minacce derivanti dal cambiamento dei valori individuali)

Capitolo 42: Come gli uomini si possono facilmente corrompere (La forza dell'esempio nella guida delle organizzazioni)

Capitolo 43: Sono buoni e fedeli soldati coloro che combattono per la propria gloria (Il senso del commitment)

Capitolo 44: Una moltitudine senza guida è inutile; e come non si debba mai prima minacciare e poi chiedere il potere (Il valore dell'organizzazione).

Capitolo 45: La mancata osservanza di una legge è di cattivo esempio, soprattutto da parte del suo stesso autore; è inoltre dannosissimo, a chi governa una città, rinnovare ogni giorno delle ingiurie (Il rispetto dei processi e l'importanza del clima aziendale)

Capitolo 46: Gli uomini passano da un obiettivo all'altro in modo crescente; prima desiderano non essere attaccati, poi cercano di attaccare gli altri (La gestione dell'incertezza)

Capitolo 47: Gli uomini si ingannano sui temi generali ma non su argomenti particolari (La forza del coinvolgimento)

Capitolo 48: Chi desidera che una magistratura non sia assegnata a un uomo vile o malvagio, faccia in modo che si proponga per essa un uomo o troppo vile e cattivo o troppo nobile e buono (La gestione delle posizioni organizzative scoperte)

Capitolo 49: Per le città che hanno avuto origini libere come Roma è difficile trovare leggi che le mantengano tali, ma per quelle che hanno avuto origini non libere ciò è praticamente impossibile (La comunicazione dal basso)

Capitolo 50: Nessuna assemblea o magistrato deve mai poter bloccare le decisioni di un'intera città (Il superamento delle paralisi decisionali).....

Capitolo 51: Una repubblica e un principe devono mostrare di fare liberamente ciò che in verità sono costretti a fare per necessità (La tempestività decisionale)

Capitolo 52: In una repubblica, per reprimere l'insolenza emergente da parte di un potente, non vi è modo meno scandaloso e più sicuro che anticiparlo lungo il percorso di crescita del suo potere (L'attacco ai punti deboli e i giochi a somma negativa)

Capitolo 53: Il popolo, quando è ingannato dalle lusinghe, spesso desidera la propria rovina; lo rendono vulnerabile le grandi speranze e le attraenti promesse (Gli obiettivi troppo ambiziosi)

Capitolo 54: Quanto potere deve avere un uomo importante per frenare una moltitudine in tumulto (La gestione delle tensioni dal basso).....

Capitolo 55: Nella città dove il popolo non è corrotto facilmente si conducono le cose; perché dove vi è uguaglianza non si può fare un principato e dove

non vi è non si può fare una repubblica (Il patrimonio dei valori e la lotta contro le rendite di posizione)

Capitolo 56: Prima che accadano grandi avvenimenti o si verificano dei fatti che li preannunciano o giungono degli uomini che li predicano (I segnali deboli)

Capitolo 57: La plebe unita è forte, disunita è debole (La forza e la debolezza di un gruppo)

Capitolo 58: La moltitudine è più saggia e più affidabile di un principe (Lo sviluppo del senso di appartenenza)

Capitolo 59: Quale alleanza è maggiormente affidabile: quella fatta con una repubblica o quella con un principe (Alleanze e partnership esterne)

Capitolo 60: Il consolato e tutte le altre magistrature venivano assegnate a Roma senza considerare l'età dei candidati (Età e opportunità di carriera).....

Testi citati:

Premessa e dedica

Perché mai un manager italiano di oggi, impegnato nelle sfide competitive quotidiane, schiacciato dalla congiuntura economica che deprime i mercati, pressato dalla necessità di portare risultati sempre più a breve termine e con una ciclicità trimestrale, costretto a confrontarsi con la flessibilità del lavoro, la motivazione, la leadership e il teamwork delle risorse umane, dovrebbe leggere un testo scritto cinquecento anni fa da un ex funzionario della Repubblica fiorentina considerato non sufficientemente acculturato per essere un umanista (“più uomo senza lettere che letterato” secondo il giudizio del suo contemporaneo Benedetto Varchi) e così “perdente” (secondo i nostri canoni moderni) da aver passato gli ultimi quindici anni della sua vita in esilio e in disgrazia tentando inutilmente di essere riaccreditato presso i potenti dell’epoca?

Le risposte a questa domanda possono, a mio parere, essere almeno tre.

La prima: perché, riprendendo il concetto che Machiavelli stesso esprime nell’introduzione ai *Discorsi*, “il cielo, il sole, li elementi, li uomini” non sono “variati di moto di ordine e di potenza da quello che gli erano antiquamente.”

La seconda: perché le organizzazioni di oggi hanno un grande bisogno di uomini, soprattutto in posizioni manageriali, tridimensionali - dove per tridimensionalità intendo quella capacità, tipica di tutte le figure geometriche solide, di stare in equilibrio e quindi stabili. Questa definizione mi venne in mente quando, frequentando l’Università, mi capitò di leggere, nell’introduzione alla *Gestione strategica dei servizi* di Richard Normann, una frase di Gianfranco Piantoni che solo molto tempo dopo avrei compreso appieno: “Per essere un grande dirigente non è necessario essere un piccolo uomo.” Era il 1985 e, in pieno yuppismo, il suo significato mi risultava oscuro. Oggi, invece, credo che purtroppo sia chiarissimo, e non solo a me. Del resto, in questi anni, abbiamo in troppi avuto occasione di imbatterci in dirigenti e manager a due dimensioni - cioè geometricamente non solidi - e che, a causa della loro instabilità, non hanno perso occasione per confutare il pensiero di Piantoni.

Non è mio desiderio addentrarmi nel dibattito se leader si nasce o si diventa, ma penso che, se i manager sapranno scoprire maggiormente il valore della cultura, e in particolare della storia, così come Machiavelli chiede ai suoi con-

temporanei, allora fare impresa, competere, sviluppare l'economia, in una parola "lavorare" saprà essere molto più realizzante per tutti.

Infine, la terza risposta alla nostra domanda è: per staccare, per leggere e confrontarsi con temi che, se non sono nuovi, sono sicuramente diversi. Diversi dagli argomenti quotidiani degli affari: diversi dalle logiche di ristrutturazione, dai rapporti tra spese e fatturato, dai trend di crescita trimestrali, dai rapporti di marginalità e di profittabilità, dagli indici di fatturato e margine per addetto, dalle quote di mercato, dalle politiche di canale e dalle rotazioni di magazzino. Ma non solo: diversi anche dai troppi vuoti argomenti che oggi riempiono il tempo libero della classe dirigente, quali le prestazioni dell'ultimo fuoristrada, le quotazioni degli immobili in Costa Azzurra o Smeralda, le novità tecnologiche dei telefonini o dei palmari, del fitness o della nautica.

Non ho la presunzione che un libro come questo possa suggerire tutte le soluzioni. Tuttavia, per citare Machiavelli, "benché questa impresa sia difficile, nondimanco, aiutato da coloro che mi hanno ad entrare sotto questo peso confortato, credo portarlo in modo che ad un altro resterà breve cammino a condurlo a loco destinato."

Grazie, dunque, a quanti mi hanno sostenuto. Grazie alla mia famiglia, a cui dedico questo lavoro: a Paola e ai miei due cuccioli Guido e Chiara, che hanno sopportato pazientemente l'impegno delle tante sere di lavoro. Grazie ai miei collaboratori che con attenzione e crescente curiosità mi hanno sempre più spinto ad andare fino in fondo. Grazie all'attività preziosa della Dott.ssa Anna Petrazzuolo di Incipit che ha rivisto con grande professionalità e attenzione il "grezzo" manoscritto. Grazie, infine, ai molti che, da perfetto profano, ho coinvolto in tutti i modi e con infinita sfacciataggine e senza il cui contributo non avrei potuto raggiungere questo piccolo obiettivo.

Grazie a loro e, naturalmente, a tutti "coloro" che avranno voglia di scoprire - anche grazie all'illetterata traduzione che ne propongo, pensata da un manager per i manager - il valore e l'attualità di quella "moderna metafora aziendale" di cinquecento anni fa che è il 1° libro dei *Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio*.

Milano, Novembre 2006

Introduzione

L'attualità del pensiero di Machiavelli per i manager del XXI secolo

1. La “crisi strutturale”

In questo inizio di terzo millennio, in Italia sempre più spesso si parla di “crisi strutturale” e, conseguentemente, della necessità di ripensare e rivedere le basi più profonde del nostro sistema economico.

Tale situazione di crisi ha radici molteplici. Senza dubbio su di essa hanno pesato sia i cambiamenti globali degli ultimi quindici anni sia l'inadeguata velocità di adattamento da noi italiani dimostrata agli stessi. È, infatti, innegabile che l'apertura europea verso l'Est, ai Paesi dell'ex blocco socialista seguita alla caduta del muro di Berlino, abbia reso disponibile e facilmente accessibile manodopera a basso costo fortemente competitiva che, in quanto tale, ha minato la nostra capacità manifatturiera. Poi, l'unificazione monetaria europea, culminata nell'introduzione dell'Euro a inizio 2002, ha privato l'Italia e la sua economia di un'arma che più volte era stata utilizzata nel dopoguerra per mantenere la competitività sui mercati mondiali, ossia quella svalutazione della Lira che, fino ai primi anni '90, ci ha permesso di superare, anche se in modo solo apparentemente indolore, le situazioni di maggiore criticità congiunturale. Infine, proprio in questi primi anni del XXI secolo, l'inadeguata velocità di risposta alla crisi generalizzata della domanda dei prodotti “made in Italy” sui mercati europeo e americano, accompagnata dalla galoppante crescita dell'economia cinese e asiatica, ha definitivamente fatto esplodere una crisi che era già in atto.

Questi tre elementi qui sinteticamente esposti, insieme a molti altri che potremmo elencare, hanno generato la situazione che ho trovato ben rappresentata dalle cifre tratte dalle Considerazioni Finali 2005 e 2006 del Governatore della Banca d'Italia. Secondo quanto si afferma nelle suddette due relazioni, tra il 1995 e il 2000 in Italia l'incremento della produttività del sistema manifatturiero è stato pari a zero; tra il 2000 ed il 2004 la produzione industriale è

diminuita complessivamente del 3,8%; nel 2004 il valore delle vendite dei prodotti italiani nel mondo è stato inferiore a quello del 2000, facendo così contrarre la quota di mercato mondiale dei nostri prodotti dal 4,6% del 1995 al 2,9% di oggi; il tutto in uno scenario del commercio mondiale che, solo nell'ultimo biennio, è cresciuto di oltre il 9% l'anno. A tutto questo ha fatto da sponda un'insufficiente crescita complessiva del Sistema Italia, che nel biennio 2004-2005 è stata pari a zero contro una media dell'Area Euro dell'1,7% e dell'intera economia mondiale del 5%.

Se dal punto di vista macro questi sono gli avvenimenti e i risultati della “crisi strutturale”, dal punto di vista micro - interno al sistema economico - le aree critiche della situazione italiana non sono state meno condizionanti. Per cominciare, un peso fortemente negativo ha avuto l'eccesso di importanza, e quindi di potere, dei gruppi industriali che operano sui mercati interni protetti e in posizioni monopolistiche od oligopolistiche. A ciò si sono aggiunte: l'inefficienza indotta nel sistema economico dalle posizioni privilegiate e protette di gruppi professionali chiusi; la frammentazione commerciale, oltre all'arretratezza infrastrutturale, del sistema distributivo; l'insufficiente componente flessibile del lavoro, inferiore all'1% del totale (contro una media europea prossima al 3%) – il dato “ufficiale” è nella realtà completato da quell'ulteriore quota di lavoro flessibile “per definizione” rappresentata dal lavoro nero e irregolare. Fenomeno, quest'ultimo, che va di pari passo con un'altra grande area di criticità, cioè quella relativa all'economia sommersa che, come qualche autorevole analista ha nel recente passato stimato, raggiungerebbe un valore addirittura pari al 40% del PIL. L'ultima delle criticità che desidero qui ricordare, è la fine del mito industriale italiano del dopoguerra, quel “piccolo e bello” che, prima con la proliferazione delle piccole imprese a carattere familiare e poi con la degenerativa e disgregante esplosione del “popolo delle partite IVA”, ha contribuito allo sviluppo economico delle regioni italiane centro-settentrionali e alla nascita dei distretti industriali, aiutata però troppo spesso da quella leva competitiva irregolare che è l'evasione fiscale.

Come molti osservatori sottolineano, a fronte di questa “crisi strutturale”, il Sistema Italia ha ora la necessità di reinventarsi e riproporsi rapidamente nell'arena competitiva mondiale con un profilo nuovo e diverso. Un profilo meno basato sulla capacità di generare fisicamente valore attraverso economie di costo che oggi sarebbero improponibili - basti pensare alla quota ancora

eccessiva di lavoratori impiegati nell'industria italiana, pari al 25% del totale, rispetto alla Francia e all'Inghilterra, nostri più vicini riferimenti, che raggiungono soltanto il 20% (G. Alvi, cfr. testi citati) -, e sorretto piuttosto da una nuova capacità, più intellettuale che fisica, di generare valore. Una capacità intellettuale fatta non più, come nel passato, solo di italico intuito e creatività, ma anche di quel metodo e di quelle conoscenze - comunemente definite "know-how" - che rappresentano il maggiore punto di forza dei Paesi più industrializzati: dai grandi Stati Uniti alla piccola Olanda.

2. La capacità di gestire il cambiamento come "know-how"

Lasciamo ora la dimensione sistemica, che è stata sin qui al centro della nostra analisi, per addentrarci in quella realtà quotidiana, molto più vicina a tutti noi, che è rappresentata dalle organizzazioni e dalle aziende.

Lo faremo partendo da due citazioni. La prima riguarda Machiavelli ed è tratta dall'ultima opera di Richard Normann, *Ridisegnare l'Impresa* (cfr. testi citati), dove l'autore, docente e consulente di strategia aziendale, ricorda che "L'imperatore Adriano, Niccolò Machiavelli e Karl von Clausewitz sono pensatori (e operatori politici e militari) d'avanguardia appartenenti a diverse epoche, che hanno riflettuto approfonditamente sui principi che stanno alla base di un'organizzazione efficace e di una strategia vincente". La seconda è tratta da *La fine del ceto medio*, di Gaggi e Narduzzi (cfr. testi citati): "In fondo anche quella descritta in queste pagine è una visione neo-rinascimentale: allora la città si apriva alle novità che venivano da ogni dove e le declinava per migliorare la qualità dei propri cittadini; oggi – scomparsi i confini e le mura – sono le aziende, forma moderna di convivenza collettiva prolungata nel tempo, a farsi permeabili a ciò che di utile e innovativo si sviluppa o si produce nel mondo".

Oggi, nelle organizzazioni e nelle aziende, la valutazione dell'efficacia o del successo di una strategia o di una struttura organizzativa viene sempre più spesso messa in relazione con la capacità di generare, affrontare e gestire il cambiamento. È, infatti, ormai chiaro che, per continuare a svilupparsi a fronte di condizioni quali la globalizzazione dei mercati, lo sviluppo delle nuove tecnologie e la sempre più accentuata prossimità tra i settori industriali, le or-

ganizzazioni devono imparare a trattare e gestire al meglio quell'elemento base di qualsiasi percorso di sviluppo che è la capacità di gestione del cambiamento. Perché, proprio come nei più elementari fenomeni naturali ed evolutivisti, non può esserci sviluppo senza cambiamento. Sicché, a tutti coloro che operano all'interno delle organizzazioni e in particolare a chi, come i manager, ha responsabilità di guida e indirizzo, viene richiesto di migliorare continuamente le proprie competenze, appunto, su questa dimensione specifica.

Negli ultimi anni, anche la letteratura manageriale ha sempre più spesso affrontato questo tema con testi che con esempi, teorie e modelli hanno contribuito al miglioramento dei processi di gestione del cambiamento. Tra le più preziose, indico le opere di Gary Hamel, C.K. Prahalad e John P. Kotter (cfr. testi citati). Da questi autori emerge che uno dei principali ostacoli al cambiamento all'interno delle organizzazioni è rappresentato dagli individui che vi operano, e che quindi, per attuare efficacemente qualsiasi processo di cambiamento, occorre tenere al centro delle priorità manageriali proprio quella fondamentale risorsa organizzativa che è l'uomo. Anche su questo aspetto considero doveroso richiamare altri esempi tratti della letteratura manageriale e, in particolare, da quegli autori che si sono occupati di problemi organizzativi legati alla gestione del cambiamento. Tra gli altri, mi permetto di citare i contributi di Manfred F.R. Kets de Vries, Paul Watzlawick, e, in Italia, Walter Passerini ed Ettore Messina (cfr. testi citati).

Proprio il frequente utilizzo da parte di questi studiosi di citazioni tratte da autori classici, mi ha portato a ipotizzare che la gestione del cambiamento, oltre a essere al centro delle tematiche aziendali di oggi, abbia rappresentato anche in passato un'esigenza dell'uomo e delle sue organizzazioni.

A questo proposito, e senza voler andare a testi e ad autori lontani dal presente soggetto, propongo immediatamente una riflessione su alcuni versi di Niccolò Machiavelli che sono estratti dall'opera *Di Fortuna* e che riguardano, appunto, il tema del cambiamento:

Colui con miglior sorte si consiglia
tra tutti li altri che 'n quel loco stanno,
che ruota al suo valor conforme piglia,

perché li umor che adoperar ti fanno,
secondo che convengon con costei,
son cagion del tuo bene e del tuo danno;
non però che fidar si possa in lei
né creder d'evitar suo duro morso,
suo duri colpi impetuosi e rei:
perché mentre girato sei dal dorso
di ruota per allor felice e buona,
la suol cangiar le volte a mezzo el corso
e, non potendo tu cangiar persona
né lasciar l'ordin di che 'l Ciel ti dota,
nel mezzo del cammin la t'abbandona.
Però, se questo si comprende e nota,
sarebbe un sempre felice e beato
che potessi saltar di rota in rota;
ma, perché poter questo ci è negato
per occulta virtù che ci governa,
si muta col suo corso el nostro stato.

Questi versi, al di là della conclusione fatalistica, ci forniscono una straordinaria sintesi del pensiero di Machiavelli sul cambiamento. Egli vi afferma che “Colui che ruota al suo valor conforme piglia” (colui che meglio si adatta, o sa adattarsi, alla realtà) “con miglior sorte si consiglia” (ottiene i risultati migliori); poi aggiunge che “non però che fidar si possa in lei” perché la ruota (ossia la realtà) “la suol cangiar le volte a mezzo corso” in quanto ha nel cambiamento, cioè nell'instabilità – nell'evoluzione, volendo declinare il termine nella sua accezione positiva – una delle sue peculiarità. A quel punto “non potendo tu cangiar persona” (non potendo l'uomo facilmente modificare il proprio essere) “nel mezzo del cammin la t'abbandona”. È chiaro, in estrema sintesi, che per Machiavelli il cambiamento è la caratteristica principale della realtà e che, per interagire efficacemente con essa - cioè per raggiungere determinati obiettivi e risultati, individuali e collettivi - l'uomo deve sia sviluppare competenze adeguate sia ambire a quella che amo definire la “madre di tutte le competenze”, vale a dire la capacità di gestire e guidare proattivamente i processi di cambiamento.

Mi sono, dunque, chiesto: ciò che stiamo vivendo oggi è, forse, il primo momento storico di grandi cambiamenti che vede coinvolte le organizzazioni umane? E ancora: vi è stata un'altra epoca in cui l'uomo e le sue organizzazioni hanno dovuto confrontarsi con una realtà particolarmente turbolenta e dinamica, come la nostra di oggi? E infine: in passato vi sono stati autori - "d'avanguardia", come li definisce Normann - che nelle loro opere hanno trattato il tema del cambiamento e le cui riflessioni possono essere ancora attuali?

Grazie al caso - forse la machiavelliana *fortuna* - credo di aver trovato una valida risposta a queste domande in quella età comunemente definita Rinascimento e risalente a giusto 500 anni. Ecco, a tal proposito, in quali termini i già citati Gaggi e Narduzzi si esprimono: "Nel Rinascimento in Italia si inventavano la finanza innovativa e l'assicurazione e fiorivano le officine nelle quali nascevano i brevetti dell'epoca: soluzioni materiali originali che rendevano possibili nuove produzioni. (...) Era un sistema produttivo che aveva, ovviamente, caratteristiche molto diverse da quello a cui ci ha poi abituato la produzione in serie della fabbrica industriale. Ma era anche un universo economico solo apparentemente incentrato sulla materia: un sistema che in realtà sapeva «estrarre» valore aggiunto sia dall'invenzione di nuovi servizi, come gli assegni e le cambiali, sia da una serie di applicazioni creative che facevano diventare «immateriale» la materia: per esempio l'aggiunta di dettagli originali per abiti ed arredamenti".

Credo sia opportuno, a questo punto, ricordare che i primi decenni del XVI secolo furono sconvolti da tre avvenimenti che cambiarono profondamente l'Europa e l'Italia. Il primo fu la scoperta dell'America o, come forse ancora si credeva all'epoca, la scoperta della via per le Indie passando da est che - così come oggi si assiste alla "pacificazione" del mondo con il baricentro economico che si va ponendo tra Stati Uniti e Cina - provocò allora "l'atlantificazione" e la fine del mondo "mediterraneocentrico". Il secondo furono le tesi luterane con i conseguenti scismi dalla Chiesa di Roma, risultato dell'evoluzione del pensiero umanistico, dal *De libero arbitrio* di Erasmo da Rotterdam al *Discorso sulla dignità dell'uomo* di Pico della Mirandola. Il terzo, infine, fu la reale e piena diffusione della stampa seguita all'invenzione di Gutenberg del 1455, paragonabile all'impatto dell'odierna diffusione della tecnologia digitale. Fino ad allora la presenza della Chiesa di Roma, lo sviluppo di una forte borghesia mercantile nelle Repubbliche Marinare e il fervore

culturale della Firenze Medicea avevano consentito all'Italia di ricoprire in Europa un ruolo spiritualmente, economicamente e culturalmente centrale. I fatti che intervennero misero in crisi questo indiscusso primato. Infatti, per ciò che riguarda la religione, come già accennato, le tesi protestanti di Lutero e Calvino portarono alla rottura dell'unità dei cristiani d'Occidente e alla prima grande riduzione del potere temporale della Chiesa di Roma. Per quanto riguarda l'economia, la scoperta della via ad est per le Indie tolse alle Repubbliche Marinare quel monopolio degli scambi commerciali con l'Oriente che le stesse avevano sviluppato grazie ai buoni rapporti con gli Arabi che abitavano le coste meridionali del Mediterraneo. Infine, la diffusione del pensiero umanistico e rinascimentale in tutta Europa e il concomitante accesso ai libri e alla cultura da parte di strati via via sempre più ampi della popolazione, posero le basi di quella che 200 anni dopo sarebbe stata la rivoluzione illuministica.

Come ho fatto nel primo paragrafo a proposito della "crisi strutturale" odierna, vorrei riportare qualche dato sul periodo storico che stiamo analizzando insieme.

La scoperta dell'America produsse in quegli anni uno sviluppo impetuoso della Spagna e di tutti quegli Stati che si affacciavano sull'Oceano Atlantico: basti pensare in proposito all'incremento di 35 volte registrato dalle importazioni spagnole di oro e argento tra il 1520 e il 1580 o, ancora, alla crescita del traffico del porto di Siviglia, che nello stesso periodo quadruplicò passando da 50 a 200 navi l'anno (fonte: N. Davies, *Storia d'Europa*, cfr. testi citati).

Dal punto di vista politico, credo basti qui ricordare la famosa frase attribuita all'imperatore Carlo V che, per dare un'idea della vastità del suo Impero, affermò che sul suo regno non tramontava mai il sole.

Culturalmente, infine, e a testimonianza del peso che ormai si attribuiva ai libri, mi piace ricordare che proprio in quell'epoca fu introdotta, nella Spagna di Isabella di Castiglia, la Santa Inquisizione la quale, nel suo disegno moralizzatore, incluse l'istituzione dell'indice dei testi proibiti con la loro conseguente condanna e messa al rogo.

In questo scenario di forte cambiamento che coinvolgeva anche le organizzazioni umane, si avvertì l'esigenza di un nuovo modo di confrontarsi con il po-

tere. Fu proprio in tali circostanze che si risvegliò quel particolare genere letterario rappresentato dai testi educativi - *institutio principis* - per principi e sovrani e che affondava le sue radici in opere di epoca classica come la *Repubblica* di Platone, il *De Re Publica* di Cicerone o il *De Clementia* di Seneca. Così, all'inizio del XVI secolo (il *De Principe* del Pontano, scritto nel 1468, è l'opera che annuncia questa nuova stagione della trattatistica di argomento etico-politico) in situazioni e con modalità completamente differenti, sentono la necessità di dedicare le proprie riflessioni ai principi contemporanei tre autori, tre grandi filosofi che ancora oggi influenzano il pensiero occidentale: Erasmo da Rotterdam, Tommaso Moro e, naturalmente, Niccolò Machiavelli.

Erasmo e Tommaso sono strettamente legati tra loro sia dai comuni studi umanistici sia da un'amicizia profonda che porta Erasmo, nel 1511, a dedicare proprio a Tommaso Moro la sua opera più famosa, l'*Elogio della Pazzia* (cfr. testi citati). Su un altro versante si colloca, invece, Niccolò Machiavelli il quale, oltre ad avere una diversa origine culturale e sociale che oggi definiremmo "borghese", non sembra conoscere i primi due né le loro opere.

Anche le vite di questi tre grandi pensatori, tra loro contemporanei, sono diverse, così come lo sono i ruoli da ciascuno di loro ricoperti. Erasmo fu una tra le maggiori figure dell'Umanesimo, un intellettuale che proprio per la modernità del suo pensiero, pur non essendosi mai schierato a favore del Protestantismo, nel 1559 fu messo all'indice dalla Chiesa di Roma. Famoso per le sue traduzioni dei classici greci e latini, le università e le corti di tutta Europa lo ricercavano per la sua vasta cultura. Fu consigliere di Carlo V e, per contribuire alla formazione personale del futuro imperatore, scrisse *L'educazione del principe cristiano* (cfr. testi citati).

Tommaso Moro fu, invece, Cancelliere e Primo Ministro di uno dei sovrani più turbolenti dell'epoca, ossia Enrico VIII, il re d'Inghilterra noto per le sue sei mogli. Amico fraterno di Erasmo, che conobbe nel 1509 durante un soggiorno dell'umanista olandese presso la corte inglese, Tommaso Moro finirà i suoi giorni prima rinchiuso nella Torre di Londra e poi decapitato per essersi rifiutato, contro la volontà del suo re, di suffragare lo scisma della Chiesa di Inghilterra. L'opera più rappresentativa del suo umanesimo è quella *Utopia* (cfr. testi citati) che, attraverso la metafora del racconto marinairesco, propone una rivoluzionaria organizzazione dello Stato, basata tra l'altro sulla

comunione della proprietà. Gli spazi di riflessione che Moro aprì furono tali che proprio con questo *libellus* prese il via quel filone letterario che, passando attraverso *La città del sole* di Tommaso Campanella, il *Leviatano* di Thomas Hobbes, *La Nuova Atlantide* di Francesco Bacone, porterà alla nascita del pensiero politico moderno.

E veniamo a Niccolò Machiavelli, che negli anni a cavallo del 1500 fu Segretario della Repubblica fiorentina. Tale carica – paragonabile a quella di un moderno Sottosegretario – gli consentì di frequentare personalmente le più importanti corti d'Europa: da quella del re di Francia a quella dell'imperatore tedesco e fino alla curia papale di Roma. Fu un'esperienza altamente formativa grazie alla quale Machiavelli acquisì una serie di conoscenze politiche che si nutrivano di teoria e al tempo stesso di pratica.

Questa fase di pieno coinvolgimento nella politica attiva, si protrasse fino al 1512, anno che nella vita di Machiavelli funse da spartiacque poiché segnò il confine tra quello che gli storici definiscono periodo “ante res perditas” (precedente alla perdita dello status professionale pubblico) e quello “post res perditas”. Infatti, in seguito alla battaglia di Ravenna – che si svolse, appunto, nel 1512 – le truppe francesi alleate della Repubblica fiorentina furono costrette a retrocedere per l'avanzata della Lega Santa; a quel punto, su precisa volontà papale, i Medici ripresero il potere a Firenze. Per Machiavelli, che aveva prestato i suoi servigi alla Repubblica, fu un evento drammatico: venne incarcerato, torturato e, infine, esiliato. Fino alla morte – avvenuta quindici anni dopo, nel 1527 – cercò in tutti i modi di riaccreditarsi politicamente riuscendo, tuttavia, a riavvicinarsi solo parzialmente alla politica attiva.

Paradossalmente, oggi dobbiamo proprio al rovesciamento della fortuna umana di Machiavelli le sue opere più importanti: senza quegli sfortunati avvenimenti, Machiavelli avrebbe probabilmente continuato a esercitare l'attività politica e diplomatica e, pertanto, non avrebbe avuto né modo né tempo per scrivere opere come *Il Principe* e i *Discorsi*, continuando tutt'al più a produrre solo scritti di carattere reportistico - come nella prima parte della sua vita. Proprio durante gli anni dell'esilio, per sentirsi vivo, Machiavelli iniziò a scrivere con l'obiettivo sempre chiaro - che non deve mai essere perso di vista se si vuole comprendere correttamente il significato di quelle opere – di riconquistare il favore dei potenti e dei notabili fiorentini. Scrisse in modo di-

sordinato e confuso, passando da un'opera all'altra, dedicandosi alla riflessione teorica e facendo tesoro sia dell'esperienza diretta sia dei fatti a cui assisteva da spettatore.

Il risultato più interessante di questa produzione letteraria di marca squisitamente politica sono i *Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio*, testo evoluto e complesso più di quel *Principe* che, soprattutto nella prima metà del secolo scorso, grazie alla spregiudicatezza delle sue tesi - la politica posta al di sopra della morale - e all'efficacia del suo formato - paragonabile a un moderno pamphlet - è stato alla base del grande successo e della scoperta del pensiero di Machiavelli in tutto il mondo e presso tutte le ideologie.

Oggi più che mai, nell'inizio che abbiamo già definito "turbolento" di questo XXI secolo, il pensiero del *Principe* appare superato da quello dei *Discorsi*, in particolare quale spunto per una riflessione manageriale. Infatti, anche in questo contesto, le riflessioni contenute nel *Principe* insieme al suo tono emotivo, autoritario e personalistico, appaiono obsolete e poco applicabili all'odierna realtà delle organizzazioni; viceversa i *Discorsi*, dedicati da Machiavelli a un popolo e a una repubblica, sono considerati dai principali studiosi come "l'opera di Machiavelli per il XXI secolo".

3. Le aziende come organizzazioni umane politiche

Prima di proseguire l'approfondimento dei contenuti dei *Discorsi* ed evidenziarne nel dettaglio l'attualità, trattandosi di un testo politico, desidero porre l'attenzione su come le moderne organizzazioni e aziende vadano considerate sempre meno attraverso un approccio organizzativo meccanicistico e taylorista e sempre più come organizzazioni umane - talvolta così efficienti da essere definite "squadre" - dove l'eccellenza dei risultati dipende sempre più dalla capacità dei manager - in quel caso detti "leader" - di generare focalizzazione e spinta delle risorse umane verso gli obiettivi comuni.

Tutto questo è realizzabile nelle organizzazioni non più attraverso meccanismi coercitivi, autoritari e spersonalizzanti superati e inefficaci, ma attraverso lo sviluppo del senso di appartenenza, di orientamento ai risultati e di coinvolgimento di tutti coloro che, a vario livello, prestano la propria opera.

A questo proposito vorrei citare una frase di Edmondo Berselli tratta dall'introduzione del saggio di Pier Luigi Celli *Nascita e morte di un'impresa in 42 lettere* (cfr. testi citati): “gestire un'azienda non significa trattare gli uomini e le donne come automi, né come esseri amorfi che reagiscono automaticamente a stimoli meccanici: significa invece creare consenso, convogliare energie, convincere sulla giustezza delle modalità. Si dica quello che si vuole, questa è un'operazione marcatamente *politica*.”

Concordando su questa definizione di “politica” e sul ruolo rilevante che essa ricopre sia nelle organizzazioni sia nelle aziende di oggi, ritengo importante per i manager conoscere quei testi in cui la politica è considerata proprio in questa accezione: come il già citato *L'educazione del principe cristiano* di Erasmo o l'*Oracolo manuale e arte di prudenza* di Baltasar Gracián (cfr. testi citati). Chi si accinge a leggere queste opere scoprirà non solo che certe tematiche politiche sono tipiche dell'attività manageriale di oggi, ma anche che le buone regole di gestione delle organizzazioni sono sempre state le stesse, da che mondo è mondo. Con la piccola ma significativa differenza che, se un tempo la conoscenza di queste regole era richiesta solo a una ristretta cerchia di principi, oggi la stessa è sempre più una competenza indispensabile per tutti coloro che hanno responsabilità di gestione, di risorse umane e non, all'interno delle organizzazioni.

Rispetto a questi testi, i *Discorsi* di Machiavelli presentano l'ulteriore vantaggio di rivolgersi non a un principe seduto sul proprio trono, ma a chi governa una repubblica, ossia un'organizzazione che, anche nel caso in cui avesse a capo un principe, avrebbe comunque una struttura di gestione molto simile a quella delle nostre aziende. Anche per questo il messaggio dei *Discorsi* si presta ottimamente a un'applicazione all'interno della moderna realtà organizzativa aziendale: una realtà dove il manager, e più in generale tutti coloro che gestiscono persone, non gode di un potere assoluto, non sta seduto su un trono, ma deve basare il proprio potere e gran parte della propria capacità di guida, sulla gestione della tensione, la creazione del consenso e uno stile di leadership adatto alle risorse guidate, oltre che all'ambiente di riferimento.

Partendo dalle caratteristiche illustrate e applicando un minimo di “pensiero laterale”, è stato facile incontrare nei contenuti del primo libro dei *Discorsi*

una fonte inesauribile di meta-spunti di riflessione incredibilmente vicini alla vita professionale dei giorni nostri.

Evidentemente, ciò che qui si propone è una lettura metaforica del testo machiavelliano, un'interpretazione in chiave manageriale: un trasferimento di significato che è possibile proprio in virtù delle analogie tra la realtà politica italiana del Cinquecento e la realtà gestionale delle moderne aziende. Ciò anche quando, come nel capitolo 11, dove Machiavelli tratta della religione dei Romani, l'argomento viene tradotto in metafora per spiegare la gestione dei "valori aziendali"; oppure nel capitolo 21, che tratta del rischio di non avere armate proprie e propone, così, considerazioni valide sui temi attuali delle politiche di outsourcing; o, ancora, nel conclusivo capitolo 60, che si sofferma sul modo in cui venivano assegnate le magistrature a Roma offrendo spunti di attualissima applicazione nella gestione delle opportunità di carriera.

Se, quindi, oggi in Italia le organizzazioni e le aziende sono, secondo il significato da noi dato, sempre più "politiche" oltre che alle prese con l'esigenza di cambiamento che abbiamo già descritto, allora la conoscenza del pensiero di Machiavelli sviluppato nei *Discorsi* può essere per i manager un innovativo e quanto mai produttivo momento di riflessione.

4. L'incontro con il pensiero di Niccolò Machiavelli

Credo ora sia giunto il momento di condividere la mia esperienza di conoscenza delle opere di Niccolò Machiavelli e del suo pensiero. Questo anche perché, come si comprenderà tra breve, il mio primo contatto ha avuto una profonda influenza sull'ideazione e sulla struttura della presente opera.

Come il 90% degli italiani, sono anch'io partito da *Il Principe*, che ho letto nell'edizione pubblicata nel 1991 da Rizzoli (cfr. testi citati) e curata dallo storico Piero Melograni.

Nella premessa di questo volume si apprende che Goffredo Parise concordava con Melograni sul fatto che gli stranieri conoscessero Machiavelli meglio degli italiani poiché avevano la fortuna di leggerlo tradotto. Da tale riflessione scaturì, appunto, la sfida di proporre il testo machiavelliano più famoso

corredandolo di una “versione in italiano di oggi”: un lavoro che è risultato molto gradito ai lettori italiani, in particolare ai non letterati a cui ha permesso un accesso semplificato ai contenuti dell’opera superando l’ostacolo del testo originale e della sua affascinante, ma oggi indubbiamente ostica, prosa in volgare cinquecentesco.

Come anticipavo, una volta dinanzi ai *Discorsi*, il cui livello di difficoltà richiede al lettore di oggi uno sforzo anche maggiore del *Principe*, volendo proporli all’attenzione dei manager d’azienda, ho pensato a un’operazione simile a quella di Melograni, anche se molto più mirata.

Sono giunto, quindi, a realizzare questa “versione in italiano di oggi” del primo libro, il più completo dei tre che costituiscono gli incompiuti *Discorsi* - dedicato ai problemi “interni” delle repubbliche, ossia la loro organizzazione, le loro leggi, etc. -, limitandomi a proporre, nelle note in calce, il testo originale solo dei brani più significativi.

D’altra parte, ho ritenuto opportuno condividere, puntualmente e per ogni capitolo, alcune riflessioni che la lettura aveva generato nella mia mente di manager. Ma attenzione: l’obiettivo di queste mie osservazioni non è mai stato di fornire un nuovo metodo o una nuova teoria manageriale preconstituita bensì, in accordo anche con il più moderno utilizzo dei meta-messaggi, semplicemente di aiutare il lettore nella sua personale scoperta del pensiero di Machiavelli e di guidarlo attraverso quella che amo definire la “moderna metafora aziendale”. In sostanza, ho inteso proporre un percorso di scoperta che non può in alcun caso prescindere dalle esperienze, dalle conoscenze e dalla singolarità tipica di ogni realtà organizzativa.

Questo lavoro, dunque, è nato prima di tutto, e ricordando Melograni, per colmare il gap di conoscenze che oggi noi italiani - manager e non - abbiamo nei confronti dei lettori stranieri. Poi, grazie anche al carattere pratico dei *Discorsi*, che già Machiavelli aveva pensato come strumento da applicare concretamente all’interno di un’organizzazione - principato o repubblica o, aggiungo, azienda -, ho proceduto ad analizzarne quei contenuti che sono ancora oggi attuali nella vita delle organizzazioni, come i loro valori, la gestione del cambiamento, il controllo del potere.

5. La moderna metafora aziendale

Nelle pagine successive a questa introduzione e prima del testo di Machiavelli, il lettore troverà un *breve glossario manageriale* che, coerentemente con gli obiettivi sin qui illustrati, si propone di aiutarlo a cogliere il più rapidamente possibile lo spirito della “metafora aziendale”.

Nella versione in italiano di oggi che propongo ho, infatti, deliberatamente lasciato inalterati tutti quei termini che nel linguaggio odierno hanno mantenuto lo stesso significato di un tempo (per esempio: cariche, istituzioni, popolo, disordini). Questo anche quando - in particolare pensando a un lettore manager - gli stessi termini avrebbero potuto essere trasformati in sinonimi più espliciti e vicini al mondo aziendale (posizioni manageriali, organizzazione aziendale, risorse umane, conflitti organizzativi, etc.).

Mio preciso intendimento è stato di rispettare il più possibile il testo originale di Machiavelli e di renderlo solo più facilmente fruibile aggiungendo il suddetto glossario, un sottotitolo per ogni capitolo che ne evidenzi il tema aziendale più significativo tra quelli trattati, e alcune riflessioni manageriali a cui ho già fatto cenno.

I sottotitoli dei capitoli sono stati riportati anche nell’indice per permettere una consultazione rapida nel caso, per esempio, che un lettore sia alla ricerca di spunti su argomenti specifici. Nella definizione, poi, di questi sottotitoli ho altresì adoperato termini comuni e tra i più diffusi tra quelli utilizzati dalle scienze manageriali.

Tuttavia, per maggiore chiarezza, ritengo sia opportuno esplicitare brevemente il significato che ho attribuito alle seguenti definizioni:

Modelli organizzativi di base: sono le forme organizzative di base gerarchica, funzionale e matriciale. Nella metafora dei *Discorsi*, hanno particolare rilievo quella gerarchica, legata al principato, e quella matriciale, legata alla repubblica o al principato civile.

Cambiamento strutturale: da distinguere dal successivo rinnovamento organizzativo, è il cambiamento che coinvolge non solo le persone ma anche i ruoli, le relazioni e le istituzioni di tutta l'organizzazione.

Rinnovamento organizzativo: è la situazione di cambiamento organizzativo in cui non si toccano i ruoli, le relazioni e le istituzioni, ma ci si limita al cambiamento dei soggetti che occupano tali ruoli.

Stili di leadership: sono i diversi modelli identificati e proposti dalla moderna scienza manageriale; quelli che trovano principale riscontro all'interno della metafora dei *Discorsi* sono lo stile autoritario e, all'opposto, quello partecipativo.

Nelle prossime pagine, infine, oltre a un accenno alla genesi dei *Discorsi*, presento una dettagliata cronologia della vita di Machiavelli, completa dei principali avvenimenti a essa contemporanei, con l'intento di aiutare anche il lettore più desueto alle vicende storiche di inizio '500, a immergersi nella temperie culturale e politica del nostro autore.

6. Tre obiettivi

Prima di lasciare alla lettura di questa mia versione del primo libro dei *Discorsi*, confidando nel pensiero tanto caro a Machiavelli che la conoscenza dei comportamenti umani passati può contribuire a ridurre la possibilità di commettere errori e in accordo con la più moderna definizione di cosa sia un professionista - colui che "sa, sa fare e sa essere" - propongo al lettore tre obiettivi:

- Sapere: conoscere un classico della letteratura italiana e scoprire l'attualità e l'applicabilità del pensiero di Machiavelli alla quotidianità aziendale.

- Saper Fare: cogliere i suggerimenti atti a intervenire su temi complessi e dall'impatto profondo (per esempio, il comportamento manageriale come fondamentale forma di comunicazione).

- Saper Essere: agire con la consapevolezza dell'importanza che la cultura e la filosofia rivestono nella quotidiana attività aziendale, coltivando così quella "terza dimensione" che è oggi trascurata da una parte consistente della formazione manageriale.

Dalla mia prospettiva riterrò, a quel punto e immodestamente, di aver raccolto, dopo cinquecento anni e solo parzialmente, l'appello di Machiavelli: "a ciò che coloro che leggeranno queste mie declamazioni, possano più facilmente trarne quella utilità per la quale si debbe cercare la cognizione delle istorie". (cfr. Introduzione).

Niccolò Machiavelli e il suo tempo

- 1469 – 3 maggio, nasce a Firenze da Bernardo, avvocato, e Bartolomea de' Nelli, poetessa dilettante, **Niccolò**; prima di lui erano nate le due sorelle Primavera e Margherita e, nel 1475, nascerà il fratello Totto. Muore Piero de' Medici e lascia la signoria di Firenze a suo figlio Lorenzo il Magnifico.
Giovanni da Spira stampa a Venezia le *Epistolae ad familiares* di Cicerone e la *Naturalis historia* di Plinio il Vecchio.
- 1471 – 28 luglio, viene eletto papa Sisto IV, Francesco della Rovere.
- 1474 – 14 dicembre, sale al trono di Spagna Isabella di Castiglia, moglie di Ferdinando d'Aragona.
- 1475 – Bernardo Machiavelli riceve dal tipografo una copia della *prima Deca* di Tito Livio, non rilegata, quale compenso per una sua attività.
- 1476 – **Niccolò** avvia gli studi di grammatica.
- 1478 – 26 Aprile, durante la Congiura de' Pazzi, Giuliano de' Medici viene ucciso, suo fratello Lorenzo si salva; a seguito dell'attacco a Firenze da parte del papa, alleato con i sovrani Spagnoli, Lorenzo si reca a Napoli dove riesce a rompere questa alleanza.
- 1481 – **Niccolò** passa alla scuola di Paolo da Roncilione, dove approfondisce gli studi latini.
- 1483 – 30 Agosto, Carlo VIII diviene re di Francia.
- 1486 – Bernardo incarica **Niccolò** di far rilegare alcuni suoi libri, tra cui la *prima Deca* di Tito Livio.
Giovanni Pico della Mirandola enuncia il suo *Discorso sulla dignità dell'uomo*.
- 1487 – La Chiesa condanna tutte le 900 *conclusiones* contenute nell'opera di Pico della Mirandola.

- 1488 – Pico della Mirandola si ferma a Firenze, dopo essere stato bandito e imprigionato in Francia come eretico.
- 1492 – 5 Gennaio, cade Granada, ultimo territorio Arabo in Spagna.
 31 Marzo, gli Ebrei che non accettano di convertirsi sono espulsi dalla Spagna.
 8 Aprile, muore Lorenzo il Magnifico.
 3 Agosto, Colombo salpa dal porto di Palos
 11 Agosto, viene eletto papa Alessandro VI, Rodrigo Borgia.
 12 Ottobre, Colombo sbarca sull'isola di San Salvador.
- 1493 – 15 Marzo, Colombo sbarca a Palos di ritorno dal suo viaggio che diviene pubblico il 29 Aprile.
 19 Agosto, diventa imperatore Massimiliano I.
- 1494 – 17 Novembre, muore a Firenze Pico della Mirandola.
 17 Novembre, Carlo VIII entra in Firenze.
 8 Dicembre, Carlo VIII entra in Roma e si accorda col papa.
 23 Dicembre, Gerolamo Savonarola prende il potere a Firenze.
- 1495 – Leonardo comincia a dipingere *Il Cenacolo* nel convento di Santa Maria delle Grazie a Milano.
- 1496 – Copernico frequenta l'Università di Bologna.
- 1497 – Alessandro VI scomunica Girolamo Savonarola.
 A nome della propria famiglia **Niccolò Machiavelli** scrive al vescovo di Perugia relativamente a un patronato conteso con la famiglia de' Pazzi.
- 1498 – Scoppiano disordini a Firenze, Savonarola è imprigionato e torturato.
 27 Maggio, Vasco da Gama, dopo aver circumnavigato le Americhe, arriva a Calcutta.
 15 Giugno, **Machiavelli** è nominato Segretario della Seconda Cancelleria della Repubblica.
 17 Agosto, Cesare Borgia lascia gli ordini sacri ed è nominato Duca di Valentinois.

- 1499 – Prima missione di **Machiavelli** presso Jacopo VI signore di Piombino.
Seconda missione di **Machiavelli** presso Caterina Sforza, signora di Imola.
Michelangelo finisce di scolpire la *Pietà*.
- 1500 – 14 Maggio, muore Bernardo Machiavelli.
Erasmus da Rotterdam pubblica gli *Adagia*
Lisbona diviene il principale porto d'Europa a scapito di Venezia.
Luglio, **Machiavelli** parte per la legazione in Francia.
- 1501 – Cesare Borgia, dopo aver conquistato Pesaro e Rimini, diviene duca di Romagna.
Agosto, **Machiavelli** sposa Marietta di Luigi Corsini da cui avrà sette figli.
Copernico frequenta l'università di Padova.
- 1502 – **Machiavelli** compie una legazione a Bologna presso Giovanni Bentivoglio.
21 Giugno, Cesare Borgia si impadronisce di Urbino.
24 Giugno, prima legazione di **Machiavelli**, al seguito di Francesco Soderini, presso Cesare Borgia.
22 Settembre, Piero Soderini è eletto gonfaloniere a vita della Repubblica Fiorentina.
- 1503 – Diviene papa Pio III, Francesco Todeschini Piccolomini, che muore improvvisamente dopo meno di un mese.
Viene eletto Papa Giulio II, Giuliano Della Rovere, dopo un conclave che **Machiavelli** è chiamato a seguire personalmente su incarico della Repubblica di Firenze.
- 1504 – Gennaio, **Machiavelli** parte per la seconda legazione in Francia.
Novembre, muore Isabella di Castiglia.
Il *David* di Michelangelo è posto davanti al Palazzo della Signoria a Firenze.
- 1506 – Commissione di **Machiavelli** al Mugello e nel Casentino per arruolare milizia.

Seconda legazione a Roma presso il papa Giulio II.
Leonardo lascia Firenze per Milano portandosi dietro la *Gioconda* appena terminata.
Machiavelli scrive *La Cagione dell'Ordinanza* e la *Provisione dell'Ordinanza*.
Viene iniziata a Roma la costruzione della Basilica di S. Pietro.

1507 – **Machiavelli** è nominato cancelliere dei Nove della Milizia.
Machiavelli compie una legazione in Tirolo presso l'imperatore Massimiliano I.

1508 – **Machiavelli** scrive il *Rapporto sulle cose della Magna*.
Michelangelo comincia la decorazione della Cappella Sistina.
Si forma la lega di Cambrai contro Venezia. Ne fanno parte: Massimiliano I, Ferdinando il Cattolico, Luigi XII e papa Giulio II.
Erasmus scrive l'*Elogio della Pazzia*, che verrà pubblicato in Italia nel 1518.

1509 – 21 Aprile, Enrico VIII Tudor diviene sovrano d'Inghilterra.
14 Maggio, sconfitta veneziana nella battaglia di Agnadello.
8 Giugno, Pisa, non più protetta da Venezia, si arrende a Firenze.
Machiavelli partecipa agli accordi di pace e opera per evitare il saccheggio della città.

1511 – **Machiavelli** scrive *L'ordinanza de' cavagli* per formare una milizia a cavallo.
4 Ottobre, si forma la Lega Santa fra il papa, Venezia, il duca di Ferrara, Ferdinando il Cattolico ed Enrico VIII contro la Francia.

1512 – 1 Aprile, la Francia vince la Battaglia di Ravenna ma è costretta a ritirarsi e viene attaccata anche dagli Svizzeri che occupano Milano.
I rappresentanti della Lega Santa riuniti a Mantova decidono la restaurazione degli Sforza a Milano e dei Medici a Firenze.
29 Agosto, Prato è saccheggiata dalle milizie spagnole, Piero Soderini è costretto alla fuga e i Medici rientrano a Firenze protetti dall'esercito spagnolo.

- 10 Novembre, **Machiavelli** viene condannato dalla nuova signoria dei Medici a un anno di confino e a una pena di mille fiorini d'oro.
- 1513 – Febbraio, a Firenze scoppia la rivolta antimedicea di Antonio Capponi, **Machiavelli**, sospettato, viene arrestato, torturato e confinato a San Casciano Val di Pesa.
Giovanni de' Medici è eletto papa col nome di Leone X.
6 Giugno, i Francesi sono definitivamente sconfitti a Novara e devono lasciare l'Italia.
Agosto, **Machiavelli** inizia a scrivere *Il Principe*.
10 Dicembre, **Machiavelli** scrive a Francesco Vettori informandolo di aver composto *Il Principe*.
- 1515 – **Machiavelli** ritorna a Firenze sperando di riprendere servizio con Giuliano de' Medici ma, anche a seguito dell'intervento diretto del papa, ogni suo sforzo è vano.
Francesco I succede a Luigi XII sul trono di Francia.
Erasmus pubblica le *Annotazioni* al Nuovo Testamento.
- 1516 - Alla morte di Ferdinando il Cattolico gli succede al trono Carlo I d'Asburgo.
Erasmus pubblica *L'educazione del principe cristiano*.
Machiavelli inizia la frequentazione degli Orti Oricellari dove legge brani dei suoi *Discorsi sulla prima deca di Tito Livio*.
Leone X investe il nipote, Lorenzo de' Medici, dedicatario del Principe, del Ducato di Urbino.
Dicembre, Tommaso Moro pubblica l'*Utopia*, che nel 1519 verrà edito anche in Italia.
- 1517 – 31 Ottobre, Lutero affigge le 95 tesi contro le indulgenze.
Erasmus scrive *Il lamento della pace*.
- 1518 – **Machiavelli**, compie una missione a Genova per conto di alcuni mercanti fiorentini e scrive la *Mandragola*.
- 1519 – 14 Gennaio, muore l'imperatore Massimiliano I.

4 Maggio, muore appena ventiseienne Lorenzo de' Medici, dedicatario del *Principe*.

Carlo V, re di Spagna, di Napoli, duca di Borgogna e signore dei Paesi Bassi, è eletto Imperatore.

Novembre, muore Cosimo Rucellai, animatore degli Orti Oricellari.

Machiavelli inizia la composizione dell'*Arte della Guerra*.

1520 – Su richiesta del cardinale Giulio de' Medici, **Machiavelli** compone il *Discorso sulle cose di Firenze dopo la morte di Lorenzo de' Medici*.

1521 – 3 Gennaio, Lutero viene scomunicato.

Piero Soderini, che già aveva offerto a **Machiavelli** di diventare cancelliere della Repubblica di Ragusa, cerca di convincerlo a divenire segretario del condottiero Prospero Colonna; **Machiavelli**, anche in questo caso, rifiuta.

Agosto, **Machiavelli** pubblica l'*Arte della Guerra*.

1524 – Erasmo pubblica il *De libero arbitrio*.

1525 – Dopo la battaglia di Pavia, Francesco I è fatto prigioniero e portato in Spagna.

Machiavelli va a Roma per presentare al papa le *Istorie Fiorentine*.

1526 – Francesco I firma il trattato di Madrid impostogli da Carlo V che contiene la sua rinuncia a Milano, a Napoli, alla Borgogna, alle Fiandre e all'Artois - trattato che verrà rinnegato dopo la liberazione.

Machiavelli è incaricato di occuparsi della difesa di Firenze contro i Lanzichenecchi scesi in Italia su ordine di Carlo V e contro al papa.

1527 – **Machiavelli** è a Parma presso Guicciardini mentre i Lanzichenecchi di Carlo V saccheggiano Roma e prendono prigioniero il papa rifugiatosi in Castel S. Angelo.

Firenze si ribella ai Medici e nomina segretario, preferendolo a **Machiavelli**, Francesco Tarugi.

Machiavelli si ammala di quella appendicite che il 21 Giugno lo porterà alla morte per peritonite.

La genesi dei *Discorsi*

Secondo le tesi più assodate dagli studiosi contemporanei, i *Discorsi* sono stati composti da Machiavelli durante un lungo arco di tempo compreso tra il 1515 e il 1519, periodo a cui sono seguite fino al 1524 ulteriori e continue revisioni e aggiunte.

I *Discorsi* restano, tuttavia, un'opera incompiuta. Furono pubblicati per la prima volta nel 1531, cioè a quattro anni di distanza dalla morte di Machiavelli, contemporaneamente da due editori: il Giunti di Firenze e il Blado di Roma. La versione dei *Discorsi* più antica giunta fino a noi è una trascrizione completa a mano, conservata presso la British Library di Londra, attribuita a un fiorentino e datata nel terzo decennio del '500.

Il primo incontro tra Machiavelli e la “prima deca di Tito Livio” risale al 1475, quando suo padre Bernardo ricevette dal tipografo Niccolò Tedesco una copia non rilegata in latino della *Storia di Roma dalla sua fondazione*, copia che Machiavelli provvederà a far rilegare qualche anno dopo, nel 1486.

La *Storia di Roma dalla sua fondazione (Ab urbe condita)* è l'opera a cui Tito Livio ha dedicato tutta la propria vita. Nei 142 libri originari si narravano, con particolare attenzione agli eventi politici e militari, più di 500 anni della storia di Roma: dalla sua fondazione nel 509 a.C. fino al 9 d.C.. Dell'intera opera erano giunti integri nel Rinascimento solo 35 libri. Tra questi, i primi 10, cioè la “prima deca”, narrano gli eventi antecedenti al 292 a.C.: il consolidamento della tradizione repubblicana, l'affermazione del potere di Roma sui popoli dell'Italia centrale e meridionale e la vigilia della sua espansione nel mediterraneo con lo scoppio della prima guerra punica.

Composta con uno stile annalistico e seguendo il modello della *Guerra del Peloponneso* di Tucidide (cfr. testi citati), l'opera di Livio è storicamente molto criticata, oltre che per la parzialità delle sue fonti, anche per il suo evidente spirito celebrativo, tipico dell'età imperiale augustea.

Quando, molti anni dopo e su sollecitazione degli amici umanisti degli Orti Oricellari, Machiavelli affronterà la stesura dei *Discorsi*, il riferimento al testo di Livio rappresenterà poco più di un pretesto volto a sviluppare proposte poli-

tiche concrete sui diversi possibili sistemi di governo. Secondo gli studiosi più attenti, è testimonianza di questo fatto la poca cura che, in tutta l'opera, Machiavelli pone alla correttezza delle citazioni di Livio e degli altri autori antichi – una caratteristica, questa, per la quale per molto tempo Machiavelli ha ricevuto aspre critiche di pochezza culturale e di mancanza di basi umanistiche.

Ai nostri giorni, nonostante siano così ricchi di contraddizioni, i *Discorsi* sono considerati dagli studiosi di Machiavelli la sua opera maggiore. Francesco Bausi - curatore dei *Discorsi* per l'Edizione Nazionale delle *Opere* di Niccolò Machiavelli (cfr. testi citati) - nel carattere complesso e disorganico individua il loro principale pregio: “è proprio in questa veste incondita e disordinata, «composita e discontinua» che i *Discorsi* rivelano la loro importanza e la loro più autentica grandezza, ponendosi davvero come l'opera maggiore di Machiavelli: non, cioè, perché esibiscano la compattezza concettuale e la consapevolezza culturale di un'organica teoria degli stati repubblicani, (...) ma in quanto consentono di ripercorrere, nelle sue varie fasi, l'intero svolgimento della parabola politica e intellettuale di Machiavelli, e di verificare la sua capacità e la sua volontà di affrontare nella loro concreta articolazione e nella loro drammatica urgenza - adottando molteplici strumenti interpretativi e suggerendo soluzioni di volta in volta diverse - le trascoloranti situazioni e i sempre nuovi problemi che la storia fiorentina e italiana andava proponendo in quel primo, convulso scorcio del secolo XVI.”

Quanto alla genesi sofferta dei *Discorsi*, va ancora una volta ricordata l'estrema turbolenza del periodo storico in cui l'opera fu composta, ossia quei primi trent'anni del '500 che in Italia culminarono nel saccheggio di Roma e nella presa in ostaggio del papa da parte dei Lanzichenecchi dell'Imperatore Carlo V, e che portarono Machiavelli ad adattarsi continuamente alle mutevolezze dell'ambiente nonché a fornire risposte politiche e suggerimenti di governo innovativi piuttosto che a preoccuparsi della loro coerenza intrinseca.

Concludo questi brevi cenni sulla genesi dei *Discorsi* evidenziando, come ultimo aspetto della loro attualità e importanza, la situazione personale di Machiavelli il quale (come egli stesso scrive nella famosa lettera a Francesco Vettori del 10 dicembre 1513), pur essendo impegnato a riguadagnare credito “magari semplicemente *voltolando un sasso* per i Medici” (come spiega Bau-

si, cfr. testi citati), si dedicò a un'opera che più che essere una molto più gradita "institutio principis", è una molto più moderna "institutio populi".

Grazie anche a questo i *Discorsi* sono il frutto del pensiero di un uomo politico attento alla realtà dei fatti, completamente calato nella sua età e modernamente alla ricerca di vantaggi per la parte che, in quel momento, sta servendo. In sintesi, l'opera di un vero e proprio "moderno manager della politica".

Breve glossario manageriale

Al fine di favorire una più rapida comprensione della “moderna metafora manageriale”, riassumo nel seguente breve glossario i termini utilizzati nel testo e i loro significati metaforici: significati che, per non snaturare il contenuto della traduzione in italiano di oggi, sono stati lasciati inalterati.

Aristocrazia: modello organizzativo di base funzionale.

Cariche: posizioni manageriali.

Città / repubblica / nazione / stato: azienda.

Città libere: aziende indipendenti (non facenti parte di un gruppo/controllate).

Città schiave: aziende controllate (facenti parte di un gruppo/controllate).

Comandanti: management intermedio (middle management).

Democrazia: modello organizzativo di base matriciale.

Disordini: conflitti organizzativi dovuti a opposti interessi.

Fondazione: fondazione di una nuova azienda o suo cambiamento strutturale.

Introduzione di nuove leggi: normale attività gestionale.

Istituzioni: organizzazione aziendale.

Leggi: procedure e regole interne all’azienda.

Località: mercato.

Luoghi ameni: mercati poco competitivi.

Luoghi difficili: posizioni di mercato difficilmente difendibili o dal basso potenziale.

Luoghi sterili: mercati molto competitivi.

Moltitudine/popolo/plebe: risorse umane.

Ordini: organizzazione aziendale.

Potenti/senato/nobili: management o gruppo dirigente.

Potere ereditario: nepotismo.

Principato: modello organizzativo di base gerarchico.

Profonda riforma: ristrutturazione aziendale.

Religione: insieme dei valori di base dell’impresa.

Soldati/milizie: risorse umane con competenze chiave (key talent).

Tirannide: perdita dell’indipendenza, assorbimento, acquisizione.

Vittoria: risultati eccellenti.

Niccolò Machiavelli

Discorsi sopra la prima Deca di Tito Livio¹

1° libro

¹ Il testo originale contenuto nelle note è tratto dall'edizione dei *Discorsi sopra la prima Deca di Tito Livio* a cura di Francesco Bausi pubblicata nel 2001 dalla Salerno Editrice (Roma) nella collana "Edizione Nazionale delle Opere di Niccolò Machiavelli".

Dedica

Niccolò Machiavelli a Zanobi Buondelmonti e Cosimo Rucellai Salute

Il pericolo dell'adulazione e il valore della competenza

Vi porgo un omaggio che, pur non essendo adeguato al debito che ho con voi, è senza dubbio il più grande che, come Niccolò Machiavelli, io possa offrirvi. In queste pagine, infatti, ho racchiuso tutto ciò che so e che ho imparato con la lunga pratica e lo studio delle cose del mondo. E, dal momento che non si potrebbe pretendere di più da me, mi auguro che non avrete di che lamentarvi se non vi ho potuto fare un dono più grande. Se questi racconti vi sembreranno vacui, vi dispiacerete per la pochezza del mio ingegno; e se scorgete degli errori, potrete vedere quanto sia fallace la mia capacità di giudizio. In questo caso, non so chi tra noi si debba considerare più debitore nei confronti dell'altro: o io a voi, che mi avete spinto a scrivere ciò che mai da solo avrei scritto, o voi a me, per non essere riuscito a soddisfarvi con la mia opera. Vi chiedo perciò di accogliere questo mio lavoro con lo spirito con cui si accetta il regalo da un amico, tenendo cioè in considerazione più la buona volontà che la qualità della cosa donata. Perché - credetemi - alla fine di tutto ciò, mi resta una sola soddisfazione, ossia pensare che, sebbene su molti degli argomenti trattati è possibile che mi sia sbagliato, su una cosa sono certo di essere nel giusto, e cioè nell'avervi scelto quali primi destinatari di questi miei *Discorsi*. Così facendo, posso esprimervi la mia gratitudine per i benefici da voi ricevuti, e allo stesso tempo dimostro di sottrarmi a quella cattiva abitudine, comune a molti scrittori, di dedicare le loro opere a dei principi per lodarli di tutte le virtù del mondo, accecati dall'ambizione e dall'avarizia, piuttosto che criticarli per i loro difetti². Proprio per non cadere in questo errore, ho de-

² “[...] sì perché e’ mi pare essere uscito fuori dello uso comune di coloro che scrivono, i quali sogliono sempre le loro opere a qualche principe indirizzare, e - accecati dalla ambi-

ciso di dedicare la mia opera non a chi è già principe ma a chi, possedendo grandi qualità, meriterebbe di esserlo; non a chi mi potrebbe riempirmi di incarichi, onori e ricchezze ma a chi, potendo, vorrebbe farlo³. Perché gli uomini, volendo agire secondo giustizia, devono apprezzare quelli che sono liberali e non quelli che potrebbero esserlo, quelli che sanno e non quelli che, pur senza il sapere, pretendono di governare un regno⁴. È questa la ragione per la quale gli scrittori amano lodare Ierone Siracusano per la sua condotta di privato cittadino piuttosto che Perse il Macedone per ciò che era stato da re; infatti, per essere principe, a Ierone mancava soltanto il principato mentre Perse di un re aveva solamente il regno. Godetevi quindi ciò che nel bene o nel male voi stessi avete desiderato; e se poi - forse sbagliando - mostrerete di apprezzare queste mie opinioni, allora non potrò fare a meno di proseguire la mia opera così come, all'inizio, vi promisi. Salute a voi.

Il pericolo dell'adulazione e il valore della competenza

Il gruppo dirigente è spesso attorniato da persone che, anziché svolgere un'efficace oltre che necessaria azione di retroazione (feedback) nei suoi confronti, non fanno altro che sottolinearne le capacità, sfavorendone in questo modo la crescita e la corretta percezione della realtà operativa.

Il desiderio di potere e il clima che ne deriva finiscono per rendere cieco il gruppo dirigente ai fini di una migliore conoscenza di sé e dei propri limiti, in particolare verso il socratico "saper di non sapere".

I manager devono avere una superiore consapevolezza di sé e un notevole controllo delle proprie passioni.

zione e dalla avarizia - laudano quello di tutte le virtuose qualità, quando da ogni vituperabile parte doverrebbero biasimarlo."

³ "Onde io, per non incorrere in questo errore, ho eletti non quegli che sono principi, ma quegli che (per le infinite buone parti loro) meriterebbono di essere; non quegli che potrebbero di gradi, di onori e di ricchezze riempirmi, ma quegli che - non potendo - vorrebbero farlo."

⁴ "Perché gli uomini, volendo giudicare dirittamente, hanno a stimare quegli che sono, non quegli che possono essere liberali; e così quegli che sanno, non quegli che, senza sapere, possono governare uno regno."

1° Libro

Introduzione

La ripetitività dei comportamenti umani e il valore della storia

Anche se l'infida natura degli uomini sconsiglia di sperimentare nuovi sistemi e nuove istituzioni - perché sarebbe pericoloso come l'andare per acque e terre sconosciute, vista l'attitudine umana pronta più a criticare che a lodare le azioni altrui -, spinto da quel desiderio naturale che sempre ho avuto di agire senza tentennamenti su ciò che ritengo possa essere utile a tutti, ho deciso di avviarmi per una strada che di certo mi recherà danno e difficoltà, non essendo stata ancora percorsa da altri prima, ma che mi auguro potrà nel contempo essere apprezzata da coloro che vorranno considerare il fine delle mie fatiche. Se poi, per i limiti della mia intelligenza, per la scarsa esperienza che ho delle cose di oggi e la poca conoscenza di quelle di ieri, questo mio sforzo dovesse rivelarsi insufficiente e inutile, allora spero che possa almeno essere uno spunto per qualcun altro che, dotato di maggiori capacità individuali, dialettiche e di giudizio, vorrà cercare di raggiungere questo stesso obiettivo – la qual cosa, se è vero che non mi porterà lodi, non dovrebbe neanche attirarmi troppe critiche.

Ora, pensiamo alla grande considerazione che comunemente si ha del mondo antico, e tra i mille possibili esempi basti ricordare che, per acquistare anche solo un frammento di una statua antica, oggi si è disposti a pagare somme esorbitanti pur di possederlo, onorarne la casa e poterlo far copiare da artisti che poi in ogni loro opera si sforzeranno di imitare il modello antico. Di contro possiamo tutti osservare come gli insegnamenti della storia siano, invece, ignorati: l'operato con cui nei regni e nelle repubbliche antiche si distinsero re, comandanti, cittadini, legislatori e ogni altro uomo dedito alla patria, è sì oggetto di ammirazione ma non è assunto come modello⁵. Anzi, se ne prendo-

⁵ “[...] e veggendo, dall'altro canto, le virtuosissime operazioni che le storie ci mostrano che sono state operate dai regni e repubbliche antiche, da e re, capitani, cittadini, latori di leggi e altri che si sono per la loro patria affaticati, essere più tosto ammirate che imitate (anzi, in

no le distanze anche nei più piccoli comportamenti, tanto che di quella antica virtù non è rimasta oggi più alcuna traccia. Ebbene, non posso fare a meno di meravigliarmi e dolermi per questo stato di cose. E tanto più quando vedo che, nelle contese giuridiche così come nella medicina, si fa sempre più ricorso a quei principi e a quei rimedi che furono un tempo individuati e fissati dagli antichi. Le leggi che regolano il nostro vivere civile, infatti, altro non sono che la sistemazione ordinata delle sentenze emesse dagli antichi giuristi: è da loro che i nostri giuristi hanno tratto insegnamento. Allo stesso modo, la medicina di oggi non è altro che il frutto delle esperienze fatte dagli antichi medici, sulle quali i nostri medici basano le loro valutazioni. Ciò nonostante, nell'ordinare le repubbliche, nel conservare gli stati, nel governare i regni, nell'organizzare l'esercito per la guerra, nel giudicare i sudditi e nell'accrescere il potere, non si trova oggi nessun principe o governante che ricorra all'esempio degli antichi⁶. Credo che questa situazione non sia da imputare né alla debolezza in cui la religione ha condotto il mondo, né alla corruzione generata dall'ambizioso ozio che ha colpito molte province e città cristiane; piuttosto penso che il problema sia che noi abbiamo una così scarsa conoscenza della storia da non riuscire a percepirne, leggendola, il significato profondo⁷. Questo significa che chi studia la storia nutre sì interesse per la varietà dei casi che essa presenta, ma senza avvertire il desiderio di ispirarsi all'esempio degli antichi, ritenendo che l'imitazione sarebbe non solo difficile ma addirittura impossibile - come se il cielo, il sole, gli elementi e gli uomini avessero cambiato il proprio moto, l'ordine e la potenza rispetto a ciò che era in passato⁸.

Volendo togliere gli uomini da questo errore, partendo da quei libri di Tito Livio che la malvagità del tempo ha risparmiato, ho sentito il bisogno di scrivere ciò che, sulla base della mia conoscenza delle cose antiche e moderne, giudico necessario per far sì che, leggendo anche queste mie considerazioni, gli uomini possano trarre più facilmente quei benefici che la conoscenza della

tanto da ciascuno in ogni minima cosa fuggite, che di quella antiqua virtù non ci è rimasto alcuno segno), non posso fare che insieme non me ne maravigli e dolga.”

⁶ “Nondimanco, nello ordinare le republiche, nel mantenere li stati, nel governare e regni, nello ordinare la milizia e amministrare la guerra, nel iudicare e sudditi, nello accrescere l'imperio, non si truova principe né repubblica né capitano che agli esempli delli antiqui ricorra.”

⁷ “[...] quanto da non avere vera cognizione delle storie, per non trarne, leggendole, quel senso, né gustare di loro quel sapore che le hanno in sé.”

⁸ “[...] come se il cielo, il sole, li elementi, l'uomini, fussino variati di moti, d'ordine e di potenza da quelli che gli erono antiquamente.”

storia può dare. Così, pur sapendo quanto questa impresa sia difficile, sostenuto da coloro che mi hanno incoraggiato ad affrontarla, spero almeno di condurla in modo che chi la porterà poi a termine avrà poca fatica da compiere.

La ripetitività dei comportamenti umani e il valore della storia

Il manager deve ricordare che l'uomo per sua natura è sempre pronto più a criticare che a lodare.

La conoscenza non può essere solamente il risultato dell'esperienza diretta, ma deriva anche dallo studio della storia, ossia delle esperienze di coloro che ci hanno preceduto. Per questa ragione è auspicabile che anche nella gestione delle organizzazioni si tenga conto del passato per trarne insegnamento.

Capitolo 1

Quali sono stati i princìpi di tutte le città e qual è stato quello di Roma

L'importanza delle origini e dell'ambiente in cui si sviluppano le organizzazioni

Se qualcuno leggesse quali sono state le origini di Roma e sulla base di quali leggi essa fu fondata, non si meraviglierebbe affatto di come in quella città tanta saggezza amministrativa sia sopravvissuta per secoli e di come, poi, da quel piccolo nucleo della repubblica sia potuto svilupparsi un vasto impero. Volendo trattare prima di tutto della sua nascita, comincio col dire che una città può essere edificata o da uomini nati del luogo o da stranieri. Il primo caso si verifica quando gli abitanti di una regione, fino a quel momento divisi in tanti piccoli gruppi, non si sentono più al sicuro. Non potendo, per le caratteristiche del luogo o per l'esiguità della popolazione, far fronte ciascuno per sé

alla violenza del nemico e non avendo il tempo per unirsi nella difesa – ma anche se lo avessero, dovrebbero comunque abbandonare le loro case – diverrebbero facile preda di attacchi esterni. Volendo sfuggire a questo pericolo, di comune accordo o mossi da qualcuno che è fra loro di particolare autorità, decidono di abitare insieme in un luogo considerato più adatto alla vita comune e più facile da difendere.

Questo è quanto avvenne, per esempio, ad Atene e a Venezia. La prima, sotto l'autorità di Teseo, nacque proprio dall'unione di vari gruppi che prima vivevano dispersi. L'altra si costituì quando diverse popolazioni, spinte dalle guerre scoppiate con l'arrivo dei barbari dopo la caduta dell'Impero Romano, si radunarono su certe isolette che stavano sulla punta del mare Adriatico. Così facendo, cominciarono a vivere insieme, senza una vera e propria guida, obbedendo a quelle leggi che ritennero più adatte alla loro sicurezza. In questo modo, da quella piccola città che era in origine, Venezia si sviluppò fino alla grandezza che conosciamo oggi, favorita anche dal lungo periodo di pace che fu possibile sia perché si affacciava su un mare chiuso sia perché i nemici barbari non avevano navi con cui poterla attaccare.

Il secondo caso, quello cioè di una città fondata da genti straniere, può vedere coinvolti sia uomini liberi che schiavi. Se parliamo di schiavi, possiamo fare l'esempio di quelle colonie costituite da una repubblica o da un principe per alleggerire le proprie terre dagli abitanti in eccesso o per difendere e mantenere senza grandi spese il controllo delle regioni conquistate. Così accadde nei territori dell'Impero Romano. Altre volte, il principe costituisce una colonia non per abitarvi ma per sua gloria, come nel caso della città di Alessandria fondata da Alessandro Magno. Queste città, non avendo origine libera, raramente si sviluppano fino a divenire capitali di regni. In questa tipologia rientra Firenze la quale - che la si consideri fondata dai soldati di Silla oppure dagli abitanti del monte Fiesole che, contando sulla lunga pace del periodo di Ottaviano, andarono ad abitare la pianura vicino all'Arno - sorse sotto l'Impero Romano e sin dall'inizio poté crescere e svilupparsi solo nella misura in cui glielo permetteva il suo principe.

Al contrario i fondatori delle città sono liberi quando accade che un popolo, da sé o sotto la guida di un principe, per sfuggire a malattie, fame o guerre abbandona la regione natia e cerca una nuova sede. In questo caso, il popolo o

si adatta alla città che già trova nel paese in cui si stanZIA, come fece Mosè, oppure ne edifica una nuova, come fece Enea. I meriti del fondatore si possono intuire analizzando la successiva fortuna dell'edificio costruito, che sarà più o meno grande a seconda del merito più o meno grande di costui.⁹ Due sono i sistemi per valutare questo merito: il primo attiene alla scelta del luogo, il secondo alle leggi che sono state istituite. Poiché gli uomini agiscono o per necessità o per libera scelta e poiché vi è maggior merito laddove la scelta è più limitata, sarebbe consigliabile scegliere luoghi sterili così che gli uomini, meno preda dell'ozio e costretti a industriarsi, vivano più uniti – anche perché, essendo il luogo arido, vi sarebbero meno occasioni di discordia.¹⁰ Così avvenne a Ragusa e in molte altre città sorte in luoghi sterili: città che, se gli uomini si sapessero accontentare di vivere modestamente invece di cercare di imporsi sugli altri, probabilmente sarebbe stato più intelligente e utile fondare altrove.

D'altro canto, non potendo gli uomini sentirsi al sicuro se non con il ricorso alla forza, è necessario fuggire dalle regioni sterili e stanziarsi in luoghi molto fertili dove, approfittando della ricchezza del posto, si può crescere, difendersi da attacchi e sconfiggere chiunque minacci il proprio sviluppo. Quanto poi a quell'ozio che la prosperità potrebbe indurre, lo si deve contrastare con le leggi e imitare quei popoli che con perspicacia hanno scelto di insediarsi in territori ameni e fertilissimi e che, per ovviare al pericolo dell'ozio e dei danni che possono derivarne, hanno reso obbligatorio l'esercizio delle armi.¹¹

⁹ “In questo caso è dove si conosce la virtù dello edificatore e la fortuna dello edificato: la quale è più o meno maravigliosa, secondo che più o meno è virtuoso colui che ne è stato principio.”

¹⁰ “E perché gli uomini operano o per necessità o per elezione, e perché si vede quivi essere maggior virtù, dove la elezione ha meno autorità, è da considerare se sarebbe meglio eleggere per la edificazione delle cittadi luoghi sterili, acciò che gli uomini, constretti a industriarsi, meno occupati dall'ozio, vivessero più uniti, avendo per la povertà del sito minore cagione di discordie [...].”

¹¹ “Pertanto, non potendo gli uomini assicurarsi se non colla potenza, è necessario fuggire questa sterilità del paese, e porsi in luoghi fertilissimi, dove, potendo per la ubertà del sito ampliare, possa e difendersi da chi l'assaltasse, e opprimere qualunque alla grandezza sua si opponesse. E quanto a quell'ozio che le arrecasse il sito, si debbe ordinare che a quelle necessità le leggi la costringhino che il sito non la costringesse; ed imitare quegli che sono stati savi e hanno abitato in paesi amenissimi e fertilissimi, e atti a produrre uomini oziosi e inabili a ogni virtuoso esercizio, che per ovviare a quegli danni i quali la amenità del paese mediante l'ozio avrebbe causati, hanno posto una necessità di esercizio a quegli che avevano a essere soldati [...].”

E, così facendo, hanno ottenuto soldati migliori di quelli addestrati nei paesi aspri e sterili¹². Il primo esempio da annoverare è quello degli Egizi i quali, sebbene abitassero in un territorio ameno, furono così rigidi nell'applicare questa regola, fissata per legge, da produrre uomini tanto eccellenti che, se i loro nomi non fossero andati persi nell'antichità, avrebbero meritato più lode di Alessandro Magno e di molti altri la cui memoria è ancora viva. Chi volesse poi un altro esempio, potrebbe considerare il regno del Soldano e l'ordine dei Mammalucchi, e vi troverebbe attività militari tali che dimostrano sia quanto fosse da loro temuto l'ozio sia come vi avessero posto rimedio con leggi durissime.

Sostengo dunque che, quando si è in grado di gestire la ricchezza del territorio con apposite leggi ed entro termini corretti, è più avveduto porsi in un luogo florido¹³. Si narra che Alessandro Magno volendo fondare una città a sua gloria, incontrò l'architetto Dinocrate che gli mostrò come poterla edificare sul monte Atho, luogo che oltre a essere adatto, avrebbe permesso di conferire alla città un aspetto umano, la qual cosa sarebbe stata meravigliosa e unica, degna della sua grandezza. A quel punto Alessandro chiese di che cosa gli abitanti avrebbero vissuto e avendo Dinocrate risposto che non ci aveva pensato, dopo essere scoppiato a ridere, abbandonò quel monte e fondò Alessandria in un luogo in cui gli abitanti avrebbero vissuto volentieri sfruttando la ricchezza della zona e la comodità di vivere in prossimità sia del mare che del fiume Nilo. Tornando ora a esaminare le origini di Roma, nel caso si consideri Enea come suo fondatore, bisogna includerla tra le città edificate da stranieri mentre, se ne attribuiamo la fondazione a Romolo, la classifichiamo tra le città sorte per iniziativa di uomini nati del luogo. In entrambi i casi avrà avuto comunque un'origine libera e indipendente. Più avanti si vedrà e si dirà a quanti obblighi le leggi di Romolo e Numa Pompilio la costrinsero così che né la fertilità del luogo né la vicinanza al mare né le facili e rapide vittorie né il grande impero riuscirono a corromperla conservandola per molti secoli al massimo della potenza, come non è mai più avvenuto a nessun'altra città o repubblica.

¹² “[...] per tale ordine vi sono diventati migliori soldati che in quegli paesi i quali naturalmente sono stati aspri e sterili [...]”

¹³ “Dico adunque essere più prudente elezione porsi in luogo fertile, quando quella fertilità con le leggi infra i debiti termini si restringa.”

Poiché le vicende che riguardano Roma e che sono state celebrate da Tito Livio hanno coinvolto sia l'interno che l'esterno della città e sono derivate da decisioni a volte pubbliche e altre volte private, in questo primo libro dei *Discorsi* tratterò i fatti che considero più importanti tra quelli accaduti internamente in seguito a una decisione pubblica, aggiungendo all'analisi, ove necessario, tutto ciò che ne derivò.

L'importanza delle origini e dell'ambiente in cui si sviluppano le organizzazioni

La prima esigenza di un'organizzazione è l'efficace difesa dei propri componenti; la seconda è svilupparsi nel modo più gestito possibile.

Nelle aziende, sia la scelta del mercato su cui operare (località) sia i processi e le strutture con cui operare (leggi) hanno un impatto decisivo sul futuro sviluppo. Ciò è in piena coerenza con quanto oggi considerato dalla matrice GE, che misura l'attrattività del settore e il posizionamento relativo dell'azienda.

Le difficoltà contribuiscono a migliorare le capacità di un'organizzazione ma, facendo scarseggiare i mezzi a disposizione, possono impedirne lo sviluppo. Per questo, la scelta ottimale è quella di operare in mercati ricchi e ad alto potenziale ma con strutture e processi interni che richiedono a tutti gli individui un livello elevato di attenzione operativa.

Capitolo 2

Di quante specie sono le repubbliche e di che tipo fu la Repubblica Romana

I modelli organizzativi di base e l'importanza di una forte leadership iniziale

Messe da parte quelle città che hanno avuto origine per iniziativa esterna, tratterò per cominciare solo di quelle che sono sorte lontano da ogni servitù straniera e che sono state, repubbliche o principati che fossero, da subito indi-

pendenti. Queste città, così come hanno avuto origini diverse, hanno avuto anche istituzioni e leggi diverse: mentre per alcune c'è stato un unico legislatore che all'atto della fondazione o nel periodo immediatamente successivo ha fissato leggi e istituzioni, come nel caso degli Spartani con Licurgo, per altre città le leggi sono state date in più fasi e secondo le circostanze, come nel caso di Roma. Si può senz'altro ritenere felice quella repubblica in cui vi è un uomo prudente che le dà subito delle leggi tanto ordinate da non dover essere corrette in seguito e le garantisce, così, di vivere stabilmente¹⁴. Grazie a un uomo del genere, Sparta per più di ottocento anni osservò le proprie leggi senza la necessità di modificarle e senza per questo suscitare rivolte pericolose. Al contrario, si può dire infelice quella città che, non avendo avuto un legislatore saggio, ha poi la necessità di riformare anche più volte le proprie leggi¹⁵. Infine, si può considerare la più infelice di tutte quella città che ha istituzioni deboli e leggi inadeguate, perché con questi presupposti è quasi impossibile riuscire a riassetarsi. Diverso è il caso di quelle città che, pur non avendo delle istituzioni perfette, hanno iniziato il loro cammino con presupposti validi: per queste città sarà sempre possibile migliorare e perfezionarsi. Ciò, tuttavia, non potrà avvenire senza pericolo, perché la maggior parte degli uomini, a meno che non vi sia una evidente necessità, difficilmente troverà un accordo per cambiare le leggi dello stato e, poiché tale necessità si presenta non senza pericolo, è molto probabile che lo stato in questione vada in rovina prima di poter attuare una riforma¹⁶. Ne è un esempio la repubblica di Firenze, che fu riformata in occasione della rivolta di Arezzo del 1502 e poi cadde in rovina con i disordini di Prato del 1512.

Volendo illustrare le istituzioni dell'antica Roma e gli avvenimenti attraverso i quali esse giunsero alla perfezione, seguirò il metodo di coloro che, dovendo parlare di repubbliche, distinguono tre tipologie: principato, aristocrazia e democrazia. Secondo costoro, chi si propone di organizzare una città,

¹⁴ "Tale che felice si può chiamare quella repubblica a cui viene in sorte uno uomo si prudente, che gli dia leggi ordinate in modo che, senza avere bisogno di ricorreggere quelle, possa vivere sicuramente sotto quelle [...]."

¹⁵ "E per il contrario tiene qualche grado d'infelicità quella città che, non si sendo abbattuta a uno ordinatore prudente, è necessitata da se medesima riordinarsi [...]."

¹⁶ "Ma fia bene vero questo, che mai si ordineranno senza pericolo, perché gli assai uomini non si accordano mai ad una legge nuova che riguardi uno nuovo ordine nella città, se non è mostro loro da una necessità che bisogna farlo; e non potendo venire questa necessità senza pericolo, è facil cosa che quella repubblica rovini avanti che la si sia condotta a una perfezione d'ordine."

dovrebbe prima di tutto ispirarsi a una di queste tre forme, scegliendo quella che ritiene più adatta. Altri, che secondo l'opinione di molti sono più saggi, sostengono che le forme di governo siano invece sei: tre cattive e tre buone ma così facili a corrompersi da finire per essere esse stesse pericolose. Le tre buone sono quelle appena citate, mentre quelle cattive ne rappresentano la corruzione: il principato facilmente degenera in tirannide, l'aristocrazia diventa un'oligarchia e, infine, la democrazia si trasforma in anarchia. Questa dinamica è talmente provata che, se uno statista opta per una delle tre forme di governo cosiddette buone, questa resiste solo per poco tempo perché inevitabilmente, per la prossimità che la virtù ha con il vizio, quel governo prima o poi, da sé, scivola nel suo opposto.

I mutamenti dei sistemi di governo sono casuali. In origine, poiché il mondo era popolato da un numero esiguo di individui, gli uomini hanno vissuto per tanto tempo dispersi alla stregua degli animali. In seguito, aumentando di numero, essi hanno sentito il bisogno di aggregarsi per potersi meglio difendere e hanno individuato chi tra loro fosse il più forte o di animo buono per eleggerlo capo e agire sotto la sua guida. È stato in queste circostanze che gli uomini hanno imparato a conoscere le cose oneste e buone distinguendole da quelle pericolose e malvagie. Infatti, se un uomo nuoce al suo benefattore, genera odio nei propri confronti e allo stesso tempo compassione per la propria vittima, perché si biasimano gli ingrati mentre si loda la nobiltà d'animo. Proprio per evitare offese simili, gli uomini si sono dati delle leggi e hanno stabilito punizioni per chi le viola, elaborando così il concetto di giustizia. A quel punto, dovendo eleggere un principe, la scelta cade non sul più audace ma su colui che è considerato più saggio e giusto. Quando poi la nomina del principe avviene non più per elezione bensì per successione, gli eredi mutano atteggiamento e, rispetto ai loro predecessori, abbandonano le opere virtuose pensando che i principi non debbano fare altro che superarsi in lusso, lascivia e ogni altra libertà. Per questo comportamento, il principe diventa bersaglio di attacchi che lo intimoriscono e dalla paura ha origine quella violenza che è l'anticamera della tirannide. Così cominciano le rovine, le cospirazioni e le congiure contro i principi, messe in atto non da coloro che sono timidi o deboli ma da quelli che, essendo superiori per generosità e grandezza d'animo, ricchezza e nobiltà, non sopportano la vita disonesta dei loro principi. Sotto la guida di questi uomini eccezionali, il popolo si schiera contro il principe fino a sconfiggerlo riconoscendo, infine, pieni poteri agli artefici della riconquistata

libertà. Questi ultimi, non tollerando neppure l'idea di un capo unico, costituiscono un collegio e, all'inizio, avendo presente la passata tirannide, governano secondo le leggi da loro istituite, mettendo ogni interesse privato dietro all'interesse della comunità e curando con grande diligenza sia le cose pubbliche che quelle private. Poi arriva il momento in cui il potere passa ai loro figli i quali, non conoscendo la variabilità della sorte, non avendo mai provato il male, non condividendo il principio di uguaglianza e, per di più, spinti dall'avarizia, dall'ambizione e dal desiderio delle donne, capovolgono l'aristocrazia in un'oligarchia e non rispettano più nessuna regola. Tocca, così, anche a loro lo stesso destino dei tiranni perché, infastidito dal loro modo di governare, il popolo sotto la guida di un capo insorge e li elimina. A questo punto, essendo ancora recente il ricordo del principe e dei danni che da lui sono derivati, avendo sconfitto l'oligarchia e non volendo ripetere l'esperienza del principato, il popolo istituisce la democrazia escludendo in questo modo dal potere sia i gruppi oligarchici sia un qualsivoglia principe. Poiché tutti i governi all'inizio hanno una certa dignità, anche la democrazia per breve tempo si mantiene fedele a se stessa, fino a quando non si estingue la generazione che l'aveva creata. Infatti, rapidamente accade che non si temono più né i cittadini né i magistrati e, volendo ciascuno vivere come gli pare, si commettono ogni giorno mille reati¹⁷. Per porre fine all'anarchia così generata, costretti dalla necessità o per iniziativa di qualche uomo saggio, si torna di nuovo al principato e da quello, passo dopo passo, all'anarchia, nei modi e per i motivi appena spiegati¹⁸.

Questo è il cerchio in cui girano tutte le repubbliche, quelle che sono governate e quelle che si governano da sé, e raramente capita che ritornino ai medesimi governi, perché nessuna repubblica può avere una vita così lunga da sopravvivere passando molte volte attraverso queste mutazioni. Anzi, spesso

¹⁷ “E perché tutti gli stati nel principio hanno qualche riverenza, si mantenne questo stato popolare un poco, ma non molto, massime spenta che fu quella generazione che lo aveva ordinato: per che subito si venne alla licenza, dove non si temevano né gli uomini privati né i pubblici, di qualità che, vivendo ciascuno a suo modo, si facevano ogni di mille ingiurie [...]”

¹⁸ “Talché, avendo quegli che prudentemente ordinano leggi conosciuto questo difetto, fuggendo ciascuno di questi modi per se stesso, ne elessero uno che partecipasse di tutti, giudicandolo più fermo e più stabile; perché l'uno guarda l'altro, sendo in una medesima città il principato, gli ottimati e il governo popolare.”

avviene che una repubblica, per mancanza di prudenza o di forze, nel passare da un sistema all'altro diventa suddita di uno stato vicino, di solito meglio ordinato. Ma se ciò non avvenisse, una repubblica sarebbe capace di reggersi in queste forme di governo per l'eternità.

La conclusione è che tutti i sistemi sono pestiferi: i tre buoni lo sono per la brevità della loro vita e i tre negativi, invece, per la loro malignità. Avendo scoperto questo difetto e volendo sfuggire a questa spirale, coloro che con prudenza ordinano le leggi fecero in modo di stabilire un sistema che li contenesse tutti divenendo, così, più fermo e più stabile: un sistema di governo in cui un potere controlla l'altro facendo convivere in una stessa città principato, aristocrazia e democrazia. Tra coloro che hanno elaborato questa costituzione mista, colui che merita maggiore lode è Licurgo il quale istituì le sue leggi a Sparta in modo che, assegnando le rispettive competenze al re, agli aristocratici e al popolo, con suo sommo merito e con grande quiete per quella città, creò uno stato che durò più di ottocento anni. Il contrario accadde a Solone, che ordinò le leggi di Atene basandosi sulla sola democrazia e rese, così, la vita di quella città talmente breve che, prima della sua morte, si affermò la tirannide di Pisistrato e solo dopo quarant'anni, cacciati i suoi eredi, Atene poté riconquistare una libertà e una democrazia che comunque non sarebbero durate più di cento anni, nonostante fossero state introdotte tante leggi atte a reprimere quell'insolenza dei nobili e quell'anarchia universale che Solone non aveva saputo prevedere. Così, sebbene nel tempo si provvide con nuove leggi a mescolare il potere del principato con quello dell'aristocrazia, Atene visse solo pochissimo tempo rispetto a Sparta.

Ma torniamo a Roma dove, in mancanza di un Licurgo che la ordinasse in modo da farla vivere per tanto tempo libera, grazie ai tanti avvenimenti che vi si verificarono, e principalmente grazie alla divisione tra la plebe e il senato, ciò che non era stato istituito da un perfetto legislatore, venne realizzato dal caso. Roma, infatti, pur non avendo avuto la prima fortuna, ne ebbe una seconda: i suoi ordinamenti, anche se non erano perfetti, comunque non la deviarono dalla retta via che porta alla perfezione. Romolo e tutti gli altri re fecero buone leggi ispirate al vivere libero; tuttavia, poiché il loro fine era ordinare un regno e non una repubblica, quando quella città fu libera, risultò evidente che mancava di tante leggi atte a favorire la libertà. Per questo, caduti i re, coloro che li spodestarono nominarono subito due consoli che avrebbero

dovuto prendere il posto del re, cacciandone da Roma il nome ma non il potere. Una volta istituita la repubblica con i consoli e il senato, Roma veniva ad avere due dei sistemi prima descritti, cioè il principato e l'aristocrazia. Le mancava, a quel punto, solo di avviare la democrazia. Cosa che avvenne quando, essendo la nobiltà romana diventata insolente per i motivi che poi vedremo, il popolo si ribellò e la nobiltà stessa, per non perdere tutto, fu costretta a concedere al popolo la sua parte, conservando però invariato il potere dei consoli e del senato. Nacquero, così, i tribuni della plebe, che resero lo stato più stabile e completo di tutti e tre i sistemi di governo. Tanto la sorte fu favorevole a Roma che, pur passando dal principato all'aristocrazia e alla democrazia, ciò non tolse mai tutto il potere ai nobili e al re per attribuirlo al popolo; fu, invece, istituita una repubblica mista e perfetta che fu possibile anche grazie a quel conflitto di interessi tra la plebe e il senato che tratteremo nei prossimi due capitoli.

I modelli organizzativi di base e l'importanza di una forte leadership iniziale

In un'organizzazione, i processi e le strutture organizzative vanno fissate, sin dalle prime fasi di sviluppo, in modo che nelle fasi successive risultino il più possibile adeguate. Se infatti risulteranno sovra o sotto stimate, saranno necessari adeguamenti che sono pericolosi e destabilizzanti (un esempio tipico è il corretto equilibrio tra autonomia e controllo delle deleghe).

Tali adeguamenti portano alla perdita di una chiara e definita identità aziendale, con conseguente aumento delle spinte all'uscita e dell'entropia interna, oltre a un'immediata perdita di efficienza dovuta alla necessità di apprendimento e adattamento ai nuovi processi e strutture.

Relativamente alle successioni ereditarie, appare chiaro che la leadership, oltre a non essere eterna, assoluta e immutabile, non è neanche ereditaria.

Lo stile di leadership partecipativo è un'evoluzione di quello autoritario.

Più si estende il livello di partecipazione, maggiore deve essere la solidità umana e professionale delle risorse dell'organizzazione. In questa logica evolutiva acquistano significato sia lo sviluppo di tutte le risorse umane e manageriali sia le azioni messe in atto dall'organizzazione per favorirlo.

L'inadeguatezza dello stile di leadership può avere impatti profondi sull'operatività aziendale e portare a una perdita di autonomia o all'assorbimento dell'organizzazione da parte di un'altra, sotto questo aspetto, più adeguata.

Le organizzazioni più diventano grandi e complesse, più hanno la necessità di creare un sistema che veda la presenza contemporanea di diversi stili di leadership. Ciò permette una migliore gestione statica delle tensioni organizzative originate dagli interessi contrapposti.

Le tensioni organizzative, proprio perché fondamentali spinte evolutive, paradossalmente stabilizzanti, sono da ritenersi un'importante risorsa delle organizzazioni. La micro-conflittualità diffusa permette, infatti, di evitare lo sviluppo sommerso di macro-problemi e conseguenti conflitti.

Capitolo 3

Quali avvenimenti fecero istituire a Roma i tribuni della plebe rendendo la repubblica più perfetta

La gestione delle tensioni organizzative

Come dimostrano tutti coloro che si occupano di politica e come dimostra ampiamente la storia, chi governa una repubblica o ne ordina le leggi è necessario presupponga che gli uomini sono naturalmente disposti al male e che sempre mostrano la malvagità del loro animo ogni qualvolta sono liberi di usarla¹⁹. Inoltre, è altresì necessario presupporre che spesso, per cause sconosciute che ignoro anch'io, accade che questa malignità si nasconda per un po' per poi, per lo stesso motivo ignoto che l'aveva celata, ritornare perché - come si dice - il tempo è padre di ogni verità. Una volta cacciati i Tarquini da Roma, grazie al fatto che i nobili avevano attenuato la loro superbia ed erano diventa-

¹⁹ “[...] è necessario, a chi dispone una repubblica, e ordina leggi in quella, presupporre tutti gli uomini rei, e che li abbiano sempre a usare la malignità dello animo loro, qualunque volta ne abbiano libera occasione [...]”

ti di animo popolare e quindi sopportabili da tutti, sembrava che si fosse creata una fortissima unione tra la plebe e il senato. Questa falsità fu tenuta nascosta, e non se ne vide il motivo, fino a quando i Tarquini furono vivi; infatti la nobiltà si comportava benevolmente solo per paura che la plebe, se maltrattata, si riavvicinasse a questi e ne chiedesse il ritorno. Non appena i Tarquini furono estinti e quella paura cessò, i nobili ricominciarono a sputare contro la plebe il veleno che avevano tenuto nel petto e la offesero in tutti i modi possibili. Questo fatto testimonia quanto detto prima, cioè che gli uomini non agiscono mai bene se non per necessità e che, dove vi è ampia facoltà di scelta e libertà, tutto diventa subito confuso e disordinato²⁰. Tuttavia si usa dire che la povertà e la fame rendono gli uomini industriosi così come le leggi li fanno buoni e che, dove autonomamente e senza legge si opera bene, la legge non è necessaria ma, dove manca questa buona abitudine, la legge è assolutamente necessaria²¹. Quindi, estinti i Tarquini che con la loro presenza avevano tenuto la nobiltà a freno, fu necessario pensare a un nuovo ordinamento che garantisse lo stesso risultato. Dopo molto rumore, confusione e minacce di scontri tra plebe e nobiltà, si giunse all'istituzione dei tribuni i quali dovevano proteggere la plebe anche grazie al loro potere e alla loro buona reputazione. I tribuni poterono, così, svolgere il ruolo di mediatori tra la plebe e il senato e, quando necessario, rimediare all'insolenza dei nobili.

La gestione delle tensioni organizzative

Le procedure vanno definite e formalizzate considerando le caratteristiche delle risorse a disposizione. Individui ad alta professionalità mal sopportano processi rigidi, mentre processi meno rigidi mal si adattano a individui dalla professionalità medio-bassa.

Per le organizzazioni è fondamentale dotarsi il prima possibile di una struttura esplicita che definisca ruoli e responsabilità.

²⁰ “[...] la quale cosa fa testimonianza a quello che di sopra ho detto che gli uomini non operano mai nulla bene se non per necessità; ma dove la elezione abonda, e che vi si può usare licenza, si riempie subito ogni cosa di confusione e di disordine.”

²¹ “E dove una cosa per se medesima senza la legge opera bene, non è necessaria la legge; ma quando quella buona consuetudine manca, è subito la legge necessaria.”

Capitolo 4

Come i contrasti tra plebe e senato romano resero libera e potente la Repubblica Romana

Gli interessi opposti come risorsa organizzativa

Desidero ora occuparmi dei disordini che avvennero a Roma nel periodo compreso tra la morte dei Tarquini e l'istituzione dei tribuni, e affrontare così l'opinione di quanti sostengono che Roma sia stata una repubblica tanto instabile e confusionaria che, se il destino favorevole e le buone capacità militari non avessero sopperito a questo suo difetto, sarebbe probabilmente stata inferiore a molte altre. Non posso negare che alcune circostanze favorevoli, unite alla forza militare, siano state alla base dell'Impero Romano ma vorrei anche sottolineare che, laddove esiste una buona milizia, esiste anche un buon ordinamento e, guarda caso, anche un destino felice. Passando poi ad analizzare altri particolari, coloro che condannano i disordini tra la plebe e i nobili finiscono per criticare quella che a mio parere è invece una delle principali ragioni della libertà di Roma, tenendo in eccessiva considerazione i rumori e le grida generati da quei disordini e trascurandone, di contro, gli aspetti positivi. Inoltre, credo che, come si può facilmente constatare dagli avvenimenti, questi critici non considerano che in tutte le repubbliche convivono sempre due interessi opposti, quello del popolo e quello dei nobili, e che tutte le leggi a favore della libertà sono nate a Roma da questa contrapposizione di interessi²². Perché dai Tarquini ai Gracchi trascorsero più di trecento anni durante i quali i disordini raramente provocarono esilio e ancor più raramente condanne a morte. La verità è che questi disordini non furono mai pericolosi né nocivi così come la repubblica non fu mai realmente divisa dalle lotte intestine: in fondo mandò in esilio non più di otto o dieci cittadini, ne condannò a morte pochissimi e, ancora, condannò pochi altri solamente a una sanzione leggera. Non ritengo, poi, che si possa ragionevolmente definire disordinata una repubblica in grado di generare innumerevoli esempi di capacità individuale. Infatti, i buoni esempi nascono dalla buona educazione, la buona educazione dalle

²² “[...] e come tutte le leggi che si fanno in favore della libertà, nascono dalla disunione loro, come facilmente si può vedere essere seguito in Roma [...]”

buone leggi e le buone leggi proprio da quei disordini che molti sconsideratamente condannano. Esaminando con cura il fine di quei disordini, si scoprirà che essi non hanno mai provocato una sola condanna lesiva del bene comune, bensì leggi e istituzioni a favore della libertà di tutti²³. E poiché qualcuno continua a sostenere che i modi erano insoliti e spesso efferati, visto che il popolo gridava pubblicamente contro il senato, il senato contro il popolo, con scontri che avvenivano per le strade e che, lasciando Roma deserta, intralciavano il normale esercizio delle attività economiche - tutte cose che indubbiamente spaventano -, a questi rispondo che ogni città deve prevedere delle forme attraverso cui il popolo può esprimersi e partecipare al potere; in particolare quelle città che negli avvenimenti più importanti desiderano che anche il popolo dia il proprio contributo²⁴. Per quel che riguarda Roma, vigeva la consuetudine che, quando il popolo voleva ottenere una legge, provocava dei disordini oppure si rifiutava di arruolarsi nell'esercito fino a quando, per placarlo, si doveva in qualche modo esaudire la sua richiesta. Raramente il desiderio di libertà dei popoli è pericoloso per la libertà, perché nascendo dall'oppressione o dal sospetto di essere oppressi, anche se questo sospetto fosse falso, vi si può sempre porre rimedio facendo difendere le cose pubbliche da uomini degni di fede che, con le parole, dimostrino al popolo il suo errore; questo perché il popolo, come dice Tullio, sebbene sia ignorante, è capace di riconoscere la verità e facilmente cede quando qualcuno, degno di fede, gliela propone²⁵. Ritengo, quindi, che l'ordinamento romano vada criticato con maggiore oculatezza considerando che dietro i tanti buoni risultati raggiunti potevano esserci solo ottime ragioni. E anche se davvero i disordini furono alla base della creazione dei tribuni, meritano di essere comunque lodati perché, oltre a dare

²³ “Né si può chiamare in alcun modo con ragione una repubblica inordinata, dove siano tanti esempi di virtù; perché gli buoni esempi nascono dalla buona educazione, la buona educazione dalle buone leggi, e le buone leggi, da quegli tumulti che molti inconsideratamente dannano; perché, chi esaminerà bene il fine d'essi, non troverà che gli abbiano partorito alcuno esilio o violenza in disfavore del commune bene, ma leggi e ordini in beneficio della publica libertà.”

²⁴ “[...] dico come ogni città debbe avere i suoi modi con i quali il popolo possa sfogare l'ambizione sua, e massime quelle cittadi che nelle cose importanti si vogliono valere del popolo [...]”

²⁵ “E i desideri de' popoli liberi rade volte sono perniciosi alla libertà, perché e' nascono o da essere oppressi, o da sospizione di avere ad essere oppressi. E quando queste opinioni fossero false, e' vi è il rimedio delle concioni, che surga qualche uomo da bene che, orando, dimostri loro come ei s'ingannano; e gli popoli (come dice Tullio), benchè siano ignoranti, sono capaci della verità, e facilmente cedano quando da uomo degno di fede è detto loro il vero.”

al popolo la sua parte di potere, fecero sì che, come nel seguente capitolo si mostrerà, si istituisse qualcuno a difesa di tutta la libertà romana.

Gli interessi opposti come risorsa organizzativa

Un'organizzazione deve prima di tutto preoccuparsi di sviluppare un'adeguata capacità difensiva (per un'azienda, ciò può equivalere a mantenere i propri clienti). Questo le permette di definire regole, processi e strutture interne che sono alla base dello sviluppo.

I conflitti interni, quando non degenerano e hanno obiettivi positivi, (come il miglioramento delle condizioni generali) non danneggiano le organizzazioni.

In tutte le organizzazioni convivono interessi contrapposti; la differenza tra una organizzazione e l'altra sta nella maggiore o minore capacità di saperli gestire e, se possibile, fare sì che questi contribuiscano allo sviluppo.

La natura più o meno positiva dei conflitti interni è facilmente identificabile analizzando o i loro risultati passati o i loro obiettivi futuri: se sono costruttivi e orientati al bene comune, saranno positivi; altrimenti, se sono miopi e corporativi, non porteranno a nessun risultato positivo.

A causa dei loro effetti distorsivi, vanno tenuti distinti dall'analisi delle tensioni interne alle organizzazioni gli aspetti relativi ai modi con cui queste tensioni si manifestano. Tali modi possono, infatti, essere violentissimi ma, non per questo, trasformare in negative tensioni che nel profondo non lo sono.

Molto importante è identificare i modi "tipici" con cui all'interno di un'organizzazione si esprimono il disagio e il dissenso.

Rilevante è l'attenzione ai risultati che, nel pieno rispetto delle regole, deve rappresentare il metro attraverso cui valutare i comportamenti individuali. In caso di mancato rispetto delle regole, qualsiasi risultato perderebbe di significato.

Capitolo 5

Dove più sicuramente si ponga la guardia della libertà, nel popolo o nei potenti; e chi ha maggiore ragione di creare disordini, chi vuole acquistare la libertà o chi vuole conservarla

La definizione dei poteri in relazione agli obiettivi e ai piani di sviluppo

Quando si fonda una repubblica, uno dei passi fondamentali è istituire una magistratura a difesa della libertà: dalla scelta di coloro che dovranno adempiere a questo compito dipenderà il grado di libertà di cui ciascuno potrà godere e, poiché ovunque vi sono uomini nobili e uomini popolari, si rifletta a lungo prima di prendere una decisione. A Sparta e, per fare un esempio più vicino nel tempo, a Venezia questa responsabilità fu attribuita ai nobili, mentre a Roma fu messa nelle mani della plebe. Proviamo a esaminare quale tra queste repubbliche ha fatto la scelta migliore. Entrambe le scelte sono criticabili ma, considerando i risultati ottenuti ed essendo state Sparta e Venezia libere più a lungo di Roma, è da ritenersi migliore la scelta dei nobili. In generale, però, faccio notare che si dovrebbe mettere a guardia di qualsiasi cosa chi ha minore desiderio di appropriarsene²⁶. Ora, se consideriamo gli obiettivi di nobili e popolari, riscontriamo nei primi un grande desiderio di dominio mentre nei secondi solo un grande desiderio di non essere dominati e, di conseguenza, una maggiore volontà e speranza di vivere liberi. Ne consegue che, preposti i popolari a guardia della libertà, è ragionevole pensare che ne avranno maggiore cura e che, non potendo pretendere di prendere il potere, non permetteranno neppure ad altri di appropriarsene²⁷. D'altra parte, a favore della scelta spartana e veneta si può dire che coloro che mettono la libertà in mano ai nobili fanno due cose valide: la prima, che

²⁶ “[...] come e' si debbe mettere in guardia coloro d'una cosa, che hanno meno appetito di usurparla.”

²⁷ “[...] tale che, essendo i popolari preposti a guardia d'una libertà, è ragionevole ne abbino più cura, e, non la potendo occupare loro, non permettino che altri la occupi.”

no ai nobili fanno due cose valide: la prima, che coinvolgendoli maggiormente nella gestione della repubblica, soddisfano al meglio la loro ambizione e li inducono a non desiderare di più. La seconda che, così facendo, rimuovono definitivamente la brama di potere dall'animo inquieto della plebe - cosa che spesso nelle repubbliche è causa di scandali e di interminabili discussioni che alla lunga mettono a disagio la nobiltà compromettendone l'efficienza. La stessa Roma offre un esempio di questo desiderio insaziabile di potere quando, avendo istituito i tribuni, la plebe non si accontentò di avere un console ma li pretese entrambi.

Non ancora soddisfatta, in seguito avanzò diritti sulla censura, la pretura e tutti i più alti gradi del governo della città, ma neppure così si placò il suo furore: cercò, infatti, alleanze con quegli uomini che sembravano avere la capacità di eliminare la nobiltà. Fu così che si arrivò all'ascesa di Mario e alla rovina di Roma. Alla luce di questi avvenimenti, esaminando attentamente le due ipotesi, si può concludere che il dubbio su chi sia meglio eleggere a guardia della libertà, non potrà essere risolto fino a che non sarà chiarito quale desiderio sia più pericoloso negli uomini, se quello di conservare il potere già acquistato o quello di acquistare il potere che non si possiede. E dopo aver considerato ogni implicazione, si scoprirà che la scelta migliore dipende soltanto dall'obiettivo che si persegue: se si tratta di una repubblica che vuole farsi impero, come Roma, oppure di una repubblica che desidera solo conservarsi. Nel primo caso sarà bene seguire l'esempio di Roma, mentre nel secondo i modelli da imitare sono Venezia e Sparta²⁸.

Tornando agli uomini da ritenere più pericolosi in una repubblica - coloro che desiderano acquistare potere o coloro che temono di non poterlo conservare -, ricordo che, nominato Marco Menenio dittatore e messo Marco Fulvio a capo della cavalleria, entrambi plebei, per indagare su certe congiure che si erano verificate a Capua contro Roma, venne dato loro il potere di indagare anche su chi a Roma, spinto dall'ambizione, pensasse di arrivare con modi inusitati al consolato e alle altre cariche della città. La nobiltà pensò che tale potere fosse stato dato al dittatore per contrastarla e fece sapere che gli ambiziosi che aspiravano alle cariche con modi inusitati non erano nobili bensì

²⁸ “[...] o tu ragioni d'una repubblica che voglia fare uno imperio, come Roma, o d'una che le basti mantenersi. Nel primo caso gli è necessario fare ogni cosa come Roma; nel secondo può imitare Vinegia e Sparta, per quelle cagioni e come nel seguente capitolo si dirà.”

plebei i quali, non potendo confidare nella stirpe e nel loro valore, cercavano di arrivare a quelle cariche per vie straordinarie e questa medesima accusa rivolsero anche al dittatore. La denuncia fu tanto grave che Menenio, dopo essersi rammaricato e difeso, diede le dimissioni e si sottomise al giudizio del popolo. Al termine del processo, Menenio fu assolto ma solo dopo che si discusse lungamente su chi sia più ambizioso tra colui che vuole conservare il potere e colui che vuole acquisirlo, visto che facilmente tali appetiti possono essere all'origine di grandi disordini. Nella maggior parte dei casi, disordini come questi sono provocati da chi ha già il potere ma, temendo di perderlo, cade nelle medesime brame di coloro che lo vogliono conquistare. Questo perché gli uomini si sentono appagati non tanto dal possedere ciò che già hanno quanto dal possedere qualcosa di nuovo che appartiene ad altri²⁹. Per di più, i nobili, proprio in quanto molto ricchi, non solo possono provocare disordini più grandi e dannosi ma con i loro comportamenti scorretti e ambiziosi possono anche accendere in chi non ha nulla uno smisurato desiderio di possesso, o per vendicarsi di loro spogliandoli o per possedere quelle ricchezze e quelle cariche di cui i nobili non appaiono degni.

²⁹ “Pur nondimeno, il più delle volte sono causati da chi possiede, perché la paura del perdere genera in loro le medesime voglie che sono in quegli che desiderano acquistare; perché non pare agli uomini possedere sicuramente quello che l'uomo ha, se non si acquista di nuovo dell'altro.”

La definizione dei poteri in relazione agli obiettivi e ai piani di sviluppo

La responsabilità della gestione dei beni dell'organizzazione deve essere assegnata a coloro che hanno minore interesse ad appropriarsene.

Importante è considerare il diverso rilievo che gli individui danno alla conservazione di ciò che già hanno, rispetto all'acquisizione di ciò che non posseggono ancora.

Importante è anche la dicotomia tra l'organizzazione con obiettivi ambiziosi di sviluppo - che necessita di risorse umane più interessate ad acquisire ciò che non hanno (come Roma) - e un'organizzazione con obiettivi di stabilità - che invece necessita di risorse umane più interessate alla conservazione di ciò che possiedono (come Sparta).

Chi detiene un potere e ha paura di perderlo, genera tensioni all'interno dell'organizzazione.

Il desiderio di possesso è molto più forte quando è relativo (possedere qualcosa posseduto da altri) che quando è assoluto (possedere qualcosa che non appartiene a nessuno).

Capitolo 6

Se a Roma si fosse potuto ordinare uno stato capace di eliminare i conflitti tra il popolo e il senato

La capacità di gestione delle tensioni come risorsa dell'organizzazione

Abbiamo fin qui trattato i motivi che generavano controversie tra il popolo e il senato. Ora, poiché quelle controversie si sono protratte fino al tempo dei Gracchi, quando causarono la fine del vivere libero, qualcuno potrebbe pensa-

re che Roma sarebbe stata molto più potente se non ci fosse stata questa conflittualità. Si impone, a questo punto, una domanda: sarebbe stato possibile istituire a Roma uno stato capace di eliminare i contrasti tra popolo e senato? Per dare una risposta, si può considerare il caso di quelle repubbliche che, non dovendo far fronte a conflitti e disordini, sono state libere a lungo: proviamo ad analizzare la loro organizzazione e vediamo se sarebbe stato possibile introdurla a Roma. Come abbiamo già visto, i casi in questione sono due, quello di Sparta e quello di Venezia.

Sparta affidò l'amministrazione al re e a un piccolo senato composto da anziani; a Venezia, invece, l'esercizio del potere è stato attribuito interamente ai nobili, la qual cosa è nata più dal caso che dalla perizia dei legislatori. Infatti, essendosi radunati molti abitanti su quegli isolotti dove ora sorge Venezia e volendo essi costituire una comunità, dovettero ben presto darsi delle leggi e una forma di governo. Cominciarono, così, a riunirsi per deliberare nei consigli della città e, quando pensarono di aver raggiunto un numero sufficiente, chiusero l'accesso alla vita politica a tutti coloro che si sarebbero stanziati in quel luogo negli anni a venire.

Con il passare del tempo, trovandosi a Venezia molti abitanti esclusi dal potere, per dare credibilità a coloro che governavano la città, li chiamarono nobili per distinguerli, così, dagli altri che vennero detti popolani. Questo sistema poté nascere e conservarsi senza disordini in quanto, quando fu definito, tutti coloro che abitavano a Venezia prendevano parte al governo per cui nessuno ebbe motivo di lamentarsene; allo stesso modo, quelli che poi vi andarono ad abitare in seguito trovando le istituzioni già definite e chiuse, non ebbero nessuna ragione di ribellarsi visto che non era stato loro tolto niente. In queste condizioni la stabilità era garantita perché chi governava poteva controllarli e, nel contempo, non li impegnava in imprese dove avrebbero potuto acquistare potere. Oltre a ciò, coloro che andarono in seguito ad abitare a Venezia non furono mai in numero tale da rendere sproporzionato il rapporto tra chi governava e chi era governato. Infatti, il numero dei nobili è stato sempre uguale a quello dei popolani e a volte addirittura superiore creando, così, i presupposti di un governo stabile e duraturo.

Sull'altro versante, come ho già accennato, Sparta era governata da un re e da un piccolo senato e poté conservarsi unita a lungo perché i suoi abitanti erano pochi, perché aveva chiuso le porte agli immigrati e anche perché rispet-

tava le leggi di Licurgo, che azzerarono i rischi di una ribellione. A Licurgo va riconosciuto il merito di avere, con le sue leggi, portato a Sparta un grande equilibrio economico: tra plebe e nobiltà vi era differenza di classe ma non di averi e ciò fece sì che i plebei non cedessero all'ambizione e non fossero gelosi del fatto che i poteri della città erano concentrati nelle mani di pochi cittadini e tenuti lontano dalla loro portata. Del resto, i nobili, non trattando mai male i plebei, non davano loro nessun motivo di desiderare il potere³⁰. E i re spartani si adoperarono per conservare tale assetto economico e sociale: in fondo, per difendere la loro dignità, rimanendo a capo di quel regno attornati dalla nobiltà, non dovevano fare altro che tenere la plebe al riparo da ogni attacco. In questo modo, la plebe si sentiva al sicuro, non aveva brama di potere e di conseguenza non nutriva alcuna ostilità nei confronti dei nobili; fu così che tutti poterono convivere in pace e a lungo. Due fattori favorirono questa armoniosa convivenza: in primo luogo, il fatto che Sparta avesse una popolazione esigua per governare la quale occorrevano, quindi, solo pochi uomini; importante fu, poi, la decisione di chiudere le porte agli stranieri, il che evitò alla repubblica di snaturarsi e di crescere a dismisura divenendo incontrollabile per quei pochi che avevano il compito di governarla.

Da quanto analizzato, si evince che, per godere della quiete delle due suddette repubbliche, Roma avrebbe dovuto o non coinvolgere la plebe nelle azioni militari – come fecero i Veneziani – o non aprire le porte agli stranieri – come fecero gli Spartani. I Romani, invece, fecero entrambe queste cose dando, così, alla plebe forza, motivo e infinite occasioni di ribellarsi. D'altro canto, se Roma fosse stata al suo interno più pacifica, sarebbe stata anche più debole, privandosi della possibilità di giungere a quella grandezza a cui pervenne³¹. Infatti, eliminando a Roma le ragioni dei disordini, si sarebbe finito per eliminare anche le basi del suo sviluppo. È proprio vero che in tutte le cose umane non si può mai eliminare un inconveniente senza che ne sorga subito un altro: se si vuole costruire un grande impero, bisogna poter contare su un popolo numeroso e abile nelle armi che però si potrà governare solo con molta

³⁰ “[...] perché quivi era una eguale povertà, e i plebei erano manco ambiziosi, perché i gradi della città si distendevano in pochi cittadini ed erano tenuti discosto dalla plebe, né gli nobili col trattargli male dettono mai loro desiderio di avergli.”

³¹ “Ma venendo lo stato romano a essere più quieto, ne seguiva questo inconveniente, che gli era anche più debole, perché e' se gli troncava la via di potere venire a quella grandezza dove ei pervenne: in modo che, volendo Roma levare le cagioni de' tumulti, levava ancora le cagioni dello ampliare.”

fatica; se invece si vuole un popolo piccolo e mite per poterlo amministrare facilmente, il rischio è che esso diventi così vile da tramutarsi in preda di tutti coloro che lo aggrediscono³². In ogni caso, si deve preferire quella soluzione che comporta minori inconvenienti e considerarla come la migliore possibile, perché non sarà mai tutto chiaro e senza riserve. Roma, è vero, avrebbe potuto istituire, come Sparta, un principe a vita e un piccolo senato ma non avrebbe mai potuto pensare, poi, di far crescere significativamente il numero dei suoi cittadini per farne la base di un grande impero. Quel re a vita e quel piccolo senato non avrebbero giovato molto al suo destino.

Appare evidente che chi vuole istituire una nuova repubblica deve sin dall'inizio decidere se essa dovrà espandere in seguito il suo dominio e la sua potenza come Roma, oppure rimanere dentro confini limitati. Nel primo caso, sarebbe necessario ordinarla sul modello di Roma, lasciando spazio ai disordini e alle discordie tra i cittadini e limitandosi a organizzarla nel modo migliore possibile. Questo perché mai una repubblica potrà svilupparsi senza tanti uomini e bene armati e, nel caso si espandesse, mai potrà poi conservarsi, se non così fatta³³. Nel secondo caso, la si può ordinare come Sparta o Venezia, avendo però chiaro che la crescita sarà il veleno di questa repubblica e che si dovrà proibire a chi la governa di farla crescere. Perché la crescita, in una repubblica debole, sarà sempre causa della sua rovina. Così accadde, infatti, a Sparta e a Venezia. La prima, una volta sottomessa quasi tutta la Grecia, alle prime difficoltà dimostrò la debolezza delle sue istituzioni e crollò in seguito alla ribellione di Tebe guidata da Pelopida, cui fecero seguito le ribellioni di tutte le altre città. Similmente Venezia, avendo occupato senza guerra ma con danari e astuzie gran parte dell'Italia, appena dovette provare la sua forza, perse tutto in una sola battaglia. Ecco perché credo che, volendo fondare una repubblica duratura, si debba organizzarla all'interno come Sparta e Venezia e porla in un luogo forte o di tale potenza da fare sì che nessuno la possa attac-

³² “Pertanto, se tu vuoi fare un popolo numeroso e armato, per poter fare un grande impero, lo fai di qualità che tu non lo puoi poi maneggiare a tuo modo; se tu lo mantieni o piccolo o disarmato per poter maneggiarlo, se tu acquisti dominio, non lo puoi tenere, o ei diventa sì vile che tu sei preda di qualunque ti assalta.”

³³ “Se alcuno volesse pertanto ordinare una repubblica di nuovo, avrebbe a esaminare se volesse che ampliasse (come Roma) di dominio e di potenza, o vero che la stesse dentro a brevi termini. Nel primo caso è necessario ordinarla come Roma, e dare luogo a' tumulti e alle dissensioni universali il meglio che si può, perché senza gran numero di uomini, e bene armati, mai una repubblica potrà crescere, o, se la crescerà, mantenersi.”

care e che essa stessa non rappresenti una minaccia per i vicini. In questo modo questa repubblica potrà avere lunga vita. Infatti, si fa guerra a una repubblica solo per due ragioni: per conquistarla o per evitare di esserne attaccati. La suddetta scelta del luogo forte permetterà di eliminare entrambi questi motivi, perché se è difficile da espugnarsi o se si pensa sia ben organizzata nella sua difesa, raramente o mai accadrà che qualcuno progetti di conquistarla. Se poi la stessa repubblica starà anche dentro i suoi confini e con la sua storia testimonierà di non avere ambizioni, mai accadrà che qualcuno decida di attaccarla spinto dalla paura. Questo ancor di più se quella repubblica si darà formalmente una legge o costituzione che le proibisca di espandersi.

Credo che, conservando questo equilibrio tra la sicurezza del luogo su cui sorge e una politica non aggressiva, una città possa vivere secondo le leggi e realizzare la vera pace. Ma se una repubblica - a causa della instabilità delle cose umane che non sanno stare ferme e o salgono o scendono, o a causa del fatto che dove non spinge la ragione porta la necessità - una volta così ordinata dovesse avere necessità di ampliarsi per conservarsi, allora violerebbe i suoi fondamenti di base e rovinerebbe rapidamente. D'altra parte, quando anche il cielo le fosse così favorevole da non coinvolgerla mai in una guerra, ciò farebbe sì che l'ozio la renderebbe effeminata e divisa, due cose che insieme o da sole la porterebbero ancora una volta alla rovina. Pertanto, nel fondare una repubblica, non potendo - come io credo - , trovare un equilibrio e tenere una via di mezzo, occorre pensare alla parte più importante e ordinarla in modo che, quando la necessità la portasse a crescere, questa repubblica possa conservare ciò che conquista³⁴. Tornando così al nostro primo ragionamento, credo che sia da seguire l'esempio romano e non quello delle altre repubbliche: perché, come già detto, credo che non sia possibile trovare una via di mezzo e che occorra gestire quei conflitti interni che nacquero tra il senato e il popolo prendendoli come un inconveniente necessario per giungere a una grandezza pari a quella romana. Questo perché, oltre alle ragioni già spiegate, dimostrando l'autorità tribunizia essere stata funzionale alla salvezza della libertà, si deve considerare il beneficio che nelle repubbliche si ha quando si affida,

³⁴ “Pertanto, non si potendo (come io credo) bilanciare questa cosa, né mantenere questa via del mezzo appunto, bisogna nello ordinare la repubblica pensare alle parte più onorevole, e ordinarle in modo che, quando pure la necessità le inducesse ad ampliare, elle potessero, quello che l'avessero occupato conservare.”

tra gli altri, il potere dell'accusa ai tribuni. Di questo si occuperà il prossimo capitolo.

La capacità di gestione delle tensioni come risorsa dell'organizzazione

Il gruppo dirigente deve comprendere che l'eguaglianza economica - o uguaglianza, come definita da Alexis de Tocqueville - ha un forte potere stabilizzante all'interno delle organizzazioni.

La dimensione di un'organizzazione, se ridotta e stabile nel tempo, facilita la sua gestione. Dall'altra parte, il rapido sviluppo la rende più complessa sia per l'arrivo massiccio di nuove risorse esterne, sia per la maggiore turbolenza delle risorse interne.

Nell'istituzione di una nuova organizzazione va tenuta in adeguata considerazione la velocità prevista di sviluppo e, conseguentemente, il suo impatto.

Se si considera lo sviluppo come la condizione naturale delle organizzazioni, e in particolare delle aziende, si deve riflettere sulla seguente equazione logica:

Sviluppo = maggiore Dinamica = maggiore Turbolenza = più Ambizione = maggiore Partecipazione = maggiore Responsabilità = più Professionalità = necessità di Regole meno ferree.

Capitolo 7

Quanto la pubblica accusa sia importante in una repubblica per conservarla libera

L'importanza della comunicazione interna

A coloro a cui in una città è affidata la difesa della libertà, non si può attribuire potere più utile e necessario di quello di denunciare, in tutti i modi, chiunque – cittadino, magistrato o consiglio – si renda colpevole di attacchi

contro la libertà. Questa norma comporta in una repubblica due grandi vantaggi. Il primo è che i cittadini, per paura di essere accusati, non tentano azioni contro lo stato e, se le tentano, vengono immediatamente e senza riguardo puniti. Il secondo è che si trova così modo di dare sfogo a quei fermenti che a volte, con forme diverse e contro qualsiasi cittadino, maturano nelle città e che, se non trovano come sfogarsi legalmente, possono sfociare in forme illegali che portano alla rovina di tutta la repubblica³⁵. L'istituzione di questa pubblica accusa non può, tuttavia, da sola rendere stabile una repubblica quanto l'ordinarla completamente in modo che eventuali fermenti che l'agitano abbiano una via di sfogo prevista dalla legge. Ciò trova conferma in diversi momenti della storia, e in particolare in quell'episodio che Livio riferisce a proposito di Coriolano. A quel tempo la nobiltà romana era esasperata contro la plebe sembrandole che quest'ultima avesse preso troppo potere in seguito all'istituzione dei tribuni; per di più, come spesso capitava, Roma era entrata in un periodo di carestia. Il senato decise allora di mandare Coriolano in Sicilia per acquistare grano e, da nemico della parte popolare quale egli era, Coriolano cercò di sfruttare questa situazione per tentare di eliminare i tribuni: non distribuendo il frumento e affamando Roma. Quando questo suo obiettivo giunse alle orecchie del popolo, si accese tanto malumore nei suoi confronti che, se i tribuni non lo avessero invitato a difendersi pubblicamente, egli avrebbe rischiato di restare ucciso in un tumulto all'uscita del Senato. Si nota, così, quanto sia utile e necessario che, come sopra si è detto, le repubbliche stabiliscano delle leggi e delle regole con cui poter dare sfogo a quell'ira che talvolta può nascere nel popolo nei confronti di un cittadino: perché quando questa possibilità non è prevista dalla legge, si rischia sempre il ricorso a forme illegali che possono produrre effetti molto più dannosi³⁶.

Infatti, se un cittadino è accusato anche ingiustamente per le normali vie legali, pochi o nessun disordine ne deriva alla repubblica; ciò principalmente perché in questo modo l'accusato non è portato a chiamare in sua difesa quelle forze private e straniere che sono due tra le maggiori cause di rovina del vive-

³⁵ “[...] l'altro è che si dà onde sfogare a quelli omori che crescono nelle cittadi, in qualunque modo, contro a qualunque cittadino; e quando questi omori non hanno onde sfogarsi ordinariamente, ricorrono a modi istraordinarii, che fanno rovinare tutta una republica.”

³⁶ “Sopra il quale accidente si nota quello che di sopra si è detto, quanto sia utile e necessario che le republiche con le leggi loro diano onde sfogarsi all'ira che concepe l'universalità contro a uno cittadino: perché quando questi modi ordinarii non vi siano, si ricorre agli istraordinarii, e senza dubbio questi fanno molto peggiori effetti che non fanno quegli.”

re libero³⁷; ma è portato a difendersi utilizzando a sua discolta solo forze e ordini pubblici che hanno limiti definiti e che difficilmente trascendono fino a rovinare la repubblica. A testimonianza di questo mi basta portare ancora una volta il caso di Coriolano e immaginare che danno sarebbe stato per la Repubblica Romana se fosse stato assassinato: la sua uccisione sarebbe stata un'offesa da privato a privato e avrebbe fatto nascere paura, da paura difesa, per la difesa schieramenti partigiani e dai partigiani quelle fazioni opposte che distruggono rapidamente una città. Ma, essendo stata la cosa fortunatamente gestita da chi ne aveva l'autorità, tutti questi mali furono evitati.

Ai tempi in cui Francesco Valori era a capo della repubblica, a Firenze abbiamo avuto modo di osservare quali disordini si possono verificare quando al popolo non è dato di sfogare ordinatamente il proprio malcontento verso qualcuno. Valori da molti era giudicato un uomo ambizioso che con forza e audacia voleva affermarsi al di sopra delle leggi; non essendoci nella nostra repubblica una via legale per poterglisi opporre, l'unico modo per contrastarlo fu la creazione di una fazione a lui contraria; e poiché la sua paura era proprio quella di essere eliminato con una rivolta, si circondò anche lui di uomini disposti a combattere. Si venne, così, alle armi. Ora, se fosse stato possibile reagire con vie legali, Valori sarebbe stato sconfitto con solo suo danno mentre, ricorrendo alle armi, si finì per danneggiare non solo lui ma anche tanti altri nobili cittadini.

Un'altra vicenda esemplare avvenuta a Firenze è quella che vide protagonista Pietro Soderini. Anche in questo caso, se accadde quel che accadde, la causa fu per l'appunto l'impossibilità di ricorrere alle vie legali per frenare l'ambizione dei cittadini più potenti. È evidente che in una repubblica, per muovere un'accusa, non sono sufficienti otto giudici: occorre che i giudici siano numerosi perché i pochi agiscono pur sempre come tali. Quindi, se vi fossero stati sistemi adeguati per far fronte ai comportamenti scorretti, i cittadini avrebbero potuto accusare pubblicamente e sfogarsi, così, senza far intervenire l'esercito spagnolo. Viceversa, nel caso non vi fosse stato nessun comportamento scorretto, gli stessi cittadini, temendo di essere accusati a loro volta, non avrebbero avuto il coraggio di accusare Soderini, facendo così cessare quella smania di potere che da entrambe le parti fu alla base di quei disordini.

³⁷ “Perché se ordinariamente uno cittadino è oppresso, ancora che gli fusse fatto torto, ne séguita o poco o nessuno disordine in la repubblica, perché la esecuzione si fa senza forze private e senza forze forestieri, che sono quelle che rovinano il vivere libero [...]”

La conclusione è che ogni volta che delle forze straniere sono chiamate dagli abitanti di una città, si può pensare che questo avvenga o a causa della cattiva organizzazione o per non avere istituito in quella città un potere legittimo che, evitando violazioni della legge, permetta di sfogare i fermenti maligni che nascono talvolta negli uomini³⁸. A questo si può rimediare affidando la pubblica accusa a una magistratura composta da molti giudici e dando adeguato valore alle accuse da loro portate.

A Roma queste procedure furono così ben fissate dalle leggi che mai accadde che il senato, il popolo o un singolo cittadino, per risolvere quei contrasti che spesso si verificavano, ebbe necessità di chiedere l'appoggio di forze esterne. Sebbene credo che i casi già forniti su questo argomento siano sufficienti, desidero portarne un ultimo citato da Tito Livio quando racconta come a Chiusi, a quei tempi nobile città toscana, la sorella di Arante venne violata da un magistrato e, non potendo Arante vendicarsi direttamente proprio a causa dell'importanza del colpevole, fu costretto a cercare aiuto presso i Galli che allora vivevano in quell'area che oggi chiamiamo Lombardia. Per vendicare l'offesa ricevuta, Arante convinse i Galli ad attaccare Chiusi ma certamente, se avesse avuto altri sistemi per vendicarsi, non sarebbe stato costretto a cercare l'aiuto dei barbari. Nel prossimo capitolo tratteremo come, se le pubbliche accuse sono utili in una repubblica, le calunnie sono invece inutili e dannose.

³⁸ “[...] qualunque volta si vede che le forze strane siano chiamate da una parte di uomini che vivono in una città, si può credere nasca da’ cattivi ordini di quella, per non essere dentro a quel cerchio ordine di potere senza modi istraordinarii sfogare i maligni omori che nascono negli uomini [...]”

L'importanza della comunicazione interna

Per evitare il fenomeno delle “chiacchiere di corridoio” o “rumors” che distruggono preziose energie, un'organizzazione deve dotarsi di efficaci e consolidati canali di comunicazione interna a due vie.

L'inadeguatezza o l'assenza di questi canali di comunicazione favorisce il sorgere di relazioni informali di tipo collusivo (“tribù” o “aziende nell'azienda”) che diventano via via la norma nella gestione delle diverse problematiche. Il che finisce per generare nuove situazioni di conflitto interno.

Questi conflitti interni possono portare anche all'intervento di una terza forza esterna e alla conseguente fine o perdita dell'autonomia dell'organizzazione che, così indebolita, cessa o viene acquisita.

Le strutture create per intervenire formalmente nelle situazioni di comportamento censurabile da parte del gruppo dirigente, devono essere composte da un numero plurimo e adeguato di persone.

Capitolo 8

Mentre le accuse sono utili alle repubbliche, le calunnie sono pericolose

Il pericolo dell'insufficiente gestione della comunicazione interna

Sebbene, per aver liberato Roma dai Galli, Furio Camillo fosse unanimamente celebrato da tutti i cittadini romani senza che questo togliesse loro prestigio e autorità, Manlio Capitolino, convinto di aver contribuito quanto lui alla salvezza del Campidoglio e di Roma e pensando di non essergli da meno per altri meriti militari, non sopportava che gli fossero tributati tanti onori e tanta gloria. Così, carico d'invidia, non trovando pace a causa della gloria di Camillo e non riuscendo a seminare discordia tra i senatori, Manlio si rivolse direttamente alla plebe facendo nascere vari e sinistri sospetti. Tra le calunnie

da lui architettate, una riguardava il tesoro che era stato raccolto per essere consegnato ai Galli e che poi non era stato loro dato: Manlio sparse la voce che quel tesoro era stato usurpato da privati cittadini e che, una volta recuperato, sarebbe finalmente stato impiegato per pubblica utilità, per alleggerire la plebe dai tributi o per ridurre il debito pubblico. Le sue parole furono così efficaci che presto in città iniziarono a vedersene i risultati con il conseguente scatenarsi di disordini. Giudicando la situazione pericolosa, il senato decise di nominare un dittatore affinché risolvesse il caso e mettesse un freno all'impeto di Manlio. Immediatamente il dittatore lo fece convocare a un pubblico incontro: da una parte egli stesso insieme ai nobili, dall'altra Manlio con la plebe. In quella sede fu chiesto a Manlio di dichiarare pubblicamente presso chi secondo lui fosse detenuto quel tesoro in modo che questa informazione potesse essere nota anche al senato, così come già pareva conoscerla la plebe. A quel punto, Manlio non fu in grado di rispondere precisamente e, parlando in maniera evasiva, rispose solamente di non ritenere necessario comunicare ciò che il senato già conosceva. Preso atto di questa risposta, il dittatore ordinò che Manlio fosse incarcerato.

Questo episodio dimostra quanto, nelle città libere così come in ogni altro regime, le calunnie siano detestabili e come, per reprimerle, non si debba mai perdonare chi volontariamente le provochi³⁹. Poi, per eliminarle definitivamente, non può esserci legge migliore che dare negli ordinamenti massima libertà alla facoltà di accusare pubblicamente: perché le accuse giovano alle repubbliche tanto quanto le calunnie sono loro dannose⁴⁰. Infatti, poiché le calunnie non necessitano di testimonianze o riscontri, in teoria tutti possono facilmente essere calunniati da chiunque; viceversa, non si può essere accusati altrettanto facilmente, avendo bisogno le accuse di essere supportate da prove che le confermino. Le accuse possono essere mosse solo davanti ai magistrati, al popolo e ai consigli, mentre le calunnie si servono delle piazze e delle logge: ciò spiega perché alla calunnia si ricorre proprio laddove poco si ricorre all'accusa, ossia in quelle città il cui ordinamento non prevede la possibilità di accusare pubblicamente. Per questo motivo, chi ordina una repubblica deve

³⁹ “È da notare, per questo testo, quanto siano, nelle città libere e in ogni altro modo di vivere, detestabili le calunnie, e come per reprimerle si debba non perdonare a ordine alcuno che vi faccia a proposito.”

⁴⁰ “Né può essere migliore ordine a torle via, che aprire assai luoghi alle accuse, perché quanto le accuse giovano alle repubbliche, tanto le calunnie nuocano [...]”

fare in modo che ogni cittadino possa essere accusato senza alcuna paura e senza alcuna remora e, una volta decisa questa regola e fattala rispettare, deve punire duramente i calunniatori, i quali non si potranno lamentare della loro punizione avendo la possibilità di accusare nelle giuste sedi coloro che hanno preferito calunniare per le piazze⁴¹. E dove questa materia non è bene ordinata, avvengono sempre grandi disordini perché le calunnie irritano i cittadini che a quel punto, mossi dall'odio più che dal timore delle accuse loro rivolte, cercano solamente la vendetta.

Come ho già detto, questa parte era bene ordinata a Roma mentre è stata sempre male ordinata nella nostra città di Firenze sicché la pubblica accusa come fece molto bene a Roma, data la sua assenza, fece molto male a Firenze. Chi legge la storia della nostra città troverà, infatti, che in ogni tempo molte calunnie sono state portate contro quei cittadini che erano impegnati in importanti affari pubblici: di uno dicevano che aveva rubato i denari pubblici, dell'altro che non aveva compiuto un'azione per essere stato corrotto, di un altro ancora che, a causa della sua ambizione, aveva causato questo o quell'inconveniente. Tutto questo ha fatto crescere da ogni parte quell'odio che ha portato alle divisioni, dalle divisioni alle fazioni e dalle fazioni alla rovina della città. Al contrario, tanti scandali si sarebbero evitati se ci fosse stata a Firenze una legge che avesse permesso di accusare i cittadini e di punire i calunniatori: perché quei cittadini accusati, comunque fossero risultati - condannati o assolti - non avrebbero in alcun modo potuto nuocere alla città; e in ogni caso, gli stessi, non essendo possibile accusare con la facilità con cui si calunnia, sarebbero anche stati molti di meno. Le calunnie, lanciate intenzionalmente contro importanti cittadini, sono state una delle strategie più utilizzate da chi mirava ad accrescere il proprio potere personale. Infatti, con le calunnie ci si può facilmente fare amico il popolo fiorentino, prendendo le sue difese o confermando la cattiva opinione che ha di un determinato cittadino. Sono molti gli esempi che potrei citare, ma mi limiterò a ricordarne uno solo. Si tratta della circostanza in cui l'esercito fiorentino era schierato presso Lucca al comando di Giovanni Guicciardini. Forse a causa dei suoi cattivi ordini o forse per la sorte avversa, i soldati non riuscivano a espugnare la città. Ne se-

⁴¹ “Però, un ordinatore d'una republica debbe ordinare che si possa in quella accusare ogni cittadino senza alcuna paura o senza alcuno rispetto; e fatto questo, e bene osservato, debbe punire acramente i calunniatori: i quali non si possono dolere quando siano puniti, avendo i luoghi aperti a udire le accuse di colui che gli avesse per le logge calunniato.”

gui che Guicciardini venne accusato di essere stato corrotto dai Lucchesi e di essere responsabile della situazione. Questa calunnia, avallata dai suoi nemici, lo portò alla disperazione e, sebbene Guicciardini fosse pronto a mettersi nelle mani del Capitano del Popolo per essere giudicato, non essendoci nella Repubblica Fiorentina modo per poterlo fare, non ebbe in realtà alcuna possibilità di difendersi. Così tra gli amici di Giovanni, che erano la maggior parte dei nobili e di coloro che volevano modernizzare Firenze, nacque un forte risentimento che, unito ad altre ragioni, alimentò disordini tali da far rovinare la repubblica. Manlio Capitolino era, in conclusione, un calunniatore e non un accusatore e i Romani, nel gestire il suo caso, mostrarono come i calunniatori debbano essere puniti in modo esemplare. Questo perché prima di tutto si deve cercare di trasformarli in accusatori e, nel caso la loro accusa si dimostri vera, premiarli; altrimenti, quando la stessa si dimostri falsa, punirli adeguatamente.

Il pericolo dell'insufficiente gestione della comunicazione interna

Le organizzazioni, una volta istituiti canali di comunicazione a due vie, devono far cessare i "rumors" e punire ogni individuo responsabile della loro generazione.

I "rumors" sono estremamente facili da diffondere dato che non vi è nessuna necessità di provarli; inoltre, attraverso la loro diffusione, gli individui che li generano possono ottenerne grandi benefici personali. Per eliminarli, si deve quindi cercare di coinvolgere prima di tutto i generatori all'interno dei canali di comunicazione presenti e poi, a fronte di un loro eventuale rifiuto, fare in modo che cessino comunque questa attività.

I "rumors" sono tanto maggiori in quelle organizzazioni dove i canali di comunicazione sono insufficienti o non validi.

Capitolo 9

Se sia più opportuno ordinare una repubblica ex-novo oppure limitarsi a riformare i suoi vecchi ordinamenti

Cambiamento strutturale o rinnovamento organizzativo

Avendo evitato sinora di fare qualsiasi riferimento ai legislatori di Roma e a quelle leggi che si riferiscono alla religione o all'esercito, potrà sembrare a qualcuno che io sia superficiale nell'analizzare la storia romana. Non volendo quindi tenere in sospeso l'animo di coloro che vogliono approfondire questi aspetti, ricordo come molti istintivamente abbiano considerato di cattivo esempio il fatto che il fondatore di una città, quale fu Romolo, sia stato prima l'assassino di suo fratello e poi il mandante dell'uccisione del suo pari Tito Tazio Sabino, temendo che i suoi concittadini, forti del potere di quel loro principe e desiderosi e ambiziosi di comandare, avrebbero potuto eliminare tutti quelli che si fossero opposti alla loro autorità. Tale opinione, però, è esatta solo se non si considera il fine ultimo di questi omicidi.

A questo proposito, si deve innanzi tutto partire da una regola generale: mai o raramente una repubblica o un regno sono ordinati bene (dalla loro fondazione o in seguito a una profonda riforma) se a porre ordine non è un uomo solo⁴². Infatti, è assolutamente preferibile che sia una soltanto la mente da cui scaturisce una simile rivoluzione e per questo il saggio legislatore d'una repubblica che voglia adoperarsi non per se stesso ma per il bene comune, non per i suoi discendenti ma per la patria, deve in questa fase iniziale fare in modo di concentrare su di sé tutti i poteri⁴³. Questo saggio legislatore non dovrà, poi, mai essere criticato per eventuali azioni straordinarie che dovesse attuare nella creazione del regno o della repubblica. Infatti, se da un lato le sue azioni

⁴² “[...] che mai o rado occorre che alcuna repubblica o regno sia da principio ordinato bene, o al tutto di nuovo fuori degli ordini vecchi riformato, se non è ordinato da uno [...]”

⁴³ “Però, uno prudente ordinatore d'una repubblica, e che abbia questo animo di volere giovare non a sé ma al bene comune, non alla sua propria successione ma alla comune patria, debbe ingegnarsi di avere l'autorità, solo [...]”

potrebbero accusarlo, il loro buon fine le giustificherebbero sempre, come nel caso di Romolo. Perché è degno di biasimo non colui che usa la violenza per rimettere a posto le cose, ma colui che la usa per guastarle. Il saggio legislatore dovrà quindi essere, sin dall'inizio, prudente e politicamente spregiudicato in modo da non lasciare in eredità il suo potere a nessun altro: perché, essendo gli uomini più propensi al male che al bene, potrebbe il suo successore utilizzare ciò che è stato virtuosamente costruito solo per soddisfare la propria ambizione individuale.

C'è, poi, una seconda regola: una volta stabilite le leggi, l'ordinamento non sarà duraturo se ne sarà responsabile un solo uomo, ma è bene che la sua gestione sia affidata a molti e che a molti importi di conservarlo⁴⁴. Questo perché come molti, non sapendo accordarsi facilmente su quale sia la migliore tra diverse opinioni, sono incapaci di ordinare una cosa, così, una volta che sia stata fatta la scelta definitiva, molti hanno maggiori difficoltà ad abbandonarla⁴⁵. Per questo Romolo è tra coloro che vanno giustificati per l'uccisione del fratello e del compagno: agì non perché spinto dalla propria ambizione ma solamente per il bene comune, come del resto è dimostrato anche dal fatto che subito dopo egli stesso istituì un senato con il quale consigliarsi e secondo il cui parere legiferare. Considerando poi il potere che Romolo riservò a se stesso, si deve valutare positivamente il fatto che tenne per sé solo il potere di comandare l'esercito in caso di guerra e di convocare il senato. La validità di questo ordinamento si vide soprattutto quando Roma, dopo la cacciata dei Tarquini, venne liberata e non fu necessario portare alcuna innovazione all'ordinamento dato da Romolo – se non che, al posto di un re a vita, si istituirono due consoli con mandato annuale – dimostrando, così, come tutte le leggi di Roma erano già in origine conformi più a un vivere civile e libero che a uno assoluto e tirannico.

A supporto di quanto sin qui scritto, si potrebbero portare infiniti altri casi quali quelli di Mosè, Licurgo, Solone e degli altri fondatori di regni e repubbliche che, una volta preso il potere, fissarono le leggi unicamente a tutela del

⁴⁴ “Oltre a di questo, se uno è atto a ordinare, non è la cosa ordinata per durare molto quando la rimanga sopra le spalle d'uno, ma sì bene quando la rimane alla cura di molti, e che a molti stia il mantenerla.”

⁴⁵ “Perché, così come molti non sono atti a ordinare una cosa, per non conoscere il bene di quella, causato dalle diverse opinioni che sono fra loro, così, conosciuto che lo hanno, non si accordano a lasciarlo.”

bene comune. Non è mia intenzione trattarli tutti. Mi limiterò al solo caso - non celebre ma senz'altro utile - di Agide, re di Sparta che, desiderando reintrodurre le leggi definite da Licurgo - pensando che la città avesse perso molta dell'antica capacità, forza e potere a causa del loro abbandono - venne ucciso dagli Efori che lo consideravano un uomo alla ricerca della tirannide. Ma, una volta succedutogli Cleomene, avendo anch'egli ben presto maturato la stessa volontà anche grazie alla conoscenza delle memorie di Agide che chiarivano la positività del suo obiettivo, e avendo compreso di non poter portare questo beneficio alla patria se prima non avesse preso tutto il potere, valutando di non poter fare il bene di tutti a causa del volere di pochi, alla prima occasione propizia fece ammazzare gli Efori e tutti coloro che lo contrastavano, dopo di che reintrodusse integralmente le leggi di Licurgo. Tutto questo, se non fosse stato per la forza dei Macedoni e per la debolezza delle altre repubbliche greche, avrebbe permesso a Sparta di riprendersi e a Cleomene di raggiungere la fama di Licurgo perché Sparta, dopo questo rinnovamento, venne attaccata dai Macedoni mentre era ancora inferiore di forze e impossibilitata a ritirarsi e fu, così, sconfitta il che impedì che il piano pur lodevole di Cleomene giungesse a pieno compimento. Considerate tutte queste cose, concludo che a ordinare una repubblica deve essere necessariamente un uomo solo e che Romolo, per l'uccisione di Remo e Tito Tazio, merita comprensione e non critiche.

Cambiamento strutturale o rinnovamento organizzativo

Il comportamento dei manager è il principale veicolo di comunicazione dei valori di un'organizzazione.

Dovendo attuare una profonda ristrutturazione o fondare un'organizzazione ex-novo, il potere deve essere inizialmente accentrato.

In questa fase iniziale sono valori manageriali utili: sia la spregiudicatezza che la saggezza.

Successivamente, terminata questa fase iniziale, al fine di soddisfare il rinnovato bisogno di stabilità dell'organizzazione, è bene che il potere, precedentemente accentrato, venga suddiviso tra una pluralità di soggetti.

Capitolo 10

I fondatori di una repubblica o di un regno sono tanto degni di lode quanto sono criticabili i portatori della tirannide

L'impatto di diversi stili di leadership sullo sviluppo dell'organizzazione

Tra tutti gli uomini degni di lode, lo sono maggiormente coloro che hanno fondato le religioni; subito dopo vengono coloro che hanno fondato repubbliche o regni; poi seguono quelli che, a capo degli eserciti, hanno ampliato il loro regno o la patria. A questi si aggiungono i letterati, che essendo di diversi generi, sono celebrati ognuno secondo le proprie peculiarità; e infine tutti gli altri, che nell'estrema variabilità umana sono anch'essi meritevoli di lode per il contributo che danno all'arte e al suo esercizio. Sono, al contrario, infami e detestabili i distruttori delle religioni, i dissipatori di regni e repubbliche, i nemici della virtù, delle lettere e d'ogni altra attività che sia utile all'umanità – quali gli empì, i vili, gli ignoranti, i qualunquisti e gli oziosi. Sia i pazzi che gli intelligenti, sia i malvagi che i buoni, a fronte di queste due tipologie di uomini, non possono non concordare che si devono lodare i primi e criticare aspramente i secondi. Ciò nonostante molti si lasciano andare e, più o meno volontariamente ingannati dal falso bene e dalla falsa gloria, finiscono tra coloro che meritano di essere criticati più che lodati e, sebbene abbiano avuto l'opportunità di istituire a loro eterna memoria una repubblica o un regno, finiscono per divenire dei tiranni. E non si accorgono di come, su questa strada, rinunciano a fama, gloria, onore, sicurezza e finiscono, con buona pace del loro animo, in cotanta infamia, critica, biasimo, pericolo e insicurezza.

Questa scellerata involuzione sarebbe impossibile se coloro che da privati vivono in una repubblica e che per merito o circostanze favorevoli ne diventano principi, conoscessero la storia, fossero memori delle passate esperienze e volessero vivere in patria seguendo più l'esempio degli Scipioni che quello

dei Cesari⁴⁶, e se quelli che sono già principi desiderassero vivere più come Agesilai, Timoleoni e Dioni, piuttosto che come Nabidi, Falari e Dionisi: perché avrebbero modo di trovare nella storia i primi sommamente lodati e gli ultimi offesi, oltre a vedere come in patria Timoleone e gli altri non ebbero minor potere dei vari Dionisio e Falario ma vissero diversamente in piena sicurezza. Nessuno, sentendola celebrare massimamente dai poeti, sia poi ingannato dalla storia di Cesare: perché coloro che lo lodarono erano o corrotti dalla sua fortuna o impauriti dalla lunghezza del suo potere che, resistendo finché regnò la sua stirpe, non permise mai a nessuno scrittore di parlarne liberamente. Chi desidera conoscere ciò che gli scrittori avrebbero detto di Cesare in piena libertà, legga ciò che scrissero di Catilina, rispetto a cui Cesare è ancor più degno di critica avendo realmente compiuto il male, mentre Catilina ordì una congiura che non riuscì poi a portare a termine. Sempre a questo proposito, si noti poi con quali lodi gli autori celebravano Bruto, facendo sì che, non potendo criticare Cesare per il timore della sua forza, innalzavano il suo nemico⁴⁷.

Chi in una repubblica diventa principe tenga ancora presente quanta lode, una volta fondato l'Impero Romano, meritano più gli imperatori che furono rispettosi delle leggi e principi generosi anziché quelli che vissero al contrario; si vedrà così come i vari Tito, Nerva, Traiano, Adriano, Antonino e Marco Aurelio non ebbero bisogno per difendersi né dei pretoriani né delle legioni, questo perché provvedevano già alla loro difesa la loro condotta, la benevolenza del popolo e l'amore del senato. D'altro lato si vedrà come a Caligola, Nerone, Vitellio e a tanti altri imperatori scellerati non bastarono gli eserciti orientali e occidentali per salvarli dai numerosi nemici che erano figli dei loro pessimi comportamenti e della loro vita malvagia. Se la storia di costoro fosse ben analizzata, sarebbe di grande insegnamento per tutti i principi dal momento che mostra loro chiaramente la via della gloria o quella della critica, quella della sicurezza o quella del terrore. Perché di ventisei imperatori che vi furono da Cesare a Massimino, sedici furono assassinati e solo dieci morirono per cause naturali. Inoltre, tra coloro che furono uccisi ve ne furono alcuni buoni

⁴⁶ “E è impossibile che quegli che in stato privato vivono in una repubblica, o che per fortuna o per virtù ne diventino principi, se leggessero le istorie, e delle memorie dell'antiche cose facessero capitale, che non volessero quelli tali privati vivere nella loro patria più tosto Scipioni che Cesari [...]”

⁴⁷ “Vegga ancora con quante laude ei celebrano Bruto, talché, non potendo biasimare quello per la sua potenza, ei celebravano il nimico suo.”

che, come Galba e Pertinace, incolpevoli, furono vittime della corruzione che il loro predecessore aveva lasciato nell'esercito. Così, d'altro lato, tra coloro che morirono per cause naturali, ve ne fu qualcuno scellerato che, come Severo, si salvò solo grazie a circostanze particolarmente favorevoli e alla grande capacità militare - due cose più che rare da trovare insieme in un solo uomo. Dalla lezione della storia si vedrà ancora una volta su cosa si fonda un buon regno: perché tutti gli imperatori che salirono al trono per eredità, con eccezione di Tito, furono pessimi, mentre quelli adottati furono tutti buoni - in particolare quei cinque che regnarono tra Nerva e Marco Aurelio. E appena l'Impero finì di nuovo nelle mani degli eredi, ritornò anche alla precedente rovina⁴⁸.

Un principe consideri, dunque, i tempi da Nerva a Marco Aurelio, li confronti con quelli che li precedettero e quelli che li seguirono, e scelga in quali tra questi avrebbe preferito nascere e in quali preferito governare. Nei tempi governati dai buoni vedrà il principe sereno in mezzo a cittadini altrettanto sereni, il mondo pieno di pace e giustizia, troverà il senato con il suo potere, i magistrati con la loro autorità, i cittadini ricchi godere delle proprie ricchezze, la nobiltà d'animo e la capacità individuale esaltata, troverà ogni quiete e ogni bene. Di contro, non vi sarà traccia di rancori, di soprusi, di corruzione e di ambizione. Ancora, vedrà i tempi d'oro in cui ciascuno può liberamente manifestare la propria opinione. Vedrà, infine, il mondo esultare di gioia: il principe circondato dall'ammirazione e dalla fama, il popolo dall'amore e dalla serenità. Se analizzerà, invece, minuziosamente i tempi degli imperatori scellerati, li troverà atroci a causa delle guerre, divisi dalle congiure, crudeli in tempo di pace come in guerra, con tanti principi assassinati, tante lotte fratricide e tante guerre contro gli stranieri. Vedrà l'Italia afflitta, piena di disastri mai visti, le città rovinate e saccheggiate, Roma messa a ferro e fuoco, il Campidoglio distrutto dai cittadini, gli antichi templi deserti, le cerimonie svilite, le città piene di crimini e adulteri. Vedrà il mare abbondare delle navi degli esuli e gli scogli pieni di sangue, vedrà Roma teatro di tante crudeltà e, soprattutto, vedrà la nobiltà, le ricchezze, i passati onori e le virtù indicate come responsabili principali della decadenza. Vedrà premiare i calunniatori, corrompere i

⁴⁸ “Vedrà ancora, per la lezione di questa istoria, come si può ordinare uno regno buono: perché tutti gl'imperadori che succedero allo imperio per eredità, eccetto Tito, furono cattivi; quegli che per adozione, furono tutti buoni, come furo quegli cinque da Nerva a Marco; e come lo imperio cadde negli eredi, e' ritornò nella sua rovina.”

servi contro il loro padrone e coloro che non avevano nemici essere oppressi dagli amici. E allora un principe potrà capire molto bene di cosa Roma, l'Italia e il mondo intero devono essere riconoscenti a Cesare.

Così, conoscendo la storia degli uomini, un principe eviterà ogni imitazione dei tempi scellerati e accenderà in sé un immenso desiderio di imitare quelli buoni. Se poi sarà anche alla ricerca di gloria nel mondo, auspicherà di possedere una città corrotta, ma non per guastarla del tutto come fece Cesare, bensì per riordinarla come fece Romolo⁴⁹. Il destino non può, infatti, concedere a un uomo maggiore occasione di gloria di questa e, d'altra parte, un uomo non può di maggiori desiderarne⁵⁰. Se poi, per ordinare bene una città, fosse consigliabile istituire un principato, un principe ricordi che per istituirlo deve sempre avere qualche ragione profonda mentre, per tenere semplicemente un principato e ordinarlo, non è mai richiesta alcuna motivazione specifica. A coloro a cui il destino offre questa occasione ricordo, infine, di considerare che hanno sempre due possibilità di scelta: una li fa vivere sereni e ricordare gloriosi dopo la morte, l'altra li fa vivere in continue preoccupazioni e, dopo la morte, ricordare con eterna infamia.

⁴⁹ “E senza dubbio, se sarà nato d'uomo, si sbigottirà da ogni imitazione de' tempi cattivi, e accenderassi d'uno immenso desiderio di seguire i buoni. E veramente, cercando un principe la gloria del mondo, doverrebbe desiderare di possedere una città corrotta, non per guastarla in tutto, come Cesare, ma per riordinarla come Romolo.”

⁵⁰ “E veramente i cieli non possono dare agli uomini maggiore occasione di gloria, né gli uomini la possono maggiore desiderare.”

L'impatto di diversi stili di leadership sullo sviluppo dell'organizzazione

In tutte le organizzazioni sono presenti personalità con diverso grado di costruttività.

La conoscenza della storia, con i suoi esempi, costituisce un valido spunto per procedere imitando i comportamenti positivi del passato e cercando, così, di raggiungere gli stessi risultati in termini di successo e di sicurezza.

Il rispetto delle regole è la principale caratteristica di una leadership efficace.

All'interno delle organizzazioni, le situazioni positive si contraddistinguono per una forte e chiara dicotomia potere/responsabilità, regole chiare e definite, strutture organizzative operative ed efficaci, generazione continua e a tutti i livelli di valore e ricchezza, ottimizzazione dello sfruttamento delle capacità dei singoli individui e un basso livello di tensione.

Il destino non può dare ad un leader un'opportunità migliore di quella costituita da un'organizzazione da ristrutturare a fondo.

Capitolo 11

La religione dei Romani

L'impatto organizzativo di miti e valori

Romolo è stato il primo legislatore di Roma, le ha dato come a una figliuola tutti i suoi valori e la sua educazione. Ciò nonostante il senato romano, valutando che le leggi da lui fissate non sarebbero state sufficienti a governare un impero così grande come quello a cui Roma era destinata, elesse Numa Pompilio quale suo successore affinché ultimasse al meglio la sua opera. Numa, avendo trovato il popolo irrequieto e volendo renderlo rapidamente e pacificamente obbediente, pensò di utilizzare la religione quale leva atta a conservare il vivere civile. Fondò, così, le basi della religione e le fondò in modo

talmente efficace che per molti secoli non vi fu da nessuna altra parte un rispetto di Dio pari a quello dei Romani. Rispetto che senza dubbio contribuì a tutte le imprese che il senato e i grandi uomini romani intrapresero in seguito. Esaminando le tante azioni sia del popolo Romano, sia di molti singoli Romani, si vede come essi considerassero più grave venir meno a un giuramento che violare una legge, come è tipico di chi teme più la giustizia divina che quella degli uomini. Chiari esempi di questo sono stati Scipione e Manlio Torquato. Nel primo caso, dopo la vittoria di Annibale a Canne, molti cittadini si erano riuniti e, temendo per la situazione della patria, si erano accordati di lasciare l'Italia e trasferirsi in Sicilia. Venuto a conoscenza di questa decisione, Scipione li incontrò e sotto la minaccia delle armi li fece giurare di non abbandonare la patria. Nel secondo esempio, Lucio Manlio, padre di Tito Manlio detto Torquato, era stato accusato dal tribuno della plebe Marco Pomponio ma, prima del giorno del processo, Tito andò a trovare Marco e minacciò di ucciderlo se non avesse giurato di ritirare le accuse contro suo padre. Così, sotto la minaccia delle armi, lo costrinse a giurare e Marco, fedele al giuramento fatto, ritirò le accuse. Nel primo caso, quei cittadini che l'amore della patria e le leggi non erano riusciti a trattenere in Italia, furono trattenuti dal giuramento cui Scipione li obbligò; nel secondo caso, il tribuno Pomponio, per rispettare il giuramento fatto, mise da parte l'odio verso quel padre e quel figlio e verso l'ingiustizia che gli era stata fatta. Entrambi questi episodi sono spiegabili solo con un grande rispetto della religione come quello che era stato introdotto da Numa.

Lo studio attento della storia romana evidenzia quanto la religione sia stata utile in quella repubblica per comandare gli eserciti, per infondere coraggio nella plebe, per conservare gli uomini buoni e per indurre i rei a confessare. E, dovendo decidere a quale principe Roma dovesse essere più debitrice tra Romolo e Numa, credo che Numa meriti per quest'aspetto il primo posto. Questo anche perché, laddove c'è una forte religione, si possono introdurre facilmente le armi mentre, dove si hanno le armi ma non la religione, quest'ultima si può introdurre solo con difficoltà⁵¹. Da notare, inoltre, come Romolo, per istituire il senato e creare le altre istituzioni civili e militari, non ebbe bisogno di appoggiarsi ad alcuna autorità divina, a differenza di Numa il quale finse di ave-

⁵¹ “[...] perché, dove è religione, facilmente si possono introdurre l’armi, e dove sono l’armi, e non religione, con difficoltà si può introdurre quella.”

re un rapporto privilegiato con la ninfa Egeria da cui diceva di ricevere suggerimenti su cosa decidere per il suo popolo. Tutto questo perché Numa voleva dare a Roma leggi nuove e innovative e temeva che la sua sola autorità non bastasse a raggiungere tale scopo. In effetti, non vi è stato mai nessun legislatore straordinario che non abbia fatto appello a Dio, sia perché tutti temevano che non sarebbero state accettate le loro leggi, sia perché quando i benefici delle leggi non sono immediatamente evidenti, fare appello a Dio aiuta a farle accettare⁵². Ecco perché gli uomini intelligenti che si sono trovati dinanzi a questa difficoltà, hanno spesso fatto ricorso a Dio, proprio come Licurgo, Solone e tutti gli altri che avevano lo stesso scopo. Ammirando la bontà e la prudenza di Numa, il popolo romano accettò ogni sua decisione. Anche perché, oltre alla profonda religiosità di quell'epoca, fu decisiva la semplicità degli uomini con cui Numa aveva a che fare: queste due cose insieme l'aiutarono a raggiungere i suoi scopi e gli permisero di introdurre tutte le nuove leggi che ritenne opportune. Allo stesso modo, anche al giorno d'oggi - così come accade a uno scultore cui è più facile realizzare una bella statua partendo da un marmo grezzo piuttosto che partendo da uno già male abbozzato da qualcun altro - è più facile fondare una repubblica tra i montanari, che sono poco civili, piuttosto che tra coloro che vivono in una città: perché dove la civiltà è maggiore, a volte, è spesso già corrotta⁵³.

Concludo ricordando che, tutto considerato, la religione introdotta da Numa fu tra le principali ragioni della felicità di Roma; fu, infatti, alla base delle buone leggi che portarono a un destino propizio, quel destino propizio da cui nacquero poi i successi e le conquiste. E come la religiosità è una delle ragioni della grandezza delle repubbliche, così il suo disprezzo può essere motivo della loro rovina: perché, se manca il timore di Dio, un regno o crolla o può reggersi solo con il terrore di un principe che con la forza sopperisca a quella mancanza di valori religiosi⁵⁴. Tuttavia, poiché i principi hanno vita breve, quel regno sarà destinato in ogni caso a finire non appena verrà a mancare la

⁵² “E veramente mai fu alcuno ordinatore di leggi straordinarie in uno popolo, che non ricorresse a Dio, perché altrimenti non sarebbero accettate; perché sono molti beni conosciuti da uno prudente, i quali non hanno in sé ragioni evidenti da poterli persuadere a altrui.”

⁵³ “E senza dubbio, chi volesse ne' presenti tempi fare una repubblica più facilità troverebbe negli uomini montanari, dove non è alcuna civiltà, che in quegli che sono usi a vivere nelle città, dove la civiltà è corrotta; e uno scultore trarrà più facilmente una bella statua d'uno marmo rozzo, che d'uno male abbozzato d'altrui.”

⁵⁴ “Perché, dove manca il timore di Dio, conviene o che quel regno rovini, o che sia sostenuto dal timore d'uno principe, che sopperisca a' difetti della religione.”

forza del suo principe. Ciò detto, i regni che dipendono dalle capacità di un uomo sono sempre poco durevoli, perché una volta venute meno con la sua morte tali capacità, molto raramente accade che le stesse si ritrovino nel suo successore⁵⁵, proprio come saggiamente scrive Dante:

Rade volte discende per li rami
L'umana probitate; e questo vuole
Quei che la dà, perché da lui si chiami.

Sia per un regno che per una repubblica non è, dunque, salutare avere un principe che si limiti a governare mentre vive, ma è necessario un principe che si impegni a dare allo stato leggi e ordinamenti tali che, dopo la sua morte, esso sia comunque in grado di sopravvivere autonomamente⁵⁶. Nonostante poi, come si è detto, gli uomini semplici possano essere convinti più facilmente su un'idea o una legge nuova, non si deve ritenere che sia impossibile convincere uomini civili o che, come minimo, si ritengono non propriamente semplici. Infatti, il popolo di Firenze, che sicuramente ritiene di non essere né ignorante né rozzo, prestò comunque ascolto al frate Girolamo Savonarola che affermava di parlare con Dio. Ora, senza voler giudicare se ciò fosse vero o meno - perché di un tale uomo si deve parlare solo con il dovuto rispetto - desidero solamente sottolineare che furono in molti quelli che gli credettero senza aver mai visto da parte sua nessuna cosa straordinaria o presunta tale; questo anche perché la sua vita, il suo pensiero e il testo (la Bibbia) che assunse come riferimento, erano sufficienti a fargli prestare fede. Nessuno sia quindi sorpreso dalla possibilità di poter fare ciò che altri hanno già fatto; perché gli uomini, come detto nella nostra prefazione, nacquerò, vissero e morirono seguendo sempre le stesse leggi della natura⁵⁷.

⁵⁵ “Donde nasce che gli regni i quali dipendono solo dalla virtù d'uno uomo sono poco durabili, perché quella virtù manca con la vita di quello; e rade volte accade che sia rinfrescata con la successione, [...]”

⁵⁶ “Non è, adunque, la salute d'una repubblica o d'uno regno avere uno principe che prudentemente governi mentre vive, ma uno che l'ordini in modo che, morendo ancora, la si mantenga.”

⁵⁷ “Non sia pertanto nessuno che si sbigottisca di non potere conseguire quel che è stato conseguito da altrui: perché gli uomini, come nella prefazione nostra si disse, nacquerò, vissero e morirono sempre con uno medesimo ordine.”

L'impatto organizzativo di miti e valori

Nelle fasi di particolare turbolenza di un'organizzazione è di grande efficacia il richiamo ai suoi valori di fondo; solo se questi sono profondi e consolidati, si possono allora sviluppare efficacemente ruoli e responsabilità.

A causa dei problemi relativi ai valori, è più facile istituire un'organizzazione ex-novo piuttosto che risanarne un'altra già male avviata.

Il miglior rimedio alla mancanza di valori profondi di un'organizzazione è il ricorso a un forte accentramento.

In seguito, i manager non si devono limitare alla gestione dell'organizzazione ma pre-occuparsi di fornirle valori, regole e strutture il cui rispetto sostituisca gradualmente l'autorità inizialmente richiesta.

Capitolo 12

Quanta importanza si debba dare alla religione e come l'Italia, essendone priva, sia caduta in rovina a causa della Chiesa di Roma

La crisi dei valori organizzativi e la forza dell'esempio

Quei principi e quelle repubbliche che desiderano rimanere stabili nel tempo, devono tra le cose principali proteggere i riti religiosi e tenerli sempre nella massima considerazione; ciò perché non vi può essere maggiore prova della rovina di una nazione che veder decadere il suo culto religioso. Questo fatto è facile da comprendere una volta che si sono identificate le basi su cui si fondano le religioni, perché tutte le religioni si fondano su propri principi di base e regole specifiche. La religione pagana, per esempio, si fondava sui responsi degli oracoli, sulla setta degli indovini e degli aruspici e tutte le sue cerimonie

e i riti dipendevano da questi. Quegli uomini, infatti, credevano che gli dèi prevedessero la buona e la cattiva sorte e la concedessero agli uomini secondo il proprio volere. Si spiegano così i templi, i sacrifici, le preghiere e ogni altra cerimonia dedicata agli dèi: da qui l'oracolo di Delo, il tempio di Giove Ammone e gli altri celebri oracoli che riempivano il mondo di ammirazione e devozione. In seguito, dato che gli oracoli parlavano troppo in favore dei potenti, i popoli scoprirono questa menzogna e, perdendo fiducia in loro, si predisposero a contestare anche tutti gli ordinamenti. I principi devono, quindi, preoccuparsi di conservare le basi della loro religione, perché solo così sarà facile per loro conservare lo stato religioso e, di conseguenza, generoso e unito⁵⁸. I principi, soprattutto se prudenti e conoscitori delle cose naturali, debbono poi, anche se non le credono vere, favorire e far prosperare comunque tutte le manifestazioni religiose. Proprio questo comportamento, adottato dai più saggi, ha fatto sì che in tutte le religioni ha avuto una grande diffusione il fenomeno dei miracoli che, proprio perché magnificati dai saggi e supportati dalla loro autorità, sono stati creduti indipendentemente dalla loro spiegazione.

Tra i tanti miracoli avvenuti a Roma vi è quello che narra che, mentre i soldati romani stavano saccheggiando Veio, alcuni entrarono nel tempio di Giunone e, avvicinatasi alla statua della dea, le chiesero: «Vuoi venire a Roma?» sembrò a quel punto ad alcuni che la statua facesse un cenno affermativo con il capo mentre altri riportano addirittura che disse di sì. In quanto animati da una fede profonda (come dimostrato da Tito Livio che riferisce come, entrando nel tempio, lo avessero fatto in silenzio, devoti e pieni di reverenza), a quegli uomini parve di sentire quella risposta che alla loro domanda avevano avventurosamente immaginato. Tale suggestione fu sostenuta e alimentata da Camillo e dagli altri principi della città. Se i valori della religione cristiana fossero stati mantenuti nei valori fondamentali dello stato, così come furono stabiliti dal suo fondatore, oggi gli stati potrebbero essere molto più uniti e felici di come sono. Relativamente poi alla decadenza della repubblica cristiana, non mi posso esimere dal fare una considerazione che sottolinea come quei popoli che più vicini vivono alla Chiesa di Roma, capo della nostra religione, siano attualmente tra i meno religiosi. Se si considerano poi le origini della Chiesa di Roma e come i suoi costumi attuali sono diversi da quelli antichi, si

⁵⁸ «Debbono adunque i principi d'una repubblica, o d'uno regno, i fondamenti della religione che loro tengono, mantenergli; e, fatto questo, sarà loro facil cosa mantenere la loro repubblica religiosa, e per conseguente buona e unita.»

deve allora concludere che la Chiesa dovrebbe essere vicina o alla sua rovina o a un castigo divino.

Poiché molti pensano che il bene dell'Italia dipenda esclusivamente dalla fortuna della Chiesa di Roma, desidero portare contro quest'idea le seguenti due incontrovertibili ragioni. La prima è che, proprio a causa dei cattivi esempi di quella corte, l'Italia ha perduto ogni devozione e ogni religiosità trascinandosi dietro infiniti disordini e inconvenienti, perché come dove c'è religiosità si presuppone ogni bene, così dove manca si può presupporre il contrario⁵⁹. Quindi noi italiani, seguendo la Chiesa e i preti, siamo diventati senza religione e malvagi. Ma passiamo all'altra ragione, che è la seconda della nostra rovina e deriva dal fatto che la Chiesa tiene, e ha tenuto, questo nostro Paese diviso. Infatti, mai nessun Paese fu unito e felice se non sottomesso a un unico dominio, repubblica o principato, come accaduto alla Francia e alla Spagna. Ora, io credo che, se l'Italia non è nella loro stessa condizione e non ha una repubblica o un principe che la governi, ciò è a causa della Chiesa. Perché, pur avendo la Chiesa sede in Italia e pur conservando un potere temporale, non ha mai avuto il potere né la capacità di imporre una tirannide e farsene principe; d'altra parte, non è stata abbastanza debole da non richiedere, di fronte alla minaccia della perdita del suo potere temporale, il soccorso di qualche potenza che la difendesse contro chi era divenuto troppo pericoloso. La qual cosa è accaduta molte volte sin dai tempi antichi, come quando la Chiesa fece cacciare da Carlo Magno i Longobardi, che avevano conquistato quasi tutta l'Italia; o quando, più vicino ai giorni nostri, sconfisse i Veneziani con l'aiuto della Francia e poi cacciò i Francesi con l'aiuto degli Svizzeri. Non essendo, dunque, stata la Chiesa abbastanza potente da poter occupare l'Italia e non avendo permesso a nessun altro di occuparla, essa è la causa principale che non fa giungere il nostro Paese ad un'unica guida e che lo tiene diviso sotto tanti principi e signori che sono alla base di quella frammentazione e di quella debolezza che lo portano a essere preda non solamente dei barbari ma di chiunque voglia assalirlo. Noi Italiani dobbiamo essere riconoscenti di tutto questo solamente alla Chiesa e a nessun altro. Chiunque a questo proposito volesse averne un'ulteriore controprova, dovrebbe avere tanto potere da man-

⁵⁹ “La prima è che per gli esempi rei di quella corte questa provincia ha perduto ogni devozione e ogni religione; il che si tira dietro infiniti inconvenienti e infiniti disordini, perché così come dove è religione si presuppone ogni bene, così dove quella manca si presuppone il contrario.”

dare tutta la Curia romana, con la stessa autorità di cui gode in Italia, nella terra degli Svizzeri che, tra quelli di oggi, sono il solo popolo che vive per religione ed esercito secondo gli usi e i costumi degli antichi. In poco tempo si vedrebbe come i cattivi costumi di quella corte provocherebbero anche in quella nazione non corrotta tali disordini quali mai nessun altro fatto potrebbe riuscire a causare⁶⁰.

La crisi dei valori organizzativi e la forza dell'esempio

È un importante compito del gruppo dirigente la salvaguardia dei riti in cui i valori di un'organizzazione trovano rappresentazione e riscontro.

L'eccessiva frammentazione delle organizzazioni provoca una diffusa debolezza, in particolare quando queste devono confrontarsi con nuove strutture di dimensioni maggiori. Il gruppo dirigente deve sempre favorire l'evoluzione dell'organizzazione verso l'aumento delle proprie dimensioni, in particolare quando questa crescita passa attraverso il consolidamento di diverse organizzazioni contraddistinte da valori comuni e condivisi.

⁶⁰ “[...] e vedrebbe che in poco tempo farebbero più disordine in quella provincia i rei costumi di quella corte che qualunque altro accidente che in qualunque tempo vi potesse surgere.”

Capitolo 13

Come i Romani utilizzavano la religione per riordinare la città, perseguire le loro imprese e fermare i disordini

I valori come strumenti a disposizione dell'organizzazione

Non mi pare fuori luogo portare altri esempi del modo in cui i Romani utilizzavano la religione per riordinare la città e portare avanti le loro imprese e, potendo contare su molti episodi narrati da Tito Livio, ne presenterò alcuni qui di seguito. Nell'anno in cui il popolo romano aveva istituito i tribuni con potere consolare e li aveva anche scelti tutti plebei tranne uno, si abbattono su Roma pestilenze e carestie. Essendosi poi verificati anche altri strani prodigi, i nobili non perdettero occasione per contestare l'elezione dei tribuni dichiarando che gli dèi erano adirati con Roma perché aveva utilizzato male il proprio potere e che, secondo loro, non vi era altro rimedio per placarli che riportare la nomina dei tribuni nella sua sede naturale, cioè tra i nobili. La plebe, turbata nelle sue credenze religiose, rinominò allora tutti i tribuni tra i nobili. Un altro esempio si ha osservando come, durante l'assedio della città di Veio, i comandanti dell'esercito fecero ricorso alla religione per motivare i soldati che, dopo un infruttuoso assedio decennale, erano stanchi e desiderosi di tornarsene a Roma. In quel frangente i comandanti fecero sì che i soldati credessero a certi responsi degli oracoli di Apollo e di altri dèi che parevano affermare che Veio sarebbe stata conquistata quando l'acqua del lago di Albano, già salito molto di livello, fosse uscita per i campi, come infatti avvenne quell'anno. Questo fatto fece resistere ancora i soldati e permise a Camillo, una volta nominato dittatore, di conquistare la città dopo 10 anni di assedio. In questo modo la religione, usata efficacemente, contribuì sia alla conquista di Veio, sia alla nomina dei tribuni tra i nobili - due cose che, senza questi mezzi, difficilmente si sarebbero potute realizzare.

Sempre a questo proposito, non voglio mancare di portare un ultimo esempio. A Roma erano scoppiati disordini a seguito della volontà di imporre

una nuova legge sui tribuni militari – una legge proposta soprattutto dal tribuno Terentillo – e, tra i primi rimedi che la nobiltà utilizzò per placare questi disordini, vi fu la religione in almeno due situazioni. Come prima cosa i nobili fecero consultare i libri con i responsi delle Sibille e fecero sapere che da quell'analisi emergeva che in quell'anno la libertà era messa a rischio da disordini. Tale strumentalizzazione, sebbene denunciata dai tribuni, generò tanta paura nella plebe da portarla ad abbandonare i tribuni soli nella loro lotta. In una seconda occasione un certo Appio Erdonio, a capo di circa quattromila tra sbandati e servi, aveva occupato di notte il Campidoglio. Il senato, a quel punto, temeva che gli storici nemici di Roma, Equi e Volsci, avrebbero approfittato della situazione per attaccare la città. Poiché i tribuni continuavano ostinatamente a proporre la legge terentilla sostenendo che quell'assalto era simulato e non reale, dal senato si levò la voce di un certo Publio Rubezio, cittadino serio e autorevole che, spiegando quali pericoli la città stesse correndo e quanto fosse inopportuna la richiesta dei tribuni, con parole in parte pacate e in parte minacciose costrinse la plebe a giurare di seguire fedelmente gli ordini dei consoli. La plebe, ritornata di nuovo ubbidiente e vincolata dal giuramento, riconquistò il Campidoglio con la forza. Ma, poiché in quella battaglia Publio Valerio, uno dei consoli, era stato ucciso, si dovette procedere a nominare quale nuovo console Tito Quinzio. Egli, per non fare riposare la plebe e darle così modo di tornare a pensare alla legge terentilla, ordinò subito che, in forza del giuramento prestato, si uscisse da Roma per attaccare i Volsci. A quel punto i tribuni, sostenendo che il giuramento era stato fatto non a lui ma al console caduto in battaglia, si opposero con veemenza e Tito Livio ci ha lasciato queste parole: «Non era ancora sopraggiunta quella trascuratezza verso gli dèi che ora domina nel nostro tempo, né ciascuno adattava con interpretazioni a proprio vantaggio il giuramento e le leggi». Già da queste parole si comprende come la plebe, rispettosa della religione e del giuramento prestato, preferì ubbidire al console piuttosto che credere ai tribuni⁶¹. I quali, anziché perdere tutto il loro prestigio, si accordarono con il console offrendo la loro ubbidienza, accettando che per un anno non si parlasse più della legge terentilla e ottenendo come contropartita che i consoli non coinvolgessero la plebe in una nuova guerra. Così, ancora una volta, la religione permise al senato di superare difficoltà che altrimenti sarebbero state insormontabili.

⁶¹ “[...] .come la Plebe, per paura della religione, volle più tosto ubbidire al console, che credere a’ tribuni [...]”

Capitolo 14

I Romani interpretavano gli auspici secondo necessità, osservavano la religione con saggezza e punivano chi, costretto a non osservarla, lo faceva con disprezzo

L'importanza della coerenza comportamentale

Gli auspici, come sopra si è descritto, non solo erano alla base della religione dei Romani ma erano anche essenziali al benessere della repubblica. Per questo i Romani ne avevano una cura superiore a qualsiasi altro aspetto della repubblica stessa. Li utilizzavano, infatti, in occasione delle elezioni dei consoli, nel decidere le campagne militari, nel radunare gli eserciti, nelle battaglie campali e in ogni importante occasione civile o militare. Inoltre, non avrebbero mai iniziato una campagna militare se non dopo aver persuaso i soldati che gli dèi erano propizi. A questo scopo nell'esercito, tra i diversi auspici, si utilizzavano quelli che traevano spunto dal comportamento dei polli sacri, che venivano consultati tutte le volte che si doveva decidere se dar battaglia e, solo nel caso che i polli beccassero, si decideva di combattere, mentre altrimenti si evitava lo scontro. Tuttavia, quando una battaglia sembrava necessaria, anche se gli auspici erano negativi, i Romani scendevano comunque in campo e, per far sì che ciò non sembrasse in spregio della religione, ne ribaltavano l'esito con grande abilità⁶².

Questo modo di procedere fu utilizzato dal console Papirio in un'importante battaglia contro i Sanniti. Sembrandogli certa la vittoria e volendo per questo impugnare le armi, comandò di fare gli auspici ma i polli non beccarono. A quel punto il sacerdote che custodiva i polli sacri, sapendo che l'esercito si era ormai predisposto a combattere e che il comandante con tutti i suoi soldati era certo della vittoria, riferì mentendo che gli auspici si erano ri-

⁶² “Nondimeno, quando la ragione mostrava loro una cosa doversi fare, non ostante che gli auspicii fossero avversi la facevano in ogni modo, ma rivoltavano con termini e modi tanto attamente, che non paresse che la facessero con dispregio della religione.”

velati favorevoli. Sennonché, proprio quando tutto era pronto, uno dei sacerdoti confidò ad alcuni soldati che in realtà i polli non avevano beccato. La notizia giunse a Spurio Papirio, nipote del console, il quale chiese allo zio una spiegazione. Dal canto suo, Papirio gli rispose consigliandogli di concentrarsi nel fare bene il suo dovere. Quanto alla battaglia, confermò che gli auspici erano favorevoli e che, se il sacerdote aveva mentito, certamente non sarebbe sfuggito alla giustizia. Volendo poi essere ancora più efficace, Papirio ordinò ai centurioni di schierare i sacerdoti dei polli tra le prime linee e, poiché per errore capitò che un arciere romano uccise con una freccia il capo di questi, disse che a quel punto tutto si sarebbe svolto per il meglio e con il favore degli dèi perché l'esercito, con la morte di quel bugiardo, era stato liberato da ogni colpa e da ogni ira divina⁶³. E' evidente che, Papirio seppe così bene adattare gli auspici ai propri obiettivi che, dato inizio alla battaglia nessuno si accorse che, per i propri scopi, aveva violato la religione.

Diversamente si comportò Appio Pulcro durante la prima guerra punica in Sicilia quando, pur non avendo i polli beccato, intenzionato comunque a combattere, disse: «Vediamo se per caso hanno sete!» e fece buttare i polli in mare. Una volta persa la battaglia, mentre Papirio era stato onorato, Appio venne condannato da Roma; questo non tanto per avere perso quanto per aver agito contro gli auspici in modo imprudente e sconsiderato. Del resto, il fine principale di questo modo di procedere era quello di rendere i soldati fiduciosi sull'esito positivo delle battaglie e infondere quell'ottimismo che è sempre alla base della vittoria. In quel tempo, come vedremo nell'esempio proposto nel prossimo capitolo, questo sistema non era utilizzato solo dai Romani ma anche da altri popoli.

⁶³ “Onde nacque che, andando contro a' nimici, sendo da uno soldato romano tratto uno dardo, a caso ammazzò il principe de' pullarii; la quale cosa udita, il consolo disse come ogni cosa procedeva bene e col favore degli dei, perché lo esercito con la morte di quel bugiardo s'era purgato da ogni colpa e da ogni ira che quegli avessero presa contro a di lui.”

L'importanza della coerenza comportamentale

I valori dell'organizzazione hanno un legame forte con i riti in cui vengono richiamati. A questo mirano le aziende moderne quando non mancano di celebrare eventi periodici e successi.

Il gruppo dirigente manager deve avere grande cura nella tutela di questi riti e non tollerare nessun tipo di eresia nei loro confronti. Queste eresie infatti, anche se marginali, potrebbero essere interpretate dall'organizzazione come incomprensibili insubordinazioni e, in particolare quando attuate da componenti del gruppo dirigente, potrebbero essere interpretate come segnali di conflitto e di divergenze all'interno del gruppo dirigente.

Capitolo 15

Anche i Sanniti, quale ultimo rimedio alla loro situazione, ricorsero alla religione

La forza dei valori

I Sanniti avevano subito diverse sconfitte dai Romani e da poco erano stati battuti in Etruria dove avevano perso i loro eserciti, i loro comandanti e i loro alleati Etruschi, Galli e Umbri. Tito Livio ricorda: «non potevano più resistere né con le proprie forze né con aiuti esterni; tuttavia non si arrendevano, tanto non erano stanchi di difendere, anche se con scarsa fortuna, la libertà preferendo il rischio della sconfitta al non aver tentato la vittoria». Decisero quindi un ultimo tentativo e, ritenendo fondamentale per la vittoria la massima determinazione dei soldati, ripeterono con il sacerdote Paulo Paccio un loro antico sacrificio religioso che ritenevano ottimale a questo scopo. Il sacrificio fu fatto in questo modo: prima, fecero giurare a tutti i comandanti dell'esercito, tra gli altari e le vittime dei sacrifici, di non abbandonare mai la battaglia; poi, chiamarono i soldati uno a uno per nome e anche a loro, tra i centurioni con le spade sguainate, fu chiesto di prestare un giuramento affinché a nessuno riferissero ciò che stavano per vedere; infine, li fecero solennemente impegnare

davanti agli dèi, con minacce e maledizioni, a eseguire gli ordini dei comandanti, a non disertare e a uccidere chiunque tentasse di fuggire. Nel caso non avessero tenuto fede a quanto giurato, la maledizione sarebbe caduta sui loro figli e su tutte le loro famiglie. Alcuni di loro, che erano così atterriti da non voler giurare, vennero subito uccisi dai loro centurioni sicché, terrorizzati dalla ferocia dello spettacolo, quelli che vennero dopo giurarono tutti⁶⁴. In più, per rendere questo esercito più magnifico con i suoi quarantamila uomini, ne vestirono metà con panni bianchi ed elmi piumati e, così armati, li schierarono presso Aquilonia.

Contro di loro si schierò Papirio il quale, per confortare i suoi soldati, disse: «Le piume non feriscono mentre il giavellotto romano attraversa anche gli scudi dipinti e dorati». E, per attenuare il timore negli animi dei soldati romani che intanto erano venuti a conoscenza del giuramento, spiegò loro che quel giuramento rappresentava in realtà la debolezza e non la forza del loro avversario perché aveva fatto sì che i Sanniti dovessero ora temere non solo i loro nemici ma anche i loro concittadini⁶⁵. Una volta data battaglia, i Sanniti furono sconfitti sia per la capacità romana, sia per il timore maturato in loro a seguito delle passate sconfitte, che insieme furono superiori a qualsiasi giuramento o impegno religioso. Ciò nondimeno è chiaro che anche ai Sanniti, per recuperare la capacità individuale perduta, non parve esservi rimedio più efficace della religione. Questo testimonia appieno quanta importanza si debba dare al buon uso della religione e, sebbene quest'ultimo evento appena narrato abbia riguardato la politica estera dei Romani, mi è parso così stretto il suo legame con una delle caratteristiche basilari della Repubblica Romana, che ho ritenuto corretto trattarlo qui piuttosto che spezzettarlo o trattarlo più volte.

⁶⁴ «E essendo sbigottiti alcuni di loro, non volendo giurare, subito da' loro centurioni erano morti; talché gli altri che succedevano poi, impauriti dalla ferocità dello spettacolo, giurarono tutti.»

⁶⁵ «[...] disse che quello era a timore non a forza loro, perché in quel medesimo tempo gli avevano avere paura de' cittadini, degl'iddii, e de' nimici.»

La forza dei valori

I riti e i gesti che richiamano i valori devono essere semplici, chiari e, possibilmente spontanei.

Tuttavia, mentre i riti possono facilmente essere introdotti nelle organizzazioni, non altrettanto facilmente possono essere introdotti i valori che in tali riti trovano espressione concreta.

Capitolo 16

Un popolo abituato a vivere sotto un principe, se per qualsiasi motivo diventa libero, ha difficoltà a conservare quella libertà

Le minacce insite nel cambiamento del modello organizzativo

Le storie degli antichi propongono infiniti esempi di quanta difficoltà abbia un popolo abituato a vivere sotto un principe, a conservare la libertà una volta acquisita⁶⁶ - come, del resto, dimostra anche l'esempio di Roma, che conquistò la libertà dopo la cacciata dei Tarquini. Tale difficoltà si comprende facilmente se si considera che il popolo che è appena divenuto libero è simile a un animale selvaggio, feroce e selvatico che, cresciuto fino ad allora in cattività in gabbia, una volta divenuto libero, non essendo abituato a procurarsi il cibo né tanto meno a sfuggire ai pericoli⁶⁷, viene facilmente catturato dal primo cacciatore. Lo stesso avviene a quel popolo che è abituato a essere governato da

⁶⁶ “Quanta difficoltà sia a uno popolo uso a vivere sotto uno principe perservare dipoi la libertà, se per alcuno accidente l’acquista [...]”

⁶⁷ “E tale difficoltà è ragionevole, perché quel popolo è non altrimenti che uno animale brutto, il quale, ancora che di natura feroce e silvestre, sia stato nutrito sempre in carcere e in servitù; che dipoi, lasciato a sorte in una campagna libero, non essendo uso a pascersi, né sappiendo le lattiebre dove si abbia a rifuggire, diventa preda del primo che cerca rincatenarlo.”

altri e che, non sapendo ancora come gestire le contese pubbliche e, non avendo leggi già stabili, ritorna velocemente sotto un giogo spesso più pesante di quello da cui si è precedentemente liberato⁶⁸. Riguardo, poi, al caso di popolo molto corrotto, di cui diremo di seguito, esso non può vivere libero se non per un breve tempo. Ci limiteremo per ora a trattare di quei popoli che sono poco corrotti, cioè più sani che non.

A quanto sin qui indicato si aggiunge l'ulteriore difficoltà che, nei confronti dello stato divenuto libero, nascono fazioni a lui avverse, o quantomeno a lui non favorevoli. Immediatamente, infatti, diventano suoi nemici tutti coloro che nella tirannia comandavano, che godevano delle ricchezze del principe e a cui lo stato libero toglie questa possibilità. Scontenti, essi mirano a restaurare la tirannide, e con quella i propri vantaggi. D'altra parte, uno stato che diventa libero non si fa nuovi amici perché la libertà offre onori e premi solo per onesti motivi e, al di fuori di quelli, non premia né onora nessuno. Così, chi riceve solo quegli onori e premi che pensa di meritare non si ritiene in alcun modo debitore verso chi lo premia. Oltretutto il vivere libero non è apprezzato da nessuno quando ce l'ha, in particolare per alcuni vantaggi quali il poter godere delle proprie cose senza alcun timore, il poter essere sicuri dell'onore delle donne e dei fanciulli e non dover temere per se stessi; questo perché nessuno comprende di dover essere riconoscente a chi opera per garantire tutti questi vantaggi⁶⁹.

Il nuovo stato libero, come si è detto, si ritrova con più nemici che amici e, volendo rimediare a questo inconveniente e ai disordini che ne seguono, credo che non gli si possa suggerire rimedio più efficace, valido, sicuro e necessario che "ammazzare i figli di Bruto", ossia eliminare quei giovani che non hanno

⁶⁸ "Questo medesimo interviene a uno popolo il quale, sendo uso a vivere sotto i governi d'altrui, non sappiendo ragionare né delle difese o offese pubbliche, non conoscendo i principi né essendo conosciuto da loro, ritorna presto sotto uno giogo, il quale il più delle volte è più grave che quello che poco inanzi si aveva levato d'in sul collo;"

⁶⁹ "Partigiani inimici gli diventano tutti coloro che dello stato tirannico si prevalevano, pascondosi delle ricchezze del principe; a' quali sendo tolta la facultà del valersi, non possono vivere contenti, e sono forzati ciascuno di tentare di ripigliare la tirannide, per ritornare nella autorità loro. Non si acquista, come ho detto, partigiani amici, perché il vivere libero prepone onori e premi mediante alcune oneste e determinate cagioni, e fuora di quelle non premia né onora alcuno; e quando uno ha quegli onori e quegli utili che gli pare meritare, non confessa avere obligo con coloro che lo rimunerano. Oltre a di questo, quella comune utilità che del vivere libero si trae non è da alcuno, mentre che la si possiede, conosciuta:"

dovuto fare nulla per conquistare la libertà⁷⁰. Questi, infatti, come mostra la storia e come accadde ad alcuni giovani romani, non potendo farsi valere sotto i consoli come accadeva sotto i re e ritenendo che la libertà del popolo fosse motivo della loro servitù, congiurarono contro la patria. Del resto chi governa un popolo, con una repubblica o un principato, e non rende sicuro il proprio governo proteggendosi dai suoi nemici, crea uno stato dalla vita breve⁷¹. Il mio pensiero va con tristezza a quei principi che, avendo il popolo contro, sono costretti, per assicurare il loro stato, a inusitate azioni violente. Costoro non saranno mai sicuri e quante più crudeltà compiranno tanto più debole renderanno il loro principato; mentre dall'altro lato coloro che hanno pochi nemici facilmente e senza scandalo renderanno il loro stato sicuro. Da tutte queste considerazioni deriva che il miglior rimedio ai molti nemici di un nuovo stato libero è sempre di cercare di farsi amico il popolo.

Pur sapendo che questi temi sono lontani dal soggetto di questo testo - trattando di un principe e non di una repubblica -, e per non doverci tornare in seguito, desidero trattarli ancora brevemente. Volendo un principe farsi amico il popolo che gli è inizialmente contrario - cosa frequente in particolare a quei principi che sono divenuti tiranni - deve prima di tutto comprendere cosa il popolo desidera. Scoprirà, così, che in fondo il popolo desidera sempre due cose: vendicarsi di coloro che ritiene colpevoli della sua servitù e riconquistare la libertà⁷². Ora, mentre il principe può soddisfare solo in parte quest'ultimo desiderio, può soddisfare pienamente il primo. Un esempio di soddisfazione del primo desiderio ci è dato da Clearco, tiranno di Eraclea che, nata una controversia tra il popolo e gli ottimati di quella città mentre si trovava in esilio ed essendosi gli ottimati visti in inferiorità, si accordarono con lui, lo favorirono e lo elessero contro il volere del popolo a cui, così, tolsero la libertà. A un certo punto, preso tra l'insolenza degli ottimati che non poteva frenare e la rabbia del popolo a cui era stata tolta la libertà, Clearco pensò di liberarsi degli otti-

⁷⁰ “Però, come di sopra si dice, viene ad avere lo stato libero, e che di nuovo surge, partigiani inimici, e non partigiani amici. E volendo rimediare a questi inconvenienti, e a quegli disordini che le soprascritte difficoltà arrecherebbono seco, non ci è più potente rimedio, né più valido, né più sicuro né più necessario, che ammazzare i figliuoli di Bruto [...].”

⁷¹ “E chi prende a governare una moltitudine, o per via di libertà o per via di principato, e non si assicura di coloro che a quello ordine nuovo sono inimici, fa uno stato di poca vita.”

⁷² “Volendo, pertanto uno principe guadagnarsi uno popolo che gli fosse inimico (parlando di quegli principi che sono diventati della loro patria tiranni), dico ch'ei debbe esaminare prima quello che il popolo desidera, e troverà sempre che desidererà due cose: l'una, vendicarsi contro a coloro che sono cagione che sia servo; l'altra, di riavere la sua libertà.”

mati e di guadagnarsi l'appoggio del popolo. Trovata quindi l'occasione propizia, massacrò gli ottimati e appagò il desiderio di vendetta del popolo.

Quanto all'altro desiderio popolare - quello di riavere la libertà - poiché si tratta di un desiderio che un principe naturalmente non può soddisfare, egli deve almeno cercare di comprenderne le ragioni. Scoprirà, così, che solo una piccola parte del popolo desidera la libertà per comandare, mentre tutti gli altri la desiderano solamente per vivere sicuri⁷³. La qual cosa si comprende chiaramente se si considera che, in tutte le repubbliche comunque ordinate, non giungono al potere che quaranta o cinquanta cittadini e che, per un principe, sarà facile tenerli a bada o rimuovendoli o concedendo loro onori particolari che li rendono felici del nuovo stato. Tutti gli altri, a cui interessa semplicemente vivere sicuri, si potranno soddisfare facendo leggi e istituzioni che, uniti alla forza del principe, migliorino la sicurezza collettiva⁷⁴. Se un principe agisce in questo modo e il popolo comincia a vedere saldamente tutelata la propria sicurezza, in breve tempo si diffonde un clima di soddisfazione.

Un esempio di questa capacità è ai giorni nostri il regno di Francia il cui vivere sicuro si deve al fatto che i re obbediscono a quelle leggi che garantiscono la serenità del popolo. Infatti, chi ordinò quello stato fece in modo che i re avessero pieni poteri solamente sull'esercito e sull'economia mentre, su tutto il resto, stabili che dovessero governare sempre rispettando le leggi. Quello stato che non riesce a rendersi sicuro dall'inizio, conviene che vi provveda poi alla prima occasione come fecero i Romani. E chi lascia passare questa occasione, ben presto si pente di non aver fatto ciò che doveva⁷⁵. Il popolo romano, una volta uccisi i Tarquini e i figli di Bruto, recuperò la libertà e, non essendo ancora corrotto, poté conservarla, così come si è in altra sede trattato. Ma se al contrario - come mostreremo nel prossimo capitolo - fosse già stato

⁷³ “Ma quanto all'altro popolare desiderio, di riavere la sua libertà, non potendo il principe sodisfarli, debbe esaminare quali cagioni sono quelle che gli fanno desiderare d'essere liberi; e troverà che una piccola parte di loro desidera di essere libera per comandare, ma tutti gli altri, che sono infiniti, desiderano la libertà per vivere sicuri.”

⁷⁴ “Quegli altri, ai quali basta vivere sicuri, si sodisfanno facilmente, facendo ordini e leggi dove, insieme con la potenza sua, si comprenda la sicurtà universale.”

⁷⁵ “Quello principe adunque o quella repubblica che non si assicura nel principio dello stato suo, conviene che si assicuri nella prima occasione, come fecero i Romani. Chi lascia passare quella, si pente tardi di non avere fatto quello che doveva fare.”

corrotto, né a Roma né altrove si sarebbero potuti trovare sistemi adatti a conservare la libertà appena acquisita.

Le minacce insite nel cambiamento del modello organizzativo

Nel passaggio da un modello organizzativo a un altro, una delle principali minacce è costituita dal livello di maturità degli individui che, se inadeguato, non sapranno gestire la nuova autonomia e complessità.

Il modello organizzativo matriciale richiede una maggiore autonomia e per questo, alla sua introduzione, trova più oppositori che sostenitori: gli sono, infatti, contrari tutti coloro che nel precedente modello gerarchico trovavano risposta alla propria esigenza di protezione.

I modelli gerarchici possono favorire lo sviluppo di sottostrutture di tipo “tribù” che fanno crescere il potere di individui inadeguati. Tali individui, nel passaggio al modello matriciale, costituiscono una minaccia da annullare rapidamente sfruttando anche la loro posizione di palese disaccordo al cambiamento.

Quando la maggioranza di un’organizzazione si dimostra contraria al cambiamento del modello organizzativo, forzature o interventi diretti del gruppo dirigente non fanno altro che indebolirne la leadership.

Nella modifica del modello organizzativo, un’organizzazione ricerca sia il superamento di uno stato di crisi e sofferenza, sia una maggiore operatività.

Per un’organizzazione il rispetto delle regole da parte del gruppo dirigente è fonte di grande sicurezza.

Capitolo 17

Un popolo corrotto, divenuto libero, può solo con grandi difficoltà rimanere tale

L'inadeguatezza del modello organizzativo

Partendo dal livello di corruzione a cui erano arrivati i re e da che cosa sarebbe potuto avvenire se avessero regnato ancora per due o tre generazioni, guastando le membra dello stato fino a renderlo debole e privo di valori e fino a vanificare ogni possibilità di riforma, penso che la loro fine sia stata fondamentale per lo sviluppo della potenza di Roma. Perdendo il capo quando il corpo era ancora sano, i Romani poterono vivere a lungo liberi e ordinati. A questo proposito si deve anche considerare che una città corrotta che vive sotto un principe non può sperare di diventare immediatamente libera quando la stirpe reale si estingue; anzi, è preferibile che un nuovo principe succeda immediatamente all'altro perché, senza il suo intervento capace di portare virtù e libertà, quella città non potrebbe mai evolversi da sé. Tuttavia quella libertà durerà solo quanto la vita di quel principe⁷⁶, proprio come accadde a Siracusa, in tempi diversi, con Dione e Timoleone le cui capacità la mantennero libera finché essi vissero ma, come essi scomparvero, quella città ricadde inevitabilmente nell'antica tirannide. L'esempio più significativo ci viene però da Roma che, una volta cacciati i Tarquini, subito si liberò e si conservò libera; viceversa, una volta morti Cesare, Caligola, Nerone e con loro tutta la stirpe Cesarea, non riuscì più a rendersi libera. Una tale diversità di eventi nella stessa città si giustifica solo perché nel primo caso, ai tempi dei Tarquini, il popolo romano non era ancora corrotto mentre, nel secondo caso, lo era completamente e da molto tempo. Così nel primo caso, per conservare quel popolo forte e contrario alla monarchia, bastò il semplice giuramento di non accettare mai più qualcuno che avesse voluto regnare; successivamente invece, per convincerlo a conservare quella libertà che Bruto gli aveva reso, non furono

⁷⁶ “E debbesi presupporre per cosa verissima che una città corrotta che viva sotto uno principe, come che quel principe con tutta la sua stirpe si spenga, mai non si può ridurre libera, anzi conviene che l'un principe spenga l'altro, e senza creazione d'uno nuovo signore non si posa mai, se già la bontà d'uno, insieme con la virtù, non la tenesse libera; ma durerà tanto quella libertà, quanto durerà la vita di quello [...]”

sufficienti né la sua severità né la potenza delle sue legioni orientali. Tutto questo perché la corruzione che i partigiani di Caio Mario avevano diffuso nel popolo e che era stata sfruttata da Cesare suo nipote, accecava a tal punto quel popolo da non fargli riconoscere il giogo che da solo si stava ponendo sul collo.

Nonostante sia convinto che il caso di Roma sia da preferire a qualunque altro, desidero illustrare anche i casi di popoli famosi dei nostri tempi. Per esempio, sono sempre più convinto che nessun avvenimento, anche grave e violento, potrà mai rendere libere Milano o Napoli; questo perché quelle città sono oramai completamente corrotte. Del resto ciò è stato dimostrato recentemente a Milano dopo la morte di Filippo Visconti che, avendola liberata, non riuscì a rendere duratura la libertà acquisita. Per questo motivo Roma ha goduto di un'ulteriore circostanza favorevole, cioè che i re si corrupevano molto velocemente venendo, così, cacciati prima che la loro corruzione si estendesse a tutta la città. È vero inoltre che tale purezza fu alla base di tanti disordini ma, considerato che avevano un fine buono e nobile, essi non danneggiarono la repubblica, anzi le giovarono.

Si può quindi concludere che, laddove la materia non è corrotta, i disordini e gli altri scandali non fanno danno mentre, laddove è corrotta, le leggi bene ordinate non giovano se non sono istituite da qualcuno che, con una forza estrema, le faccia osservare fino a quando la materia non diventi buona⁷⁷. Per la qual cosa - come ho spiegato prima - se mai una città corrotta riesce a risollevarsi, ciò si deve alle capacità individuali di un uomo in carne e ossa e non semplicemente alle buone istituzioni; e, infatti, non appena quell'uomo verrà a mancare, la città ricadrà nella corruzione. Così accadde a Tebe, che Epaminonda, grazie alla sua capacità individuale, poté conservare libera e sotto il suo controllo ma, una volta morto lui, la città ritornò agli antichi disordini. La ragione di questo è che non può esserci nessun uomo così longevo da far sì che una città possa avere il tempo necessario per abituarsi al bene quando è stata tanto tempo avvezza al male; e se in quella città non si succedono al governo almeno due uomini di eccezionale valore o, almeno, uno dalla vita ec-

⁷⁷ “E si può fare questa conclusione: che dove la materia non è corrotta, i tumulti e altri scandali non nucono; dove la è corrotta, le leggi bene ordinate non giovano, se già le non sono mosse da uno che con una estrema forza le faccia osservare, tanto che la materia diventi buona [...].”

cezionalmente lunga, questa città rovinerà in modo così cruento da non riuscire più a risollevarsi. Tutto ciò perché la corruzione e la non abitudine alla libertà nascono da una disuguaglianza che spesso è talmente grande che, a volerla eliminare, sono necessari mezzi eccezionali che pochi uomini conoscono e meno ancora desiderano utilizzare⁷⁸.

L'inadeguatezza del modello organizzativo

Il modello organizzativo deve essere adeguato allo sviluppo atteso e al livello di consolidamento dei valori organizzativi.

Prima di passare da un modello a un altro, è importante che i valori organizzativi siano consolidati. Solo questo garantirà il successo di tale passaggio.

Fanno eccezione le organizzazioni con forti valori diffusi che soffrono di inadeguatezza a questi valori proprio da parte del gruppo dirigente. In questo caso la rottura dei vincoli organizzativi è vitale per il futuro dell'organizzazione.

Sintomatica della situazione appena descritta è una diffusa e positiva tensione interna all'organizzazione.

In presenza di un forte patrimonio di valori la tensione non è nociva mentre, dove questo patrimonio è insufficiente, i processi e le strutture organizzative si dimostrano inefficaci se non supportate da una forte autorità.

Un patrimonio insufficiente in termini di valori è spesso figlio di una diffusa disuguaglianza.

⁷⁸ “Perché tale corruzione e poca attitudine alla vita libera, nasce da una inegualità che è in quella città; e volendola ridurre equale, è necessario usare grandissimi straordinari, i quali pochi sanno o vogliono usare [...]”

Capitolo 18

Con che modi nelle città corrotte si può conservare uno stato libero quando c'è o, non essendoci, crearlo

Modalità e vantaggi del cambiamento del modello organizzativo

Io credo che non sia fuori tema né lontano dall'argomento appena trattato chiedersi se in una città corrotta si possa conservare uno stato libero quando ci sia già o, nel caso non ci sia, se lo si possa istituire. Prima di tutto, occorre sottolineare come entrambe le cose siano molto difficili, direi quasi impossibili da teorizzare senza considerare nell'analisi i diversi gradi di corruzione possibile. Tuttavia, poiché ritengo positivo discutere di tutti gli argomenti, non trascurerò neanche questo. Ipotizzeremo, quindi, una città molto corrotta dove non vi sono né leggi né istituzioni efficaci a frenare la corruzione dominante. Se ciò avviene è perché, come i buoni costumi hanno bisogno delle leggi per conservarsi, così le leggi per essere osservate si devono basare su buoni costumi⁷⁹; e inoltre perché istituzioni e leggi basilari di una repubblica, fissate quando gli uomini erano buoni, non risultano poi essere più di alcun aiuto una volta che quegli uomini sono divenuti malvagi⁸⁰. E se in una città si ha cura di mutare con il tempo le leggi, non si mutano mai o raramente i suoi ordinamenti e questo fa sì che anche le nuove leggi, ad un certo punto, non sono più sufficienti perché gli ordinamenti, più saldi, finiscono comunque per corromperle⁸¹.

Per meglio far comprendere queste valutazioni, ricordo come a Roma erano di primaria importanza le istituzioni dello stato e del governo mentre un ruolo secondario era attribuito alle leggi con le quali i magistrati tenevano a

⁷⁹ “Perché così come gli buoni costumi, per mantenersi, hanno bisogno delle leggi, così le leggi, per osservarsi, hanno bisogno de' buoni costumi.”

⁸⁰ “[...] gli ordini e le leggi fatte in una repubblica nel nascimento suo, quando erano gli uomini buoni, non sono dipoi più a proposito, divenuti che ei sono rei.”

⁸¹ “[...] il che fa che le nuove leggi non bastano, perché gli ordini, che stanno saldi, le corrompono.”

freno i cittadini. L'ordine dello stato era basato sull'autorità del popolo, del senato, dei tribuni e dei consoli, sul modo di proporre e nominare i magistrati e, infine, di legiferare. Queste istituzioni furono cambiate poco o nulla dalle vicissitudini del tempo mentre, man mano che i cittadini diventavano più corrotti, furono spesso cambiate le leggi che limitavano il potere dei singoli cittadini - come nel caso delle leggi sugli adulteri, sull'eccesso di lusso, etc. Così, mentre si tenevano ferme le istituzioni dello stato, che a causa della corruzione avevano completamente perso ogni capacità di conservare gli uomini buoni, inutilmente si rinnovavano le leggi⁸².

Che questo modo di agire nelle città corrotte non sia valido, lo si comprende chiaramente da due fattori, ossia come si facevano le leggi e come si nominavano i magistrati. Nel caso della nomina dei magistrati, il popolo romano nominava al consolato e alle altre magistrature solo coloro che ne facevano richiesta. Da principio questo sistema fu molto efficace, perché le magistrature venivano richieste solo da cittadini che ritenevano di esserne degni, e anche perché l'esserne poi rifiutati era giudicata una cosa particolarmente ignominiosa. Così, per dimostrare di esserne degni, tutti i candidati dovevano comportarsi al meglio. Questo stesso sistema nella città corrotta divenne pericolosissimo. Infatti, aspiravano alle magistrature non coloro che avevano le maggiori capacità individuali, ma i più potenti mentre gli altri, anche se virtuosi, per paura si astenevano dal candidarsi⁸³. Come spesso avviene, a questo stato delle cose non si arrivò a un tratto ma gradualmente quando, dopo che i Romani avevano vinto in Africa e in Asia e ridotto all'ubbidienza quasi tutta la Grecia, credendosi sicuri della loro libertà, pensarono di non avere più nemici da temere. Tale sicurezza, unita alla debolezza dei nemici, fece sì che i Romani nell'assegnare il consolato non cercassero più la capacità individuale ma la popolarità dei candidati, finendo così per eleggere coloro che meglio sapevano intrattenere gli uomini piuttosto che coloro che sapevano meglio com-

⁸² “Ma tenendo fermi gli ordini dello stato, che nella corruzione non erano più buoni, quelle leggi, che si rinnovavano, non bastavano a mantenere gli uomini buoni; ma sarebbero bene giovate, se con la innovazione delle leggi, si fossero rimutati gli ordini.”

⁸³ “Diventò questo modo poi nella città corrotta perniziosissimo, perché non quegli che avevano più virtù, ma quegli che avevano più potenza domandavano i magistrati; e gl'impotenti, come che virtuosi, se ne astenevano di domandargli, per paura.”

battere e sconfiggere i nemici⁸⁴. A causa di questo errato modo di procedere, si giunse a eleggere i più popolari e i più potenti mentre i migliori rimanevano completamente esclusi.

Per quanto riguarda il modo in cui si facevano le leggi, a Roma un tribuno, così come qualunque altro cittadino, poteva proporre una legge e su questa, prima della sua approvazione, tutti potevano liberamente esprimere la propria opinione. Questo modo di procedere, fino a che i cittadini conservarono la loro natura benigna, si rivelò efficace perché permetteva a chiunque avesse un'idea valida per la comunità di proporla, così come permetteva a tutti di criticarla o supportarla sicché tutti avevano modo di scegliere al meglio⁸⁵. Ma una volta divenuti i cittadini corrotti, tale modalità divenne pessima in quanto solo i potenti, e quasi mai nell'interesse del bene comune ma solamente a favore della propria potenza, proponevano leggi. Relativamente poi a quelle proposte, per paura degli stessi potenti, nessuno poteva più liberamente esprimere il proprio disaccordo; in questo modo il popolo veniva o ingannato o costretto a supportare la propria rovina⁸⁶.

Volendo operare per conservare Roma libera nonostante la corruzione, si doveva far sì che, oltre a nuove leggi, si fondassero nuove istituzioni; questo perché in un soggetto malvagio e diversamente da uno buono, non potendo essere la forma simile alla materia che le è del tutto contraria, si devono istituire nuovi ordini e modi di vivere. Ma cambiare le istituzioni è quasi impossibile, sia che si desideri farlo di punto in bianco una volta scoperto che non sono più buone, sia che si desideri farlo a poco a poco prima che tutti se ne siano resi conto. In quest'ultimo caso, occorre che il cambiamento sia introdotto da un uomo saggio capace di riconoscere i difetti da lontano non appena sorgono e di questi uomini è molto raro che ne nascano e, anche quando av-

⁸⁴ “[...] fece che il popolo romano, nel dare il consolato, non riguardava più la virtù, ma la grazia, tirando a quel grado quegli che meglio sapevano intrattenere gli uomini, non quegli che sapevano meglio vincere i nemici [...]”

⁸⁵ “Era questo ordine buono, quando i cittadini erano buoni: perché sempre fu bene che ciascuno che intende uno bene per il pubblico lo possa proporre, e è bene che ciascuno sopra quello possa dire l'opinione sua, acciò che il popolo, inteso ciascuno, possa poi eleggere il meglio.”

⁸⁶ “Ma, diventati i cittadini cattivi, diventò tale ordine pessimo, perché solo i potenti proponevano leggi, non per la comune libertà, ma per la potenza loro, e contro a quelle non poteva parlare alcuno, per paura di quelli; talché il popolo veniva o ingannato, o sforzato a diliberare la sua rovina.”

viene di incontrarne uno, per lui sarà difficilissimo convincere gli altri delle sue buone intenzioni. Perché gli uomini, abituati a vivere in un dato modo, non sono disposti a cambiarlo facilmente, in particolare quando non vedono chiaramente il male di fronte a loro ma quello stesso male è mostrato loro indirettamente da qualcuno⁸⁷.

Del resto, è altrettanto impossibile rinnovare le istituzioni d'un tratto, quando tutti hanno capito che non sono più buone. In tali circostanze non bastano i metodi ordinari, che si rivelerebbero inadeguati, ma è necessario fare ricorso ad azioni inusitate - come la violenza e le armi - e diventare prima di tutto principi di quella città per poterne disporre secondo il proprio volere. Ma voler riportare una città al vivere libero implica che vi sia un uomo buono mentre la nostra ipotesi di diventarne principe con la violenza presuppone che vi sia un uomo malvagio. Perché raramente un uomo buono, anche se spinto da un fine buono, desidera diventare principe ricorrendo a metodi spietati. E altrettanto raramente un uomo cattivo, diventato principe, vorrà operare mirando al bene e quindi con l'intenzione di utilizzare a fin di bene quel potere che ha invece conquistato con la violenza.

Dalla somma di tutte queste considerazioni si deduce la difficoltà e l'impossibilità di conservare una repubblica o di crearne una nuova nelle città corrotte. Quand'anche si riuscisse poi a crearla, per conservarla sarebbe necessario ordinarla più come un regno che come una repubblica, in modo che quegli uomini che a causa della loro insolenza non potrebbero essere governati solo dalle leggi, fossero tenuti a freno da un forte potere regio⁸⁸. D'altra parte, rendere buoni quegli uomini per altre vie sarebbe impresa crudele o addirittura impossibile, come già dissi di Cleomene (che da solo uccise gli Efori) o di Romolo (che uccise il fratello e Tito Tazio Sabino). Devo però precisare che in entrambi i casi, diversamente da ciò che stiamo trattando in questo ca-

⁸⁷ “Di questi tali è facilissima cosa che in una città non ne surga mai nessuno; e quando pure ve ne sorgessi, non potrebbe persuadere mai a altrui quello che egli proprio intendesse, perché gli uomini usi a vivere in un modo non lo vogliono variare, e tanto più non veggendo il male in viso, ma avendo a essere loro mostro per coniettura.”

⁸⁸ “Da tutte le soprascritte cose nasce la difficoltà o impossibilità che è, nelle città corrotte, a mantenervi una repubblica o a crearvela di nuovo. E quando pure la vi si avesse a creare o a mantenere, sarebbe necessario ridurla più verso lo stato regio che verso lo stato popolare, acciò che quegli uomini i quali dalle leggi, per la loro insolenzia non possono essere corretti, fussero da una podestà quasi regia in qualche modo frenati.”

pitolo, quei due principi regnarono su popoli non corrotti e comunque, solo avendo voluto e saputo agire in quel modo, riuscirono a realizzare il loro disegno.

Modalità e vantaggi del cambiamento del modello organizzativo

In presenza di un'organizzazione con un insufficiente patrimonio di valori qualsiasi intervento sui processi e le strutture risulta inefficace.

Organizzativamente qualsiasi struttura finisce per essere indebolita dalla presenza di individui inadeguati. Questi individui, infatti, con comportamenti sempre più autoreferenziali, istituiscono nuove regole a protezione dei propri interessi particolari e in difesa dei loro limiti individuali.

Per sviluppare un'organizzazione con un insufficiente patrimonio di valori occorre procedere con prudenza e decisione, passando attraverso una prima fase di accentramento del potere per poi, in una fase successiva, introdurre modelli organizzativi maggiormente decentrati.

Capitolo 19

Dopo un principe eccellente può regnare un principe debole, ma dopo uno debole non si può conservare alcun regno con un altro principe debole

Gli impatti organizzativi causati dall'alternanza di leadership diverse

Considerate le capacità individuali e i metodi dei primi tre re romani - Romolo, Numa e Tullo -, si può affermare che Roma godette di circostanze particolarmente favorevoli avendo avuto il primo re feroce e bellicoso, il se-

condo quieto e religioso e l'ultimo feroce come Romolo e amante più della guerra che della pace. Infatti, nei primi tempi, per evitare che quella città fosse fragile e quindi facile preda dei suoi vicini, era sì necessario che vi fosse un fondatore capace di imporsi anche con la forza ma altrettanto necessario era che l'impresa da lui iniziata fosse proseguita da re dotati delle medesime sue capacità. Già da questo esempio romano si nota come un successore di scarso valore e inferiore al suo predecessore ha possibilità di conservare uno stato grazie alla capacità individuale e agli sforzi di chi lo ha preceduto, ma se avviene che il successore poco virtuoso è particolarmente longevo o che dopo di lui non emerge nessuno con le grandi capacità del suo predecessore, allora quel regno è destinato alla rovina. Al contrario, se due re capaci si susseguono l'uno dopo l'altro, faranno cose grandissime per le quali meriteranno fama eterna.

Davide senza dubbio fu un uomo eccellente nella guerra, nella filosofia e nella giustizia; e tanta fu la sua capacità individuale che, avendo sconfitto tutti i suoi vicini, lasciò al figlio Salomone un regno pacifico che egli poté conservare con l'arte della pace e senza guerre, godendo così pienamente delle capacità di suo padre. Ma Salomone non poté fare lo stesso con suo figlio Roboam il quale, non avendo le capacità del nonno Davide né la fortuna del padre Salomone, riuscì a fatica a conservare appena un sesto di quel regno. Baisit, sultano turco, amante più della pace che della guerra, poté godere delle capacità individuali di suo padre Maometto che, avendo come Davide battuto i suoi vicini, gli lasciò un regno stabile e facile da condurre attraverso l'esercizio dell'arte della pace. Ma se suo figlio Selim, attuale signore, fosse stato simile al padre più che al nonno, quel regno sarebbe rovinato. E comunque si avverte già qualche segnale di come Selim sia per molti versi addirittura superiore al nonno. Attraverso questi esempi intendo ribadire che dopo un principe eccellente può regnare un principe debole ma, dopo uno debole non può un altro debole conservare nessun regno che non sia già, come quello di Francia, ordinato, stabile e che abbia signori così deboli da non impegnarlo in continue guerre⁸⁹.

⁸⁹ “Dico pertanto, con questi esempi, che, dopo uno eccellente principe, si può mantenere uno principe debole, ma, dopo un debole non si può con un altro debole mantenere alcun regno, se già e' non fusse come quello di Francia, che gli ordini suoi antichi lo mantenesse; e quegli principi sono deboli, che non stanno in sulla guerra.”

Concludo dicendo che la capacità di Romolo fu tale da permettere a Numa Pompilio di reggere Roma per molti anni esercitando l'arte della pace; fortunatamente dopo di lui successe Tullo, che con la sua ferocia riprese la fama di Romolo, e a lui successe Anco, dotato per sua natura sia di giusta aggressività che di pacatezza. Così dapprima seguì la via della pace ma poi, avendo compreso che i vicini di Roma interpretavano questa sua scelta come una debolezza, cambiò atteggiamento e si dedicò tanto alla guerra da finire per somigliare più a Romolo che a Numa. Tutti i principi che governano uno stato prendano, dunque, questo insegnamento: chi seguirà l'esempio di Numa terrà o meno lo stato a seconda che i tempi e le circostanze gli saranno favorevoli, ma chi seguirà l'esempio di Romolo e sarà come lui dotato sia di saggezza che di abilità guerriera, lo terrà sempre a meno di non venire attaccato da una forza esterna molto più forte o determinata⁹⁰. Si può quindi ipotizzare che, se Roma non avesse avuto dalla sorte come terzo suo re un uomo che con le armi ne avesse risollevato la reputazione, poi non avrebbe mai o solo con grandissima difficoltà potuto affermarsi e ottenere quei risultati che conosciamo. Così, nel periodo che fu governata dai re, Roma rischiò sempre di rovinare a causa di una successione infelice.

Gli impatti organizzativi causati dall'alternanza di leadership diverse

L'alternanza di stili di leadership diversi permette lo sviluppo equilibrato delle organizzazioni.

Uno stile conservativo e pacato ben si adatta a essere applicato in una fase di non eccessiva pressione competitiva.

Uno stile più aggressivo e ambizioso si dimostrerà, invece, efficace a fronte di qualsiasi condizione esterna.

⁹⁰ “Da questo pigliano esempio tutti i principi che tengono stato; che chi somiglierà Numa, lo terrà o non terrà secondo che i tempi o la fortuna gli girerà sotto; ma chi somiglierà Romolo, e fia, come esso, armato di prudenza e d'armi, lo terrà in ogni modo, se da una ostinata e eccessiva forza non gli è tolto.”

Capitolo 20

Due successioni consecutive di principi virtuosi portano a grandi risultati; per questo le repubbliche necessitano di virtuose successioni e di sistemi validi per attuarle

Come mettere in atto successioni efficaci

Una volta che Roma ebbe cacciato i re evitò così anche i pericoli che, come si è appena ricordato, si corrono quando sale al trono un re debole o malvagio. Ciò fu possibile grazie alla scelta di attribuire il sommo potere a consoli che sarebbero stati nominati a quella carica attraverso libere elezioni e non per eredità, inganno o ambizione violenta. I consoli, poi, erano sempre uomini eccellenti per cui Roma, godendosi per lungo tempo la loro capacità e fortuna, poté in un numero di anni uguale a quello in cui era stata governata dai re, giungere sotto la loro guida alla sua massima grandezza. Questo perché, come dimostrato anche da Filippo il Macedone e Alessandro Magno, per poter conquistare il mondo è necessario che si susseguano almeno due principi virtuosi. Di ciò deve tenere conto a maggior ragione una repubblica, dove - proprio perché la successione non è ereditaria ma decisa con le elezioni - c'è la possibilità di avere non semplicemente due ma infiniti uomini virtuosi che si avvicendano; perché, se la repubblica è bene ordinata, la successione non potrà che essere sempre virtuosa⁹¹.

Come mettere in atto successioni efficaci

All'interno delle organizzazioni, meccanismi di successione di tipo "ereditario" finiscono per indebolirle.

Il maggiore grado di libertà di scelta dato da altre modalità di successione, deve essere sfruttato al meglio.

⁹¹ "Il che tanto più debba fare una repubblica, avendo, per il modo dello eleggere, non solamente due successioni, ma infiniti principi virtuosissimi che sono l'uno dell'altro successori: la quale virtuosa successione fia sempre in ogni repubblica bene ordinata."

Capitolo 21

Quanto siano criticabili quel principe e quella repubblica che non hanno armi proprie

La gestione, lo sviluppo e la scelta
delle competenze chiave:
i pericoli dell'outsourcing

I principi e le repubbliche che per provvedere alla propria difesa o per attaccare il nemico mancano di soldati propri, devono vergognarsi e pensare, sull'esempio di Tullo, che tale difetto non deriva mai dalla mancanza di uomini adatti a combattere ma è esclusivamente il frutto della loro responsabilità per non aver saputo educare il popolo alla guerra⁹². Tullo, salendo al trono dopo che Roma era stata in pace per quaranta anni, non trovò nessun uomo che avesse mai combattuto e tuttavia, pianificando di muovere guerra, non pensò di utilizzare i Sanniti, gli Etruschi o gli altri popoli che erano abituati al combattimento ma, da uomo saggio, decise di avvalersi comunque dei suoi concittadini. La sua capacità, poi, fu tale che sotto il suo governo rapidamente si formarono soldati eccellenti. Ritengo quindi sia vero che, laddove gli uomini non sono validi soldati, ciò accade solo per colpa del principe e non per altri motivi riconducibili al luogo o agli uomini che lo abitano⁹³.

Tutto questo trova conferma in un episodio accaduto di recente, quando – come si sa – il re di Inghilterra ha attaccato la Francia utilizzando unicamente soldati scelti tra i propri sudditi. Essendo stata per più di trenta anni senza guerre, l'Inghilterra non poteva contare né su soldati né su ufficiali che avessero una minima esperienza di combattimento. Ciò nonostante, il re non ha avuto alcuna esitazione nel servirsi proprio di quegli uomini per attaccare un regno, invece, ricco di ufficiali esperti e di buona truppa quale è la Francia,

⁹² “Debbono i presenti principi e le moderne repubbliche le quali, circa le difese e offese, mancano di soldati proprii, vergognarsi di loro medesime, e pensare, con lo esempio di Tullo, tale difetto essere non per mancamento di uomini atti alla milizia, ma per colpa sua, che non hanno saputo fare i suoi uomini militari.”

⁹³ “E è più vero che alcuna altra verità che, se dove è uomini non è soldati, nasce per difetto del principe, e non per altro difetto, o di sito o di natura. “

che poco prima era stata impegnata nelle guerre in Italia. Questo perché il re di Inghilterra, da uomo saggio, ha ordinato così bene il suo regno da non interrompere mai, neanche in tempo di pace, le chiamate alle armi.

Un altro esempio significativo è quello di Pelopida ed Epaminonda, che avevano ereditato una Tebe popolata da uomini pavidi ed effeminati e tuttavia, dinanzi alle minacce di Sparta non ebbero dubbi: consapevoli delle proprie capacità, in breve tempo addestrarono i loro uomini e li schierarono contro gli eserciti spartani sconfiggendoli e dimostrando, così, che i validi guerrieri nascevano non solamente in Lacedemonia ma ovunque vi fossero governanti capaci di educare la popolazione all'esercizio delle armi, come in seguito fece anche Tullo con i Romani. Virgilio non avrebbe potuto esprimere meglio questo concetto quando scrive: «Tullo mosse gli uomini impigriti alle armi».

**La gestione, lo sviluppo e la scelta delle competenze chiave:
i pericoli dell'outsourcing**

Un'organizzazione deve investire adeguatamente nello sviluppo interno delle competenze chiave attuali e prospettiche.

Il corretto sviluppo interno all'organizzazione delle competenze chiave permette di far maturare negli individui un sano binomio potere/responsabilità, mentre il ricorso all'esterno è sempre estremamente dannoso oltre che rischioso.

Capitolo 22

Cosa c'è da notare nella storia dei tre Orazi romani e dei tre Curiazi alban

La focalizzazione e l'efficacia delle decisioni

Tullo re di Roma e Mezio re di Alba, dovendo decidere quale dei due popoli avrebbe dominato sull'altro, decisero di sfidarsi a duello: tre Orazi romani contro tre Curiazi alban. L'esito fu che tutti i Curiazi alban furono uccisi mentre tra gli Orazi romani ne sopravvisse uno, quindi Mezio e il suo popolo si sottomisero a Roma. Accadde poi che, proprio mentre tornava a Roma da vincitore, l'unico Orazio sopravvissuto incontrò quella che tra le sue sorelle aveva sposato uno dei tre Curiazi morti e, vedendola piangere per il marito, la uccise. Per questo delitto quell'Orazio fu processato e, dopo molte discussioni, fu giudicato innocente più grazie alle preghiere del padre che non per suoi meriti. Questa vicenda induce tre considerazioni: in primo luogo, non si deve mai impiegare solo una parte delle proprie energie se la posta in gioco equivale a tutto ciò che si possiede; in secondo luogo, in una città bene ordinata non si devono compensare mai le colpe con i meriti; infine, non sono mai sagge quelle decisioni che non si è certi di poter applicare⁹⁴. Su quest'ultima cosa aggiungo che per una città è così importante mantenersi libera che si doveva impedire di far dipendere le sorti di Alba dalle sole capacità di tre uomini, come invece decise di fare Mezio. Il quale, sebbene dopo la vittoria dei tre Orazi avesse riconosciuto la sconfitta giurando ubbidienza a Tullo, successivamente si pentì e, non tollerando più la sottomissione ai Romani, alla prima spedizione organizzata insieme contro i Veienti cercò di tradirli. Poiché credo di essermi su questo argomento soffermato a sufficienza, nei prossimi due capitoli mi dedicherò alle prime due delle considerazioni fatte.

⁹⁴ “Dove sono da notare tre cose: l'una, che mai non si debbe con parte delle sue forze arrischiare tutta la sua fortuna; l'altra, che non mai in una città bene ordinata le colpe con gli meriti si ricompensano; la terza, che non mai sono i partiti savi dove si debba o possa dubitare della inosservanza.”

La focalizzazione e l'efficacia delle decisioni

Nelle situazioni in cui è in gioco la sopravvivenza o l'indipendenza di un'organizzazione è necessario impegnare tutte le risorse disponibili.

I meriti e i demeriti individuali non vanno mai compensati, ma l'organizzazione deve prevedere premi per i primi e punizioni per i secondi.

Componente fondamentale di tutte le decisioni è la loro effettiva possibilità di applicazione.

Capitolo 23

**Non si deve mai mettere in gioco il proprio
destino se non utilizzando tutte le proprie forze;
per questo è spesso dannoso
fare la guardia ai passi di montagna**

La scelta dell'arena competitiva

Mettere in gioco il proprio destino senza impegnare tutte le forze di cui si dispone non è mai stato giudicato saggio. Si tratta di un errore nel quale si può incorrere in diversi modi. Abbiamo appena visto ciò che fecero Tullo e Mezio i quali, per decidere le sorti della patria e dei molti uomini di valore che componevano entrambi i loro eserciti, si affidarono alla capacità e alla fortuna di tre uomini, ossia di una parte minima delle loro forze. Nessuno dei due in quel momento si accorse di stare, così, vanificando la fatica con cui i loro rispettivi predecessori avevano cercato di dare buone istituzioni alla repubblica affinché potesse a lungo vivere libera e difesa dai propri cittadini. Penso sinceramente che questa cosa non potesse essere gestita in modo peggiore da quei due re.

Cadono frequentemente in questo errore anche coloro che, vedendo il nemico avanzare, si impegnano per difendere i luoghi difficili e in particolare i

passi di montagna. Questa decisione è quasi sempre dannosa a meno che in quei luoghi difficili non si possano comodamente concentrare tutte le proprie forze⁹⁵; tale possibilità è, però, da escludere considerando le asperità del luogo, sicché la decisione è in ultima analisi dannosa. Se giungo a questa conclusione è perché considero l'esempio di coloro che, aggrediti dal nemico e vivendo in un paese circondato da montagne, non hanno mai tentato di combattere sui monti bensì sono andati incontro al nemico oppure, se hanno preferito attenderlo, si sono comunque allontanati dai luoghi impervi. E ciò perché in questi luoghi non sarebbe possibile schierare tutti i propri uomini, fermarsi per molto tempo, resistere efficacemente a un nemico che cerchi violentemente battaglia. Di contro, per il nemico sarebbe impresa facile conquistare quel passo di montagna: potendo decidere a suo piacimento i tempi dello scontro, non dovrebbe fermarsi a lungo nei luoghi stretti e aspri ma solo attraversarli. Poi, perso quel passo che ci si era riproposti di difendere e su cui il popolo e l'esercito confidavano, la paura crescerebbe così tanto da paralizzare ogni capacità di reazione. A quel punto, ci si avvierebbe inevitabilmente alla sconfitta⁹⁶, ossia si perderebbe tutto avendo potuto utilizzare appena una parte delle proprie forze.

Tutti sanno con quali difficoltà Annibale abbia passato le Alpi che dividono la Francia dalla Lombardia e con quanta ulteriore fatica abbia passato quelle montagne tra la Lombardia e la Toscana; ciò nonostante i Romani, preferendo essere sconfitti e sbaragliati su un terreno dove potevano anche vincere piuttosto che condurlo su per le montagne ed essere sconfitti, prima che da Annibale, dall'asperità di quei luoghi, l'attesero sul Tesino e nella pianura di Arezzo. Chi leggerà attentamente la storia, noterà che solo pochi abili comandanti hanno tentato di mettersi a guardia dei passi, e non solo per le ragioni poc'anzi spiegate ma anche perché non è possibile chiuderli tutti⁹⁷. Infatti, oltre alle vie percorse di consueto, ve ne sono molte altre che magari gli stranieri

⁹⁵ “Cadesi ancora in questo inconveniente quasi sempre per coloro che, venendo il nimico, disegnano di tenere i luoghi difficili e guardare i passi: perché quasi sempre questa diliberazione sarà dannosa, se già in quello luogo difficile commodamente tu non potesse tenere tutte le forze tue.”

⁹⁶ “Perdendo adunque quel passo che tu ti avevi presupposto tenere, e nel quale i tuoi popoli e lo esercito tuo confidava, entra il più delle volte ne' popoli e nel residuo delle genti tua tanto terrore, che, senza potere sperimentare la virtù d'esse, rimani perdente [...]”

⁹⁷ “E chi leggerà sensatamente tutte le istorie, troverà pochissimi virtuosi capitani avere tentato di tenere simili passi, e per le ragioni dette, e perché e' non si possono chiudere tutti [...]”

non conoscono ma che con l'aiuto di esperti paesani possono tranquillamente utilizzare aggirando, così, ogni ostacolo.

Qualcosa di simile è accaduto nel 1515, quando Francesco re di Francia desiderava venire in Italia per riprendere la Lombardia e coloro che erano contrari a questa sua impresa contavano soprattutto sul fatto che gli Svizzeri l'avrebbero fermato sulle loro montagne. Come poi si vide, questa speranza fu vana perché, evitati da Francesco i due o tre passi che gli Svizzeri difendevano, egli giunse in Italia per un'altra via segreta anticipandoli, così, prima ancora che questi se ne potessero accorgere. Gli Svizzeri a quel punto, sbigottiti, si ritirarono verso Milano mentre tutte le genti lombarde, una volta dimostratasi perdente la tattica che si proponeva di trattenere i Francesi sui monti, li accolsero con favore.

La scelta dell'arena competitiva

A fronte di un attacco esterno, se seguono la volontà dell'aggressore, le organizzazioni corrono il rischio di combattere in un'arena competitiva non ottimale alle proprie caratteristiche e all'utilizzo delle proprie risorse.

Quando ci si deve difendere, è preferibile scegliere un unico grande scontro piuttosto che tanti piccoli micro-scontri; viceversa quando si attacca. La condizione di attaccato predilige, infatti, la staticità mentre quella di attaccante, la dinamicità.

Capitolo 24

Le repubbliche bene ordinate istituiscono premi e pene per i loro cittadini e non compensano mai gli uni con le altre

La gestione della motivazione e il sistema premiante

A Orazio, avendo vinto i Curiazi grazie alle sue capacità, venivano riconosciuti grandi meriti ma, avendo egli ucciso sua sorella, fu poi accusato per aver commesso un delitto a dir poco atroce. Così, sebbene i Romani fossero dispiaciuti per questa sua colpa, fu ugualmente chiamato a risponderne in giudizio, a rischio di essere condannato a morte, nonostante i suoi grandi e recenti meriti. Questo episodio potrebbe a prima vista sembrare il tipico esempio di ingratitudine popolare ma, una volta analizzato in profondità e tenendo in considerazione quali debbano essere le buone istituzioni di una repubblica, risulterà più criticabile per l'assoluzione con cui si concluse che per la regolarità e la legittimità del processo. La ragione di questo mio giudizio è che nessuna repubblica bene ordinata cancellò mai i demeriti di un cittadino con i suoi meriti ma, avendo stabilito premi per le azioni virtuose e punizioni per quelle cattive, dopo averlo premiato per le buone, se quel cittadino operava male, lo puniva senza tenere in nessuna considerazione le sue precedenti azioni virtuose⁹⁸. Se questi ordini sono ben osservati, una città vive libera a lungo mentre, viceversa, rovina rapidamente se permette a un cittadino che abbia compiuto azioni positive di diventare, oltre che famoso per le sue imprese, audace poiché convinto di poter fare qualsiasi cosa senza rischiare niente. E in breve tempo si scioglierà del tutto dal rispetto delle regole della convivenza civile⁹⁹.

⁹⁸ “[...] nessuna repubblica bene ordinata non mai cancellò i demeriti con gli meriti de’ suoi cittadini; ma, avendo ordinati i premi a una buona opera e le pene a una cattiva, e avendo premiato uno per avere bene operato, se quel medesimo opera dipoi male, lo gastiga, senza avere riguardo alcuno alle sue buone opere.”

⁹⁹ “[...] se a un cittadino che abbia fatto qualche egregia opera per la città si aggiugne, oltre alla riputazione che quella cosa gli arreca, una audacia e confidenza di poter, senza temere

Se intendiamo seguire l'esempio di Roma e, quindi, riservare le giuste pene alle opere malvagie, dobbiamo allo stesso modo premiare le azioni positive. Anche se la repubblica fosse povera e potesse dare ben poco, non bisogna mancare di dare quel poco perché qualsiasi piccolo dono ricevuto come ricompensa per aver operato bene, è sempre apprezzato e onorato da chi lo riceve¹⁰⁰. Note sono, a questo proposito, le storie di Orazio Coclite e Muzio Scevola: il primo aveva resistito ai nemici da solo sopra un ponte intanto che questo veniva demolito, il secondo si era arso la mano con cui aveva sbagliato il colpo che avrebbe dovuto uccidere il re degli Etruschi Porsenna. A costoro, per queste due azioni egregie, furono donati due piccoli terreni ciascuno. Altrettanto nota è, poi, la storia di Manlio Capitolino che aveva salvato il Campidoglio dall'invasione dei Galli. A lui tutti coloro che erano stati tenuti in ostaggio donarono una misura di farina, premio che, data la difficile situazione della Roma di quel tempo, fu grande e di una qualità tale che, quando in seguito Manlio divenne un agitatore di popolo, senza alcuna considerazione per i suoi meriti passati che in quel modo erano stati compensati, fu condannato a morte e gettato a precipizio da quello stesso Campidoglio che aveva liberato.

La gestione della motivazione e il sistema premiante

La compensazione da parte dell'organizzazione dei meriti e dei demeriti favorisce l'insolenza individuale.

Anche nei momenti di particolare difficoltà le organizzazioni devono sempre mantenere piani di compensazione e prevedere premi per chi compie azioni meritevoli.

Il valore oggettivo di un premio è sempre secondario rispetto al suo significato motivazionale intrinseco.

pena, fare qualche opera non buona, diventerà in breve tempo tanto insolente, che si risolverà ogni civiltà.”

¹⁰⁰ “È bene necessario, volendo che sia temuta la pena per le malvagie opere, osservare i premi per le buone, come si vide che fece Roma. E benché una repubblica sia povera, e possa dare poco, debbe da quel poco non astenersi, perché sempre ogni piccolo dono, dato ad alcuno per ricompensa di bene ancora che grande, sarà stimato da chi lo riceve onorevole e grandissimo.”

Capitolo 25

Chi desidera trasformare uno stato obsoleto in una città libera, faccia almeno salve le apparenze degli antichi ordinamenti

La gestione del cambiamento

Chi intende riformare lo stato di una città in modo duraturo, affinché il cambiamento sia percepito e accettato con favore da tutti, deve lasciare il più possibile inalterata la parvenza dell'antico sistema, in modo che al popolo non sembri di aver mutato ordinamento anche se di fatto questo sarà completamente diverso dal passato¹⁰¹. Questa cosa è possibile perché la maggioranza degli uomini si nutre più di ciò che appare che di ciò che è, e perché di conseguenza molte volte gli uomini entrano in agitazione più a causa di come le cose sembrano piuttosto che a causa di come sono realmente. I Romani, che sin dalle origini della loro repubblica avevano chiara questa necessità, dovendo a un certo punto istituire due consoli al posto di un re, fecero in modo che questi non avessero insieme più di dodici littori, esattamente come era in precedenza per il re. Inoltre, dovendo celebrare un sacrificio che poteva essere fatto solo dal re e non volendo anche in questo caso far sentire la sua assenza al popolo, istituirono un responsabile di quel sacrificio che chiamarono "re del sacrificio" e che sottoposero all'autorità del sommo sacerdote. Il popolo fu talmente soddisfatto da queste innovazioni da non desiderare mai più il ritorno del re. Tutti coloro che vogliono rinnovare le antiche istituzioni di una città, devono seguire questo comportamento, in particolare quando vogliono introdurre nuovi sistemi più liberi. Considerando, infatti, come le novità cambiano il modo di pensare degli uomini, si deve far sì che tali novità conservino il più possibile l'apparenza delle vecchie. Per esempio, nel caso dei magistrati, vo-

¹⁰¹ "Colui che desidera o che vuole riformare uno stato d'una città, a volere che sia accetto, e poterlo con soddisfazione di ciascuno mantenere, è necessitato a ritenere l'ombra almanco de' modi antichi, acciò che a' popoli non paia avere mutato ordine, ancorché in fatto gli ordini nuovi fussero al tutto alieni dai passati [...]."

lendo cambiarne il numero, l'autorità o la durata, si deve conservarne inalterato almeno il loro nome¹⁰².

In questo modo dovranno procedere tutti coloro che desiderano istituire un vivere civile - repubblica o regno che sia - mentre chi intende istituire una tirannide, come vedremo nel prossimo capitolo, dovrà rinnovare completamente ogni cosa.

La gestione del cambiamento

Il cambiamento è duraturo quando viene accettato e vissuto positivamente dalla maggior parte dell'organizzazione.

L'apparente conferma delle strutture passate favorisce l'accettazione delle novità; questo perché, nella maggior parte dei casi, gli individui prestano più attenzione a ciò che appare piuttosto che a ciò che è realmente.

Capitolo 26

Un principe deve rinnovare ogni cosa nella città o nazione che ha conquistato

La gestione delle acquisizioni 1

Il principe che si insedia in una città le cui fondamenta sono deboli e intende ordinare uno stato basato non sul vivere civile ma sul potere assoluto, deve adottare la via migliore, che in questi casi è il rinnovamento completo di ogni cosa: istituendo nuove forme di governo, nuove magistrature con nuovi

¹⁰² “E questo si debbe osservare da tutti coloro che vogliono scancellare un antico vivere in una città, e ridurla a uno vivere nuovo e libero, perché, alterando le cose nuove le menti degli uomini, ti debbi ingegnare che quelle alterazioni ritenghino più dello antico sia possibile; e se i magistrati variano, e di numero e d'autorità e di tempo, degli antichi, che almeno ritenghino il nome.”

poteri e nuovi uomini, e rendendo i ricchi poveri e i poveri ricchi. Seguirà così l'esempio di Davide che, una volta diventato re, «ha colmato di beni gli affamati e ha rimandato i ricchi a mani vuote» (Luca I, 53); costruirà nuove città, distruggerà le esistenti e sposterà gli abitanti da un posto all'altro. Insomma, non lascerà niente di intatto e farà in modo che non vi sia ordine, grado, stato, ricchezza, che non sia chiaro provenire da lui¹⁰³. In tutto questo, l'esempio da seguire è quello di Filippo il Macedone, padre di Alessandro, che da piccolo re divenne principe di tutta la Grecia. Chi ha scritto di lui, ricorda infatti che, come fanno i mandriani con i loro armenti, spostava gli uomini da nazione a nazione. Ciò detto, va comunque tenuto presente che questi sistemi, oltre che nemici di ogni vivere civile e cristiano, sono molto crudeli e pertanto, se possibile, devono essere evitati anche a costo del regno. Coloro che invece non si propongono il bene come obiettivo, possono con profitto intraprendere questa via malvagia. Ci sono, poi, uomini che non sanno essere né malvagi né buoni e che, come si mostrerà nel prossimo capitolo, finiscono per scegliere delle vie di mezzo che si rivelano dannosissime.

La gestione delle acquisizioni 1

Nell'acquisizione di un'organizzazione di cui si desiderano conservare solamente prodotti, marchi e mercati, è consigliabile procedere a un rinnovo completo sia del gruppo dirigente che di tutte le strutture organizzative.

Tutto nell'azienda acquisita deve, quanto meno, "apparire" di derivare dall'acquirente; ogni potere preesistente deve essere a qualsiasi livello indebolito o annullato.

¹⁰³ "Qualunque diventa principe o d'una città o d'uno stato (e tanto più quando i fondamenti suoi fussono deboli), e non si volga o per via di regno o di republica alla vita civile, il migliore rimedio che egli abbia a tenere quel principato è, sendo egli nuovo principe, fare ogni cosa in quello stato di nuovo: come è nelle città fare nuovi governi con nuovi nomi, con nuove autorità, con nuovi uomini; fare i ricchi poveri, i poveri ricchi come fece Davit quando e' diventò re, «qui esurientes implevit bonis, et divites dimisit inanes»; edificare, oltre di questo nuove città, disfare delle edificate, cambiare gli abitatori da un luogo a uno altro; e insomma non lasciare cosa niuna intatta in quella provincia, e che non vi sia né grado, né ordine né stato, né ricchezza che, chi la tiene, non la riconosca da te [...]."

Capitolo 27

Raramente gli uomini sanno essere completamente buoni o malvagi

La difficoltà a cogliere le opportunità

Nel 1505, durante il viaggio che lo stava conducendo a Bologna per cacciare il casato dei Bentivoglio che lì erano stati principi per cento anni, il papa Giulio II pensò di approfittare di quella circostanza per intervenire anche contro Gianpaolo Baglioni tiranno di Perugia: in questo modo egli sarebbe stato celebrato come il nemico di tutti i tiranni delle terre della Chiesa. Giunto presso Perugia con questo spirito e questo chiaro obiettivo, pur sapendo che Gianpaolo lo attendeva con numerosi soldati radunati a sua difesa, non aspettò di entrare in città protetto dall'esercito, ma vi entrò subito disarmato. E, spinto da quello stesso furore con cui era solito affrontare ogni situazione, si mise nelle mani del nemico con la sua sola guardia personale. Avendo avuto ragione dello scontro, mise poi a capo di quella città un governatore che amministrasse la giustizia in nome della Chiesa. Gli uomini saggi che erano con il papa criticarono sia la sua temerarietà sia la viltà di Gianpaolo e non compresero per quale ragione il tiranno di Perugia non fosse riuscito, a onore della sua fama eterna e in un sol colpo, a sconfiggere il nemico e ad arricchirsi, visto che con il papa vi erano tutti i cardinali con le loro ricchezze. Era altresì incomprensibile come un uomo quale era Gianpaolo, che per regnare aveva ucciso i cugini e i nipoti ed era noto come violento amante della sorella, si fosse astenuto per bontà o coscienza. Si concluse che il suo comportamento fosse derivato dal fatto che gli uomini non sanno essere né completamente malvagi né perfettamente buoni, e quando un atto malvagio ha in sé qualcosa di grande e richiede animo valoroso, anche gli uomini malvagi spesso non sanno compierlo fino in fondo¹⁰⁴.

¹⁰⁴ “[...] ma si conchiuse nascesse che gli uomini non sanno essere onorevolmente cattivi o perfettamente buoni, e, come una malizia ha in sé grandezza, o è in alcuna parte generosa, e’ non vi sanno entrare.”

Così Gianpaolo, che pure era colpevole di incesto e parricidio, anche avendone occasione, non seppe e non osò compiere un'impresa in cui tutti avrebbero potuto ammirare il suo animo e che avrebbe lasciato di lui l'eterna memoria come del primo che aveva dimostrato ai prelati quanto fosse poco degno di onore regnare e vivere come loro. Mancò, insomma, di compiere un'impresa che sarebbe stata superiore a qualsiasi infamia e pericolo che da essa avrebbe potuto nascere.

La difficoltà a cogliere le opportunità

Gli individui attuano con difficoltà comportamenti espliciti e non sanno essere facilmente completamente buoni o completamente malvagi.

Allo stesso modo gli individui hanno difficoltà a mettere in atto azioni esplicite, anche quando rappresentano una chiara opportunità.

Capitolo 28

Per quale motivo i Romani furono meno ingrati degli Ateniesi con i loro concittadini

L'impatto della storia aziendale sulle relazioni interne

Chi vorrà documentarsi in materia di repubblica, noterà che questa forma di governo manifesta una specie di ingratitudine verso i propri cittadini; e noterà che a Roma tale fenomeno fu meno pronunciato rispetto ad Atene e a qualsiasi altra repubblica. Volendo cercare il motivo di questa differenza, confrontando Roma ad Atene, credo che ciò avvenne perché, rispetto agli Ateniesi, i Romani avevano minori motivi per sospettare dei loro concittadini. A Roma infatti, dalla cacciata dei re fino a Silla e Mario, nessuno tentò mai di limitare la libertà e quindi non si ebbe motivo né di sospettare dei cittadini né

di colpirli¹⁰⁵. Ad Atene avvenne invece il contrario: proprio nel momento di massimo splendore, Pisistrato – fingendo di agire per il bene dello stato – le tolse la libertà; non appena tornò libera, memore delle ingiurie ricevute nel passato periodo di servitù, quella città divenne una vendicatrice instancabile colpendo non solo i cittadini che avevano realmente delle colpe ma anche quelli sui quali c'erano semplicemente dei sospetti. Questo comportamento portò alla morte e all'esilio di tantissimi uomini eccellenti, portò all'ostracismo e a tutte le altre violenze che per diverso tempo si commisero in quella città. E concordo pienamente con ciò che sostengono coloro che si occupano dei governi liberi, ossia che i popoli mordono più fieramente dopo che hanno recuperato la libertà piuttosto che quando devono conservarla.

Per quanto detto fin qui, non si dovrà né criticare Atene né lodare Roma ma semplicemente tenere nella giusta considerazione il diverso comportamento prodotto dalle diverse storie delle due città. Analizzando i fatti nel dettaglio, si vedrà che, se Roma fosse stata anch'essa privata della libertà come avvenuto ad Atene, il suo comportamento verso i cittadini non sarebbe stato più clemente. Come si può del resto facilmente intuire da ciò che avvenne a Collatino e Publio Valerio dopo la cacciata dei re: il primo, solo per la sua appartenenza alla gens Tarquinia, sebbene avesse contribuito a liberare Roma, fu mandato in esilio e il secondo, solamente perché sospettato di voler edificare una casa sul monte Celio, fu vicino a essere esiliato. Dal modo sospettoso in cui Roma si comportò in questi due casi si può quindi ipotizzare che, se sin dalle origini i suoi cittadini l'avessero ingannata e offesa, sarebbe divenuta esattamente come Atene. Non volendo più ritornare in seguito su questo tema dell'ingratitude, tratterò nel prossimo capitolo ciò che ritengo sia necessario al riguardo.

¹⁰⁵ “Perché a Roma, ragionando di lei dalla cacciata de' re infino a Silla e Mario, non fu mai tolta la libertà da alcuno suo cittadino; in modo che in lei non era grande cagione di sospettare di loro, e per conseguente di offendergli inconsideratamente.”

L'impatto della storia aziendale sulle relazioni interne

Comportamenti organizzativi caratterizzati dall'ingratitude possono derivare dalla presenza più o meno forte di "tribù" o cordate secondo la seguente logica:

Presenza di "Tribù" =
minore importanza della struttura =
maggiore importanza degli uomini =
maggiore influenza della riconoscenza personale

Per "togliere la libertà" si può intendere, all'interno di un'organizzazione, l'occupazione più o meno profonda e prolungata di posizioni di potere attuata da parte di una "tribù".

Capitolo 29

Se sia più ingrato un popolo o un principe

La gestione delle leadership emergenti nell'organizzazione gerarchica

Credo sia ora opportuno soffermarci, attraverso diversi esempi, sull'ingratitude dei popoli e su quella dei principi. Per iniziare, vorrei chiarire che sono profondamente convinto che l'ingratitude nasca o dall'avarizia o dal sospetto¹⁰⁶. Il primo caso si verifica quando un popolo o un principe, dopo aver incaricato un comandante di un'importante spedizione militare, a seguito della vittoria e della gloria che ne deriva, invece di premiarlo lo disonora o l'offende e, mosso dall'avarizia, trattenuto dalla cupidigia, si rifiuta di dargli quanto gli è dovuto. Così facendo, quel popolo o principe finisce per compiere un errore imperdonabile e per trascinarsi dietro un'infamia eterna. Nella storia sono stati tanti gli esempi di principi che hanno sbagliato in questo modo; Cornelio Tacito, nella seguente frase, cerca di identificarne il motivo: «È più facile ricambiare l'offesa che il beneficio, perché la gratitudine è di peso, la vendetta di guadagno». Quando invece un principe o un popolo nella scelta di

¹⁰⁶ "E per disputare meglio questa parte, dico come questo vizio della ingratitude nasce o dalla avarizia o da il sospetto."

non premiare o addirittura di offendere, è mosso non dall'avarizia ma dal sospetto, merita allora una qualche giustificazione. Prendiamo, a questo proposito, il caso di un comandante che valorosamente ha fatto conquiste per il suo signore vincendo nemici e riempiendo se stesso di gloria e i suoi uomini di ricchezze: si può facilmente vedere come quel comandante valoroso finisca per acquistare così tanta fama tra i suoi concittadini da nuocere al principe¹⁰⁷. Questo perché, essendo la natura degli uomini ambiziosa e sospettosa e non sapendo gli stessi uomini porre limiti alla propria fortuna, molte volte si comportano in modo che quel sospetto, sorto nel principe a seguito delle vittorie del suo comandante, viene aumentato dall'utilizzo strumentale e insolente che quel comandante fa della vittoria. Il principe a quel punto non può far altro che metterlo nell'impossibilità di nuocergli, uccidendolo o dimostrando con ogni mezzo che la vittoria non era frutto della sua capacità individuale ma della cattiva sorte o della viltà dei nemici oppure della saggezza degli altri comandanti che lo affiancavano in quella campagna militare. E, così facendo, lo priva di quella fama che si era creato presso l'esercito e i concittadini¹⁰⁸.

Su questo argomento porterò due esempi. Il primo riguarda Antonio il quale, poiché Vespasiano era stato nominato imperatore dal suo esercito mentre era in Giudea, giunse con i suoi uomini in Italia dall'Illiria per prendere le difese dell'imperatore contro Vitellio, che invece regnava a Roma, e una volta sbaragliate due sue armate, occupò la città facendo sì che Muziano, mandato da Vespasiano, proprio grazie alla sua capacità potesse trovare tutto già a posto e senza ostacoli. Per contro, Antonio come premio ricevette da Muziano di venir subito privato della fedeltà del suo esercito e a poco a poco di ogni potere su Roma. Antonio a quel punto si recò in Asia da Vespasiano ma fu ricevuto in un modo che in breve tempo, ormai privato di tutto, morì per la disperazione. Altro esempio ai nostri tempi è quello di Consalvo Ferrante, che sotto

¹⁰⁷ "E di queste ingratitudini usate per tale cagione se ne legge assai: perché quello capitano il quale virtuosamente ha acquistato uno imperio al suo signore superando i nimici e riempiendo sé di gloria e gli suoi soldati di ricchezze, di necessità e con i soldati suoi e con i nimici e co' sudditi propri di quel principe acquista tanta riputazione, che quella vittoria non può sapere di buono a quel signore che lo ha mandato."

¹⁰⁸ "Tale che il principe non può pensare a altro che assicurarsene: e per fare questo ei pensa o di farlo morire, o di togli la riputazione che si ha guadagnata nel suo esercito o ne' suoi popoli, e con ogni industria mostrare che quella vittoria è nata non per la virtù di quello, ma per fortuna, o per viltà de' nimici, o per prudenza degli altri capi che sono stati seco in tale fazione."

Ferdinando d'Aragona combatté contro i Francesi per il regno di Napoli e riuscì, evidenziando grandi capacità e virtù, a conquistare quel regno per riceverne in cambio che, lasciata la Spagna e venuto a Napoli, Ferdinando quale premio per le sue vittorie prima gli tolse la fedeltà delle armate, quindi il controllo delle fortezze e infine lo riportò con sé in Spagna dove morì dopo poco tempo e senza onori.

Nei principi questo sospetto è così connaturato che essi stessi non saprebbero come liberarsene sicché è praticamente impossibile vederli manifestare gratitudine verso coloro che, sotto i loro vessilli, hanno vinto e fatto grandi conquiste. E se da questo sospetto non riesce a liberarsi un principe, figuriamoci se può riuscirvi un popolo. Perché una città, che miri a espandersi o a conservarsi libera, in entrambe le situazioni finisce anch'essa per sbagliare per troppo amore¹⁰⁹. Dirò in seguito degli errori commessi nell'espandersi, mentre tra gli errori commessi nel conservare la libertà si possono elencare l'offendere quei cittadini che si dovrebbero premiare e il sospettare di quelli di cui ci si dovrebbe fidare. In una repubblica corrotta, questi errori possono essere motivo di grandi mali fino addirittura alla tirannide - come avvenne a Roma con Cesare, che prese con la forza ciò che gli era stato negato dall'ingratitudine. Diversamente, in una repubblica non corrotta questi errori possono essere anche fonte di grandi benefici: perché gli uomini migliori e meno ambiziosi si governano più con la paura della punizione che con altri metodi¹¹⁰. È vero comunque che, tra tutti i popoli potenti, Roma per i motivi già spiegati fu la meno ingrata; infatti nella sua storia non vi sono altri esempi di ingratitudine oltre a quello di Scipione, considerando in particolare che Coriolano e Camillo, per l'offesa che entrambi avevano fatto alla plebe, furono solamente esiliati e, mentre Coriolano per essere sempre stato ostile al popolo non fu perdonato, Camillo non solamente fu richiamato dall'esilio ma, per tutta la sua vita, venne onorato come un principe.

¹⁰⁹ “E da quello che non si difende un principe, non è miracolo, né cosa degna di maggior memoria, se uno popolo non se ne difende. Perché, avendo una città che vive libera duoi fini, l'uno lo acquistare, l'altro il mantenersi libera, conviene che nell'una cosa e nell'altra per troppo amore erri.”

¹¹⁰ “[...] nondimeno, in una repubblica non corrotta sono cagione di gran' beni, e fanno che la ne vive libera, più mantenendosi, per paura di punizione, gli uomini migliori e meno ambiziosi.”

Quanto poi all'ingratitudine manifestata a Scipione, essa nacque dal sospetto - non provato nei confronti degli altri due cittadini appena citati - che il popolo nutriva nei suoi confronti un po' per la grandezza del nemico che aveva sconfitto, un po' per la fama che gli derivava dalla vittoria in una guerra così lunga e pericolosa. Quella ingratitudine era anche figlia dei favori che gli donava la giovane età, della saggezza, oltre che delle altre sue capacità individuali che erano così numerose che i magistrati temevano che la sua autorità fosse troppo grande per la città. Inoltre il suo modo di vivere parve tanto fuori dai canoni che Catone Prisco, considerato un sant'uomo, fu il primo a criticarlo e ad arrivare a dire che una città non poteva dirsi libera se vi era anche un solo cittadino di cui i magistrati avessero timore¹¹¹. Il popolo di Roma merita quindi di essere giustificato per aver condiviso l'opinione di Catone ed essersi comportato come quei popoli e quei principi che sono ingrati a causa del sospetto e che vanno, come detto, giustificati. Concludo dicendo che i popoli sono soprattutto vittima dell'ingratitudine causata dal sospetto, mentre mai lo sono di quella causata dall'avarizia. Inoltre, come di seguito si dirà, avendone minore ragione, i popoli sono comunque vittime del sospetto molto meno dei principi.

La gestione delle leadership emergenti nell'organizzazione gerarchica

A fronte di risultati di successo, nelle organizzazioni si vengono a creare dei pericolosi gap tra le aspettative degli individui che li hanno ottenuti e i riconoscimenti da parte dell'organizzazione.

Alla base di questi gap vi può essere il fatto che il gruppo dirigente vede tali risultati positivi e la fama così ottenuta da quegli individui, come una minaccia.

Inoltre, può accadere che gli individui utilizzino i propri successi in un modo che viene considerato insolente. A quel punto il gruppo dirigente farà di tutto per dimostrare che le ragioni di quei successi risiedono altrove.

¹¹¹ “[...] e a dire che una città non si poteva chiamare libera dove era uno cittadino che fusse temuto dai magistrati.”

Capitolo 30

Come devono agire un principe o una repubblica per non risultare ingrati; e come devono comportarsi un comandante o un cittadino per non cadere vittima dell'ingratitude

La gestione delle leadership emergenti nell'organizzazione matriciale

Un principe, per evitare di convivere con il sospetto o l'ingratitude, deve personalmente seguire le spedizioni militari come facevano anticamente gli imperatori romani, come fanno ancora oggi i principi turchi e come hanno sempre fatto e fanno i principi virtuosi¹¹². Questo per fare in modo che, in caso di vittoria, la gloria e il merito della conquista vadano direttamente a lui perché, se è assente, la gloria finirebbe per essere di altri e lui potrebbe godere di quella conquista solo dopo avere smorzato quell'altrui gloria che non ha saputo guadagnarsi sul campo¹¹³. I principi in questo modo divengono ingrati e ingiusti e finiscono per ricavarne più danno che guadagno; del resto quando, per negligenza o per poca prudenza, decidono di rimanere ugualmente oziosi a casa e incaricano un comandante di guidare l'esercito, non so quale suggerimento si possa dare loro se non di comportarsi come già ben sanno. Quindi, ben conscio che non si possa sfuggire agli attacchi di questa ingratitude, mi sento di avvertire i comandanti delle milizie di attuare una delle seguenti due cose. La prima alternativa è quella di lasciare l'esercito subito dopo la vittoria e rimettersi nelle mani del principe, evitando ogni atto insolente e ambizioso e facendo in modo che il principe, non avendo motivo di sospettare, volendo,

¹¹² “Uno principe, per fuggire questa necessità di avere a vivere con sospetto o essere ingrato, debbe personalmente andare nelle espedizioni, come facevano nel principio quegli imperadori romani, come fa ne' tempi nostri il Turco, e come hanno fatto e fanno quegli che sono virtuosi.”

¹¹³ “Perché, vincendo, la gloria e lo acquisto è tutto loro; e quando ei non vi sono, sendo la gloria d'altrui, non par loro potere usare quello acquisto se non spengano in altrui quella gloria che loro non hanno saputo guadagnarsi [...]”

possa premiarli o quanto meno non offenderli¹¹⁴. Oppure, quando non si sentano di seguire questo mio consiglio, prendere coraggiosamente la decisione opposta e comportarsi come se quelle vittorie fossero solo le proprie e, quindi, accattivarsi il sostegno dei soldati e dei sudditi, cercare nuove alleanze con i vicini, occupare con i propri uomini le fortezze, corrompere gli altri comandanti dell'esercito, rendere innocui coloro che non possono essere corrotti¹¹⁵. E, così facendo, punirebbero in anticipo quel principe che invece della riconoscenza è pronto a ostentare ingratitudine. Altre alterative non esistono. Ma, come già si disse, non sapendo gli uomini essere né completamente malvagi né completamente buoni, avviene spesso che, subito dopo una vittoria, i comandanti non vogliono abbandonare l'esercito, non possono accettare di comportarsi con modestia e umiltà, non sanno assumere una condotta violenta e perentoria. E restano, così, in una condizione ambigua finendo per essere vittime della loro stessa incertezza.

Riferendoci poi a una repubblica che vuole sfuggire questa ingratitudine, non le si può dare lo stesso suggerimento che abbiamo dato al principe, cioè di partecipare di persona alle spedizioni, dovendo una repubblica per forza mandare qualche cittadino a rappresentarla. Per questo è bene che una repubblica segua l'esempio della Repubblica Romana, che è stata comunque la meno ingrata tra tutte quelle conosciute. Questo grazie ai suoi ordinamenti che impegnavano tutta la città nella guerra, sia i nobili che il popolo, e facevano sì che a Roma vi fossero sempre numerosi uomini virtuosi e vittoriosi per cui, da un lato, il popolo non aveva ragione di dubitare di loro e, dall'altro, gli stessi uomini vittoriosi, essendo numerosi, finivano per controllarsi reciprocamente¹¹⁶. Questi uomini poi, per non dare adito ad alcun sospetto di eccessiva ambizio-

¹¹⁴ “[...] o subito dopo la vittoria lasci lo esercito e rimettasi nelle mani del suo principe, guardandosi da ogni atto insolente o ambizioso (acciò che quello, spogliato d’ogni sospetto, abbia cagione o di premiarlo o di non lo offendere).”

¹¹⁵ “[...] o, quando questo non gli paia di fare, prenda animosamente la parte contraria, e tenga tutti quelli modi per li quali creda che quello acquisto sia suo proprio e non del principe suo, faccendosi benivoli i soldati, i sudditi, e facci nuove amicizie co’ vicini, occupi con li suoi uomini le fortezze, corrompa i principi del suo esercito, e di quegli che non può corrompere si assicuri, e per questi modi cerchi di punire il suo signore di quella ingratitudine che esso gli userebbe.”

¹¹⁶ “Conviene pertanto che per rimedio io le dia che la tenga i medesimi modi che tenne la republica romana a essere meno ingrata che l’altre. Il che nacque da’ modi del suo governo; perché, adoperandosi tutta la città, e gli nobili e gli ignobili, nella guerra, surgeva sempre in Roma in ogni età tanti uomini virtuosi e ornati di varie vittorie, che il popolo non aveva cagione di dubitare d’alcuno di loro, sendo assai, e guardando l’uno l’altro.”

ne e per mettere il popolo al sicuro dal timore di danni, tenevano una condotta leale e saggia lasciando intendere che, nel caso qualcuno di loro avesse aspirato alla tirannide, il popolo stesso, così come li aveva esaltati, li avrebbe altrettanto rapidamente deposti. Così concepito, questo sistema, non generando alcun sospetto, non generava neanche ingratitudine. Per concludere, riassumo quindi che una repubblica che non voglia essere riconosciuta come ingrata deve comportarsi come Roma, e i cittadini che vogliono sfuggire ai morsi dell'ingratitudine devono comportarsi come i cittadini romani.

La gestione delle leadership emergenti nell'organizzazione matriciale

Per evitare l'ingratitudine basata sul sospetto, è buona norma che il gruppo dirigente partecipi direttamente e personalmente alle attività che possono portare a successi significativi.

Al fine di evitare l'ingratitudine, coloro che raggiungono dei successi devono o cercare di cambiare immediatamente ruolo all'interno dell'organizzazione, offrendo la propria disponibilità e dimostrandosi, così, assolutamente non insolenti nei confronti del gruppo dirigente; oppure, al contrario, utilizzare il successo per accrescere rapidamente il proprio potere e le proprie responsabilità. Qualsiasi altro comportamento intermedio è inefficace.

In un'organizzazione matriciale un'ulteriore via di uscita è offerta dalla struttura dinamica dei team, che fa sì che alla base di un successo vi siano sempre diversi individui. Da questo deriva che la minaccia da loro costituita è inferiore, oltre a compensarsi reciprocamente. Inoltre, la radice del potere di questi individui di successo, risiederà principalmente nella loro competenza estremamente specifica che, al di fuori di un'organizzazione di tipo matriciale, si dimostrerebbe per sue stesse caratteristiche inadeguata.

Capitolo 31

Perché i comandanti romani non furono mai puniti per aver commesso un errore, anche quando questo era frutto della loro ignoranza o di decisioni sbagliate e aveva provocato danni alla repubblica

L'empowerment

I Romani, come di sopra abbiamo discusso, non solo furono meno ingrati di altre repubbliche ma anzi, quando si trattò di punire i comandanti dei loro eserciti, furono più miti e prudenti: se l'errore era stato fatto per malizia, li punivano con umanità mentre, se avevano sbagliato per ignoranza, non solo non li punivano ma li premiavano e onoravano ugualmente¹¹⁷. Questo modo di procedere era considerato giusto dai Romani in quanto era loro convinzione che chi guidava gli eserciti dovesse avere il più possibile la mente libera, agile e sgombra da ogni altra preoccupazione che non fosse legata alle azioni militari. Volevano, così, evitare di aggiungere altre difficoltà e pericoli a un'attività già di per sé considerata difficile e pericolosa, ritenevano che con un sovraccarico di pensieri nessuno sarebbe poi stato in grado di operare virtuosamente una volta inviato con un esercito in Grecia contro Filippo il Macedone, in Italia contro Annibale o contro tutti quei popoli che i Romani sconfissero sin dall'inizio della loro espansione. Immaginavano, infatti, che in tutte queste spedizioni il comandante fosse già abbastanza vessato da quelle pesanti e importanti responsabilità che le operazioni implicavano e che, se a queste si fosse aggiunta l'ansia di possibili castighi in caso di sconfitta, come crocifissioni o altro, sarebbe stato impossibile per chiunque prendere le giuste decisioni. I Romani erano convinti che, in caso di sconfitta, al comandante sarebbe già costato a sufficienza essere considerato il responsabile dell'esito fallimen-

¹¹⁷ “I Romani non solamente, come di sopra avemo discorso, furano manco ingrati che l'altre republiche, ma ancora furano più pii e più rispettivi nella punizione de' loro capitani degli eserciti che alcuna altra. Perché se il loro errore fusse stato per malizia, e' lo gastigavano umanamente; se gli era per ignoranza, non che lo punissono, e' lo premiavano ed onoravano.”

tare e per questo preferivano non spaventarlo ulteriormente con la minaccia di altre pene.

Nella storia di Roma vi è anche un esempio di errore commesso con malizia, ossia l'episodio di Sergio e Virginio che, durante la guerra contro Veio, erano ciascuno a capo di una parte dell'esercito e mentre la prima con a capo Sergio stava dirigendosi dove si pensava sarebbero giunti gli Etruschi, la seconda con Virginio si diresse dalla parte opposta. Avvenne che Sergio, assalito dai Fallisci e da altre popolazioni, piuttosto che chiedere aiuto a Virginio preferì essere sconfitto e costretto alla fuga; così come Virginio, pur di attendere che Sergio si umiliasse chiedendogli aiuto, preferì assistere alla sconfitta della sua stessa patria e alla rovina dell'esercito piuttosto che soccorrerlo. Questa vicenda assolutamente negativa è degna di essere ricordata, oltre che per la sua eccezionalità in tutta la storia romana, anche perché successivamente i due comandanti non solo non furono puniti ma, mentre un'altra repubblica li avrebbe probabilmente condannati a morte, Roma si limitò a condannarli a una semplice pena pecuniaria. Questo non tanto perché il loro errore non meritasse una maggiore punizione, ma in quanto i Romani reputarono ancora una volta più importante - in linea con le ragioni appena dette - conservare le loro antiche tradizioni¹¹⁸. Quanto poi agli errori dovuti a ignoranza, non c'è migliore esempio di quello di Varrone, per la cui temerarietà i Romani furono sconfitti da Annibale a Canne, mettendo in grave pericolo la sopravvivenza stessa di Roma. Ciò nonostante, valutando in quel caso esservi stata ignoranza e non malizia, Varrone non solo non subì alcuna punizione ma fu onorato da tutto il senato che gli andò incontro nella sua ritirata verso Roma e, non potendolo ringraziare per la vittoria, lo ringraziò per essersi ritirato quanto meno con il suo esercito verso Roma per difenderla piuttosto che disperdersi. Un ultimo esempio è quello accaduto quando Papirio Cursor e desiderava far condannare a morte Fabio per aver combattuto contro i Sanniti senza un suo ordine e, tra le varie ragioni che il padre di Fabio sostenne contro l'accusa del dittatore, vi fu proprio che il popolo romano, in nessuna situazione di sconfitta

¹¹⁸ “Caso veramente malvagio e degno d'essere notato, e da fare non buona congettura della repubblica romana, se l'uno o l'altro non fussono stati castigati. Vero è che, dove un'altra repubblica gli avrebbe puniti di pena capitale, quella gli punì in denari. Il che nacque non perché i peccati loro non meritassono maggiore punizione, ma perché gli Romani vollono in questo caso, per le ragioni già dette, mantenere gli antichi costumi loro.”

dei suoi comandanti, aveva mai fatto ciò che in quel caso si voleva fare dopo una vittoria.

L'empowerment

L'organizzazione deve aiutare coloro che hanno responsabilità in modo che possano operare con la maggiore serenità possibile.

Processi e strutture rigide che prevedono sanzioni a fronte anche di semplici errori formali da parte degli individui che coprono ruoli di front-line, non contribuiscono alla gestione ottimale delle problematiche con conseguente aumento della rigidità operativa percepita dall'esterno.

Capitolo 32

Una repubblica e un principe non devono tardare a soddisfare le necessità dei loro uomini

La gestione della motivazione e il sistema premiante

I Romani, in vista di un pericolo, erano soliti essere liberali con il popolo per garantirsi il sostegno: è ciò che accadde quando Porsenna assalì Roma per restaurare i Tarquini. In quella circostanza il senato, per assicurarsi l'appoggio della plebe - temendo che preferisse accettare i re piuttosto che affrontare la guerra - abbassò la tassa sul sale e altri oneri stabilendo che i "proletari" facevano già il proprio dovere pubblico nutrendo i loro figli. Il senato pensava che il popolo solo in questo modo avrebbe accettato di sopportare l'assedio, la fame e la guerra. Chi volesse ispirarsi a questo episodio stia attento a non aspettare mai il tempo del pericolo per ingraziarsi il popolo, perché mai gli riuscirà ciò che riuscì ai Romani. Il popolo, in quel caso, penserà infatti di dovere i nuovi vantaggi non a colui che li concede ma ai suoi avversari e, temendo che passato il pericolo quel vantaggio possa poi venire ritirato, non si

riterrà in alcun modo obbligato¹¹⁹. L'unico motivo per cui ai Romani questa cosa riuscì fu che lo stato era giovane e non ancora saldo e quel popolo aveva già avuto modo di vedere recentemente come fossero state fatte altre leggi a suo vantaggio - come quella del diritto di appello al popolo - e solo per questo si lasciò convincere che quel bene che gli era fatto non era tanto una conseguenza della minaccia dei nemici quanto una volontà del senato di beneficiarli. Oltre a questo non deve essere dimenticato che la memoria dei re, con le loro violenze e ingiurie, era ancora molto recente. Così, proprio perché questi presupposti sono rari, avviene raramente che simili rimedi funzionino; perciò chiunque regge uno stato, repubblica o principato, deve considerare in anticipo quali tempi avversi lo possano attendere e di che uomini in tali tempi possa avere bisogno, in modo da comportarsi opportunamente nei loro confronti, indipendentemente da qualsiasi cosa possa accadere¹²⁰. Quelli che invece, principi o repubbliche, reggono lo stato diversamente e credono di potersi riguadagnare il sostegno di qualcuno elargendo benefici in vista di un pericolo, si sbagliano perché, così facendo, non solo non otterranno il sostegno di nessuno ma addirittura avvicineranno la propria rovina.

La gestione della motivazione e il sistema premiante

In previsione di situazioni che richiedono un impegno straordinario da parte di tutti, le organizzazioni devono provvedere in anticipo a migliorare la motivazione e il generale senso di appartenenza.

Se questo miglioramento viene perseguito solo dopo che le situazioni straordinarie sono in atto, il suo raggiungimento sarà molto più complesso se non impossibile.

¹¹⁹ “[...] non sia alcuno che, confidatosi in questo esempio, differisca ne’ tempi de’ pericoli a guadagnarsi il popolo: però che mai gli riuscirà quello che riuscì ai Romani. Perché l’universale giudicherà non avere quel bene da te, ma dagli avversari tuoi, e dovendo temere che, passata la necessità, tu ritolga loro quello che hai forzatamente loro dato, non arà teco obbligo alcuno.”

¹²⁰ “Però debbe qualunque tiene stato, così repubblica come principe, considerare innanzi quali tempi gli possono venire addosso contrarii, e di quali uomini ne’ tempi avversi si può avere di bisogno; e dipoi vivere con loro in quello modo che giudica, sopravvegnete qualunque caso, essere necessitato vivere.”

Capitolo 33

Quando una minaccia incombe in uno stato o contro di esso, è più salutare temporeggiare che combatterla

La strategia difensiva e la gestione dell'ambizione

I vicini, che fino ad allora non avevano pensato che Roma potesse essere pericolosa, crescendo la repubblica di fama, forza e dimensione territoriale, cominciarono seppure in ritardo a capire il loro errore e, volendo rimediare a ciò a cui prima non avevano pensato, riunirono ben quaranta popoli per attaccarla. I Romani, abituati a trovare da soli i rimedi ai pericoli imminenti, istituirono in quella occasione la figura del dittatore, diedero cioè a un unico uomo il potere assoluto di decidere senza l'obbligo di alcuna consultazione e possibilità di appello. Questo rimedio permise non solo di superare quella situazione di pericolo ma si rivelò essere, durante tutta l'espansione dell'impero, sempre molto utile tutte le volte che simili pericoli minacciarono la repubblica. In riferimento a questo fatto occorre chiarire come - quando una repubblica è minacciata, dall'esterno come dall'interno, e le minacce diventano tanto grandi da spaventare tutti - sia prima di tutto molto più sicuro temporeggiare che tentare di risolverle immediatamente. Questo perché quasi sempre coloro che tentano di risolvere rapidamente tali minacce finiscono invece per rafforzarle accelerando il precipitare degli eventi¹²¹. In una repubblica queste minacce nascono di solito più per motivi interni che esterni, come per esempio quando a un cittadino si fa prendere più potere di quanto sia ragionevole, oppure come quando si inizia a violare una legge basilare del vivere libero, o come quando si compiono entrambi questi errori fino al punto che è più dannoso porvi rimedio che lasciar correre. Del resto, riconoscere queste minacce interne quando nascono è una delle cose più difficili, perché agli uomini viene spontaneo

¹²¹ “Sopra il quale accidente è da discorrere, prima, come, quando uno inconveniente, che surga o in una repubblica o contro a una repubblica, causato da cagione intrinseca o estrinseca, è diventato tanto grande che ei cominci a fare paura a ciascuno, è molto più sicuro partito temporeggiarsi con quello, che tentare di esinguerlo. Perché quasi sempre coloro che tentano di ammorzarlo fanno le sue forze maggiori, e fanno accelerare quel male che da quello si sospettava.”

accogliere favorevolmente le novità e questo favore è ancora più marcato se i portatori di tali novità sono dei giovani. Infatti, se in una repubblica emerge un giovane nobile e dalle capacità straordinarie, subito le attenzioni di tutti i cittadini cominciano a rivolgersi verso di lui e tutti accorrono a onorarlo senza alcun freno. Così, se in lui vi è un po' d'ambizione, messi insieme i favori che la natura gli ha concesso con l'opportunità che gli viene offerta, accade che quando troppo tardi i cittadini si accorgono del loro errore, hanno ormai ben pochi rimedi disponibili e anche a volerli utilizzare non farebbero altro che favorire la crescita del suo potere.

Di questo fatto si potrebbero portare tanti esempi, ma io desidero portarne uno solo che riguarda la nostra città di Firenze. Cosimo de' Medici, da cui ebbe inizio la grandezza di tutto il casato dei Medici, grazie alla sua saggezza e all'ignoranza dei suoi concittadini, divenne così famoso che gli stessi cittadini lo favorirono fino a renderlo così potente da minacciare lo stato stesso. Solo a quel punto i cittadini compresero come, da un lato, fosse molto pericoloso attaccarlo e, dall'altro, fosse pericolosissimo lasciarlo fare. In quell'epoca viveva a Firenze Nicolò da Uzzano, uomo da tutti considerato molto esperto negli affari interni. Ebbene, visto che la città aveva già commesso il primo errore nel non aver saputo intravedere sin dall'inizio i pericoli dell'eccessiva potenza di Cosimo, finché visse, Nicolò fece in modo che si evitasse di compiere il secondo errore e cioè tentare di sconfiggere Cosimo. Egli valutava, infatti, che ogni tentativo di attaccarlo avrebbe portato alla rovina delle istituzioni civili, come purtroppo puntualmente accadde dopo la sua morte quando, non osservando i Fiorentini il consiglio di Nicolò, attaccarono Cosimo e lo cacciarono da Firenze creando le condizioni affinché la sua fazione, risentita per la sua cacciata, lo richiamasse poco dopo e lo nominasse signore di Firenze - titolo a cui Cosimo non sarebbe mai potuto arrivare senza quella violenta opposizione.

Lo stesso accadde a Roma con Cesare che, favorito da Pompeo e dagli altri per la sua capacità, trasformò a poco a poco quell'appoggio in paura - come testimonia lo stesso Cicerone ricordando che anche Pompeo iniziò troppo tardi a temere Cesare. Quella paura fece poi cercare rimedi che, una volta messi in atto, contribuirono ad accelerare la rovina della Repubblica Romana.

Poiché è difficile riconoscere questi mali quando nascono, anche per l'inganno in cui traggono spesso le cose nei loro inizi, ribadisco che dal momento che si riconoscono è cosa poi più saggia temporeggiare che affrontarli. Questo perché temporeggiando o svaniscono da loro stessi oppure in ogni caso si rinviano nel tempo¹²². I principi poi, per non dare adito a incomprensioni che scambino la loro trascuratezza verso questi mali come un loro favore verso gli stessi, devono tenere gli occhi particolarmente aperti sui mali che desiderano combattere o a cui desiderano opporsi così da non finire per esserne vittime come chi affoga una pianta a forza di innaffiarla¹²³. I principi devono quindi sempre ben analizzare la portata delle minacce e, solo quando pensano di essere forti a sufficienza per porvi rimedio, impegnarsi senza indugio nello scontro, altrimenti lasciarle stare e non provarle in nessun modo perché, come detto all'inizio, diversamente avverrebbe ciò che accadde ai vicini di Roma a cui, poiché Roma era cresciuta e diventata molto potente, era consigliabile affrontarla in pace piuttosto che minacciarla con la guerra e farla così organizzare con nuove istituzioni e difese¹²⁴. Questo loro comportamento non ottenne, infatti, altro risultato che rendere i Romani più uniti, forti e concreti: tutte cose che in breve tempo li resero ancora più potenti. Questi avvenimenti portarono dunque alla creazione della figura del dittatore, che permise non solo di superare i pericoli immediati ma anche di ovviare a molti altri problemi che, senza il dittatore, Roma avrebbe incontrato nel corso della sua storia.

¹²² “[...] è più savio partito il temporeggiarle, poi che le si conoscono, che l’oppugnarle: perché, temporeggiandole, o per loro medesime si spengono, o almeno il male si differisce in più lungo tempo.”

¹²³ “E in tutte le cose debbono aprire gli occhi i principi che disegnano cancellarle, o alle forze ed impeto loro opporsi, di non dare loro, in cambio di detrimento, aumento, e credendo sospingere una cosa, tirarsela dietro, ovvero soffocare una pianta a ’naffiarla.”

¹²⁴ “[...] altrimenti lasciarlo stare, né in alcun modo tentarlo. Perché t’interverrebbe (come di sopra si discorre) come intervenne ai vicini di Roma; ai quali, poi che Roma era cresciuta in tanta potenza, era più salutare con gli modi della pace cercare di placarla e ritenerla addietro, che coi modi della guerra farle pensare ai nuovi ordini e alle nuove difese.”

La strategia difensiva e la gestione dell'ambizione

Un'organizzazione deve prevedere tra le sue strutture che, nelle situazioni di emergenza, si possano nominare delle figure che, indipendentemente dai processi e dalle strutture consuete, possano reagire e decidere con maggiore velocità.

A fronte di un attacco improvviso dall'esterno, si deve sempre considerare la valida alternativa di temporeggiare guadagnando tempo prezioso per organizzarsi meglio e facendo sì che l'attacco con il passare del tempo diminuisca la sua forza.

Le minacce vanno prima di tutto attentamente valutate per comprenderne il reale valore. Solo successivamente si decide se affrontarle o se, temporeggiando, evitare lo scontro.

Capitolo 34

L'autorità del dittatore giovò e non danneggiò la Repubblica Romana: infatti per la vita civile sono pericolosi i poteri che vengono tolti ai cittadini e non quelli che essi attribuiscono attraverso libere elezioni

Modelli organizzativi e gestione dell'emergenza

Alcuni storici criticano i Romani per aver favorito l'istituzione della dittatura e sostengono che questa istituzione, col passare del tempo, fu alla base della nascita della tirannide, riferendosi in particolare al fatto che il primo tiranno di Roma prese il potere proprio attraverso la dittatura. Essi ritengono pertanto che, se questa possibilità non vi fosse stata, Cesare non avrebbe potuto far apparire onesta la sua tirannide sotto nessun altro titolo pubblico. Personalmente penso che chi sostiene questa teoria non ha ben esaminato e ragionevolmente valutato i fatti, perché non fu né il nome né il grado di dittatore che permisero a Cesare di impadronirsi di Roma, bensì il potere che egli rice-

vette dai cittadini per tutta la durata del suo imperio¹²⁵. Infatti, se a Roma non fosse esistita la figura del dittatore, per raggiungere il proprio scopo Cesare avrebbe utilizzato comunque un altro titolo: perché è con il potere che si acquistano i titoli e non viceversa¹²⁶. In questo modo si comprende che, finché la dittatura fu affidata dal popolo e nel rispetto degli ordini pubblici e non presa da un cittadino grazie al proprio potere, questa istituzione fece sempre bene alla città. A danneggiare le repubbliche sono piuttosto i magistrati che prendono da sé il potere con modi inusitati e non coloro che vi arrivano rispettando le vie normalmente previste¹²⁷, come dimostrato a Roma in quel lungo periodo in cui il dittatore non fece altro che il bene della repubblica.

Vediamo perché. In primo luogo, il cittadino che vuole attribuirsi un potere eccezionale, dovrebbe possedere molte qualità che in una repubblica non corrotta non potrebbe mai avere: dovrebbe, infatti, essere ricchissimo e poter contare su molti seguaci e sostenitori che però non sono possibili laddove le leggi sono rispettate; e quand'anche riuscisse a metterli insieme, ciò lo renderebbe così temuto dal popolo che mai i voti liberamente dati convergerebbero sul suo nome¹²⁸. In secondo luogo, va considerato che il dittatore era nominato per un massimo di sei mesi e in ogni caso sempre solo per il tempo strettamente necessario a risolvere la situazione che aveva portato alla sua elezione. Infine, la sua autorità si concretizzava nel poter prendere senza bisogno di consultazioni e cioè autonomamente decisioni riferite al solo pericolo imminente e nel punire senza possibilità di appello. Non poteva quindi fare nulla che diminuisse l'autorità dello stato, come togliere il potere al senato o al popolo, istituire nuovi ordini e disfare i vecchi. Così, tenuto anche conto del breve tempo del suo mandato, dei poteri limitati che aveva e del fatto che il popolo romano non era corrotto, era impossibile che un dittatore potesse uscire dai limiti a lui imposti e nuocere alla città. L'esperienza mostra che, anzi, giovò sempre alla città.

¹²⁵ “Perché, e’ non fu il nome né il grado del dittatore che facesse serva Roma, ma fu l’autorità presa dai cittadini per la diuturnità dello imperio [...]”

¹²⁶ “[...] perché e’ sono le forze che facilmente si acquistano i nomi, non i nomi le forze.”

¹²⁷ “Perché e’ nucono alle republiche i magistrati che si fanno e l’autorità che si danno per vie istraordinarie, non quelle che vengono per vie ordinarie [...]”

¹²⁸ “Prima, perché a volere che un cittadino possa offendere e pigliarsi autorità istraordinaria, conviene che gli abbia molte qualità le quali in una repubblica non corrotta non può mai avere: perché gli bisogna essere ricchissimo e avere assai aderenti e partigiani, i quali non può avere dove le leggi si osservano; e quando pure ve gli avessi, simili uomini sono in modo formidabili, che i suffragii liberi non concorrano in quelli.”

Per tutti questi motivi la dittatura è, tra i diversi ordini romani, uno di quelli che merita di essere considerato tra i principali artefici della grandezza del suo impero; anche perché senza una simile istituzione le repubbliche difficilmente riuscirebbero a superare le situazioni di eccezionale pericolo¹²⁹. Le normali istituzioni delle repubbliche sono, infatti, lente nelle loro procedure (non potendo né alcun organo collegiale, né alcun magistrato decidere da solo ma essendo i magistrati su molti temi dipendenti l'uno dall'altro, cosa che richiede molto tempo per creare il necessario consenso) e i loro rimedi in situazioni urgenti sono pericolosissimi¹³⁰. Per questo sarebbe bene che le repubbliche, tra i loro ordini, ne avessero uno simile alla dittatura. Per esempio, la repubblica di Venezia, che tra le moderne è la migliore, ha riservato a pochi cittadini il potere, in caso di bisogni urgenti, di decidere all'unanimità senza ulteriori consultazioni. Quando in una repubblica manca una simile istituzione può accadere che, per conservare lo stato, si renda necessario o rovinare le istituzioni o corromperle; e in una repubblica non dovrebbe mai accadere di governare con sistemi improvvisati, anche quando si dovesse affrontare qualcosa di straordinario. Questo perché ciò costituirebbe comunque un precedente negativo anche a fronte di risultati positivi¹³¹. Infatti, se per un buon fine si prende l'abitudine di rompere le regole, poi nulla vieta che le regole possano essere violate con la stessa scusa anche per fini malvagi¹³². Detto tutto questo l'alternativa alla figura del dittatore è istituire una repubblica perfetta le cui leggi abbiano previsto tutto, posto rimedio a ogni eventualità e individuato tutti i modi per gestirla. Concludendo, dico quindi che sempre rovineranno a causa di pericoli gravi quelle repubbliche che per le circostanze straordinarie non hanno previsto una figura come quella del dittatore o qualcosa di simile.

¹²⁹ “[...] perché senza uno simile ordine le cittadi con difficoltà usciranno degli accidenti istraordinarii.”

¹³⁰ “Perché gli ordini consueti nelle republiche hanno il moto tardo, non potendo alcuno consiglio né alcuno magistrato per sé stesso operare ogni cosa; ma avendo in molte cose bisogno l'uno dell'altro, perché nel raccozzare insieme questi voleri va tempo, sono i rimedii loro pericolosissimi, quando egli hanno a rimediare a una cosa che non aspetti tempo.”

¹³¹ “Perché, quando in una repubblica manca uno simile modo, è necessario o servando gli ordini, rovinare, o per non ruinare rompergli. E in una repubblica non vorrebbe mai accadere cosa che con modi istraordinarii si avesse a governare.”

¹³² “Perché, ancora che il modo istraordinario per allora facesse bene, nondimeno lo esempio fa male, perché si mette una usanza di rompere gli ordini per bene, che poi sotto quel colore si rompono per male.”

Un aspetto fondamentale della dittatura così come fu concepita dai Romani, è il modo di eleggerla. Avendo intelligentemente previsto che la nomina del dittatore potesse essere in conflitto con l'autorità dei consoli e dovendo far sì che anche questi, come tutti gli altri cittadini, obbedissero alla sua autorità, i Romani stabilirono che a eleggerlo fossero proprio i consoli. Così valutarono che, essendo un loro potere, nel caso fosse stato necessario lo avrebbero fatto più volentieri o che comunque se ne sarebbero lamentati meno, dato che le ferite e ogni male che l'uomo spontaneamente o per propria scelta si fa da sé, dolgono molto meno di quelle che gli vengono inflitte dagli altri¹³³. In seguito avvenne poi che i Romani scegliessero il dittatore tra uno dei due consoli con queste parole: «Provveda il console a che la repubblica non subisca alcun danno». Per tornare al nostro tema, concludo ricordando che i vicini di Roma, cercando di sconfiggerla, contribuirono non solo a migliorare l'organizzazione della sua difesa ma la resero anche capace di colpire con maggiore forza, decisione e autorità.

¹³³ «Perché le ferite ed ogni altro male che l'uomo si fa da sé, spontaneamente e per elezione, dolgono di gran lunga meno che quelle che ti sono fatte da altrui.»

Modelli organizzativi e gestione dell'emergenza

La durata di tutte le cariche deve essere attentamente valutata. Le cariche si acquistano con il potere e non, viceversa, il potere con le cariche.

In una struttura matriciale, per aumentare il proprio potere e la propria responsabilità, un individuo deve avere molte competenze diverse; se poi l'organizzazione ha valori forti, l'eventuale appartenenza di quest'individuo a una "tribù" sarà considerata negativamente.

Nella creazione delle strutture per la gestione delle emergenze, oltre a limitarne la durata alla gestione dell'emergenza stessa, non si deve affidare loro alcun potere di modificare i processi e le strutture fondamentali.

Queste strutture per la gestione delle emergenze sono particolarmente necessarie nelle organizzazioni matriciali in quanto, basandosi queste su team dinamici di esperti, giungono a decisioni più attraverso il consenso che attraverso l'autorità – processo, questo, che richiede più tempo.

Queste strutture di emergenza, in una fase critica, sono comunque sempre da preferirsi a qualsiasi modifica dei processi e delle strutture. Infatti, tale intervento non farebbe altro che aggiungere confusione e insicurezza nel momento meno adatto.

Capitolo 35

La ragione per cui l'istituzione del decemvirato fu nociva alla libertà nonostante fosse avvenuta per pubblica e libera elezione

L'adeguatezza delle strutture di controllo

Rispetto a ciò che abbiamo appena trattato - cioè che è dannosa alle repubbliche l'autorità che si prende con la violenza e non quella data da libere elezioni - sembra dire il contrario l'esempio della creazione dei decemviri, istituiti dal popolo romano per legiferare e divenuti con il tempo dei tiranni che limitarono la libertà a Roma. A questo riguardo si deve riflettere sul modo con

cui si dà il potere e sulla durata per cui lo si dà. È, infatti, sempre pericoloso dare pieni poteri per un lungo periodo, per esempio per più di un anno, perché questi poteri per un tempo così lungo produrranno effetti buoni o cattivi solamente a seconda che siano buoni o cattivi coloro a cui vengono dati¹³⁴. Così, se si confronta il potere che ebbero i decemviri con quello dei dittatori, non si potrà non notare che era maggiore quello dei decemviri: perché con il dittatore, dopo la nomina, rimanevano comunque in carica i tribuni, i consoli e il senato nel pieno dei loro poteri su cui il dittatore non poteva in alcun modo intervenire; e se anche un dittatore avesse voluto cambiare un console o un senatore, non avrebbe potuto comunque né eliminare il senato come istituzione né fare da sé nuove leggi. In questo modo il senato, i consoli e i tribuni, protetti nella loro autorità, restavano a garanzia e a guardia del dittatore in modo che questo non abbandonasse la retta via del buon governo¹³⁵. Nella creazione dei decemviri, invece, avvenne tutto il contrario: consoli e tribuni furono eliminati e ai decemviri furono affidati tutti i poteri, compreso quello di legiferare su ogni cosa come se essi fossero il popolo romano. Così, trovandosi soli al potere senza consoli e tribuni, senza possibilità di appello al popolo e senza nessuno che li controllasse, dopo un anno, spinti dall'ambizione di Appio, i decemviri divennero insolenti.

A questo proposito desidero sottolineare che, quando si è detto che un potere dato liberamente per elezione non offese mai nessuno, si presupponeva che il popolo desse quel potere sempre con le debite precauzioni e per i tempi corretti. Ma quando un popolo, per essere stato ingannato o accecato da qualche altra ragione, dà il potere imprudentemente - come il popolo romano lo diede ai decemviri - finirà per accadere sempre la stessa cosa. Questo si può facilmente provare ricordando che cosa mantenne i dittatori buoni e che cosa invece rese i decemviri malvagi e insolenti; e, ancora, considerando in che modo le repubbliche che sono bene ordinate danno il potere per lungo tempo, come nel caso degli Spartani con i loro re e dei Veneziani con i loro dogi. In entrambi questi casi si vedrà che sono sempre preposti dei guardiani sia dei re che dei dogi così che questi non possano mai utilizzare male la loro autorità. E

¹³⁴ “Dove si debbe considerare i modi del dare l'autorità e il tempo per che la si dà. E quando e' si dia autorità libera col tempo lungo (chiamando il tempo lungo uno anno o più), sempre fia pericolosa, e farà gli effetti o buoni o rei secondo che siano rei o buoni coloro a chi la sarà data.”

¹³⁵ “In modo che il senato, i consoli, i tribuni, restando con l'autorità loro, venivano a essere come sua guardia a farlo non uscire della via diritta.”

non è di alcun vantaggio che la materia non sia corrotta, perché il potere assoluto in brevissimo tempo la corrompe e si assicura amici e partigiani. Così come non rappresenta uno svantaggio il fatto di essere povero o di non appartenere a una grande famiglia, perché in breve tempo acquista le ricchezze e ogni altro tipo di fortuna. Esattamente ciò che accadde ai decemviri romani e che analizzeremo più avanti.

L'adeguatezza delle strutture di controllo

Il potere detenuto per un periodo eccessivo è sempre pericoloso per le organizzazioni.

Le organizzazioni devono sempre prevedere adeguate strutture di controllo di tutti i poteri.

Nelle organizzazioni, più passa il tempo e più chi detiene il potere si fa amici e partigiani.

Capitolo 36

I cittadini che hanno avuto i maggiori poteri e onori non devono sdegnarsi di riceverne, in seguito, di minori

La gestione dei percorsi di carriera

I Romani, nominati consoli Marco Fabio e G. Manlio, avevano vinto una gloriosa battaglia contro i Veienti e gli Etruschi nella quale era morto Quinto Fabio, fratello di Marco che a sua volta era stato console l'anno precedente. Da questo avvenimento emerge quanto le istituzioni di Roma fossero idonee a renderla grande e come sbagliano, invece, le altre repubbliche quando si discostano dal suo esempio. I Romani infatti, sebbene amassero molto la fama e la gloria, non consideravano disonorevole sottostare a chi in passato essi stessi

avevano comandato, oppure combattere nelle fila di quello stesso esercito di cui erano stati condottieri¹³⁶. Al giorno d'oggi questa pratica è considerata sbagliata sia dall'opinione generale che dalle moderne istituzioni. A Venezia, per esempio, non è considerato un errore che un cittadino che in passato ha avuto importanti incarichi e potere si vergogni di accettarne uno minore; e per questo gli viene consentito di poter rifiutare. Questo tipo di rifiuto, quand'anche possa giustificarsi dal punto di vista individuale, è del tutto inutile per la collettività perché una repubblica deve avere la massima considerazione e fiducia soprattutto in quei cittadini che, dopo aver gestito un grande potere, accettano di scendere a gestirne di minori piuttosto che in coloro che da un potere minore desiderano salire a gestirne uno maggiore. Si può, infatti, ragionevolmente avere fiducia di uomini così ambiziosi solo se li si vede attornati da uomini tanto riverenti e virtuosi che ne compensino l'inesperienza¹³⁷. Se Roma avesse avuto una tradizione come quella di Venezia o delle repubbliche e dei regni moderni, chi fosse stato console una volta non avrebbe mai accettato di combattere nell'esercito se non come console o comandante, e così sarebbero nate infinite situazioni di rischio per la libertà e di danno per la repubblica, sia a causa degli errori commessi dagli uomini inesperti, sia per il maggiore rischio derivante dall'aver dato il potere a uomini ambiziosi e sfrenati senza avere avuto nessuna possibilità di affiancarli con uomini da loro rispettati e temuti.

¹³⁶ “[...] nondimeno non stimavano cosa disonorevole ubbidire ora a chi altra volta essi avevano comandato, e trovarsi a servire in quello esercito del quale erano stati principi.”

¹³⁷ “Perché a costui non può ragionevolmente credere, se non gli vede uomini intorno i quali siano di tanta riverenza e di tanta virtù che la novità di colui possa essere con il consiglio e autorità loro, moderata.”

La gestione dei percorsi di carriera

Non deve essere considerato disonorevole rispondere gerarchicamente a chi, in passato, si è guidato.

Le organizzazioni devono avere più fiducia in quegli individui che accettano di scendere o di stabilizzarsi, che in quelli che desiderano crescere rapidamente. Questo perché, nel primo caso, è evidente lo spirito di servizio e la dimostrazione di attaccamento all'organizzazione mentre, nel secondo, dominano le motivazioni individualistiche. Nelle moderne organizzazioni questo aspetto va correttamente valutato e gestito con un'attenzione particolare all'impatto motivazionale.

Le organizzazioni devono sfruttare l'energia e l'ambizione giovanili affiancandole all'esperienza di consiglieri anziani.

Capitolo 37

Quali disordini scoppiarono a Roma a seguito della legge agraria e come introdurre in una repubblica una legge molto innovativa con impatti sugli usi passati e fonte di grande scandalo

L'impatto delle novità organizzative

Secondo un'antica sentenza dei filosofi, gli uomini si affliggono nel male e si annoiano nel bene e questi stati d'animo producono entrambi il medesimo effetto che, quando gli uomini non hanno necessità di combattere, combattono per ambizione e, vittime di quella ambizione che potente batte nei loro petti, mai sono soddisfatti qualsiasi livello riescano a raggiungere¹³⁸. La ragione di

¹³⁸ “[...] gli uomini sogliono affliggersi nel male e stuccarsi nel bene, e come dall'una e dall'altra di queste due passioni nascono i medesimi effetti. Perché, qualunque volta è tolto agli uomini il combattere per necessità, combattono per ambizione; la quale è tanto potente ne' petti umani che mai, a qualunque grado si salgano, gli abbandona.”

questo sta nel fatto che gli uomini sono stati creati dalla natura tali da poter desiderare ogni cosa ma non da poter ottenere ogni cosa; così, essendo il loro desiderio sempre maggiore della loro capacità, ne deriva l'insoddisfazione per ciò che possiedono e una scarsa soddisfazione nel possederlo¹³⁹. Questo finisce anche per influenzare la loro fortuna perché, desiderando in parte di avere di più e temendo in parte di perdere ciò che già hanno, sorgono sempre nuove inimicizie e guerre e da queste la rovina di alcune nazioni e la fortuna di altre.

Ho fatto questo ragionamento perché anche alla plebe romana non fu sufficiente controllare i nobili attraverso l'istituzione dei tribuni ma, non appena raggiunto questo obiettivo, spinta dalla propria ambizione, la stessa plebe iniziò a combattere per condividere con i nobili – come naturalmente desiderato da ogni uomo – tutti gli onori e le ricchezze. Da questa situazione nacque il morbo che generò quel conflitto sulla legge agraria che portò alla distruzione della repubblica. E poiché le repubbliche bene ordinate dovrebbero tenere l'erario statale ricco e i loro cittadini poveri, si deve convenire che a questo proposito o Roma soffrì di un grosso difetto legislativo - sia perché la legge agraria non era stata fatta sin da principio in modo da non doverla continuamente cambiare, sia perché per non provocare gravi disordini si tardò tanto a promulgarla al punto che poi la si volle applicare retroattivamente -; oppure la legge, pur essendo stata ben concepita, si guastò nel venire applicata. In ogni caso, qualunque sia stata tra queste la ragione, a Roma non si poté mai parlare di questa legge senza che la città non entrasse in subbuglio.

Questa legge si fondava su due principi. Il primo disponeva che nessun cittadino potesse avere in uso più di un certo numero di iugeri di terreni pubblici; il secondo, che i terreni presi ai nemici sconfitti dovessero essere divisi tra il popolo romano. In questo modo, gli interessi dei nobili venivano danneggiati due volte: una prima perché quelli che possedevano più beni di quanto non permettesse la legge (ed era il caso della maggior parte dei nobili) ne venivano privati; una seconda perché, dividendosi i beni sottratti ai nemici solo tra la plebe, si toglieva ai nobili ogni possibilità di ulteriore arricchimento. Questi principi erano contrari agli interessi di uomini potenti che quindi vi si oppone-

¹³⁹ “La cagione è, perché la natura ha creati gli uomini in modo che possono desiderare ogni cosa e non possono conseguire ogni cosa; tale che, essendo sempre maggiore il desiderio che la potenza dello acquistare, ne risulta la mala contentezza di quello che si possiede, e la poca soddisfazione d'esso.”

vano convinti, tra l'altro, di perseguire in quel modo il bene comune. Così, come già detto, ogni volta che si discuteva della legge agraria, la città entrava in subbuglio e i nobili, con pazienza e astuzia, temporeggiavano e ne ritardavano l'applicazione con una chiamata alle armi o mettendo un tribuno contro l'altro o accettandone solo una parte o mandando in via sperimentale una colonia nei territori che si dovevano distribuire – come si pensò di fare ad Anzio, dove un gruppo di coloni romani avrebbe dovuto trasferirsi occupando quelle terre che per effetto della legge erano state loro assegnate. Tito Livio, ricordando con quale difficoltà si trovò a Roma chi fosse disposto ad andare in detta colonia, fa una considerazione degna di nota affermando che la plebe era disposta più a continuare a desiderare le cose rimanendo a Roma che ad ottenerle trasferendosi ad Azio.

Il fermento su questa legge andò avanti per molto tempo e cessò solo quando i Romani cominciarono a condurre le loro armate ai confini dell'Italia e oltre. A quel punto, i terreni conquistati ai nemici di Roma erano talmente lontani dagli occhi della plebe e in luoghi non facili da coltivare che la plebe stessa era molto meno desiderosa di averli. Inoltre in quel tempo i Romani erano divenuti meno spietati con i loro nemici e li punivano togliendo loro la terra solo nel caso desiderassero istituire delle colonie. Per tutte queste ragioni la legge agraria rimase addormentata fino al tempo dei Gracchi, che la ripresero facendone la causa principale della fine della libertà romana: la potenza dei due schieramenti era intanto così cresciuta che l'odio tra plebe e senato si accese ulteriormente sfociando nelle armi e nel sangue, fuori da ogni vivere civile. A quel punto, non potendo più i pubblici magistrati porvi alcun rimedio e non contando più nessuna delle due fazioni in una soluzione pacifica, si ricorse a rimedi privati e da entrambe le parti si identificò un capo che difendesse i propri interessi. La prima a cadere in questo scandalo fu la plebe, che nominò Mario console per quattro volte, oltre alle tre volte in cui Mario si autonominò console. La nobiltà, non avendo nessun altro rimedio contro questa peste, si appellò a Silla e, fattolo capo della propria parte, scatenò quelle guerre civili che, dopo molto sangue e fortune alterne, lo videro vittorioso. Gli stessi fermenti si riaccesero all'epoca di Cesare e Pompeo, con Cesare nel ruolo di Mario e Pompeo in quello di Silla. Dallo scontro uscì un solo vincitore, Cesare, il quale divenne, così, il primo tiranno di Roma che da quel momento perse definitivamente la libertà.

Questa è dunque la storia della legge agraria ed è l'unico caso, questo, in cui - contrariamente a quanto abbiamo sostenuto sin qui - l'inimicizia tra la plebe e il senato non contribuì a far nascere quelle leggi che furono fondamentali per mantenere Roma libera. Ciò nonostante confermo la mia opinione generale sull'utilità di questo confronto: perché l'ambizione nei nobili, se non viene combattuta in diversi modi e moti, porta comunque rapidamente una città alla sua rovina. Lo scontro sulla legge agraria impegnò sì Roma per oltre trecento anni prima di portarla alla tirannide ma, se non ci fosse stato, sono convinto che Roma avrebbe impiegato molto meno tempo per arrivare a quello stesso risultato. La plebe, infatti, avrebbe dovuto trovare molto prima altri modi per frenare l'ambizione dei nobili. Ancora una volta abbiamo la dimostrazione di come gli uomini considerino maggiormente le ricchezze che gli onori, perché la nobiltà romana sempre e senza grandi scandali cedette onori alla plebe ma, come si discusse di ricchezze, la sua ostinazione nel difenderle fu tanta che la plebe, per raggiungere i propri obiettivi, dovette ricorrere a quei sistemi inusitati che prima abbiamo raccontato¹⁴⁰. I Gracchi poi, quali iniziatori dei disordini, sono da lodare più per l'intenzione che per la saggezza, perché, volendo mettere fine a un disordine sorto in precedenza in una repubblica, si prende una pessima decisione stabilendo una legge con effetto retroattivo e, come si è già discusso, in questo modo non si fa altro che aumentare il male che a quel disordine conduce mentre, temporeggiando, il male invecchierebbe o si indebolirebbe fino a morire da sé¹⁴¹.

¹⁴⁰ "Perché la nobiltà romana sempre negli onori cedé senza scandoli straordinarii alla plebe; ma, come si venne alla roba, fu tanta la ostinazione sua nel difenderla, che la plebe ricorse, per isfogare l'appetito suo, a quegli istraordinarii che di sopra si discorrono."

¹⁴¹ "Perché, a volere levar via uno disordine cresciuto in una repubblica, e per questo fare una legge che riguardi assai indietro, è partito male considerato, e, come di sopra largamente si discorse, non si fa altro che accelerare quel male a che quel disordine ti conduce: ma, temporeggiandolo, o il male viene più tardo, o per se medesimo, col tempo, avanti che venga al fine suo, si spegne."

L'impatto delle novità organizzative

Il timore di perdere ciò che si possiede e il desiderio di possedere di più sono alla base delle fortune degli individui e delle organizzazioni.

I processi interni, con il passare del tempo, vengono erosi e perdono di efficacia. A quel punto, sia rinviare la loro revisione, sia lasciarli inalterati all'erosione del tempo non porta ad alcun beneficio se non quello di evitare tensioni interne nel breve termine.

Alcune richieste che vengono portate avanti dal basso rivestono un aspetto strumentale che ne accresce l'importanza e il rilievo al di là degli effettivi contenuti.

Per gli individui le ricchezze sono più importanti degli onori.

Capitolo 38

Le repubbliche deboli sono incerte, non sanno deliberare e spesso, più per necessità che per scelta, non prendono nessuna posizione decisamente

Coerenza e velocità decisionale

Mentre Roma era afflitta da una gravissima pestilenza, gli Equi e i Volsci pensarono fosse giunto il momento opportuno per tentare di sconfiggerla. Riunito quindi un esercito numeroso, attaccarono i Latini e i loro alleati Ernici, li sconfissero devastando il loro territorio e li costrinsero a riparare a Roma alla ricerca di protezione. I Romani, provati dalla pestilenza, risposero che in quel momento non potevano intervenire e consigliarono loro di cercare di difendersi da sé e con le proprie armi. Ancora una volta possiamo riconoscere in questo comportamento sia la generosità che la saggezza del senato romano che si ritenne sempre libero di prendere le decisioni più opportune e, se neces-

sario, non si vergognò mai di decidere diversamente da quanto aveva fatto in precedenza o da quanto era tradizione¹⁴². Dico questo perché in passato il senato aveva deciso di vietare a quegli stessi popoli di armarsi e difendersi da sé e quindi, considerati questi precedenti, un senato meno saggio avrebbe potuto ritenere indegno decidere diversamente. Ma il senato romano giudicò sempre le cose nel modo corretto e sempre prese le sue decisioni in piena libertà senza farsi condizionare dal passato e dalle aspettative altrui. In questo caso, consapevole di non poter difendere i propri alleati e che gli stessi, spinti dalla necessità di difendersi, si sarebbero comunque armati di loro iniziativa, il senato fece la scelta più onorevole e deliberò che ciò che sarebbe comunque accaduto fosse fatto dietro sua esplicita autorizzazione. In questo modo il senato evitò che in futuro quei popoli, avendo dovuto disubbidire una volta per necessità, non si abituassero a disubbidire per propria iniziativa¹⁴³.

Questa decisione, benché appaia chiaramente saggia in una qualsiasi repubblica, nelle repubbliche più deboli e mal guidate non sarebbe mai stata presa, così come del resto mai si sarebbe stati capaci di gestire in modo onorevole una simile circostanza di necessità. Il duca Valentino, per esempio, aveva preso Faenza e costretto Bologna ad accettare le sue condizioni e voleva, a quel punto, tornarsene a Roma passando per il territorio toscano. Decise quindi di mandare a Firenze un suo ambasciatore per chiedere il permesso di passaggio per lui e per il suo esercito. A Firenze si iniziò a discutere sulla decisione da prendere e tutti - ignorando così l'esempio romano - si mostrarono contrari a concedere il permesso di passaggio che veniva richiesto preferendo che il duca, che era ben armato mentre Firenze era disarmata e quindi incapace di opporsi, passasse con la forza piuttosto che a seguito di una molto più onorevole ed esplicita autorizzazione. Così, una vicenda che avrebbe potuto portare onore ai Fiorentini se avessero preso una decisione diversa, si trasformò per loro in una totale vergogna. Comunque la cosa peggiore delle repubbliche deboli è la loro incertezza e, di conseguenza, il fatto che a causa di questa incertezza tutte le decisioni vengono prese per necessità così che eventuali

¹⁴² “Dove si conosce la generosità e prudenza di quel Senato, e come sempre in ogni fortuna volle essere quello che fusse principe delle deliberazioni che avessero a pigliare i suoi; né si vergognò mai deliberare una cosa che fusse contraria al suo modo di vivere o ad altre deliberazioni fatte da lui, quando la necessità gliene comandava.”

¹⁴³ “[...] prese la parte onorevole, e volle che quello che gli aveano a fare, lo facessero con licenza sua, acciò che, avendo disubbidito per necessità, non si avvezzassero a disubbidire per elezione.”

loro effetti positivi risultano in seguito essere più il frutto delle minacce che della saggezza¹⁴⁴.

Desidero ora portare altri due esempi di questo comportamento accaduti recentemente a Firenze. Nel 1500, una volta presa Milano, il re francese Luigi XII, desideroso di restituire Pisa ai Fiorentini per ricevere i cinquantamila ducati che gli erano stati promessi in cambio, mandò i suoi eserciti alla volta di Pisa sotto la guida di monsignor Buomonte, persona che, benché francese, era dai Fiorentini considerata affidabile. L'esercito francese fu condotto quindi attraverso Cascina per andare ad assediare Pisa per qualche giorno prima di partire con l'attacco. A quel punto Buomonte incontrò dei negozianti pisani che gli offrirono la resa a patto che promettesse in nome del re di non consegnare la città ai Fiorentini se non dopo quattro mesi. La proposta fu assolutamente rifiutata dai Fiorentini che spinsero quindi i Francesi a scendere in quella battaglia la quale, a causa dei ripetuti insuccessi, si concluse con una fuga vergognosa. L'offerta dei Pisani, come accade spesso a chi per debolezza di condotta politica si mette forzatamente nelle mani altrui senza averne alcuna fiducia, fu rifiutata appunto perché i Fiorentini non si fidavano della parola del re e perché non comprendevano la facilità con cui il re avrebbe potuto consegnare loro la città di Pisa avendola occupata piuttosto che continuare a prometterla non avendola e obbligando, così, i Fiorentini ad accontentarsi solo di quella promessa.

I Fiorentini avrebbero fatto molto meglio a consentire a Buomonte di prendere Pisa in qualsiasi modo, come si vide poi nel 1502 quando il re di Francia, essendosi ribellata Arezzo, mandò in loro soccorso monsignor Imbalt che, compresa la poca esperienza dei Fiorentini, negoziò da solo senza coinvolgere i loro commissari e, una volta conclusa la trattativa, entrò con le sue armate in Arezzo dimostrando loro quanto fossero stupidi e inesperti delle cose del mondo e come, se volevano Arezzo, non avevano altro modo che chiedere al re di occuparla con le sue armate. A Firenze non si smetteva di criticare Imbalt e il suo comportamento e non si smise fino a quando non si comprese che, se Buomonte si fosse comportato come lui, si sarebbe potuta avere anche Pisa nello stesso modo.

¹⁴⁴ «Ma la più cattiva parte che abbiano le repubbliche deboli è essere irresolute, in modo che tutti i partiti che le pigliono, gli pigliono per forza; e se viene loro fatto alcun bene, lo fanno forzate, e non per prudenza loro.»

Così, per tornare al nostro tema, le repubbliche incerte non prendono mai decisioni efficaci se non sotto la minaccia della forza, perché nel dubbio la loro debolezza non le fa mai decidere e, se quel dubbio non è superato dalla spinta della violenza, restano eternamente sospese¹⁴⁵.

Coerenza e velocità decisionale

A fronte di cambiamenti del contesto, un'organizzazione non deve preoccuparsi di mantenere la coerenza decisionale con il proprio passato.

È sempre negativo indurre un soggetto a violare le regole perché spinto dalla necessità; a questo è sempre preferibile permettere la violazione delle regole dietro una esplicita autorizzazione.

L'incertezza decisionale fa sì che qualsiasi decisione tardiva appaia in seguito come presa forzatamente anziché per libera scelta, erodendo così la percezione esterna di autorevolezza e autonomia di qualsiasi organo decisionale.

Capitolo 39

Spesso popoli diversi ripetono i medesimi errori

L'identificazione dell'errore e dell'errante

Chi conosce le cose attuali e quelle antiche ha chiaro come in tutte le città e presso tutti i popoli si incontrano da sempre gli stessi desideri e le stesse inclinazioni. Questo permette a chi esamina con diligenza la storia di prevedere il futuro di ogni repubblica e, volendo, di individuare i rimedi che furono usati dagli antichi oppure, nel caso non ne trovasse di simili, di ricercarne di nuovi

¹⁴⁵ “E così, per tornare a proposito, le repubbliche irresolute non pigliono mai partiti buoni se non per forza, perché la debolezza loro non le lascia mai deliberare dove è alcuno dubbio; e se quel dubbio non è cancellato da una violenza che le sospinga, stanno sempre mai sospese.”

per somiglianza tra le cause¹⁴⁶. Ma poiché queste considerazioni sono spesso ignorate o, peggio, ancora non comprese da chi le legge e, quand'anche sono comprese, non sono conosciute da chi governa, avviene che in ogni epoca continuano a ripetersi sempre gli stessi mali.

Dopo il 1494, la città di Firenze aveva perso parte dei suoi domini - quali Pisa e altri territori - e le fu quindi necessario muovere guerra a coloro che li avevano occupati ma, poiché chi occupava questi territori era potente, si continuava a spendere molto senza conseguire risultati significativi. Così si istituirono nuove imposte che dovevano andare a coprire queste spese e, con la loro introduzione, nacquero infinite diatribe con il popolo; fino al punto che, dato che la guerra era gestita da una magistratura composta da dieci cittadini - detti i Dieci della guerra -, tutta la popolazione cominciò dapprima ad attaccarli ritenendoli responsabili e colpevoli dei costi della guerra, dopodiché si convinse che, rimossa tale magistratura, la guerra sarebbe finita. Dovendo quindi rielleggerla, non procedette al suo rinnovo e, lasciatala decadere, delegò i suoi poteri alla signoria. Questa decisione fu molto pericolosa non solo perché non portò alla fine della guerra come il popolo si augurava ma anche perché, rimossi quegli uomini che avevano amministrato con saggezza, si generò tanto disordine che oltre a Pisa si persero Arezzo e tutta la Valdichiana. Il popolo allora, ravvedutosi del suo errore e avendo compreso come la ragione del suo male fosse la febbre (la guerra) e non il medico (la magistratura), restituì il potere ai Dieci.

La stessa condotta ebbe il popolo a Roma contro i consoli quando, vedendo susseguirsi una guerra dopo l'altra senza mai pace, invece di pensare che la causa fosse nell'ambizione dei popoli vicini e nella loro sete di dominio, pensò che tutto ciò fosse dovuto all'ambizione dei nobili i quali, non potendo combattere la plebe a Roma dove essa era protetta dai tribuni, la conduceva sotto il comando dei consoli in guerra fuori Roma così da indebolirla là dove era priva di protezione. Per questo la plebe riteneva necessario eliminare i consoli o, in alternativa, regolare il loro potere in modo che non potessero

¹⁴⁶ “E’ si conosce facilmente, per chi considera le cose presenti e le antiche, come in tutte le città e in tutti i popoli sono quegli medesimi desiderii e quegli medesimi omori, e come vi furono sempre. In modo che gli è facil cosa, a chi esamina con diligenza le cose passate, prevedere in ogni repubblica le future, e farvi quegli rimedii che dagli antichi sono stati usati, o, non ne trovando degli usati, pensarne de’ nuovi per la similitudine degli accidenti.”

comandare sul popolo né fuori né dentro la città. Il primo a farsi promotore di questa riforma fu il tribuno Terentillo che propose di creare una magistratura di cinque uomini con il compito di controllare e limitare il potere dei consoli. La sua proposta alterò notevolmente i nobili, convinti che in questo modo sarebbe stato definitivamente abbattuto ogni loro potere e che non sarebbe restata loro nessuna magistratura. L'ostinazione dei tribuni fu, tuttavia, così grande che il consolato fu alla fine eliminato e con loro gioia, dopo qualche passaggio intermedio, furono create nuove magistrature che, pur avendo i medesimi poteri dei consoli, non ne avevano più il nome: evidentemente, ciò che il popolo odiava veramente non era il potere dei consoli ma il loro nome. Così si andò avanti per lungo tempo fino a che, preso atto dell'errore, così come i Fiorentini ritornarono ai Dieci, i Romani istituirono di nuovo il consolato.

L'identificazione dell'errore e dell'errante

La conoscenza e lo studio dei comportamenti, sia umani che delle organizzazioni, permettono di identificare i comportamenti ripetitivi e le necessarie contromisure.

Nell'analisi dei problemi organizzativi, spesso si confondono il medico (l'errante) con la malattia (l'errore). Ne consegue che si pone al centro dell'analisi e degli sforzi per l'identificazione dei rimedi, il soggetto sbagliato.

Da questo comportamento deriva l'errata gestione del processo di cambiamento che, a quel punto, mette al centro il soggetto sbagliato. Finisce, così, per essere sbagliata anche la valutazione dei possibili risultati che ci si attende dal cambiamento, oltre alla definizione dei possibili nuovi scenari.

La differenza tra cambiamenti organizzativi formali e sostanziali va tenuta sempre presente nei processi di cambiamento.

Capitolo 40

Cosa vi è da notare nell'istituzione del decemvirato romano, in considerazione tra l'altro che una simile decisione può salvare o condannare una repubblica

La gestione delle acquisizioni 2

Passando a trattare gli avvenimenti che accaddero a Roma in seguito all'istituzione del decemvirato, credo sia necessario prima di tutto narrare velocemente cosa portò a quell'istituzione e, solo successivamente, trattare nel dettaglio gli aspetti più significativi, che sono numerosi e molto importanti per chi vuole conservare libera una repubblica o per chi desidera sottometterla. Potremo, così, rintracciare i molti errori compiuti contro la libertà sia dal senato che dalla plebe, oltre ai molti che furono commessi da Appio, capo dei decemviri, contrari alla sua stessa tirannide.

A Roma, dopo molte dispute e contestazioni tra il popolo e i nobili per bloccare nuove leggi che estendessero la libertà, si decise di mandare ad Atene Spurio Postumio e altri due cittadini per copiare le leggi che in quella città erano state fissate da Solone e far sì che, a partire da quelle, si potessero poi fondare le leggi romane. Al loro ritorno si decise, quindi, di nominare qualcuno che esaminasse e approvasse le leggi da loro raccolte e a questo scopo furono eletti per un anno dieci cittadini tra cui Appio Claudio, uomo sagace e inquieto. Per far in modo che i decemviri potessero poi liberamente creare nuove leggi, si eliminarono tutte le altre magistrature di Roma, in particolare i tribuni e i consoli, e si eliminò anche la possibilità di appello diretto al popolo. In questo modo, i decemviri si trovarono a essere in tutto e per tutto principi e padroni di Roma. Successivamente, per alcune iniziative intraprese da Appio e grazie ai favori che egli faceva alla plebe comportandosi sorprendentemente in modo popolare, mentre in passato era stato considerato uno tra i suoi nemici più crudeli, i poteri dei decemviri si andarono via via riducendo.

All'inizio, i Dieci governarono più che civilmente. Per esempio, non nominarono più di dodici littori i quali, a loro volta, rispettarono sempre i poteri loro assegnati; poi, nonostante avessero un potere assoluto, quando bisognava punire un cittadino romano per omicidio, lo conducevano di fronte al popolo perché fosse giudicato direttamente. I Dieci scrissero le loro leggi in dieci tavole e, prima di emanarle, le pubblicarono affinché tutti potessero leggerle, discuterle e correggerne eventuali difetti. In occasione di questa pubblicazione Appio fece sapere che a suo parere, se a queste dieci tavole ne fossero state aggiunte altre due, si sarebbe potuta raggiungere la perfezione. Il popolo, convinto in questo modo, riconfermò i decemviri per un altro anno, contento di poter fare a meno dei consoli e consapevole che in fondo si potesse fare a meno anche dei tribuni. Presa dunque la decisione di proseguire con i decemviri ancora per un anno, la nobiltà si mise alla ricerca di chi nominare, e tra i primi vi era Appio.

In queste circostanze, egli assunse un comportamento di grande generosità nei confronti della plebe tanto da suscitare diffidenza nei compagni: «ritenevano infatti che, in un uomo tanto superbo, quella affabilità non fosse disinteressata». Non volendo schierarsi apertamente contro di lui, i nobili decisero di agire con astuzia e, sebbene fosse il più giovane tra tutti, affidarono proprio a lui il compito di proporre i nuovi dieci contando che rispettasse l'antica tradizione che considerava ogni autocandidatura come cosa inusitata e vergognosa¹⁴⁷. «Ma egli colse l'impedimento come una occasione» e, con sorpresa e rammarico dei nobili, nominò se stesso tra i primi e propose altri nove nominativi a lui convenienti. Creato il nuovo decemvirato, Appio mostrò al popolo e alla nobiltà quanto entrambi si fossero sbagliati. Infatti, gettata subito la maschera, fece emergere la sua innata superbia e in pochi giorni riuscì a uniformare ai suoi pessimi costumi anche i suoi nuovi colleghi, quindi, per sbigottire il popolo e il senato, nominò ben centoventi littori al posto dei dodici precedenti.

Per qualche giorno sia la plebe che il senato furono terrorizzati ma poi, i littori iniziarono a lusingare il senato e a vessare la plebe e se qualcuno, scon-

¹⁴⁷ «E dubitando di opporsegli apertamente, deliberarono farlo con arte; e benché e' fusse minore di tempo di tutti, dettono a lui autorità di preporre i futuri Dieci al popolo, credendo che gli osservassi i termini degli altri di non proporre se medesimo, sendo cosa inusitata e ignominiosa in Roma.»

fitto a favore dell'altro in qualche sentenza si appellava, nell'appello era trattato peggio che nella prima sentenza. Così la plebe, riconosciuto il proprio errore, cominciò a cercare di riallacciare le relazioni con i nobili e: «a cogliere un soffio di libertà proprio là dove aveva temuto potesse essere la servitù, fino a ridurre in quello stato la repubblica». La nobiltà gradiva questo stato della plebe: «in particolare che, diversamente da prima, adesso desiderasse i consoli». Si giunse ai giorni che segnavano la scadenza del secondo mandato dei decemviri ma le due ulteriori tavole della legge erano pronte e tuttavia non ancora pubblicate. I Dieci naturalmente presero questa scusa per proporre l'ulteriore estensione della loro magistratura e tenere così il potere con la violenza e il supporto delle guardie reclutate tra la gioventù patrizia a cui avevano assegnato i beni confiscati ai condannati: «Con tali doni si corrompeva la gioventù che preferiva il proprio strapotere alla libertà di tutti».

In quello stesso periodo i Sabini e i Volsci mossero guerra a Roma e questo fece sì che i decemviri, impauriti, iniziassero a comprendere la debolezza della loro posizione perché, da un lato, non potevano dichiarare guerra senza l'accordo col senato e, dall'altro, convocando il senato avrebbero perso il potere assoluto. Spinti dalla necessità, decisero comunque di convocare il senato e, come avevano previsto, i senatori - in particolare Valerio e Orazio - una volta radunati si espressero contro la loro superbia. Sarebbe stata l'occasione giusta per eliminarli ma il senato, mosso dall'astio contro la plebe e pensando che se i Dieci si fossero dimessi da soli si sarebbe potuto evitare di rieleggere i tribuni della plebe, si rifiutò di abbattere i decemviri. Si dichiarò quindi guerra e furono formati due eserciti che vennero posti sotto la guida dei Dieci mentre Appio rimase a governare la città. A quel punto accadde che Appio si innamorò di Virginia e, volendo prenderla con la forza, per risparmiarle una simile umiliazione il suo stesso padre la uccise. Questo avvenimento provocò disordini sia a Roma che negli eserciti i quali, dopo essersi riuniti con il resto della plebe, si ammutinarono e decisero di radunarsi sul Monte Sacro fino a quando i Dieci non avessero restituito la magistratura e fossero stati ricreati i tribuni e i consoli riportando Roma alla sua antica forma libera.

Anche in questa occasione si nota come la tirannide sia causata sempre dalla stessa ragione: da una parte, l'eccessivo desiderio del popolo di essere libero e, dall'altra, l'eccessivo desiderio della nobiltà di comandare. La tirannide, infatti, sorge quando il popolo e la nobiltà non si accordano a fare una

legge favorevole alla libertà ma si gettano ciascuno a favorire un proprio candidato¹⁴⁸. Il popolo e i nobili di Roma, spinti dal grande desiderio che avevano di sminuire l'uno il potere consolare e l'altro quello dei tribuni, furono infatti d'accordo nel creare i Dieci e nel dotarli di un grande potere; una volta creati i Dieci, la plebe sembrandole che Appio fosse diventato popolare e volesse sconfiggere la nobiltà, lo favorì ulteriormente e quando un popolo fa l'errore di appoggiare un singolo individuo delegandolo a battere i suoi nemici, se quell'individuo è attento, sfrutterà sempre quell'occasione per diventare tiranno. Prima si impegnerà, infatti, per sconfiggere la nobiltà e non opprimerà il popolo fino a quando non avrà raggiunto il proprio obiettivo; poi, quando anche il popolo si rendesse conto di essere schiavo, essendo oramai stata sconfitta la nobiltà, non saprà più a chi allearsi¹⁴⁹.

Tutti coloro che hanno portato la tirannide nelle repubbliche hanno seguito questo percorso e, se lo stesso fosse stato seguito anche da Appio, la sua tirannide sarebbe stata più forte e duratura. Egli, invece, fece tutto il contrario e governò in modo che più imprudente non si poteva. Prima, infatti, si fece nemici coloro che gli avevano permesso, e potevano ancora permettergli, di conservare la tirannide; poi, si fece amici coloro che non avevano fatto nulla per fargliela avere né potevano far nulla per fargliela conservare, perdendo così gli amici e cercando di farsi amici coloro che mai potevano esserlo. Questo perché, quando i nobili desiderano favorire la tirannia, sempre vi sono tra loro alcuni che restano esclusi dai vantaggi ed è impossibile per il tiranno portarli tutti dalla sua parte sia a causa della loro grande ambizione, sia a causa della sua avarizia che fa sì che non vi possano essere ricchezze o onori sufficienti per soddisfare tutti. Così Appio, abbandonando il popolo per avvicinarsi ai nobili, fece un errore gravissimo e non solo per le ragioni già spiegate ma an-

¹⁴⁸ “Notasi adunque per questo testo, in prima, essere nato in Roma questo inconveniente di creare questa tirannide per quelle medesime cagioni che nascono la maggior parte delle tirannide nelle città: e questo è da troppo desiderio del popolo d'essere libero, e da troppo desiderio de' nobili, di comandare. E quando e' non convengano a fare una legge in favore della libertà, ma gettasi qualcuna delle parti a favorire uno, allora è che subito la tirannide surge.”

¹⁴⁹ “E quando uno popolo si conduce a fare questo errore, di dare riputazione a uno perché batta quelli che egli ha in odio, e che quello uno sia savio, sempre interverrà che diventerà tiranno di quella città. Perché egli attenderà insieme col favore del popolo a spegnere la nobiltà, e non si volterà mai alla oppressione del popolo, se non quando e' la arà spenta; nel quale tempo, conoscendosi il popolo essere servo, non abbi dove rifuggire.”

che perché chi vuole tenere una cosa con la violenza deve sempre essere più potente di chi quella violenza deve subire.

Da tutto questo deriva che sono più sicuri quei tiranni che hanno per amico il popolo e per nemici i nobili, perché la loro violenza è sostenuta da maggiori forze rispetto a quella di coloro che hanno, viceversa, per nemico il popolo e per amica la nobiltà¹⁵⁰. In questa situazione, infatti, sono sufficienti a tenere la tirannide le forze interne allo stato, come avvenne a Nabide tiranno di Sparta il quale, quando fu assalito da tutta la Grecia e dal popolo romano, assicuratosi l'appoggio di pochi nobili e avendo il popolo per amico, con quello si difese - cosa che non avrebbe potuto fare avendolo nemico. A questo scopo, nel caso si potesse contare su pochi e insufficienti amici all'interno dello stato, conviene sempre cercarne altri all'esterno dei seguenti tre tipi: forestieri che formino la guardia personale del tiranno, contado armato che sostituisca la plebe e vicini potenti che prendano le sue difese¹⁵¹. Solo chi mette in atto correttamente questi sistemi potrà in qualche modo salvarsi avendo nemico il popolo. Ma Appio, che già non poteva guadagnarsi il contado essendo Roma e il contado una cosa unica, rovinò la sua tirannide già nelle prime fasi non facendo neanche ciò che poteva fare.

Come già accennato, nella creazione del decemvirato anche il senato e il popolo fecero gravissimi errori perché, nonostante quello che si è appena detto del dittatore - cioè che i magistrati che si autonominano e non quelli eletti dal popolo sono nocivi alla libertà - il popolo, quando nomina i magistrati, deve fare in modo che questi siano in qualche modo trattenuti dal diventare scelerati e porre una guardia affinché si conservino buoni. Ma i Romani, come sopra dicemmo, per l'eccessivo desiderio che il senato aveva di abolire i tribuni e la plebe di abolire i consoli, furono a tal punto accecati da concorrere al disordine che ne seguì togliendo questa guardia e nominando i Dieci unici magistrati di Roma. Questo perché, come afferma re Fernando, gli uomini fanno spesso come certi piccoli uccelli rapaci che, presi dalla voglia di rag-

¹⁵⁰ “Donde nasce che quegli tiranni che hanno amico l'universale e inimici i grandi, sono più sicuri, per essere la loro violenza sostenuta da maggiori forze che quella di coloro che hanno per inimico il popolo e amica la nobiltà.”

¹⁵¹ “In quello altro grado, per avere pochi amici dentro, non bastono le forze intrinseche, ma gli conviene cercare di fuora. E hanno a essere di tre sorte: l'una, satelliti forestieri che ti guardino la persona; l'altra, armare il contado, che faccia quello ufficio che arebbe a fare la plebe; la terza, aderirsi con vicini potenti che ti difendino.”

giungere la loro preda, finiscono per non accorgersi di un altro uccello più grande che gli è sopra e sta per ucciderli¹⁵². Da questo esempio, come indicato all'inizio di questo capitolo, si possono comprendere tutti gli errori compiuti sia dal popolo romano nel voler salvare la libertà, sia da Appio nel voler istituire la tirannide.

La gestione delle acquisizioni 2

Grande attenzione va posta alla chiara definizione dei poteri all'interno di un'organizzazione, alla loro durata, oltre che ai processi e alle strutture per il loro controllo.

I conflitti interni orizzontali e verticali indeboliscono l'organizzazione e favoriscono le condizioni per un intervento a opera di terze parti esterne.

La presa di controllo a opera di una terza parte esterna fa spesso leva sulla soddisfazione di desideri particolari di determinati gruppi di individui.

Ciò che è suggerito ai tiranni è applicabile nei processi di acquisizione, dove il primo obiettivo deve essere di ricerca dell'appoggio della maggioranza degli individui dell'organizzazione. Anche trascurando il gruppo dirigente precedente, il cui appoggio costituirebbe un supporto debole a causa della difficoltà a soddisfarne le aspettative.

Nel caso in cui l'appoggio della maggioranza degli individui fosse difficilmente raggiungibile, i nuovi arrivati devono immettere velocemente un nuovo gruppo dirigente proveniente dall'esterno, cercare il supporto delle imprese clienti migliorando le risposte a loro specifiche esigenze insoddisfatte o, infine, cercare il supporto dei fornitori attraverso le partnership chiave.

¹⁵² “Perché gli uomini, come diceva il re Ferrando, spesso fanno come certi minori uccelli di rapina, ne' quali è tanto desiderio di conseguire la loro preda, a che la natura gl'incita, che non sentono uno altro maggiore uccello che sia loro sopra per ammazzarli.”

Capitolo 41

Passare, senza via di mezzo, dall'umiltà alla superbia e dalla pietà alla crudeltà è cosa imprudente e inutile

Le minacce derivanti dal cambiamento dei valori individuali

Nel comportamento che Appio Claudio tenne per imporre la tirannide, ciò che lo portò alla rovina fu quel passare repentinamente da una qualità all'altra. Egli fu senz'altro astuto nel far credere alla plebe di stare dalla sua parte; fu bravo nel trovare il modo di far confermare il decemvirato; fu audace nel proporre se stesso contro il parere della nobiltà; seppe nominare compagni adatti al suo scopo. L'errore fu nel compiere tutto questo ogni volta mutando atteggiamento all'improvviso, ossia mostrandosi prima amico e poi nemico della plebe, prima generoso e poi superbo, prima facile e poi difficile. Il tutto così velocemente che, senza alcuna scusa, ognuno ha potuto vedere la falsità del suo animo¹⁵³. Infatti, colui che un tempo è sembrato buono e che per propria convenienza desidera diventare malvagio, deve attuare certi cambiamenti con gli opportuni passaggi e sfruttando le giuste occasioni in modo da non perdere il sostegno passato, aggiungerne di nuovo e non vedere mai diminuita, se smascherato, la propria autorità; cosa che lo porterebbe, se senza amici, alla rovina.

¹⁵³ “[...].ma non fu già bene usato, come egli ebbe fatto questo (secondo che disopra dico), mutare in uno subito natura, e di amico mostrarsi inimico alla plebe, di umano superbo, di facile difficile, e farlo tanto presto che, senza scusa niuna, ogni uomo avesse a conoscere la fallacia dello animo suo.”

Le minacce derivanti dal cambiamento dei valori individuali

L'eccessiva velocità nel cambiamento dei valori comunicati dal gruppo dirigente è estremamente destabilizzante.

Leadership e cambiamento non vanno sempre d'accordo; spesso, infatti, le spinte al cambiamento vengono viste dal gruppo dirigente come la più grande minaccia che possa essere portata alla propria gestione.

In tutti i processi di cambiamento è un fattore chiave l'applicazione della corretta tempistica.

Capitolo 42

Come gli uomini si possono facilmente corrompere

La forza dell'esempio nella guida delle organizzazioni

Da questa storia del decemvirato si evidenzia ancora una volta come gli uomini si corrompono facilmente trasformandosi, anche quando buoni e bene educati, nella natura opposta. Mi riferisco sia a quella gioventù nobile di cui Appio si era attorniato e che divenne amica della tirannide in cambio del piccolo potere che ne ricavava, sia a Quinto Fabio, uno dei secondi decemviri che, pur essendo un uomo buono, si fece convincere dalla malignità e dalla ambizione di Appio mutando i suoi buoni costumi in pessimi e diventando, così, simile a lui¹⁵⁴. Tutto questo, se bene esaminato, potrà rendere i legislatori delle repubbliche e dei regni molto più abili sia nel frenare gli appetiti umani,

¹⁵⁴ “Notasi ancora, in questa materia del Decemvirato, quanto facilmente gli uomini si corrompono e fannosi diventare di contraria natura, quantunque buoni e bene ammaestrati, considerando quanto quella gioventù che Appio si aveva eletta intorno cominciò a essere amica della tirannide per uno poco di utilità che gliene conseguiva, e come Quinto Fabio, uno del numero de' secondi Dieci, sendo uomo ottimo, accecato da uno poco d'ambizione e persuaso dalla malignità di Appio, mutò i suoi buoni costumi in pessimi, e diventò simile a lui.”

sia nel togliere ogni speranza a coloro che pensassero di rimanere impuniti a fronte dei propri errori.

La forza dell'esempio nella guida delle organizzazioni

L'esempio fornito dal comportamento del gruppo dirigente è il più forte ed efficace messaggio per tutta l'organizzazione. A questo comportamento, anche se negativo, si adattano e uniformano velocemente gli individui più vulnerabili.

Capitolo 43

Sono buoni e fedeli soldati coloro che combattono per la propria gloria

Il senso del commitment

Sulla base di ciò che si è appena trattato, si consideri ora quanta differenza vi è tra un esercito felice che combatte per la sua gloria e un esercito maldisposto che combatte solo per l'ambizione altrui¹⁵⁵. Gli eserciti romani, che erano soliti vincere sotto il comando dei consoli, vennero sempre sconfitti sotto il comando dei decemviri. Questo ci fa comprendere l'inutilità dei soldati mercenari i quali non hanno nessun motivo che li trattenga dalla fuga se non quel poco di stipendio che viene loro dato. Ed è un motivo che chiaramente da solo non basta, e del resto non potrebbe bastare, a mantenerli fedeli o amici fino alla morte. Per questo in tutti quegli eserciti dove non vi è attaccamento verso coloro per cui si sta combattendo - un attaccamento che renda tutti partigiani - non potrà mai esservi valore sufficiente a resistere a un nemico anche solo minimamente valoroso. Poiché tale attaccamento, insieme con la gara a

¹⁵⁵ "Considerasi ancora, per il soprascritto trattato, quanta differenza è da uno esercito contento e che combatte per la gloria sua, a quello che è male disposto e che combatte per l'ambizione d'altrui."

dimostrare il proprio valore, non può che nascere dai propri concittadini e sudditi - volendo difendere uno stato, repubblica o regno - è necessario armarli così come hanno sempre fatto coloro che in guerra hanno ottenuto grandi vittorie¹⁵⁶. Tornando al nostro spunto, anche sotto il comando dei decemviri il valore degli eserciti romani era sempre lo stesso, ma non era la stessa la loro predisposizione. Per questo i risultati furono diversi ma, non appena la magistratura dei Dieci fu abbattuta e i cittadini ricominciarono a servire nell'esercito come uomini liberi, subito rinacque l'antico attaccamento e le imprese dei romani ripresero a essere vincenti come nella loro passata tradizione.

Il senso del commitment

Viene qui trattato il tema della motivazione degli individui e della moderna dicotomia anglosassone tra individui "committed" e individui "involved". Tale dicotomia è difficilmente traducibile in italiano, dove entrambi i termini sono tradotti con l'aggettivo "coinvolto" mentre l'inglese distingue tra:

Committed: individuo che ha interiorizzato, facendolo proprio, il risultato finale dell'attività che svolge.

Involved: individuo senza alcun interesse verso il risultato finale dell'attività che svolge.

Un'organizzazione deve fare in modo da avere individui "committed" nelle funzioni chiave e strategiche, mentre può eventualmente permettersi individui semplicemente "involved" nelle attività non chiave e clerical.

Significativo è l'impatto dello stile di leadership su questa dimensione. Nel caso dei Decemviri il popolo combatteva per obiettivi a lui esterni, mentre in quello dei Consoli per obiettivi propri o, quanto meno, percepiti come tali.

¹⁵⁶ "E perché questo amore non può nascere, né questa gara, da altro che da' sudditi tuoi, è necessario, a volere tenere uno stato, a volere mantenere una repubblica o uno regno, armarsi de' sudditi suoi: come si vede che hanno fatto tutti quelli che con gli eserciti hanno fatto grandi progressi."

Capitolo 44

Una moltitudine senza guida è inutile; e come non si debba mai prima minacciare e poi chiedere il potere

Il valore dell'organizzazione

La plebe romana, dopo quanto era accaduto a Virginia, si riunì in armi sul Monte Sacro. A quel punto, il senato inviò degli ambasciatori per chiedere i motivi che la spingevano sia ad abbandonare i comandanti che a riunirsi su quel monte. L'autorità del senato era tanto considerata che, non avendo la plebe nominato dei capi, nessuno aveva il coraggio di rispondere a quegli ambasciatori. Tito Livio ricorda che in quella circostanza non mancavano le ragioni per rispondere quanto piuttosto chi fosse in grado di farlo, dimostrando così l'inutilità di una moltitudine priva di guida¹⁵⁷. Di questa situazione imbarazzante venne a conoscenza Virginio il quale immediatamente ordinò di creare venti tribuni militari per guidare la plebe e trattare con il senato. Una volta nominati questi tribuni, gli ammutinati chiesero che, per comunicare le loro richieste, fossero loro inviati i senatori Valerio e Orazio. Questi, a loro volta, fecero sapere che si sarebbero rifiutati di incontrarli fino a quando i Dieci non avessero depresso la magistratura; così, solamente dopo che fu soddisfatta questa richiesta, Valerio e Orazio si recarono sul monte dove era radunata la plebe e dove ricevettero le tre seguenti richieste: che si ricreassero i tribuni della plebe, che contro tutte le decisioni dei magistrati si potesse fare appello al popolo e, infine, che venissero consegnati alla plebe tutti i decemviri in modo da bruciarli vivi.

Valerio e Orazio accettarono le prime due richieste ma rifiutarono l'ultima considerandola empia e spiegarono: «Così cadreste nella stessa crudeltà che condannate». Consigliarono quindi alla plebe di dimenticare i Dieci e di concentrarsi sulla riconquista del potere - cosa che, secondo loro, avrebbe dovuto già da sola portare soddisfazione. Da questo esempio si comprende quanta stupidità e poca saggezza vi siano nel chiedere qualcosa palesando la propria

¹⁵⁷ «La qual cosa dimostra appunto la inutilità d'una moltitudine senza capo.»

intenzione come se si dichiarasse: «Con questa cosa che chiedo, desidero compiere questo male»¹⁵⁸. In realtà, volendo realizzare un obiettivo, si deve con ogni mezzo nascondere e fare in modo che, per ottenere i mezzi necessari a perseguirlo, sia sufficiente domandarli senza spiegarne l'utilizzo dicendo per esempio: «Poi con queste armi ti voglio ammazzare». Solo così, una volta ottenuti questi mezzi, si potrà procedere per soddisfare il proprio appetito.

Il valore dell'organizzazione

L'efficacia di un qualsiasi modello organizzativo dipende dalla chiara definizione dei poteri e delle responsabilità attribuite ai singoli ruoli organizzativi. Gli anglosassoni usano, a questo proposito, la metafora del cappello (hat). Un individuo nel suo ruolo può avere più cappelli (poteri e responsabilità) ma un cappello deve stare sopra una sola testa.

Un'organizzazione o un gruppo dirigente di nuova istituzione deve evitare, per entusiasmo o vendetta, di ricadere negli stessi comportamenti errati di chi lo ha preceduto.

L'efficacia di un processo di cambiamento dipende, nella fase iniziale, dalla capacità con cui i suoi promotori sanno svolgere efficacemente un ruolo di mediazione nei confronti di coloro che a quel cambiamento si sono opposti e che, in questa fase, ricoprono ancora un ruolo importante nell'organizzazione.

¹⁵⁸ «Dove apertamente si conosce quanta stultizia e poca prudenza è domandare una cosa e dire prima “io voglio fare il tale male con essa”; perché non si debbe mostrare l'animo suo, ma vuolsi cercare di ottenere quel suo desiderio in ogni modo.”

Capitolo 45

La mancata osservanza di una legge è di cattivo esempio, soprattutto da parte del suo stesso autore; è inoltre dannosissimo, a chi governa una città, rinnovare ogni giorno delle ingiurie

**Il rispetto dei processi
e l'importanza del clima aziendale**

Virginio, una volta raggiunto l'accordo con la plebe e riportata Roma al suo antico governo, chiamò Appio a difendere le sue ragioni davanti al popolo. Egli si presentò accompagnato da molti nobili e, quando Virginio richiese che fosse incarcerato, per evitare l'arresto iniziò a gridare che si appellava al popolo. Virginio allora spiegò che innanzi tutto non riteneva corretto che Appio sfruttasse quella possibilità di appello diretto al popolo che lui stesso aveva eliminato e, inoltre, che egli potesse chiamare a sua difesa quel popolo che aveva profondamente offeso¹⁵⁹. Dal canto suo, Appio replicò che non comprendeva come quella norma che prevedeva l'appello al popolo potesse essere violata dopo che era stata ripristinata con tanta determinazione. Alla fine Appio fu condotto in carcere dove il giorno precedente al suo giudizio si suicidò. Nonostante per la sua vita scellerata Appio meritasse ogni supplizio, violare le leggi, soprattutto quelle appena reintrodotte, fu indubbiamente una decisione poco civile. Io, infatti, credo che per una repubblica non ci sia esempio più negativo che introdurre una nuova legge per poi non osservarla; questo in particolare quando a mancare di rispetto a una legge è proprio colui che ne è stato l'autore¹⁶⁰.

Firenze dopo il 1494 era stata ordinata come repubblica con il contributo di frate Girolamo Savonarola che nei suoi scritti aveva mostrato la propria

¹⁵⁹ “Virginio diceva che non era degno di avere quella appellazione che egli aveva distrutta, ed avere per difensore quel popolo che egli aveva offeso.”

¹⁶⁰ “[...] nondimeno fu cosa poco civile violare le leggi, e tanto più quella che era fatta allora. Perché io non credo che sia cosa di più cattivo esempio in una repubblica, che fare una legge e non la osservare; e tanto più quanto la non è osservata da chi l'ha fatta.”

dottrina e il valore e la saggezza del suo animo. Dopo quella data, era stata introdotta, tra le altre nuove norme, una legge che permetteva di appellarsi al popolo contro le sentenze emesse dalla signoria e dagli Otto; legge che richiese un grande sforzo di persuasione ma che fu violata immediatamente dopo la sua approvazione allorché furono condannati a morte dalla signoria cinque cittadini a cui non fu consentito di appellarsi al popolo. Questo avvenimento, più di molti altri, fece subito crollare la reputazione di Savonarola perché si commentò che, se pensava che la possibilità di appello fosse utile, allora doveva farla applicare mentre, se non la riteneva tale, non avrebbe dovuto farla approvare. L'episodio colpì particolarmente in quanto il frate, in molte sue prediche successive, non condannò mai né giustificò chi aveva compiuto quella violazione, proprio come di solito usa fare chi, avendo un qualche interesse, si astiene sia dal condannare che dal giustificare. In questo modo, il suo animo ambizioso e partigiano fu conosciuto da tutti e ciò gli fece perdere credibilità scatenando contro di lui molte accuse.

Un altro errore che uno stato commette è consentire che l'animo dei suoi cittadini venga profondamente turbato da quelle offese che schieramenti e fazioni si scambiano quotidianamente¹⁶¹. Un esempio è dato da ciò che avvenne a Roma dopo il decemvirato, quando i Dieci e tanti altri cittadini furono accusati e condannati, il che alimentò un vero e proprio terrore nella nobiltà, convinta che le condanne non sarebbero cessate fino alla sua totale distruzione. Questa situazione si sarebbe aggravata ulteriormente se il tribuno Marco Duellio non avesse rassicurato la nobiltà con un editto stabilendo che per un anno sarebbe stato vietato citare e accusare qualsiasi cittadino romano. Questo esempio dimostra quanto sia dannoso, per una repubblica e per un principe, tenere sospeso l'animo del popolo con continue condanne e accuse. Infatti è impensabile pretendere di mantenere l'ordine solo con il terrore, perché gli uomini quando hanno paura cercano in tutti i modi di tranquillizzarsi e diventano così più audaci, meno rispettosi e più aperti alle novità. Perciò si dovrebbe o non attaccare mai nessuno o, viceversa, attaccarlo tutto in una volta, così da dare poi tempo agli uomini di tranquillizzarsi¹⁶².

¹⁶¹ “Offende ancora uno stato assai rinfrescare ogni dì nello animo de' tuoi cittadini nuovi timori, per nuove ingiurie che a questo e quello si facciano [...]”

¹⁶² “Dove si vede quanto sia dannoso a una repubblica o a un principe tenere con le continue pene e offese sospesi e paurosi gli animi de' sudditi. E senza dubbio non si può tenere il più pernizioso ordine, perché gli uomini che cominciano a dubitare di avere a capitare male, in ogni modo si assicurano ne' pericoli, e diventano più audaci, e meno rispettivi a tentare cose

Il rispetto dei processi e l'importanza del clima aziendale

La chiarezza dei valori di un'organizzazione e l'impegno a non violarli sono un aspetto molto importante; l'organizzazione e i suoi valori devono venire sempre prima di qualsiasi individuo.

Per tutti gli individui di un'organizzazione i valori sono, paradossalmente, la parte più tangibile della stessa; questo perché, proprio attraverso i valori, gli individui entrano in contatto quotidianamente con l'organizzazione, la sentono e se possibile la fanno propria.

Vengono considerati comportamenti incoerenti del gruppo dirigente non solo quelli sostanziali (fa cose diverse da ciò che dice) ma anche quelli basati sull'apparenza (sembra fare cose diverse da ciò che dice). La percezione di incoerenza non sta, infatti, nell'emittente (il manager) ma nel ricevente (l'individuo). Questa percezione va comunque presa in considerazione e risolta nell'interesse dell'organizzazione.

Le organizzazioni possono sopportare un livello di conflittualità acuta ma mal sopportano una conflittualità persistente. La rapida soluzione dei conflitti deve quindi essere preferita anche rispetto alla ricerca di soluzioni ancora più vantaggiose.

L'autorità può essere un valido strumento per la gestione dei conflitti; va tenuto tuttavia presente che il suo utilizzo genera delle contro-reazioni quali l'aggregazione e la polarizzazione degli interessi opposti, l'aumento della ricettività degli individui verso le novità e l'aumento dell'audacia individuale.

La mancanza di rispetto dei processi porta a un indebolimento costante dell'organizzazione, anche quando riguarda processi apparentemente minori.

nuove. Però è necessario o non offendere mai alcuno, o fare le offese a un tratto, e dipoi rassicurare gli uomini, e dare loro cagione di quietare e fermare l'animo.”

Capitolo 46

Gli uomini passano da un obiettivo all'altro in modo crescente; prima desiderano non essere attaccati, poi cercano di attaccare gli altri

La gestione dell'incertezza

Dopo la cacciata dei decemviri, il popolo romano aveva riconquistato la libertà, ristabilito la repubblica e, in più, istituito nuove leggi a tutela dei propri poteri. Sembrava perciò finalmente giunto il momento per un periodo di pace. In realtà avvenne il contrario, perché tutti i giorni si trovavano nuovi motivi per disordini e liti. Tito Livio, con molto acume, indica l'origine di tutto ciò e credo sia appropriato riportare direttamente le sue parole: «Continuamente il popolo e la nobiltà, insuperbiti, si attaccavano a vicenda». A cominciare furono i giovani nobili i quali si accanirono così tanto contro la plebe che persino i tribuni poterono fare ben poco, poiché essi stessi erano bersaglio di ingiurie. Dall'altra parte, la nobiltà, sebbene avesse chiaro che la propria gioventù era troppo aggressiva, preferiva che se qualcuno dovesse passare il segno, a farlo fossero i propri giovani piuttosto che la plebe. E così, il desiderio di difendere la propria libertà generava nei nobili una violenza che finiva per opprimere la plebe. Il motivo per cui accadono questi eventi è che, quando gli uomini cercano di combattere la propria paura, finiscono per far paura a qualcun altro, e quell'offesa che vendicano da soli la portano a qualcun altro, come se non potessero fare a meno o di attaccare o di essere attaccati¹⁶³. A questo proposito è importante sottolineare che le repubbliche si disgregano sempre quando tra le loro diverse parti si crea una situazione che rende inevitabile offendere o essere offeso, e che gli uomini passano da un obiettivo all'altro così come ben indicato da Sallustio: «Tutti i cattivi esempi sono nati da buoni inizi».

Come di sopra si è detto, spesso i cittadini ambiziosi che vivono in una repubblica cercano come prima cosa di non essere attaccati dai privati e dai ma-

¹⁶³ «E l'ordine di questi accidenti è che, mentre che gli uomini cercano di non temere, cominciano a fare temere altrui; e quella ingiuria che gli scacciano da loro, la pongono sopra un altro; come se fusse necessario offendere o essere offeso.»

gistrati; a questo scopo cercano amicizie che acquistano apparentemente con mezzi onesti come il danaro o la protezione reciproca. Questo comportamento che sembra virtuoso inganna facilmente la massa e, in questa fase, nessuno si preoccupa di porvi rimedio fino a quando questi ambiziosi, avendo potuto avanzare senza ostacoli, diventano talmente potenti da essere temuti sia dai cittadini che dai magistrati. A quel punto, quando un individuo raggiunge un tale livello di potere e non vi si è posto prima nessun ostacolo, è molto pericoloso attaccarlo (per le ragioni che ho già detto parlando degli attacchi a qualcuno che già ha fatto tanto per la città) e quindi l'unica cosa da farsi risulta essere o eliminarlo rischiando la rovina immediata, o lasciarlo fare fingendo una palese servitù; fino a quando la morte o qualche altro avvenimento non liberi la città. Tutto questo perché, giunto al livello di potere in cui sia i cittadini che i magistrati hanno paura di attaccarlo o di attaccare i suoi amici, non è molto lontano il momento in cui gli stessi magistrati giudicheranno e attaccheranno così come da lui desiderato. Per questo motivo una repubblica deve avere tra le sue leggi una che permetta di sorvegliare i suoi cittadini affinché, così come si tratterà a tempo debito, sotto l'apparenza del bene non possano compiere il male e, qualsiasi fama o potere guadagnino, questa venga utilizzata solamente per giovare e non per nuocere alla libertà¹⁶⁴.

¹⁶⁴ “Donde una repubblica intra gli ordini suoi, debbe avere questo, di vegghiare che i suoi cittadini, sotto ombra di bene non possino fare male, e che gli abbino quella riputazione che giovì e non nuoca, alla libertà: come nel suo luogo da noi sarà disputato.”

La gestione dell'incertezza

All'interno delle organizzazioni nascono, spesso da timori e paure individuali, attacchi verso altri individui o gruppi. Questi timori, se non vengono immediatamente percepiti e gestiti, trovano soluzione a un destabilizzante livello individuale.

La mancanza di intervento dell'organizzazione in questi frangenti porterà alla diffusione di questi comportamenti individuali e, con essi, a una crescente e generalizzata sfiducia accompagnata alla riduzione della coesione interna complessiva.

Da questa situazione possono nascere aggregazioni e "tribù" che inizialmente potrebbero anche portare a qualche beneficio organizzativo, ma la cui pericolosità non deve assolutamente essere trascurata.

Quando una "tribù" ha costituito un potere forte è più facile per l'organizzazione farne propri i valori che, viceversa, riuscire a combatterla con successo.

Capitolo 47

Gli uomini si ingannano sui temi generali ma non su argomenti particolari

La forza del coinvolgimento

Come si è già accennato, il popolo romano non gradiva più la magistratura consolare e chiedeva o che potessero accedere a quella magistratura anche i plebei o che ne venisse ridotta l'autorità. La nobiltà, che non accettava di diminuire il potere consolare in nessuno dei due modi richiesti, scelse una via di mezzo e accettò che fossero creati quattro magistrati - detti tribuni con potere consolare - e che essi potessero essere scelti sia tra i nobili che tra i plebei. La plebe riteneva di aver, così, guadagnato la propria parte di potere ed era soddisfatta per questo risultato che, come da lei richiesto, sembrava aver eliminato la figura dei consoli. Da questa decisione derivò un caso molto interessante perché, quando si giunse al momento di nominare questi tribuni che a quel

punto potevano essere anche tutti plebei, in realtà furono scelti tutti tra i nobili. Su questo Tito Livio usa le seguenti parole: «L'esito di quelle elezioni mostrò come diversi sono gli animi nei contrasti sulla libertà e l'onore, rispetto a quando, finita la lotta, il giudizio diviene spassionato». Volendo comprendere dove questo comportamento abbia origine, credo che esso dipenda dal fatto che gli uomini spesso si ingannano su temi generali mentre molto più raramente si ingannano su argomenti particolari¹⁶⁵. La plebe romana, infatti, in generale pensava di meritare il consolato, sopportando il peso maggiore nella vita della città e i pericoli maggiori nelle guerre ed essendo, con le sue braccia, la parte che maggiormente contribuiva a mantenere Roma libera, ricca e potente¹⁶⁶. Così, sembrandole questo desiderio ragionevole, la plebe puntò a ottenerlo con ogni mezzo ma, quando al momento delle elezioni dovette esprimere un giudizio sui propri uomini, riconobbe la loro debolezza e giudicò che nessuno fosse individualmente degno di ciò per cui tutti avevano combattuto. Vergognatasi quindi dei suoi candidati, elesse coloro che le sembravano davvero all'altezza¹⁶⁷. Tito Livio, giustamente sorpreso da questa decisione, così si domanda: «Dove si potrebbe trovare oggi, anche in un solo individuo, la moderazione, l'equità e la grandezza d'animo che fu allora propria di tutto il popolo romano?».

A conferma di questo comportamento, si può portare un altro caso significativo avvenuto a Capua dopo la sconfitta subita da Roma a Canne. Mentre tutta l'Italia era in subbuglio, a Capua a causa del conflitto in atto tra il popolo e il senato non vi era ancora alcun segno di ribellione e Pacuvio Calavo, il più importante magistrato, riconoscendo l'estremo pericolo che poteva sorgere in quella fase a causa di disordini, ebbe un'idea per riconciliare le due parti. Fece radunare i senatori e li mise al corrente dell'odio che il popolo aveva contro di loro e del pericolo che correvano di essere tutti uccisi una volta che Annibale, dato che la situazione dei Romani era disastrosa, avesse preso il controllo della città. Li informò poi che, se gli avessero lasciato gestire la situazione, li a-

¹⁶⁵ «E esaminando donde possa procedere questo, credo proceda che gli uomini nelle cose generali s'ingannano assai, nelle particolari non tanto.»

¹⁶⁶ «Pareva generalmente alla plebe romana di meritare il consolato per avere più parte in la città, per portare più pericolo nelle guerre, per essere quella che con le braccia sue manteneva Roma libera e la faceva potente.»

¹⁶⁷ «Ma, come la ebbe a fare giudizio degli uomini suoi particolarmente, conobbe la debolezza di queglii, e giudicò che nessuno di loro meritasse quello che tutta insieme gli pareva meritare.»

vrebbe prima riuniti e rinchiusi dentro il palazzo, quindi li avrebbe consegnati al popolo per fare in modo che potesse decidere liberamente se punirli o salvarli. I senatori si lasciarono convincere da questo piano e così Pacuvio, dopo averli rinchiusi nel palazzo, poté convocare un'assemblea del popolo dove comunicò che era giunto il tempo in cui avrebbero potuto mettere fine alla superbia della nobiltà e vendicarsi di tutte le ingiurie subite; ma aggiunse anche, che essendo interesse di tutta la città di non rimanere senza governo, volendo ammazzare i vecchi senatori, prima dovevano procedere a nominarne dei nuovi. A questo scopo comunicò al popolo che aveva messo tutti i nomi dei vecchi senatori in una sacca e che li avrebbe estratti uno a uno in loro presenza, in modo che gli estratti avrebbero potuto essere uccisi, dopo che si fosse nominato un successore. Estratto il primo nome, si levò un grande frastuono e subito iniziarono le accuse di superbia, crudeltà e arroganza ma, come Pacuvio chiese che si procedesse alla nomina del successore, calò il silenzio e, solo dopo diverso tempo, fu indicato un plebeo alla cui nomina una parte iniziò comunque a fischiare, una parte a ridere e una a parlarne male. Procedendo così, accadde che tutti coloro che venivano nominati erano da subito anche giudicati indegni dell'ordine senatorio. Pacuvio, a quel punto, colse l'occasione per dire: «Siccome voi stessi siete d'accordo che questa città non possa reggersi senza un senato, ma non riuscite a trovare un accordo per sostituire i vecchi senatori, credo che sia bene che vi riconciliate con loro anche perché, dopo aver passato questo spavento, credo che abbiano perso la loro arroganza ed è probabile che quell'umanità che voi cercate altrove ora si possa trovare in loro». Raggiunto questo accordo, si instaurò il nuovo ordine e in seguito, quando l'inganno di Pacuvio venne scoperto, si comprese anche su cosa fosse basato: cioè sul fatto che il popolo spesso si inganna nella valutazione di argomenti generali mentre, se gli si fanno conoscere le cose nel dettaglio, difficilmente cade in errore¹⁶⁸.

A Firenze dopo il 1494, pur essendo stati cacciati i Medici, non si era ancora formato nessun governo e regnava una grande confusione che favoriva gli ambiziosi. Così gli affari pubblici iniziarono ad andare di male in peggio e molti popolani, vedendo la rovina della città, non facevano altro che accusare di questa situazione l'ambizione di alcuni potenti che, fomentando secondo

¹⁶⁸ «Ingannonsi, oltre di questo, i popoli generalmente nel giudicare le cose e gli accidenti d'esse, le quali, dipoi si conoscono particolarmente, mancano di tale inganno.»

loro i disordini, stavano creando le condizioni per togliere le libertà. Questi stessi popolani andavano per logge e piazze parlando male di molti cittadini e minacciando che, se mai fossero stati eletti alla signoria, avrebbero fatto in modo di scoprire gli inganni e punire i responsabili. Sennonché accadde in seguito che alcuni cittadini che parlavano in questo modo furono eletti a qualche magistratura e poterono, quindi, vedere le cose da vicino e avere modo di individuare le vere origini dei disordini oltre a quali difficoltà vi erano a porvi concretamente rimedio. Liberati in questo modo dall'inganno a cui la visione generica li aveva portati, e avendo avuto modo di riconoscere che la situazione di quei tempi e non gli uomini era causa dei disordini, tutti cambiarono immediatamente atteggiamento¹⁶⁹. A quel punto coloro che prima li avevano sentiti parlare da privati, vedendoli diventare come gli altri supremi magistrati non comprendevano come ciò potesse derivare da una migliore conoscenza delle cose e quindi incolpavano di questo cambiamento la corruzione messa in atto dai potenti. Ripetendosi questo cambiamento in molti uomini e molte volte, ne nacque addirittura un proverbio che diceva: «Questi hanno un animo in piazza e un altro a palazzo».

In sintesi, considerando tutto quanto discusso, si comprende come sia semplice far aprire gli occhi ai popoli facendo in modo che, quando la visione generale li inganna, possano scendere a osservare i particolari così come fatto da Pacuvio a Capua e dal senato a Roma¹⁷⁰. Si può quindi concludere che un uomo saggio non deve mai fuggire il giudizio popolare su argomenti particolari e sulla distribuzione delle cariche perché su questi argomenti il popolo non si sbaglia e, se anche qualche volta ciò avvenisse, sarebbe così raro che comunque si sarebbero sbagliati molto di più quegli uomini che avessero voluto fare quelle distribuzioni da soli¹⁷¹. Nel prossimo capitolo vedremo quale

¹⁶⁹ «Occorreva spesso che di simili ne ascendeva al supremo magistrato; e, come egli era salito in quel luogo e che vedeva le cose più da presso, conosceva i disordini donde nascevano e i pericoli che soprastavano, e la difficoltà del rimediarsi. E, veduto come i tempi e non gli uomini causavano il disordine, diventava subito d'un altro animo e d'un'altra fatta, perché la cognizione delle cose particolari gli toglieva via quello inganno che nel considerarle generalmente si aveva presupposto.»

¹⁷⁰ «Considerando dunque tutto quello si è discorso, si vede come e' si può fare tosto aprire gli occhi a' popoli, trovando modo, veggendo che un generale gl'inganna, che gli abbino a discendere a' particolari, come fece Pacuvio in Capova, ed il senato in Roma.»

¹⁷¹ «Credo ancora che si possa conchiudere, che mai uno uomo prudente non debba fuggire il giudizio popolare nelle cose particolari, circa le distribuzioni de' gradi e delle dignità; per-

era il metodo utilizzato dal senato romano per togliere dall'errore il popolo nelle distribuzioni delle cariche.

La forza del coinvolgimento

Gli individui si ingannano spesso su argomenti generali, mentre difficilmente lo fanno su argomenti specifici.

La personalizzazione dei conflitti ha sempre impatti negativi sull'organizzazione; deve quindi essere una specifica capacità della stessa, nella ricerca delle soluzioni, sapersi astrarre dagli aspetti personali per concentrarsi su quelli sostanziali.

Il coinvolgimento degli individui che criticano genericamente le decisioni deve essere attuato in parallelo con uno sforzo di maggiore analiticità.

Capitolo 48

Chi desidera che una magistratura non sia assegnata a un uomo vile o malvagio, faccia in modo che si proponga per essa un uomo o troppo vile e cattivo o troppo nobile e buono

La gestione delle posizioni organizzative scoperte

Quando il senato temeva che i tribuni con potestà consolare fossero scelti tra i plebei, metteva in atto uno dei seguenti due metodi: o faceva richiedere quella magistratura agli uomini meglio reputati di Roma oppure, con i mezzi più opportuni, corrompeva qualche plebeo vile e ignobile per fare in modo

ché solo in questo il popolo non s'inganna, e, se s'inganna qualche volta, fia sì rado che s'inganneranno più volte i pochi uomini che havessero a fare simili distribuzioni.”

che, mescolato agli altri, facesse normalmente richiesta¹⁷². Questo sistema faceva sì che la plebe nell'ultimo caso si vergognasse di candidare un tale individuo mentre, all'opposto, nel primo caso si vergognava a non proporlo. Tutto ciò, come si è detto, torna a proposito del precedente capitolo poiché conferma che il popolo si inganna su argomenti generali ma non quando scende nel particolare.

La gestione delle posizioni organizzative scoperte

In presenza di posizioni organizzative scoperte, conviene puntare su candidati universalmente ritenuti validi.

Oppure, mettendo al centro della propria azione la controparte, fare in modo che candidi individui improponibili, così da far crescere il consenso sul proprio candidato.

Capitolo 49

Per le città che hanno avuto origini libere come Roma è difficile trovare leggi che le mantengano tali, ma per quelle che hanno avuto origini non libere ciò è praticamente impossibile

La comunicazione dal basso

La storia della Repubblica Romana dimostra perfettamente quanto, nell'ordinare una repubblica, sia difficile dotarla di tutte quelle leggi che le consentono di rimanere libera. Infatti, nonostante Roma fosse stata dotata di molte buone leggi prima da Romolo, poi da Tullo Ostilio e Servio Tullio, oltre che più recentemente dai decemviri appositamente eletti, nel governo quoti-

¹⁷² “Quando il Senato dubitava che i tribuni con potestà consolare non fossero fatti di uomini plebei, teneva uno de' due modi: o e' gli faceva domandare ai più riputati uomini di Roma; o veramente per i debiti mezzi corrompeva qualche plebeio vile ed ignobilissimo, che, mescolati con i plebei che di migliore qualità per l'ordinario lo domandavano, anche loro lo domandassono.”

diano della città emergevano sempre nuovi bisogni che imponevano la creazione di nuovi ordinamenti. Come nell'esempio dei censori che si dimostrarono fondamentali sia per conservare Roma libera il più a lungo possibile, sia - essendo stati istituiti a salvaguardia dei costumi di Roma - per ritardare lo sviluppo della corruzione. Subito dopo l'introduzione di quella magistratura, sebbene sia sbagliato in generale, fu utile che i censori fossero nominati per un periodo di cinque anni mentre in seguito, anche grazie alla saggezza del dittatore Mamerco, tale errore fu corretto da una nuova legge che ridusse la loro durata a soli diciotto mesi. I censori che erano in carica all'introduzione di questa legge presero talmente male la decisione di ridurre la durata del loro incarico che, nonostante avessero contro sia il senato che la plebe, privarono Mamerco della possibilità di sedere in senato. Siccome la storia non ci mostra come Mamerco si sia difeso, siamo portati a pensare o che Tito Livio su questo aspetto sia incompleto o che gli ordinamenti romani non fossero su questa parte particolarmente validi. Questo perché non si deve mai considerare bene ordinata una repubblica dove, un cittadino che vuole introdurre una legge a favore del vivere libero, può essere accusato senza avere possibilità di difendersi¹⁷³.

Tornando al nostro argomento e ricordando l'esempio dell'istituzione di questa magistratura, confermo che le città che hanno avuto origini libere e che si sono autogovernate sin dall'inizio come Roma, hanno grandi difficoltà a trovare buone leggi che le mantengano tali, e quelle che hanno avuto origini sottoposte a dominazione non solo hanno queste difficoltà ma è per loro impossibile ordinarsi liberamente e favorire così il vivere civile e pacifico. Così è avvenuto alla città di Firenze che, essendo stata fondata sotto l'Impero Romano ed essendo sempre vissuta sotto il governo di stranieri, per lungo tempo fu soggiogata e quindi incapace di pensare alla sua libertà. Solo in seguito, una volta avuta l'occasione per liberarsi, Firenze iniziò a creare i suoi ordinamenti ma, mescolandoli poco efficacemente con gli antichi, non riuscì a crearne di validi. La nostra città, infatti, che si ricordi a memoria, ha proceduto in questo modo per duecento anni senza mai possedere quelle caratteristiche che la potessero far considerare una repubblica. Le sue difficoltà del resto sono state tipiche di quelle città che hanno avuto la sua stessa origine e che, nonostante

¹⁷³ “[...] perché e' non è bene che una repubblica sia in modo ordinata, che uno cittadino, per promulgare una legge conforme al vivere libero, ne possa essere senza alcuno rimedio, offeso.”

attraverso pubbliche e libere elezioni abbiano dato più volte ampi poteri ad alcuni cittadini perché le riformassero, mai riuscirono a riordinarsi efficacemente e a rendersi libere a lungo. Anzi, nel caso di Firenze, si è sempre dovuto assistere al fatto che questi cittadini finirono per agire a esclusivo vantaggio della propria parte contribuendo così a creare disordine anziché ordine.

Sottolineo, tra le cose prioritarie per il fondatore di una repubblica, e volendo entrare un po' di più nello specifico, di considerare attentamente in quali mani si affida la giustizia nelle cause che possono determinare la condanna a morte di un cittadino. Questo aspetto era bene ordinato a Roma perché in questi giudizi si poteva sempre e facilmente appellarsi direttamente al popolo e, nei casi in cui questo appello potesse risultare pericoloso a causa del conseguente differimento della condanna, era poi sempre possibile che il dittatore decidesse di eseguire immediatamente la sentenza. Tenendo comunque presente che all'appello al popolo, in tutta la storia di Roma, non si ricorse mai se non per necessità estreme. In origine Firenze, e con lei tutte le altre città non libere, hanno avuto questa possibilità di appello non al popolo ma a un rappresentante del dominatore straniero che la esercitava su diretto incarico del principe. Firenze, anche una volta acquisita la libertà, continuò ad attribuire questo potere a uno straniero detto "capitano" che tuttavia poteva essere pericolosamente e facilmente corrotto dai cittadini più potenti. Con l'evoluzione degli ordinamenti questa legge fu modificata e vennero creati otto cittadini che collegialmente svolgevano le funzioni del "capitano", ma in questo modo e per le ragioni già sottolineate altre volte e cioè che i pochi sono sempre ministri dei pochi e dei più potenti, la situazione se possibile peggiorò ulteriormente. Al contrario, la città di Venezia si è tenuta alla larga da questo errore e, affinché anche i cittadini più potenti potessero essere regolarmente giudicati e condannati, ha creato un'istituzione composta di dieci cittadini che, senza possibilità di appello, può condannare a morte chiunque. Inoltre, poiché anche se ne avesse avuta la volontà questa istituzione non avrebbe comunque avuto la forza di condannare i cittadini più potenti, ha poi istituito il consiglio dei "Quaranta" e il più autorevole consiglio detto dei "Pregai". In questo modo non mancano mai né il potere d'accusa né il giudice adeguati a tenere a freno i potenti. Non vi è dunque da meravigliarsi vedendo come Roma - città indipendente e ordinata da tanti uomini saggi - trovasse ogni giorno nuove ragioni per creare istituzioni più adatte al vivere libero mentre tutte le città che hanno avuto

un'origine diversa, sono vittime di tali difficoltà che non riescono mai ad ordinarsi correttamente.

La comunicazione dal basso

Le organizzazioni, essendo sistemi complessi e dinamici, hanno la continua necessità di mantenere aggiornate le proprie strutture e processi.

Particolarmente efficace a questo proposito, è la possibilità che tutti gli individui, a qualsiasi livello, hanno di proporre in maniera strutturata modifiche e innovazioni.

La realizzazione di quest'ultimo obiettivo è particolarmente complessa nelle organizzazioni gerarchizzate, dove questa attività è delegata a strutture determinate e specifiche.

Capitolo 50

Nessuna assemblea o magistrato deve mai poter bloccare le decisioni di un'intera città

Il superamento delle paralisi decisionali

Quando Tito Quinzio Cincinnato e Gneo Giulio Mento erano consoli di Roma, a causa di un profondo disaccordo tra loro, bloccarono tutte le decisioni della repubblica. Il senato, preso dunque atto di questa situazione e per sbloccare quella che si presentava come una vera e propria paralisi, si avviò a nominare un dittatore. I consoli, che erano in disaccordo su tutto il resto, si dimostrarono invece più che d'accordo nell'osteggiare questa nomina. Il senato, a quel punto, non trovando altro rimedio, ricorse all'aiuto dei tribuni e, grazie all'unione delle loro autorità, costrinsero i consoli all'obbedienza. Da questi fatti si nota l'importanza della magistratura dei tribuni non solo nel tenere a bada l'ambizione dei potenti contro la plebe, ma anche nel frenare l'ambizione che a volte i potenti scatenavano tra di loro. Nell'ordinamento di una città non si deve, infatti, consentire mai a pochi cittadini di bloccare le decisioni vitali per la repubblica: se si dà a un consiglio il potere di distribuire

onori o gratifiche, o a un magistrato di amministrare un certo affare, si deve stabilire sin dall'inizio che lo stesso non possa poi astenersi oppure, nel caso non possa provvedervi, prevedere che qualcun altro lo faccia al suo posto¹⁷⁴. Se non si procedesse in questo modo, quel provvedimento sarebbe difettoso e pericoloso come si vide a Roma quando, contro l'ostinazione dei due consoli, si dovette opporre il potere congiunto dei tribuni e del senato.

A Venezia, dove il Maggior Consiglio attribuisce gli onori e le gratifiche, capitava a volte che i suoi componenti, per disprezzo o falsa convinzione, non nominassero i successori alle magistrature cittadine e gli amministratori dei territori dell'impero. Questa situazione creava un grande disordine perché contemporaneamente sia la capitale che le terre da essa governate si trovavano senza i legittimi giudici e, di fatto, nulla si poteva fare fino a quando i componenti di quel consiglio non si convincevano o disingannavano. Questo inconveniente avrebbe portato Venezia a correre gravi rischi se alcuni cittadini saggi non avessero provveduto in passato a porvi rimedio cogliendo un'occasione opportuna e approvando una legge secondo cui tutte le magistrature interne ed esterne della città non potevano mai restare vacanti. In questo modo si è tolta al Maggior Consiglio la possibilità di fermare le attività pubbliche della repubblica generando gravi pericoli per la sopravvivenza di Venezia.

Il superamento delle paralisi decisionali

All'interno di un'organizzazione si deve fare in modo che pochi individui, che occupano posizioni chiave, non possano mai bloccare nessuna decisione.

Si deve pertanto provvedere in modo che, se qualcuno deputato a farlo, non decide, altri, dopo un tempo definito, possano sempre farlo al suo posto.

Queste considerazioni si applicano in particolare alle decisioni riguardanti la copertura delle posizioni organizzative scoperte.

¹⁷⁴ “[...] mai si debbe ordinare in una città che i pochi possino tenere alcuna deliberazione di quelle che ordinariamente sono necessarie a mantenere la republica. Verbigrazia, se tu dai una autorità a uno consiglio di fare una distribuzione di onori e d'utile, o a uno magistrato di amministrare una faccenda, conviene o imporgli una necessità per che ei l'abbia a fare in ogni modo, o ordinare (quando non la voglia fare egli) che la possa e debba fare uno altro.”

Capitolo 51

Una repubblica e un principe devono mostrare di fare liberamente ciò che in verità sono costretti a fare per necessità

La tempestività decisionale

Gli uomini saggi sanno prendersi il merito delle proprie decisioni anche quando in realtà agiscono costretti dalla necessità¹⁷⁵. Anche il senato romano si comportò in questo modo quanto dovette deliberare di utilizzare fondi pubblici per pagare i soldati che fino ad allora avevano provveduto ciascuno per conto proprio. Il senato comprese infatti che, continuando come si era fatto fino a quel momento, non si sarebbero potute condurre guerre particolarmente lunghe, come gli assedi e le campagne in terre lontane e, ritenendo fosse giunto il momento di fare entrambe queste cose, decise di iniziare a pagare uno stipendio ai soldati facendo anche in modo che ciò apparisse come una sua libera decisione mentre in realtà vi era costretto dalla necessità¹⁷⁶. La novità fu così ben accolta dalla plebe - che la prese come un importante beneficio a cui mai avrebbe pensato di poter aspirare - che Roma fu percorsa da un grande tripudio. Ciò accadde nonostante i tribuni si impegnassero per mostrare alla plebe come in fondo si trattava più di un nuovo onere che di un beneficio spiegando come per finanziarla sarebbe stato ora necessario imporre nuovi tributi. Alla fine i tribuni non riuscirono nel loro intento, anche perché il senato favorì ulteriormente la positiva percezione della plebe, distribuendo il peso dei nuovi tributi necessari a finanziarla maggiormente a carico della nobiltà, oltre a pianificare che i nobili fossero i primi a doverli pagare.

¹⁷⁵ “Gli uomini prudenti si fanno grado delle cose sempre e in ogni loro azione, ancora che la necessità gli constringesse a farle in ogni modo.”

¹⁷⁶ “Ma veggendo il Senato come in quel modo non si poteva fare lungamente guerra, e per questo non potendo né assediare terre, né condurre gli eserciti discosto, e giudicando essere necessario potere fare l'uno e l'altro, deliberò che si dessono detti stipendii; ma lo feciono in modo che si fecero grado di quello a che la necessità gli constringeva.”

La tempestività decisionale

Particolarmente importante è la capacità di un'organizzazione di anticipare le decisioni che sarebbero comunque irrevocabili.

Questo comportamento permette all'organizzazione di migliorare la percezione esterna sulle decisioni stesse, potenziando la sensazione di indipendenza, e quindi di potere, degli organi decisionali.

Capitolo 52

In una repubblica, per reprimere l'insolenza emergente da parte di un potente, non vi è modo meno scandaloso e più sicuro che anticiparlo lungo il percorso di crescita del suo potere

L'attacco ai punti deboli e i giochi a somma negativa

Dal precedente argomento si può immaginare quanto credito avesse acquistato la nobiltà presso la plebe sia per aver assegnato uno stipendio ai soldati, sia per il modo in cui aveva definito le tasse necessarie a finanziarlo. A Roma, se la nobiltà avesse continuato a comportarsi in questo modo, sarebbe a breve cessato ogni tumulto e si sarebbero indeboliti sia il seguito che i tribuni vantavano presso la plebe che il potere che ne derivava. Infatti in una repubblica, soprattutto se corrotta, non vi è modo meno turbolento e più facile di opporsi all'ambizione di un cittadino di anticiparlo in quelle vie che sta percorrendo per giungere alla potenza che desidera¹⁷⁷. Se a Firenze questo sistema fosse stato utilizzato contro Cosimo de' Medici, piuttosto che cacciarlo come fu fatto, sarebbe stato molto meglio anche per i suoi avversari; perché così quei cittadini che rivaleggiavano con lui non solo lo avrebbero imitato nel favorire il

¹⁷⁷ “E veramente, non si può in una repubblica, e massime in quelle che sono corrotte, con miglior modo, meno scandaloso e più facile, opporsi all'ambizione di alcuno cittadino, che preoccupandogli quelle vie per le quali si vede che esso cammina per arrivare al grado che disegna.”

popolo ma avrebbero potuto, senza tumulti e violenze, togliergli di mano quelle armi su cui stava maggiormente facendo leva.

Anche nel caso di Piero Soderini - che grazie alla fama di sostenitore della parte popolare era considerato il difensore della libertà di tutta Firenze - quei cittadini che invidiavano la sua grandezza avrebbero potuto più facilmente anticiparlo in quelle vie per le quali egli stava aumentando il proprio potere, piuttosto che contrastarlo apertamente e provocare, con la sua rovina, anche quella di tutta la repubblica. Infatti, se lo avessero privato di quelle armi con le quali si faceva forte - cosa che poteva essere fatta facilmente - avrebbero potuto poi in tutte le assemblee e in tutte le decisioni pubbliche opporsi a lui senza alcun sospetto e nel più totale rispetto. A chi poi volesse replicare che, in fondo, anche Piero commise un errore analogo non precedendo i suoi avversari in quelle vie attraverso le quali essi facevano crescere il timore nei suoi confronti, desidero rispondere che Piero merita di essere giustificato in quanto sarebbe stato per lui difficile compiere una cosa come questa che non aveva niente di onesto. Infatti le vie attraverso cui Soderini fu attaccato erano vantaggiose per i Medici, famiglia che coloro che lo sconfissero finirono per favorire rovinando la repubblica. Piero non avrebbe mai potuto perseguire la distruzione di quella libertà alla cui difesa era stato posto e favorire così, anche solo segretamente, i Medici: li reputava troppo pericolosi e poi, se si fosse dimostrato loro amico, sarebbe comunque risultato odioso e sospetto al popolo rendendosi così ancora più vulnerabile agli attacchi dei suoi nemici.

Gli uomini devono, infatti, considerare tutti i difetti e i pericoli insiti in una decisione e, quando comprendono che vi potrebbero essere più pericoli che vantaggi, non devono mai prenderla, soprattutto quando su tale decisione si è già creato un certo consenso¹⁷⁸. Facendo diversamente, accadrebbe ciò che avvenne a Tullio Cicerone il quale, volendo togliere l'appoggio a Marc'Antonio, finì per farlo crescere. In quel tempo Marc'Antonio era stato giudicato nemico del senato e aveva radunato un grande esercito composto da ex soldati di Cesare. A quel punto Cicerone convinse il senato a puntare su Ottaviano e a mandarlo contro Marc'Antonio insieme ai consoli Irzio e Pansa. Egli riteneva infatti che gli ex soldati di Cesare, non appena avessero sentito Ottaviano,

¹⁷⁸ “Debbono pertanto gli uomini in ogni partito considerare i difetti e i pericoli di quello, e non gli prendere quando vi sia più del pericoloso che dell'utile, nonostante che ne fuzzi stata data sentenza conforme alla deliberazione loro.”

Ottaviano, detto anch'egli Cesare, avrebbero cambiato sponda lasciando così Marc'Antonio privo di appoggio e vulnerabile. Ma questo piano funzionò tutto al contrario perché Marc'Antonio, prima di tutto, portò dalla sua parte Ottaviano e poi, una volta isolati Cicerone e il senato, diede vita con lui a quel secondo triumvirato che sconfisse per sempre il partito degli ottimati. Questa conclusione era facilmente prevedibile se non si fosse creduto a Cicerone e alla sua idea di puntare, per difendere la libertà repubblicana, proprio sugli uomini di quel Cesare che per primo, dopo avere sconfitto i propri nemici, aveva introdotto a Roma il principato.

L'attacco ai punti deboli e i giochi a somma negativa

È competitivamente molto importante avere una corretta percezione dell'avversario e della sua strategia di sviluppo; questo può far sì che lo si possa attaccare in quei punti su cui egli concentra i propri sforzi.

Di conseguenza, mai va lasciato libero di svilupparsi nelle prime fasi per poi affrontarlo successivamente in uno scontro tra grandi forze che troppo spesso non potrà che essere distruttivo; tanto meno si deve reagire violentemente trasformandolo in una "vittima" che focalizzi il malcontento di tutti coloro che non sono esplicitamente dalla parte opposta.

Saper vincere significa saper evitare di stravincere; la "stravittoria" crea sempre futuri nemici, mentre la vittoria getta le basi per la collaborazione futura.

Va tenuta sempre presente la possibilità di attendere e non prendere decisioni, soprattutto quando i benefici appaiono inferiori ai pericoli attesi.

Capitolo 53

Il popolo, quando è ingannato dalle lusinghe, spesso desidera la propria rovina; lo rendono vulnerabile le grandi speranze e le attraenti promesse

Gli obiettivi troppo ambiziosi

Presso il popolo romano, una volta espugnata la città di Veio, prese piede l'idea che fosse utile allo sviluppo di Roma che metà dei romani andasse ad abitare in quella città appena conquistata. Questa opinione veniva portata avanti ricordando come quella città fosse ricca di campagna, di edifici, oltre che vicina a Roma. Ciò avrebbe permesso, da un lato, di arricchire metà dei cittadini romani e, dall'altro, data la sua vicinanza, di non violare nessuna regola civile. Ma questa idea sembrò da subito inutile e persino dannosa al senato e ai più saggi tra i cittadini romani, per i quali sarebbe stato meglio morire anziché appoggiare una tale decisione. Nacque così un confronto acceso tra la plebe e il senato; confronto che sarebbe sfociato in uno scontro violento e in uno spargimento di sangue se il senato, per proteggersi, non avesse fatto ricorso ad alcuni cittadini anziani e stimati che, grazie alla loro rispettabilità, riuscirono a frenare la plebe e a limitarne l'insolenza. In questo esempio sono da sottolineare due cose. In primo luogo, il popolo, quando è ingannato da un'idea di bene falsa e non viene convinto da qualcuno rispettabile sul vero bene e il vero male, finisce spesso per favorire la propria rovina, oltre che innumerevoli pericoli e danni per la repubblica¹⁷⁹. Quando, come qualche volta accade, la sorte fa poi in modo che il popolo non si fidi di nessuno essendo stato di recente aggirato, allora si giunge alla rovina senza alcuna possibilità di scampo. A questo proposito, Dante nella sua opera *De Monarchia* dice che il popolo molte volte grida: Viva la loro morte! e Muoia la loro vita! Altre volte accade poi che nelle repubbliche, a causa di questa mancanza di fiducia, non si prendono le giuste decisioni; come nel caso già citato dei Veneziani che at-

¹⁷⁹ “La prima che il popolo molte volte, ingannato da una falsa immagine di bene, desidera la rovina sua; e se non gli è fatto capace come quello sia male, e quale sia il bene, da alcuno in chi esso abbia fede, si porta in le republiche infiniti pericoli e danni.”

taccati da tanti nemici, nemmeno attraverso la restituzione delle cose in precedenza tolte - motivo per cui era mossa guerra contro di loro e si era creata una alleanza di principi - poterono farsi qualche amico prima di rovinare.

Considerando pertanto gli argomenti su cui sia facile e su cui sia difficile convincere un popolo, si può trarre questa conclusione: che un argomento, per essere facile per il popolo, deve mostrare immediatamente un guadagno e non una perdita, oppure sembrare un'opportunità coraggiosa e non vile¹⁸⁰. Sarà quindi sempre facile convincere il popolo di ciò in cui si vede guadagno, anche se nascosta vi può essere una perdita, e di ciò che sembra coraggioso, anche se nasconde la rovina della repubblica. Per contro, sarà sempre difficile convincerlo di quelle occasioni che sembrano vili o perdenti, anche se dietro nascondono salvezza e guadagno¹⁸¹. Ciò che ho appena affermato trova conferma in molti esempi romani e stranieri, moderni e antichi; e proprio da una situazione come questa ebbe origine a Roma la cattiva fama di Fabio Massimo che così non riuscì a convincere il popolo romano di quanto fosse utile procedere lentamente nella guerra, sostenendo l'impeto di Annibale e evitando le battaglie in campo aperto. I Romani consideravano vile questo modo di combattere e non ne comprendevano il vantaggio e del resto Fabio non possedeva risorse sufficienti per dimostrarne l'utilità. Il popolo romano, come altri popoli, era così attratto da questa occasione coraggiosa che affidò il potere di scendere in battaglia a Marco Minuccio, maestro della cavalleria di Fabio, e in seguito, sebbene avesse subito la pesante sconfitta a cui chiamò Fabio a porre rimedio con la sua saggezza, non seppe da quell'esperienza trarre la necessaria lezione. Subito dopo, infatti, gli stessi Romani nominarono console quel Varone che per tutta Roma prometteva di sconfiggere Annibale in qualunque momento gliene fosse stato dato il potere; arrivando così a sfiorare la rovina definitiva di Roma in seguito alla sconfitta di Canne.

¹⁸⁰ “Pertanto, considerando quello che è facile o quello che è difficile persuadere a uno popolo, si può fare questa distinzione: o quel che tu hai a persuadere rappresenta in prima fronte guadagno o perdita; o veramente ci pare partito animoso o vile.”

¹⁸¹ “E quando nelle cose che si mettono innanzi al popolo si vede guadagno (ancora che vi sia nascosto sotto perdita), e quando e' pare animoso (ancora che vi sia nascosto sotto la rovina della repubblica), sempre sarà facile persuaderlo alla moltitudine; e così fia sempre difficile persuadere quegli partiti dove apparisse o viltà o perdita, ancora che vi fusse nascosto sotto salute e guadagno.”

A questo proposito desidero riferire un altro caso romano. Annibale già da otto o dieci anni aveva riempito di lutti romani tutta l'Italia quando in senato Marco Centenio Penula - un uomo vile che aveva avuto qualche incarico minore nell'esercito - si offrì, qualora gli fosse stato dato l'incarico, di radunare un esercito di volontari da tutta l'Italia per sconfiggere Annibale. Questa sua richiesta parve al senato molto rischiosa ma, pensando che sarebbe potuto nascere qualche tumulto se il popolo fosse venuto a sapere di un suo rifiuto, e preferendo mettere a rischio la vita di coloro che avrebbero seguito Marco piuttosto che la quiete di tutta Roma, i senatori accolsero la sua proposta. Così Marco andò, con un esercito scomposto e disordinato, a scontrarsi con Annibale e il combattimento non ebbe neanche inizio che lui e tutti i suoi furono massacrati.

In Grecia, nella città di Atene, Nicia uomo potente e importante non riuscì a persuadere i suoi concittadini che non si doveva assaltare la Sicilia sicché, presa in ogni caso quella decisione contro il parere dei più saggi, ne seguì la completa rovina della città. Infine Scipione, quando fu nominato console per annettere l'Africa e sconfiggere Cartagine, ben sapendo quanto fosse gradito dal popolo questo tipo di decisioni e non riuscendo il senato a risolversi se attaccare o meno, a causa dei ripetuti richiami alla prudenza di Fabio Massimo, minacciò di richiedere autorizzazione direttamente al popolo. A questo punto vorrei portare altri esempi della nostra città di Firenze. Come quando messer Ercole Bentivogli governatore di Firenze, dopo aver sconfitto Bartolomeo d'Alviano a San Vincenzo insieme con Antonio Giacobini, aveva messo Pisa sotto assedio. Questa impresa, nonostante fosse criticata da molti saggi cittadini, venne decisa direttamente dal popolo sulla base delle promesse di messer Ercole e grazie al desiderio generale sollevato dalle promesse ammiccanti del governatore.

Confermo dunque che per rovinare una repubblica non esiste via più semplice che lasciare direttamente al popolo il potere di coinvolgerla in imprese coraggiose; questo perché, se il popolo ha potere su questo tipo di decisioni, esse verranno sempre accettate e, per chi la pensa diversamente, non vi sarà alcun modo di fargli cambiare opinione¹⁸². Ma se da queste situazioni nascono

¹⁸² “Dico, adunque come e' non è la più facile via a fare rovinare una repubblica dove il popolo abbia autorità, che metterla in imprese gagliarde, perché, dove il popolo sia di alcuno momento, sempre fiano accettate; né vi arà, chi sarà d'altra opinione, alcuno rimedio.”

le rovine della città, ancor più spesso ne nascono le rovine dei singoli che vengono incaricati di queste imprese. Il popolo infatti, essendo certo della vittoria, come poi si trova a dover affrontare la sconfitta, non accusa di questa né la sorte né l'incapacità dei comandanti, ma solo la loro pessima e grande ignoranza: li imprigiona, esilia o uccide come avvenuto a tanti comandanti Cartaginesi e Ateniesi¹⁸³. A quel punto non è poi loro di aiuto neanche il fatto che in passato abbiano ottenuto altre vittorie: l'ultima sconfitta le cancella tutte, proprio come avvenne al nostro Antonio Giacomini che, non avendo espugnato Pisa come il popolo si aspettava sulla base delle sue promesse, cadde in una tale disgrazia che, nonostante le sue tante buone opere passate, sopravvisse più grazie all'umanità di coloro che lo sostituirono al potere, che alla protezione che ricevette dal popolo.

Gli obiettivi troppo ambiziosi

Gli individui supportano facilmente le scelte che sembrano portare a dei miglioramenti, o che sembrano particolarmente coraggiose.

Questa tendenza degli individui ad affidarsi eccessivamente alle apparenze superficiali, li porta a prendere decisioni dannose per l'organizzazione e rende complesso convincerli riguardo alle scelte che, pur essendo positive, non appaiono superficialmente tali.

I manager hanno spesso il potere di far apparire una scelta in un modo anziché nell'altro, e hanno così l'opportunità di influenzare il giudizio degli individui. Devono, tuttavia, tenere sempre presente che successivamente la loro credibilità e leadership sarà determinata dal successo o meno della scelta che hanno favorito.

¹⁸³ “Ma se di questo nasce la rovina della città, ne nasce ancora e più spesso, la rovina particolare de' cittadini che sono preposti a simili imprese, perché, avendosi il popolo presupposto la vittoria, come ei viene la perdita, non ne accusa né la fortuna né la impotenza di chi ha governato, ma la malvagità e ignoranza sua; e quello il più delle volte o ammazza o imprigiona o confina, come intervenne a infiniti capitani cartaginesi ed a molti ateniesi.”

Capitolo 54

Quanto potere deve avere un uomo importante per frenare una moltitudine in tumulto

La gestione delle tensioni dal basso

La seconda cosa degna di nota nei fatti narrati nel capitolo precedente è che niente è più adatto a fermare una moltitudine tumultuosa dell'influenza di un uomo potente e autorevole che le si pari innanzi¹⁸⁴; Virgilio ha infatti pienamente ragione quando afferma: «Ma ecco, se essi vedono un uomo, famoso per la sua pietà e per i suoi meriti, allora tutti ammutoliscono e, tutt'intorno con le orecchie tese, si accalcano». Per questo motivo chi è a capo di un esercito o di una città in cui nasce un tumulto, agendo con saggezza, deve mostrarsi portandosi dietro tutti i simboli del suo potere in modo da essere ancor più degno di rispetto¹⁸⁵. Pochi anni fa Firenze era divisa in due fazioni, dette dei Frateschi e degli Arrabbiati. Quando i Frateschi, guidati da Paolantonio Soderini cittadino molto considerato all'epoca, stavano per soccombere negli scontri, messer Francesco Soderini, fratello di Paolantonio, vescovo di Volterra e oggi cardinale, trovandosi casualmente a casa e avendo visto tutto il popolo in armi e sentito il rumore dei disordini, indossò i panni vescovili e la sopravveste liturgica e andò incontro ai dimostranti fermandoli con il suo abito e le sue parole. Per molti giorni questa cosa fu ricordata e celebrata in tutta la città. Se ne può concludere dicendo che, per fermare una moltitudine agitata, non vi è rimedio più efficace e necessario della presenza di un uomo che sia da questa rispettato e che le si pari d'avanti. Per tornare a Livio, si comprende come la plebe romana, giudicando la cosa utile e non essendo in grado di riconoscere il danno che nascondeva, fosse ostinatamente favorevole alla decisione di andare a Veio, e come questa decisione avrebbe fatto scoppiare molti disordini e scandali a Roma se il senato, con i suoi uomini importanti e rispettati, non ne avesse frenato il furore.

¹⁸⁴ «[...] che veruna cosa è tanto atta a frenare una moltitudine concitata, quanto è la riverenza di qualche uomo grave e di autorità che se le faccia incontro [...].»

¹⁸⁵ «Pertanto, quello che è preposto a uno esercito, o quello che si trova in una città dove nascesse tumulto, debba rappresentarsi in su quello con maggiore grazia e più onorevolmente che può, mettendosi intorno le insegne di quello grado che tiene, per farsi più riverendo.»

La gestione delle tensioni dal basso

Oltre a poter influenzare le scelte, grazie al ruolo svolto nell'organizzazione i manager hanno il potere di risolvere rapidamente le situazioni di acuta tensione organizzativa.

In questo caso essi devono incontrare fisicamente gli individui, comunicare con loro senza filtri intermedi e utilizzare, così, la propria credibilità per far diminuire la tensione.

Capitolo 55

**Nella città dove il popolo non è corrotto
facilmente si conducono le cose; perché dove vi è
uguaglianza non si può fare un principato
e dove non vi è non si può fare
una repubblica**

**Il patrimonio dei valori e la lotta
contro le rendite di posizione**

Nonostante abbia già trattato a lungo ciò che è da temere o da sperare dalle città corrotte, mi pare appropriato trattare a questo punto di una decisione del senato che si riferisce alla promessa, fatta da Camillo, di dedicare al dio Apollo la decima parte del bottino dei Veienti. Tale bottino era già finito nelle mani della plebe senza che nessuno avesse avuto possibilità di valutarlo, per cui al senato non restò altro che ordinare a tutti di riconsegnare volontariamente la decima parte di quanto ciascuno aveva predato. Poiché il popolo si mostrò sordo a questo ordine, il senato decise di soddisfare in altro modo la promessa di sacrificio al dio Apollo ma, dalla sua prima deliberazione, si comprende come facesse affidamento sulla bontà insita nel popolo e valutasse che tutti avrebbero spontaneamente offerto quanto richiestogli dall'editto. Dall'altra

parte si comprende come la plebe non cercò semplicemente di frodare l'editto non pagando, ma si ribellò allo stesso protestando apertamente. Questo esempio, con molti altri che si sono già portati, mostra quanta bontà e rispetto per la religione vi fosse nei Romani, e come da ciò si potesse ben sperare per il loro destino.

E dove non vi è questa bontà, non ci si deve aspettare nulla di buono; così come, al giorno d'oggi, non c'è da sperare in quelle nazioni che si sanno essere corrotte: l'Italia sopra tutte le altre e poi anche la Francia e la Spagna. Se infatti in queste altre nazioni non si vedono tanti disordini quanti ne nascono quotidianamente in Italia, ciò dipende non tanto dalla bontà di quei popoli, che è anch'essa per gran parte insufficiente, quanto piuttosto dall'aver quelle nazioni un re che le tiene unite con la sua capacità individuale e degli ordinamenti non ancora logori¹⁸⁶. Altrove, come in Germania, si vede bene come il popolo sia grande, come questa grandezza permetta a molte repubbliche di poter vivere libere, e come, osservando scrupolosamente le loro leggi, fanno sì che nessuno - né dall'esterno né dall'interno - tenti di occuparle. In queste repubbliche vi è infatti ancora intatta buona parte dell'antica bontà come dimostra il fatto, simile a quello citato del senato e della plebe romana, che desidero di seguito riportare.

In quelle repubbliche, quando si ha necessità di danari per finanziare progetti pubblici, i magistrati e le assemblee che ne hanno il potere, domandano a tutti gli abitanti l'uno o il due per cento delle loro ricchezze. Questa decisione, una volta presa nel rispetto degli ordinamenti, implica che tutti i cittadini si presentino presso gli esattori dell'imposta e, dopo aver prestato giuramento di pagare la somma esatta e senza alcun testimone se non colui che effettua il pagamento, gettino in una cassa appositamente istituita ciò che pensano di dovere secondo coscienza. Da questo comportamento è facile intuire quanta bontà e rispetto della religione vi siano in quegli uomini; si deve infatti pensare che tutti versino la somma esatta perché, se così non fosse, complessivamente non si raccoglierebbe quella quantità di danaro che, sulla base di antiche disposizioni, era stata prevista. Sarebbe quindi facile scoprire la frode e,

¹⁸⁶ “[...] e se in quelle provincie non si vede tanti disordini quanti nascono in Italia ogni dì, diriva non tanto dalla bontà de' popoli, la quale in buona parte è mancata, quanto dallo avere uno re che gli mantiene uniti, non solamente per la virtù sua, ma per li ordini di quegli regni, che ancora non sono guasti.”

conoscendola, operare velocemente in un modo diverso¹⁸⁷. Tale bontà, concludendo, è tanto più da ammirare in questi tempi in cui è più rara, al punto che la si incontra solamente in quella nazione. Tutto questo ha due ragioni principali. Per cominciare, il popolo tedesco non ha mai avuto importanti relazioni con i vicini né mai quelli sono andati a casa loro, né loro a casa di altri accontentandosi di quelle ricchezze, cibi e vestiti che sono prodotti da loro stessi¹⁸⁸. In questo modo è venuto a cadere il motivo principale per avviare un dialogo e quindi con esso ogni principio di corruzione. Inoltre, così facendo, non hanno potuto acquisire né i costumi francesi né gli italiani né gli spagnoli - nazioni che sono tutte quante alla base della corruzione attuale del mondo. La seconda ragione è che quelle repubbliche, dove si è mantenuto incorrotto il vivere politico, non sopportano che nessun loro cittadino sia o viva come un nobiluomo, ma anzi conservano al loro interno un alto livello di uguaglianza e osteggiano fortemente i nobiluomini e i signori che vivono presso di loro al punto che, se per caso qualcuno di questi si segnala come corruttore o fomentatore di disordini, non esitano ad ucciderlo¹⁸⁹.

Volendo chiarire cosa intendo per nobiluomini, dico che così chiamo quegli uomini oziosi che vivono delle rendite dei loro abbondanti possedimenti e che non prestano alcuna cura a coltivarli o alle altre fatiche necessarie a vivere. Costoro sono pericolosi per qualsiasi repubblica e in tutte le nazioni. Aggiungo che, tra loro, i più pericolosi sono quelli che, oltre alle predette fortune, posseggono dei castelli e hanno quindi dei sudditi che gli ubbidiscono¹⁹⁰. Di

¹⁸⁷ “Donde si può conietturare quanta bontà e quanta religione sia ancora in quegli uomini. E debbesi stimare che ciascuno paghi la vera somma, perché, quando la non si pagasse, non gitterebbe quella imposizione quella quantità che loro disegnassero secondo le antiche che fossino usitate riscuotersi, e non gittando, si conoscerebbe la fraude, e, conoscendo, si arebbe preso altro modo che questo.”

¹⁸⁸ “[...] perché né quelli sono iti a casa loro, né essi sono iti a casa altrui, perché sono stati contenti di quelli beni, vivere di quelli cibi, vestire di quelle lane, che dà il paese [...]”

¹⁸⁹ “L'altra cagione è che quelle repubbliche, dove si è mantenuto il vivere politico ed incorrotto, non sopportono che alcuno loro cittadino né sia né viva a uso di gentile uomo, anzi mantengono intra loro una pari equalità, ed a quelli signori e gentili uomini che sono in quella provincia sono inimicissimi; e se per caso alcuni pervengono loro nelle mani, come principii di corrottele e cagione d'ogni scandolo, gli ammazzono.”

¹⁹⁰ “E per chiarire questo nome di gentili uomini quale e' sia, dico che gentili uomini sono chiamati quelli che oziosi vivono de' proventi delle loro possessioni abbondantemente, senza aver cura alcuna o di coltivazione o di altra necessaria fatica a vivere. Questi tali sono perniziosi in ogni repubblica ed in ogni provincia; ma più perniziosi sono quelli che, oltre alle predette fortune, comandano a castella, e hanno sudditi che ubbidiscono a loro.”

questa tipologia di uomini sono pieni sia il regno di Napoli che le terre di Roma, la Romagna e la Lombardia, ed essendo tali uomini del tutto nemici di ogni forma di vivere civile, da questo ha origine il fatto che in quelle nazioni non vi è mai nata né nessuna repubblica né nessun vivere politico. Volendo introdurre una repubblica in nazioni fatte in questo modo, ciò è assolutamente impossibile, e anche a volerla semplicemente riordinare avendone il potere necessario, non si avrebbe altra possibilità che in primis fondarvi un regno. Questo perché dove la materia è corrotta al punto che le leggi non bastano a frenarla, bisogna imporre quelle leggi con la grande forza di un potere regio, assoluto e straordinario tale da frenare l'eccessiva ambizione e la corruzione dei potenti¹⁹¹.

Questa mia affermazione trova facilmente riscontro in Toscana dove da lungo tempo esistono, in un'area relativamente piccola, tre repubbliche: Firenze, Siena e Lucca, oltre a diverse altre città che, con i loro comportamenti e ordinamenti, conservano o vorrebbero conservare la loro libertà. Tale situazione è possibile perché in questa regione non vi è mai stato in passato nessun signore dotato di castelli e solo rarissimi nobiluomini mentre, al contrario, vi è stata così tanta uguaglianza che facilmente uomini saggi e conoscitori della storia potrebbero introdurre il vivere civile. La sfortuna della Toscana è stata però tanto grande che, fino ad oggi, non si è mai imbattuta in nessun uomo così fatto che l'abbia potuto o saputo fare.

Da questo discorso giungo alla seguente conclusione: colui che dove sono molti nobiluomini vuole istituire una repubblica, non la può creare se prima non li uccide tutti; così come colui che dove vi è uguaglianza vuole fondare un regno o un principato, non lo potrà creare se prima non fa nascere, da quella uguaglianza, tanti uomini ambiziosi e inquieti che trasformerà in nobiluomini di fatto con donazioni di castelli, possedimenti, ricchezze e uomini; a quel punto potrà in mezzo a loro conservare il potere e loro, grazie a lui, sod-

¹⁹¹ “E a volere in provincie fatte in simil modo introdurre una republica, non sarebbe possibile; ma a volerle riordinare, se alcuno ne fusse arbitro, non avrebbe altra via che farvi uno regno. La ragione è questa, che dove è tanto la materia corrotta che le leggi non bastano a frenarla, vi bisogna ordinare, insieme con quelle, maggior forza, la quale è una mano regia che con la potenza assoluta e eccessiva ponga freno alla eccessiva ambizione e corruttela de' potenti.”

disfare la propria ambizione¹⁹². Inoltre è necessario che gli altri abitanti, costretti a sopportare quel giogo, lo accettino come solo la forza e nient'altro può costringerli; solo così, essendoci equilibrio tra chi forza e chi è forzato, tutti restano fermi nei loro ordini. Infine, visto che fare di una nazione adatta a essere un regno una repubblica e viceversa è impresa da uomo rarissimo per intelligenza e autorità, è accaduto spesso nella storia che molti ci hanno provato ma che in pochi ci sono riusciti, sia perché le grandi imprese spaventano gli uomini, sia perché gli errori commessi nelle fasi iniziali hanno spesso impedito il successo finale.

Questa mia opinione - che là dove vi nobiluomini non si possa ordinare una repubblica - potrà sembrare in contraddizione con l'esperienza della repubblica veneziana, dove possono avere carica pubblica solo coloro che sono nobiluomini. A questa obiezione rispondo che in realtà non c'è alcuna contraddizione in quanto in quella repubblica i nobiluomini sono tali più di nome che di fatto, non avendo grandi entrate da possedimenti, ma derivando le loro ricchezze dall'esercizio dell'arte mercantile e da beni mobili; con in più il fatto che nessuno di loro possiede castelli né ha alcun diritto sopra uomini. Infatti a Venezia il termine nobiluomo è sinonimo di dignità e buona reputazione e non si basa su nessuna delle cose con cui si identifica altrove; e come in altre repubbliche esistono diverse divisioni, così a Venezia si distinguono nobiluomini e popolani, e mentre ai primi spettano tutti gli onori, ai secondi nessuno, e questo senza che a Venezia si crei alcun disordine. Concludendo affermo quindi che colui che vuole costituire una repubblica, lo può fare là dove vi è una grande uguaglianza, altrimenti in presenza di una grande disuguaglianza conviene che istituisca un principato. Se non farà così, allora realizzerà sempre qualcosa di squilibrato e di poco duraturo¹⁹³.

¹⁹² “[...] che colui che vuole fare dove sono assai gentiluomini una repubblica, non la può fare se prima non gli spegne tutti; e che colui che dove è assai equalità vuole fare un regno o un principato, non lo potrà mai fare se non trae di quella equalità molti d'animo ambizioso e inquieto, e quelli fa gentili uomini in fatto, e non in nome, donando loro castella e possessioni, e dando loro favore di sustanze e di uomini, acciò che, posto in mezzo di loro, mediante quegli mantenga la sua potenza, e essi mediante quello la loro ambizione [...]”

¹⁹³ “Constituisca, adunque, una repubblica colui dove è o è fatto una grande equalità, e all'incontro ordini un principato dove è grande inegualità; altrimenti farà cosa senza proporzione, e poco durabile.”

Il patrimonio dei valori e la lotta contro le rendite di posizione

Solo le organizzazioni che hanno un profondo patrimonio di valori condivisi possono svilupparsi con successo.

Il gruppo dirigente, con il suo esempio e la sua capacità di adeguare strutture e processi alle dinamiche esterne, è responsabile dello sviluppo e del mantenimento del patrimonio dei valori organizzativi.

Il rispetto spontaneo delle regole di un'organizzazione da parte degli individui, senza una forte attività di controllo e repressione, è il segnale della presenza di un patrimonio di valori condivisi.

Il patrimonio dei valori è più facilmente sviluppabile nelle organizzazioni che:

- non sono cresciute per acquisizione o fusione esterna, ma in seguito allo sviluppo interno.
- hanno al proprio interno una eguaglianza diffusa, applicano criteri meritocratici che minimizzano lo sviluppo di posizioni di rendita e spingono gli individui a contribuire significativamente alla creazione di valore per l'organizzazione.

Nelle organizzazioni dove le rendite di posizione sono diffuse, qualsiasi attività del gruppo dirigente sui valori è destinata a fallire se filtrata da chi gode di queste rendite. Questa attività deve quindi essere preceduta da un intervento del gruppo dirigente per la drastica riduzione di tali rendite.

Capitolo 56

Prima che accadano grandi avvenimenti o si verificano dei fatti che li preannunciano o giungono degli uomini che li predicono

I segnali deboli

Sia nell'antichità che ai giorni nostri - pur non sapendo io da dove ciò abbia origine - si nota che un avvenimento importante è sempre predetto da indovini, da rivelazioni, da prodigi o da altri segni celesti. A riprova di questo fatto e senza volermi allontanare da Firenze, ricorderò come Girolamo Savonarola avesse previsto la discesa di Carlo VIII re di Francia in Italia e, oltre a questo, come avesse anticipato anche che per tutta la Toscana si sarebbero sentite e viste genti armate che andavano a scontrarsi vicino ad Arezzo. Tutti poi ricordano come, prima della morte di Lorenzo de' Medici, il Duomo di Firenze fu colpito da un fulmine nella sua parte più alta subendo grandi danni e, ancora, come il Palazzo della Signoria sia stato anch'esso colpito da un fulmine prima della cacciata del gonfaloniere a vita Piero Soderini.

Per non tediare, preferisco tralasciare i molti altri casi che potrei portare limitandomi a narrare quello che, secondo il racconto di Tito Livio, accadde prima della venuta dei Galli a Roma, quando il plebeo Marco Cedicio raccontò al senato di avere udito, passando per la via Nuova a mezzanotte, una voce soprannaturale che gli ordinava di raccontare ai magistrati il modo in cui i Galli sarebbero entrati a Roma. Io credo che la ragione di questi fenomeni debba essere discussa e interpretata dagli studiosi dei fenomeni naturali e soprannaturali, cosa che io non sono. Tuttavia ritengo che potrebbe essere che, come indica qualche filosofo riferendosi alle diverse intelligenze di questo mondo, qualcuno sia dotato di capacità di preveggenza e, avendo compassione degli uomini, per fare in modo che possano difendersi, tenti di avvertirli con simili segni. Comunque sia, la verità è che sempre dopo tali fatti inspiegabili accadono alle nazioni fatti nuovi e straordinari.

Capitolo 57

La plebe unita è forte, disunita è debole

La forza e la debolezza di un gruppo

Molti Romani, in seguito alla venuta dei Galli e contrariamente alle disposizioni date dal senato, erano andati ad abitare a Veio generando un grave rischio per la loro patria. Il senato, per rimediare a questo disordine, comandò attraverso pubblici editti che, entro una certa data e a rischio di determinate pene, tutti ritornassero a Roma. Questi editti furono dapprima fatti oggetto di beffe da parte dei loro destinatari ma poi, all'avvicinarsi della scadenza prevista, furono da tutti gli stessi docilmente seguiti. Tito Livio così commenta: «I singoli da riottosi che erano tutti insieme, a causa della paura che ciascuno aveva individualmente, divennero obbedienti». Non credo che la natura della moltitudine possa essere mostrata meglio di come lo sia in questo brano; perché la moltitudine si mostra spesso audace nel parlare contro le decisioni del proprio principe ma poi, come gli stessi individui si trovano singolarmente di fronte al rischio della pena, non avendo fiducia gli uni negli altri, corrono a ubbidire¹⁹⁴. Si usa infatti affermare che, avendo a disposizione istituzioni adatte a governare, ci si può disinteressare del fatto che il popolo sia o meno buono; così come, nella stessa situazione, si può operare efficacemente perché quel popolo non faccia danno quando sia maldisposto. Ci si riferisce qui in particolare a quelle cattive disposizioni che i popoli sviluppano per una ragione diversa dall'aver perso la libertà o il loro amato principe; questo perché le cattive disposizioni che sorgono da queste due motivazioni sono formidabili sopra ogni altra cosa e hanno bisogno, per essere tenute a freno, di rimedi straordinari, mentre tutte le altre sono facili da gestire, purché il popolo non abbia capi a cui rivolgersi.

Tutto ciò perché, se da un lato non c'è cosa più temibile di una moltitudine sciolta e senza capo, al tempo stesso è anche vero che non c'è cosa più debole. Infatti anche quando tale moltitudine sia armata, per farla facilmente ritirare,

¹⁹⁴ «Perché la moltitudine è audace nel parlare molte volte contro alle deliberazioni del loro principe; dipoi, come ei veggono la pena in viso, non si fidando l'uno dell'altro, corrono ad ubbidire.»

basterà avere un rifugio in cui resistere al suo primo assalto attendendo che gli animi si raffreddino un poco; a quel punto ognuno comincerà da sé a pensare di dover tornare a casa, inizierà a dubitare dei suoi compagni e a preoccuparsi della propria salvezza o fuggendo o trovando un accordo¹⁹⁵. D'altra parte una moltitudine agitata che voglia sfuggire a questo pericolo, deve rapidamente individuare al suo interno un capo che la guidi, la tenga unita e la difenda, come fece la plebe romana quando, dopo la morte di Virginia uscì da Roma e, per salvarsi, nominò venti tribuni. Se questo non viene fatto, accade sempre ciò che ricorda Tito Livio nelle parole che ho già citato: «Tutti insieme sono forti ma, quando ciascuno comincia a pensare al proprio pericolo, tutti divengono vili e deboli»¹⁹⁶.

La forza e la debolezza di un gruppo

Il comportamento dei gruppi nei confronti dell'organizzazione segue il seguente parallelismo:

Fase Iniziale ----- Collettivismo ----- Unione ----- Forza

Fase successiva ----- Individualismo ----- Divisione ----- Debolezza

Questa dinamica è causata dalla sfiducia reciproca che, con il passare del tempo, cresce tra gli individui.

Affrontando quindi un gruppo, il passare del tempo può essere utilizzato come un rimedio sempre valido; mentre, dall'altro lato, guidando un gruppo, si deve sviluppare rapidamente una struttura organizzativa che ne favorisca lo sviluppo.

¹⁹⁵ «[...] non è cosa più debole, perché, quantunque ella abbia l'armi in mano, fia facile ridurla, purché tu abbi ridotto da poter fuggire il primo émpito: perché quando gli animi sono un poco raffreddi, e che ciascuno vede di aversi a tornare a casa sua, cominciano a dubitare di loro medesimi, e pensare alla salute loro o col fuggirsi o con l'accordarsi.»

¹⁹⁶ «Però una moltitudine così concitata, volendo fuggire questi pericoli, ha subito a fare infra se medesima uno capo che la corregga, tenghila unita e pensi alla sua difesa: come fece la plebe romana, quando, dopo la morte di Virginia, si partì da Roma, e per salvarsi feciono infra loro venti tribuni. E, non facendo questo, interviene loro sempre quel che dice Tito Livio nelle soprascritte parole: che tutti insieme sono gagliardi, e, quando ciascuno poi comincia a pensare al proprio pericolo, diventa vile e debole.»

Capitolo 58

La moltitudine è più saggia e più affidabile di un principe

Lo sviluppo del senso di appartenenza

Come tutti gli altri storici, anche Tito Livio afferma che niente è più inutile e incostante della moltitudine. Spesso infatti, narrando le vicende degli uomini, ci si imbatte in moltitudini che prima hanno condannato qualcuno a morte per poi rimpiangerlo e desiderarlo. Così fece anche il popolo romano con Manlio Capitolino e, dopo averlo condannato a morte, lo rimpianse a lungo. A questo proposito le parole di Livio sono le seguenti: «In breve tempo il popolo, esaurito ogni timore nei suoi confronti, lo rimpianse». In un altro punto Livio, descrivendo i fatti che avvennero a Siracusa dopo la morte di Girolamo nipote di Ierone, dice: «Tale è la natura del popolo che o serve umilmente o comanda con superbia». Desidererei qui difendere la causa, biasimata da tutti gli scrittori, dell'incostanza dei popoli ma non so se mi convenga addentrarmi in questo campo duro e irto di difficoltà a rischio di raccogliere grandi critiche, oppure tralasciarlo con vergogna. Comunque, dato che non giudico né mai giudicherò sbagliato cercare di difendere le proprie opinioni ragionevolmente, soprattutto quando non si usa l'autorità o la forza, trattando del difetto di affidabilità che gli scrittori hanno individuato nella moltitudine, affermo che dello stesso difetto possono essere accusati tutti gli uomini e soprattutto i principi.

Infatti cadono negli stessi errori di una moltitudine slegata tutti coloro che non vivono rispettando le leggi¹⁹⁷. Questa mia affermazione si può facilmente verificare ricordando come ci sono e ci sono stati molti principi di cui, però, solo pochi buoni e saggi; non devono, infatti, a mio parere essere considerati né buoni né saggi tutti quei principi che hanno rotto da soli i freni che dovevano trattenerli. Tra questi ultimi non trovano posto i faraoni egiziani che in quella antichissima civiltà governarono rispettando le leggi; i principi di Spar-

¹⁹⁷«[...] perché ciascuno che non sia regolato dalle leggi farebbe quelli medesimi errori che la moltitudine sciolta.»

ta e quelli Francesi il cui regno è governato dalle leggi come nessun altro ai giorni nostri. In questi principi, nati sotto sane istituzioni, non si deve valutare la natura individuale per verificare se risulta essere più o meno simile a quella della moltitudine; perché loro, come la moltitudine a cui si confrontano, rispettano le leggi, e si troverà quindi anche in loro la stessa bontà, la stessa volontà di rispettare le leggi e di non dominare con superbia e di non servire con umiltà. Lo stesso avveniva con il popolo romano che, per il tempo in cui la repubblica si mantenne incorrotta, non servì mai umilmente né superbamente dominò ma, attraverso i magistrati e le leggi, mantenne con onore il suo stato¹⁹⁸. Quando poi era necessario ribellarsi a un uomo potente, il popolo romano non si tratteneva dal farlo, come si vide contro Manlio e i Dieci che cercavano di opprimerlo, così come d'altra parte, quando era necessario sottomettersi e ubbidire per il bene della repubblica lo faceva senza sforzo sia con i dittatori che con i consoli. Non ci si deve quindi meravigliare se il popolo romano rimpiangesse Manlio Capitolino dopo la sua morte: egli rimpiangeva solo le sue capacità come individuo e il ricordo di queste capacità lo muoveva a compassione. Del resto la stessa cosa sarebbe accaduta anche a un principe, perché tutti gli scrittori sostengono che la capacità individuale si loda e si ammira di più nei propri nemici. Comunque se Manlio tra tutto questo rimpianto fosse risuscitato, il popolo di Roma avrebbe confermato su di lui quel giudizio che lo portò alla prigionia e alla condanna e morte. D'altra parte non mancano gli esempi di principi ritenuti saggi che hanno fatto morire qualcuno per poi rimpiangerlo fortemente, come Alessandro fece con Clito e gli altri amici, Erode con Marianne. Ciò che Livio dice infatti della natura della moltitudine non si riferisce a quando, come era nel caso dei Romani, quella natura è regolata dalle leggi, bensì solamente a quando la moltitudine è sciolta e incontrollata, come era il popolo siracusano quando compì tutti gli errori che fanno gli individui che sono infuriati e privi di regole; e come nei casi già citati Alessandro Magno ed Erode. La moltitudine non è quindi per la sua natura da biasimare maggiormente dei principi, perché entrambi, quando sono privi

¹⁹⁸ “E questi re che nascono sotto tali costituzioni non sono da mettere in quel numero donde si abbia a considerare la natura di ciascuno uomo per sé, e vedere se gli è simile alla moltitudine; perché a rincontro si debbe porre una moltitudine medesimamente regolata dalle leggi come sono loro, e si troverà in lei essere quella medesima bontà che noi vediamo essere in quelli, e vedrassi quella né superbamente dominare né umilmente servire: come era il popolo romano, il quale, mentre durò la repubblica incorrotta, non servì mai umilmente né mai dominò superbamente, anzi con li suoi ordini e magistrati tenne il suo grado onorevolmente.”

di paura o possono permettersi di sbagliare, sbagliano nello stesso modo. Come dimostrano, oltre a quanto già detto, molti altri esempi degli imperatori romani e degli altri tiranni e principi, dove è facile trovare incostanza e instabilità di comportamento quanta mai si potrebbe trovare in nessuna moltitudine¹⁹⁹.

Contro l'opinione comune che sostiene poi che i popoli, quando sono sovrani, sono volubili, mutabili e ingrati, concludo dicendo che questi peccati non sono in loro diversi da come sono nei re. Quindi potrebbe essere nel giusto chi accusasse popoli e principi insieme, mentre sicuramente s'inganna chi salva i principi. Infatti un popolo che governi e sia bene ordinato sarà stabile, prudente e grato esattamente come un principe e sempre lo supererà in saggezza. Mentre un principe non rispettoso delle leggi sarà ingrato, volubile e imprudente più di un popolo²⁰⁰. Si può quindi affermare che il diverso modo di procedere dei principi non nasce dalla loro diversa natura - che sia per il popolo che per il principe persegue il proprio interesse - ma dall'aver maggiore o minore rispetto per le leggi sotto cui vivono. Ciò è testimoniato dal popolo romano che per quattrocento anni è stato nemico dei re e amante della gloria e del bene comune della patria, e se qualcuno volesse opporre a questa mia affermazione l'ingratitudine dimostrata verso Scipione, risponderci con gli argomenti che sopra abbiamo lungamente discusso riguardo a questa materia, dimostrando che i popoli sono comunque meno ingrati dei principi. Relativamente poi alla saggezza e alla stabilità, ritengo che il popolo sia più saggio, più stabile e più giudizioso di un principe.

¹⁹⁹ “Però non è più da incolpare la natura della moltitudine che de' principi, perché tutti egualmente errano, quando tutti senza rispetto possono errare. Di che, oltre a quel che ho detto, ci sono assai esempi, ed intra gl'imperadori romani, ed intra gli altri tiranni e principi; dove si vede tanta incostanza e tanta variazione di vita, quanta mai non si trovasse in alcuna moltitudine.”

²⁰⁰ “Conchiudo adunque, contro alla commune opinione (la quale dice come i popoli, quando sono principi, sono varii, mutabili e ingrati), affermando che in loro non sono altrimenti questi peccati, che siano ne' principi particolari; e che la variazione del procedere loro nasce non dalla natura diversa (perché in tutti è a uno modo, e se vi è vantaggio di bene, è nel popolo) ma dallo avere più o meno rispetto delle leggi dentro alle quali l'uno e l'altro vive. E accusando alcuno i popoli ed i principi insieme, potrebbe dire il vero, ma traendone i principi, s'inganna, perché un popolo che comandi e sia bene ordinato sarà stabile, prudente e grato non altrimenti che un principe, o meglio che un principe eziandio stimato savio; e dall'altra parte un principe sciolto dalle leggi sarà ingrato, vario ed imprudente più che un popolo.”

Non a caso si dice che la voce del popolo assomiglia a quella di Dio perché, per opinione universale, spesso la si vede produrre previsioni e decisioni così precise da sembrare conoscere in anticipo per capacità nascosta il proprio bene e male²⁰¹. Quanto poi alla capacità di giudizio, raramente si vede un popolo che, dopo aver ascoltato due oratori con tesi opposte e con uguali abilità oratorie, non sia poi capace di scegliere la tesi migliore. Come sopra si è detto, un popolo a volte sbaglia nelle cose coraggiose o che sembrano utili solo perché si lascia guidare dalle sue passioni che sono comunque molto minori di quelle di un principe²⁰². Allo stesso modo nelle elezioni dei magistrati il popolo fa scelte di gran lunga migliori dei principi, e mai si può convincerlo a eleggere a cariche pubbliche un uomo infame e dai costumi corrotti mentre, dall'altra parte, si vede spesso un principe farsi convincere in mille modi. Se poi si ha notizia di popoli che odiano una cosa e continuano a odiarla per molti secoli, ciò raramente avviene nei principi. Relativamente a queste ultime due cose, mi sarà ancora una volta d'esempio il popolo romano che, per diverse centinaia di anni, nelle elezioni di tanti consoli e tribuni, mai elesse candidati di cui poi si dovette pentire, e odiò talmente il potere regio che neppure i meriti di un cittadino che mirasse a quel potere riuscirono mai a fargli cambiare idea. Oltre a questo, è noto che le città dove il popolo è principe riescono a compiere in breve grandi conquiste, molto maggiori di quelle fatte sotto a un principe - come fecero Roma dopo la cacciata dei re e Atene dopo essersi liberata da Pisistrato. E questa cosa non può avere altra giustificazione se non che i governi dei popoli sono migliori di quelli dei principi. Contro questa mia opinione non intendo accettare che si opponga ciò che è detto sia da Livio nel testo che stiamo commentando, sia da tanti altri autori; perché se si ricordano tutti i disordini dovuti al popolo e tutti quelli dovuti ai principi, tutte le glorie dei popoli e quelle dei principi, si troverà il popolo essere di gran lunga superiore per bontà, gloria e capacità di conservare e migliorare gli ordinamenti,

²⁰¹ "E non senza ragione si assomiglia la voce d'un popolo a quella di Dio: perché si vede una opinione universale fare effetti maravigliosi ne' pronostichi suoi, tale che pare che per occulta virtù ei prevegga il suo male e il suo bene."

²⁰² "E se nelle cose gagliarde o che paiano utili, come di sopra si dice, egli erra, molte volte erra ancora un principe nelle sue proprie passioni, le quali sono molte più che quelle de' popoli."

mentre i principi risulteranno superiori nell'ordinare le leggi, creare convivenze civili e nuovi statuti e ordini²⁰³.

Nel concludere questo argomento, dico che così come sono durati a lungo quegli stati governati dai principi, altrettanto sono durate le repubbliche; e a questo scopo entrambi hanno avuto bisogno di essere regolati da leggi; perché un principe che può fare ciò che vuole è pazzo, così come un popolo che può fare ciò che vuole non è saggio. E se consideriamo la capacità di ubbidire e sottomettersi alle leggi, si troverà più capacità nel popolo che nel principe mentre, se si ragionerà di entrambi sciolti, nel popolo si vedranno minori errori e meno gravi, oltre che più facilmente rimediabili²⁰⁴. Questo perché un popolo agitato e arrogante può essere facilmente ridotto sulla retta via da un uomo buono e carismatico, mentre a un principe malvagio nessuno può parlare e, contro di lui non resta altro rimedio che il pugnale. Partendo dalla condizione patologica di entrambe queste situazioni si può affermare che, dato che per curare il popolo bastano le parole mentre per i principi sono necessarie armi, è intuitivo che si ha bisogno della cura maggiore dove più grande è l'errore. Inoltre, quando un popolo è sciolto, nell'immediato non si devono temere né comportamenti scellerati né il male, bensì che in futuro e fra tanta confusione si sviluppi la tirannide. Al contrario, nel caso dei principi malvagi si deve temere il male immediato perché per il futuro si può sperare che proprio la cattiva condotta del principe generi una spinta verso la libertà. Queste chiare differenze tra l'uno e l'altro sono le stesse che esistono tra ciò che è e ciò che sarà. Inoltre, è noto che le crudeltà della moltitudine si rivolgono contro coloro che essa teme possa danneggiare il bene comune, mentre quelle di un principe si rivolgono contro colui che desidera insidiare il suo interesse personale. Concludo dunque affermando che l'opinione maggiormente negativa che si ha sui popoli nasce dal fatto che tutti possono parlare male di loro senza timore e liberamente, anche mentre ancora governano, mentre dei principi si parla

²⁰³ “E se i principi sono superiori a' popoli nello ordinare leggi, formare vite civili, ordinare statuti ed ordini nuovi; i popoli sono tanto superiori nel mantenere le cose ordinate, che gli aggiungono senza dubbio alla gloria di coloro che l'ordinano.”

²⁰⁴ “Se, adunque, si ragionerà d'un principe obbligato alle leggi e d'un popolo incatenato da quelle, si vedrà più virtù nel popolo che nel principe; se si ragionerà dell'uno e dell'altro sciolto, si vedrà meno errori nel popolo che nel principe, e quelli minori, e aranno maggiori rimedi.”

sempre con mille paure e rispetto, e mai a sproposito²⁰⁵. Dato che questa materia mi porta a discuterne, nel seguente capitolo tratterò di quali alleanze ci si possa maggiormente fidare tra quelle fatte con una repubblica o quelle fatte con un principe.

Lo sviluppo del senso di appartenenza

Gli individui che all'interno delle organizzazioni a qualsiasi livello non rispettano le regole compromettono lo sviluppo di un valido spirito di appartenenza.

Gli individui all'interno delle organizzazioni perseguono prima di tutto il proprio interesse personale. Un efficace sviluppo dello spirito di appartenenza dipende quindi dall'attitudine a rispettare le regole dell'organizzazione parallelamente al perseguimento dei propri obiettivi personali.

Il mancato rispetto delle regole da parte degli individui non porta nel breve termine a impatti negativi sull'organizzazione mentre la stessa mancanza da parte del gruppo dirigente è estremamente pericolosa e può costituire, anche nel breve termine, la ragione per un cambiamento strutturale.

²⁰⁵ “Le crudeltà della moltitudine sono contro a chi ei temano che occupi il bene comune; quelle d'un principe sono contro a chi ei tema che occupi il bene proprio. Ma la opinione contro ai popoli nasce perché de' popoli ciascuno dice male senza paura e liberamente, ancora mentre che regnano; de' principi si parla sempre con mille paure e mille rispetti.”

Capitolo 59

Quale alleanza è maggiormente affidabile: quella fatta con una repubblica o quella con un principe

Alleanze e partnership esterne

Avviene tutti i giorni che un principe con l'altro, o una repubblica con l'altra si alleino e stringano amicizia, e che si creino alleanze tra repubbliche e principi. Per questo mi pare importante analizzare quale sia l'accordo più stabile e degno di maggior fiducia, quello stretto con una repubblica o quello stretto con un principe. Dopo lunghe riflessioni credo che per molti aspetti, e con qualche piccola eccezione, i due casi siano molto simili; sono convinto in particolare che non risultano osservati, né dai principi né dalle repubbliche, quegli accordi che sono strappati con la forza²⁰⁶; così come d'altra parte credo che in entrambi i casi, a fronte del timore di perdere lo stato, sia le repubbliche che i principi rompano qualsiasi accordo e si mostrino così ingrati²⁰⁷. Demetrio, famoso conquistatore di città, aveva portato agli Ateniesi tantissimi benefici ma in seguito, quando fu sconfitto dai suoi nemici e pensò di cercare rifugio in quella stessa Atene che considerava sua amica e a lui obbligata, fu da questa rifiutato; cosa che fece a Demetrio più male della sconfitta, della perdita della sua famiglia e del suo esercito. Lo stesso Pompeo, dopo essere stato sconfitto da Cesare in Tessaglia, fuggì in Egitto dove venne ucciso da quel Tolomeo, che era stato da lui rimesso sul trono. Questi comportamenti sono tutti originati dallo stessa causa, la paura.

Ciò nonostante, non posso esimermi dal constatare che nella storia è stata maggiore l'umanità usata e ingiuriata dai principi, di quella che ha subito la stessa sorte dalle repubbliche. Per quanto riguarda poi la paura, sempre si troverà nei comportamenti la stessa scarsa affidabilità, e se anche si trovasse una

²⁰⁶ “Credo per tanto che gli accordi fatti per forza non ti saranno né da uno principe né da una repubblica osservati [...]”

²⁰⁷ “[...] credo che, quando la paura dello stato venga, l'uno e l'altro per non lo perdere ti romperà la fede, e ti userà ingratitudine.”

repubblica o un principe che, per rimanere fedele, rischiasse di andare in rovina, ciò potrebbe avvenire solamente quando o un principe è amico di un altro così potente che, sebbene non abbia nessun modo di difenderlo in quel momento, può sperare che in seguito lo aiuti a risalire sul suo trono; oppure quando un principe segue, quale fedele partigiano, fino in fondo la sua parte pensando che non vi possa essere nessuna possibilità di accordo o patto con il nemico del suo protettore²⁰⁸. In quest'ultimo modo si sono comportati i principi del regno di Napoli quando hanno sostenuto la parte dei Francesi. Quanto poi alle repubbliche che seguirono questo comportamento, un esempio è quello di Sagunto in Spagna, che contro Annibale aspettò la rovina restando fedele a Roma; un altro è quello di Firenze che nel 1512 restò fedele ai Francesi. Considerata ogni cosa, credo che, quando il pericolo è imminente, si possa trovare maggiore fedeltà nelle repubbliche che nei principi; questo perché nonostante abbiano lo stesso animo e la stessa volontà, le repubbliche finiscono per averlo a modo loro - cioè lentamente - e questo farà sì che per decidere brigheranno sempre più di un principe a venir meno ai patti, dando così la sensazione di essere più esitanti a romperli²⁰⁹.

Dato poi che le alleanze si rompono principalmente per guadagno, da questo punto di vista le repubbliche sono molto più dei principi rispettose degli accordi. Molti sono infatti gli esempi dove un piccolo guadagno o vantaggio ha fatto venir meno un principe a un patto mentre, d'altra parte, sono numerosi i casi dove un grande guadagno non è stato sufficiente a far cambiare posizione a una repubblica²¹⁰. Così per esempio accadde ad Atene ai tempi di Temistocle, quando egli aveva fatto sapere all'assemblea di avere un'idea molto

²⁰⁸ “E se si troverà o una repubblica o uno principe che, per osservarti la fede, aspetti di rovinare, può nascere questo ancora da simili cagioni. E quanto al principe, può molto bene occorrere che egli sia amico d'uno principe potente che, se bene non ha occasione allora di difenderlo, ei può sperare che col tempo ei lo ristituisca nel principato suo; o veramente che, avendolo seguito come partigiano, ei non creda trovare né fede né accordi con il nimico di quello.”

²⁰⁹ “E credo, computato ogni cosa, che in questi casi, dove è il pericolo urgente, si troverà qualche stabilità più nelle repubbliche che ne' principi. Perché, sebbene le repubbliche avessero quel medesimo animo e quella medesima voglia che uno principe, lo avere il moto loro tardo farà che le perranno sempre più a risolversi che il principe, e per questo perranno più a rompere la fede di lui.”

²¹⁰ “Romponsi le confederazioni per lo utile. In questo le repubbliche sono di lunga più osservanti degli accordi che i principi. E potrebbesi addurre esempi dove uno minimo utile ha fatto rompere la fede a uno principe, e dove una grande utilità non ha fatto rompere la fede a una repubblica [...]”

utile e importante per la città ma di doverla tenere segreta perché, se nota pubblicamente, avrebbe perso ogni possibilità di essere realizzata. A quel punto il popolo nominò Aristide affinché questa idea gli fosse comunicata in segreto e in modo che lui, una volta conosciutala, potesse poi e senza bisogno di consultarsi con nessuno, decidere il da farsi. Temistocle mostrò ad Aristide come la flotta di tutti i Greci, che erano ancora fedeli ad Atene, era ormeggiata in un unico porto dove facilmente si poteva affondare o conquistare, permettendo ad Atene di diventare così padrona di tutta la Grecia. A quel punto Aristide riferì al popolo che l'idea di Temistocle poteva essere sì utilissima ma anche molto disonesta, ottenendo che il popolo per quest'ultimo motivo la rifiutasse integralmente. Questa cosa non sarebbe certamente accaduta con Filippo il Macedone o con quegli altri principi che hanno cercato e guadagnato più vantaggi rompendo accordi che in qualsiasi altro modo. Trattandosi di una cosa che considero normale, ho preferito trattare di quegli accordi che vengono rotti per motivi straordinari in cui, ripeto, credo che il popolo compia minori errori di un principe, per cui ci si possa maggiormente fidare di lui. Non ho trattato di tutte le rotture di accordi giustificate da una qualsiasi ragione di mancata osservanza degli stessi.

Alleanze e partnership esterne

Le alleanze e gli accordi chiusi con la forza o la minaccia, e non con il consenso, non possono essere stabili.

Quando un individuo, così come un'organizzazione, si trova in una situazione che ne mette a rischio la sopravvivenza, non rispetterà alcun accordo.

Capitolo 60

Il consolato e tutte le altre magistrature venivano assegnate a Roma senza considerare l'età dei candidati

Età e opportunità di carriera

Dalla storia di Roma si nota come, da quando il consolato fu coperto anche da plebei, la Repubblica Romana fu affidata a dei cittadini eletti senza tenere in nessuna considerazione né l'età né la stirpe. Questo perché a Roma non si pose mai eccessiva attenzione all'età ma si prestò sempre attenzione alle capacità individuali dei candidati, che fossero giovani o vecchi²¹¹. Testimone di questo fatto è Valerio Corvino il quale fu nominato console a soli ventitré anni. Per altro lo stesso Valerio, parlando ai suoi soldati, disse che il consolato: «Era un premio al valore e non alla stirpe». Che il valore fosse poi stato correttamente valutato è cosa su cui si può discutere a lungo mentre, relativamente alla mancata considerazione della stirpe, questa fu una scelta necessaria che, se si presentasse anche in altre città, come sopra si disse, dovrebbe essere colta per trarne gli stessi effetti positivi. Infatti si può chiedere agli uomini di sacrificarsi senza premio solo con grande pericolo, e in ogni caso mai togliendo loro anche la semplice speranza di conseguirlo²¹². Roma comprese abbastanza rapidamente che la plebe aspirava ad avere consoli plebei e, per un certo periodo la nutrì solo di questa speranza senza darle modo di realizzarla ma, in seguito, cominciò a non essere più sufficiente il solo alimentare questa speranza e decise quindi di concedere realmente questa possibilità. Questo perché, come sopra si discusse, la città che non utilizza la plebe in opere gloriose può disporne come vuole, ma quella che desidera realizzare ciò che fece Ro-

²¹¹ «Ei si vede per l'ordine della istoria come la republica romana, poiché il consolato venne nella plebe, concesse quello ai suoi cittadini senza rispetto di età o di sangue; ancora che il rispetto della età mai non fusse in Roma, ma sempre si andò a trovare la virtù o in giovane o in vecchio che la fusse.»

²¹² «E quanto al sangue, fu concesso questo per necessità, e quella necessità che fu in Roma sarebbe in ogni città che volesse fare gli effetti che fece Roma, come altra volta si è detto; perché e' non si può dare agli uomini disagio senza premio, né si può tôrre loro la speranza di conseguire il premio senza pericolo.»

ma, non può permettersi di mantenerla in disparte²¹³. Una volta stabilito questo relativamente alla stirpe, è poi giusto che non si faccia distinzione sulla base dell'età. Ricordo tuttavia che, dovendo eleggere un giovane in un ruolo che richiede la saggezza di una persona esperta, conviene che a farlo sia direttamente il popolo in modo che a quel giovane candidato sia necessario di aver già compiuto azioni importanti. D'altra parte quando un giovane è così virtuoso da essersi fatto conoscere per qualche azione di questo tipo, sarebbe un grave danno per la città non potersene valere o che per farlo dovesse aspettare di vederlo invecchiare, e che con lui invecchiasse anche il vigore d'animo e la prontezza che solo in quella età sono utili alla patria²¹⁴. Così Roma si avvale di Valerio Corvino, Scipione, Pompeo e di molti altri che giovanissimi raggiunsero gli onori del trionfo.

Età e opportunità di carriera

Nelle organizzazioni la scelta degli individui che devono coprire ruoli di responsabilità non deve tenere in considerazione elementi legati alle loro origini e alla loro età, ma valutare esclusivamente alle loro capacità.

L'applicazione di questo criterio meritocratico e la sua conoscenza da parte di tutta l'organizzazione contribuisce in modo significativo al miglioramento del livello di motivazione complessiva.

Le organizzazioni devono mettersi in condizione di sfruttare al meglio le capacità degli individui senza attenderne l'invecchiamento anagrafico. A questo proposito si dimostra una scelta efficace affidare loro le responsabilità affiancandoli nei primi tempi con consiglieri anziani (i moderni coach e mentor).

²¹³ “Ma la città che non adopera la sua plebe a alcuna cosa gloriosa, la può trattare a suo modo, come altrove si disputò; ma quella che vuol fare quel che fe' Roma, non ha a fare questa distinzione.”

²¹⁴ “E quando uno giovane è di tanta virtù che si sia fatto in qualche cosa notevole conoscere, sarebbe cosa dannosissima che la città non se ne potessi valere allora, e che l'avesse a aspettare che fosse invecchiato con lui quel vigore dell'animo e quella prontezza della quale in quella età la patria sua si poteva valere [...].”

Testi citati

Su Niccolò Machiavelli:

- N. Machiavelli**, *Opere volume I*, a cura di Corrado Vivanti, Einaudi-Gallimard, Biblioteca della Pléiade.
- N. Machiavelli**, *Edizione nazionale delle opere di N. Machiavelli, Discorsi sopra la prima Deca di Tito Livio*, a cura di Francesco Bausi, Salerno Editrice.
- N. Machiavelli**, *Il principe, testo originale con la versione in italiano di oggi*, di Piero Melograni, Superbur Classici.
- N. Machiavelli - F. Vettori**, *Viaggio in Germania*, a cura di Marcello Simonetta, Sellerio Editore.
- F. Bausi**, *Machiavelli*, Salerno Editrice.
- G. Ferroni**, *Machiavelli, o dell'incertezza. La politica come arte del rimedio*, Saggine Donzelli Editore.
- A. Gramsci**, *Noterelle sulla politica di Machiavelli*, PBE Einaudi.
- F. Chabod**, *Scritti su Machiavelli*, PBE Einaudi.

Sul '500:

- N. Davies**, *Storia d'Europa*, Bruno Mondadori Editore.
- Erasmus da Rotterdam**, *L'educazione del principe cristiano*, a cura di Anna Morisi Guerra, Angelo Signorelli Editore.
- Erasmus da Rotterdam**, *Elogio della Pazzia*, a cura di Tommaso Fiore, NUE Einaudi.
- Erasmus da Rotterdam**, *Pace e guerra*, a cura di Italo Francesco Baldo, Salerno Editrice.
- Thomas More**, *Utopia*, a cura di Luigi Firpo, Guida Editori.
- G. Pico della Mirandola**, *Discorso sulla dignità dell'uomo*, a cura di Giuseppe Tognon, Editrice la Scuola.
- G. Pontano**, *De Principe*, a cura di Guido M. Cappelli, Salerno Editrice.
- B. Graciàn**, *Oracolo manuale e arte di prudenza*, a cura di Antonio Gasparetti, Tea due.
- B. Graciàn**, *L'eroe. Il saggio*, Ugo Guanda Editore.
- B. Graciàn**, *Il politico don Fernando il Cattolico*, a cura di Vittorio Dini, Bibliopolis.
- Tucidide**, *La guerra del Peloponneso*, Einaudi-Gallimard, Biblioteca della Pléiade.

Testi Management:

- G. Hamel e C. K. Prahalad**, *Alla conquista del futuro*, Il Sole 24 ore.
- G. Hamel**, *Leader della rivoluzione*, Il Sole 24 ore.
- R. Normann**, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri.
- R. Normann**, *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri.
- R. Normann**, *Ridisegnare l'impresa*, Etas Libri.
- J. P. Kotter**, *Al cuore del cambiamento*, Etas Libri.
- M. Bergami e E. Messina**, *Dialogo sul Team*, Baldini Castoldi Dalai Editore.
- G. P. Quaglino**, *Leadership* (a cura di), Raffaello Cortina Editore.
- M.F.R. Keats de Vries**, *Leader giullari e impostori*, Raffaello Cortina Editore.
- M.F.R. Keats de Vries**, *L'organizzazione nevrotica*, Raffaello Cortina Editore.
- M.F.R. Keats de Vries**, *L'organizzazione irrazionale*, Raffaello Cortina Editore.
- M.F.R. Keats de Vries**, *Vita e morte del manager rampante*, Il Sole 24 ore.
- W. Passerini e G. Dell'Orto**, *Neo-Management, l'azienda e l'anima*, Franco Angeli.
- P. Watzlawick, J.H. Weakland - R. Fisch**, *Change*, Casa editrice Astrolabio.
- P. Luigi Celli**, *Nascita e morte di un'impresa in 42 lettere*, Sellerio Editore.
- M.Gaggi - E. Narduzzi**, *La fine del ceto medio*, Gli Struzzi, Einaudi.
- G. Alvi**, *Una Repubblica fondata sulle rendite*, Mondadori.

