



Quattro casi e quattro riflessioni per riscoprire le radici della professionalità e del management

I valori della buona impresa

Se l'azienda è luogo di innovazione creativa, da sede di produzione diventa anche centro di cultura

di Marco Vitale *

L'obiettivo del corso era quello di illustrare quattro semplici concetti:

1. L'impresa non è né un meccano né un sistema di equazioni, ma una organizzazione integrata di uomini e cose, unite intorno a un progetto in continua evoluzione. Non esistono né formule, né teorie, né equazioni, né modelli capaci di racchiudere, in una sintesi riproducibile ed esportabile in maniera meccanica, la formula imprenditoriale di successo. Lo stesso metodo dei casi non va inteso come una ricerca di natura statistica per estrapolare tale formula ad altre situazioni, ma semplicemente come un metodo per addestrarci a riconoscere i fattori critici, a leggere questa realtà complessa che è l'impresa, a individuare talune relazioni che, con molta cautela, hanno un qualche tasso di ripetibilità, a riconoscere quei principi fondamentali, quei valori che sono, invece, pilastri stabili in quanto elementi sostanziali ed essenziali dell'impresa stessa.

2. L'essenza del management consiste nella predisposizione all'apprendimento innovativo e alla soluzione di nuovi problemi concreti. Schumpeter definisce la *leadership* come capacità di pensare il nuovo, di intuire ciò che poi si rivelerà esatto, di cogliere l'essenziale, di agire tempestivamente. Ed è la migliore definizione che io conosca.

3. Le imprese non sono solo la sede dove si organizza la produzione e si realizza un reddito, ma anche un luogo dove si creano e si elaborano valori funzionali allo sviluppo del lavoro umano e della produttività, cioè dove si fa cultura. E dunque esiste una stretta connessione tra i valori d'impresa come centro d'innovazione in senso schumpeteriano e i valori della società in un dato momento storico.

4. Lo spirito d'impresa e i metodi di lavoro della stessa non esauriscono la loro sfera d'azione nell'ambito dell'impresa in senso stretto, ma sono rilevanti per ogni organizzazione che deve funzionare in maniera efficiente, perseguendo obiettivi di produttività.

Io credo che questi quattro concetti, semplici, ma fondamentali, risultino suffi-

cientemente illustrati dal corso della Bocconi e dalle vivaci e sincere comunicazioni dei generosi attori intervenuti come «testimoni».

Il caso Arca ha mostrato come, nel complesso mondo del mercato finanziario, sia fondamentale la scelta di una rotta, di un sistema di valori guida, sulla base dei quali sia possibile sottoporre a costante verifica la coerenza tra obiettivi e concrete scelte operative. E ha illustrato come la difficile scelta di una rotta non debba discendere da preferenze, valori e obiettivi individuali dei protagonisti, ma dalla lettura attenta e professionale della nuova realtà in formazione e dalle caratteristiche istituzionali (e dunque dalla funzione sociale) che i nuovi strumenti di investimento collettivo sono chiamati ad assolvere. Ecco il collegamento con l'apprendimento innovativo.

Quando il mercato finanziario, da ristretta arena per pochi soggetti strettamente legati tra loro da un patto non scritto, ma fortissimo, di omertà, tipico di tutti gli *establishment*, diventa un fenomeno che interessa milioni di persone, siamo di fronte a qualcosa di radicalmente nuovo. Un libro bianco, un mare in gran parte sconosciuto, che dobbiamo af-

frontare con lo spirito, con la visione, con l'ansia di un Cristoforo Colombo, e non con l'approccio diligente e responsabile, ma meccanico, ripetitivo e annoiato del conduttore del traghetto del Lago di Como.

Il caso Arthur Andersen ha mostrato quale stretto collegamento esista tra *leadership*, valori fondamentali, comportamenti strategici, comportamenti organizzativi. Ha mostrato come una piccola società di consulenza possa diventare grande, in tutti i sensi, attraverso un lungo lavoro di molti professionisti appassionati, accumulato nei decenni, intorno a un nucleo duro di valori fondamentali, capaci di vivere e sopravvivere attraverso epoche diverse, paesi diversi, dimensioni diverse; nucleo duro e capace di adattamento al variare delle circostanze esterne, proprio perché è radicato nell'essenza e nella funzione propria di quella specifica professione. E ha mostrato come una grande società di consulenza, grande nei principi e nei metodi professionali e poi anche nelle dimensioni, possa diventare centro di elaborazione culturale precisa, capace di influenzare l'evoluzione di importanti aspetti della vita economica di un paese.

Non vi è dubbio che

l'Arthur Andersen abbia avuto importanti e positive influenze negli Usa, soprattutto dagli Anni 30 agli Anni 60, e in Italia negli Anni 60 e 70. Ma il caso Arthur Andersen mostra anche come la crescita dimensionale, il successo, il complicarsi del mondo esterno pongano continuamente nuove sfide, nuove complessità. E queste chiamano a nuove scelte strategiche e operative, che richiedono profonde capacità innovative e, al contempo, una rinnovata fedeltà allo spirito di verità che, forse, il successo e la crescita tendono ad offuscare.

Il caso del Porto di Genova ha dimostrato quante componenti, oltre quelle strettamente tecnico-economiche, entrino in gioco in un processo di cambiamento strategico in una organizzazione complessa, cambiamento finalizzato all'inserimento del fondamentale valore della produttività in una struttura pubblica, che questo valore ha abbandonato da decenni sostituendolo con il valore o disvalore del potere fine a se stesso, cioè non del potere come responsabilità, ma del potere come usurpazione, sopraffazione, appropriazione per fini di parte, di un patrimonio comune. E ha mostrato quanta fatica, quanta sofferenza, quante lacerazioni scatenino

questi processi. Altro che meccano, altro che equazioni! E ha mostrato anche che lo spirito d'impresa, i valori veri e profondi del management, e i metodi che da questi valori coerentemente discendono, sono qualcosa con il quale anche questi grandi organismi pubblici devono fare i conti.

I due incontri su «Valori e culture manageriali negli Stati Uniti e nel Giappone» hanno fatto capire, o almeno intravedere, come i comportamenti e i successi o insuccessi manageriali abbiano radici profonde nella società, nella cultura, nella memoria storica, nelle tendenze generali del proprio tempo. I manager veri non sono né «Samurai» né «Cavalieri della Tavola Rotonda» né, tantomeno, i *play-boy* descritti dalle riviste alla moda, ma onesti professionisti della produttività, che cercano di contribuire, attraverso la realizzazione di questo obiettivo, allo sviluppo della società umana.

Nella prima lezione del corso uno studente mi ha chiesto la ragione per la quale mi impegno, con tanta passione, con tanta identificazione, nelle vicende delle imprese nelle quali mi trovo professionalmente coinvolto. Gli ho risposto in modo un po' frettoloso. Poiché si trat-

ta, peraltro, di una domanda cruciale, vorrei ora ritornare sull'argomento, rispondendo gli con un testo cinese del quarto secolo a.C.

«Perché i re, i duchi e i grandi presenziano di buon'ora la corte e si ritirano solo molto tardi? Perché ascoltano i processi per una giornata intera? Perché non osano diminuire i loro sforzi? Poiché si dicono: «La forza d'animo genera l'ordine sociale, la mancanza di questa forza, il disordine; la forza d'animo genera la sicurezza pubblica, la mancanza di questa forza, il pubblico pericolo». Così non osano diminuire i loro sforzi.

«Perché ministri e funzionari consumano la loro forza fisica ed esauriscono la loro intelligenza riflessiva? Perché regolano gli affari pubblici all'interno e percepiscono le dogane all'esterno? Perché non osano diminuire i loro sforzi? Poiché si dicono: «La forza d'animo genera l'onore, la mancanza di questa forza, il disonore». Così non osano diminuire i loro sforzi.

«Perché i contadini escono al mattino e fanno ritorno solo a sera? Perché si sforzano di arare, seminare, piantare e accumulare semi più che possono? Perché non osano diminuire i loro sforzi? Poiché si dicono:

«La forza d'animo porta con sé la ricchezza, la mancanza di questa forza, l'indigenza; la forza d'animo produce cibo sufficiente, la mancanza di questa forza, la carestia». Così, non osano diminuire i loro sforzi.

«Perché le donne si levano al mattino presto e si coricano a notte inoltrata? Perché si sforzano di filare, di tessere, di lavorare la canapa e il lino, di avvolgere la tela e la seta? Perché non osano diminuire i loro sforzi? Poiché si dicono: «La forza d'animo porta con sé la ricchezza, la mancanza di questa forza, la povertà; la forza d'animo dà i mezzi per procurarsi il calore, la mancanza di questa forza forza ci lascia in preda al freddo». Così, non osano diminuire i loro sforzi».

Quello che mi ha colpito in questo testo vigoroso, è il senso dell'agire per migliorare lo stato della società umana, con tensione e impegno, ma senza spirito di sopraffazione; è il contribuire al processo di incivilimento dell'uomo. Qui è la radice della professionalità laica, e quindi anche del management.

(*) Dalla relazione conclusiva del corso su «Valori imprenditoriali e comportamenti strategici», tenuto all'Università Bocconi di Milano.