

Impresa e nuovo umanesimo del lavoro

*«Bellum cano perenne between usura and a man ubo
does a good job».*

(Ezra Pound)

È sorprendente come i temi sull'essenza dell'impresa, sulla sua natura, sulle sue caratteristiche fondanti, sulla sua funzione nella società, sui suoi rapporti fra gli uomini e le donne che in essa lavorano e fra questi e la comunità, cioè, in sostanza, su quell'insieme di valori essenziali sui quali si basa l'attività dell'impresa (e che, talora, sinteticamente vengono indicati con la, in parte equivoca, espressione: etica d'impresa), è sorprendente, dicevo, come questi temi suscitino un interesse crescente negli ambienti più diversi; anche in quelli più operativi. Quando, nel 1982, iniziò, in Bocconi, un corso pionieristico su: «Valori d'impresa e scelte strategiche», ero un isolato, guardato con qualche diffidenza e molta ironia dai colleghi. Quanto era più semplice, più lineare, più razionale, più autoappagante, insegnare che l'impresa è una specie di insieme di equazioni e che basta mettere in fila gli attrezzi ed imparare ad usarli per ottenere grandi risultati! Eppure era così facile osservare che una stanza attrezzata a perfezione con tutti gli strumenti di falegnameria non è non diventerà mai un laboratorio di falegnameria, sino a quando non entrerà in essa un falegname che non solo conosca gli attrezzi e come usarli, ma che abbia la volontà di usarli, li ami, sappia perché usarli ed

(*) Intervento in ricordo di Angelo Ravano in occasione del primo anniversario della scomparsa (La Spezia, 24 maggio 1995).

abbia dei precisi obiettivi. E quando si entra nel campo dei perché e degli obiettivi, siamo già nel campo dei valori. È il falegname, con la sua complessa umanità fatta di perché, di obiettivi, di motivazioni, di *know-how*, che trasforma degli strani oggetti in attrezzi di lavoro, funzionanti secondo un piano, secondo un disegno; e non sono, viceversa, gli attrezzi a trasformare l'uomo in falegname. Ed allora – dicevo ai miei studenti –, ragioniamo, scendiamo, ricerchiamo sui valori di fondo dell'impresa, perché se questi sono ben radicati, e se di questi diventiamo lucidamente consapevoli, si alzano enormemente le possibilità che l'impresa nasca e che riesca, poi, a sopravvivere ed a crescere, nella buona e nella cattiva sorte. Se mi si chiedesse quanti casi ho visto, in oltre trent'anni di osservazione della vita di centinaia di imprese, di cadute irreversibili causate da fattori strettamente tecnici o di mercato od economici o finanziari, non raggiungerei un numero che supera le dita di una mano. Nella maggior parte dei casi, le crisi irreversibili che ho avuto modo di analizzare, erano dovute a confusioni di fondo, intellettuali e morali, dei protagonisti sul ruolo, sulla natura e sugli obiettivi dell'impresa, sul ruolo della proprietà e del lavoro imprenditoriale, sul ruolo dell'equilibrio fra *management*, lavoro e capitale e, soprattutto, su rapporti non sani fra famiglia e impresa.

In realtà è improprio definire sorprendente questo rinnovato interesse. È piuttosto sorprendente come questa visione *realistica* dell'impresa e dello spirito dell'impresa sia stata trascurata nei decenni recenti, caratterizzati da schemi meccanicistici ed astratti, dominati dalla visione del capitale come fattore dominante dello sviluppo. Se ripercorriamo i testi delle epoche in cui lo sviluppo economico e sociale ha segnato, veramente, dei grandi salti epocali, troviamo *sempre* non solo un fervore di iniziative imprenditoriali ma anche una capacità di riflessione sull'impresa e sui suoi valori assai profonda ed ancora, largamente, attuale. Penso, innanzitutto, ai grandi secoli dal Duecento al Cinquecento che hanno visto, nelle città italiane e segnatamente a Firenze, la nascita dell'economia imprenditoriale, ed ai suoi cantori: Coluccio Salutati, Bruni, Bracciolini, Valla, Leon Battista Alberti. Ma penso anche al perio-

do del decollo dell'economia industriale in Inghilterra e negli Stati americani ed a Franklin e Paine. O al periodo del decollo dell'economia lombarda, nella seconda metà dell'Ottocento, ed ai teorici dello sviluppo italiano, dal Genovesi al Gioia al Romagnoli sino al Cattaneo di «Del pensiero come principio di economia pubblica» (1860).

Ma dobbiamo chiederci perché la rinascita di questa attenzione ai temi di fondo sulla natura dell'impresa e dell'economia imprenditoriale, caratterizzi proprio i nostri anni. Credo che le spiegazioni principali siano sostanzialmente tre.

La prima è che, in tutto il mondo, gli schemi di sviluppo basati sul capitale e sui trasferimenti di capitale, hanno, definitivamente, dichiarato bancarotta, sul piano pratico e sul piano teorico. In tutti i luoghi, invece, in cui si sono aperti spazi allo spirito d'impresa ed alla libertà d'impresa, valorizzando le risorse locali e si è riconosciuto, come insegnava Cattaneo, che «chiuso il circolo delle idee, resta chiuso il circolo della ricchezza», si sono ottenuti e si stanno ottenendo risultati straordinari. La seconda è che, in tutto il mondo, le grandi imprese, costruite secondo il modello gerarchico, militare, autoritario, finanziario, hanno dimostrato dei gravi limiti e molte sono cadute in crisi di grande e prolungata portata. L'esempio più evidente resta la General Motors che, con i suoi 800.000 dipendenti, all'inizio degli anni Ottanta, era l'organizzazione più grande del mondo dopo l'Armata Rossa ed i grandi servizi sociali, che ha sofferto una grave crisi che si è trascinata per più di venti anni. Con questo non si vuol dire che la grande impresa sia, strutturalmente, superata, ma piuttosto che, per sopravvivere e riprendere una capacità di sviluppo, essa deve (come, in gran parte, ha iniziato a fare) ripensare il proprio modello secondo un sistema di valori profondamente rinnovato (partecipazione, valorizzazione dei talenti, trasparenza, flessibilità, autonomia e responsabilità, rispetto della dignità della persona, fantasia, innovazione), insieme di valori che, per funzionare ed essere armonicamente fusi, richiedono una visione rinnovata della concezione stessa dell'impresa, dei rapporti fra i soggetti che in essa vivono ed operano e dei suoi rapporti con la comunità.

La terza spiegazione è che è l'evoluzione stessa delle nuove tecnologie e dell'organizzazione integrata dei mercati mondiali a spingere in questa direzione. Le nuove tecnologie ed i mercati sempre più aperti ed integrati (non solo per i prodotti ma anche per i fattori della produzione) non sono, come molti hanno creduto ed ancora credono, fattore di concentrazione e di gerarchizzazione, ma fattori di diffusione della conoscenza, di flessibilità, di predominio del sapere tecnologico ed organizzativo sul capitale, della fantasia sulla routine, dell'innovazione sulle procedure, della gioventù sulla vecchiaia, della morale sul potere, della fede sul catechismo, dell'essere sull'avere.

L'impresa del post-capitalismo assomiglia, sempre di più, alle imprese dei «mercanti» lanieri fiorentini del '300 che si muovevano, con grande efficacia, su base internazionale, («quicquid et ubique est gentis Florentine magnumque sparsa per orbem est») guidati da un preciso sistema di valori. Per questo è necessario trovare e sviluppare qualcosa che unisca e guidi gli uomini dell'impresa, in sostituzione degli obsoleti meccanismi gerarchici e di potere, e che aiuti ad armonizzare il loro agire con i bisogni della collettività. Questo qualcosa è un sistema di valori aggiornato ma che sappia anche, umilmente, recuperare temi ed approcci vivi nel passato, soffocati dal pensiero marxista e dal gigantismo industriale, ma che, oggi, se aggiornati, riprendono grande attualità. È una trama antica che sembrava spezzata per sempre e che, ora, sembra invece potersi ricomporre.

L'impresa post-capitalistica vincente (della quale l'emblema è la Microsoft piuttosto che la General Motors) è quella che riuscirà e sarà capace di realizzare, nella pratica quotidiana dell'impresa, l'antico principio che: «omnium rerum mensura homo». Tutto questo capiscono, nella loro spiccata sensibilità di mercato, molti imprenditori. È questo che spiega, per ragioni pratiche, anche il rinnovato interesse per queste problematiche. Al termine di un secolo di orrori e di violenza, forse è proprio l'impresa, nella sua straordinaria complessità e ricchezza intellettuale e spirituale, nel suo spirito creativo e costruttivo, a segnare la rotta verso un nuovo umanesimo del lavoro, che giustifichi il giudizio di

Coluccio Salutati (1313-1406): «Cosa santa è la giustizia, tuttavia più santa, santissima è la mercatura, senza la quale il mondo non può vivere». Forse non è casuale né è un male che il codice di Leonardo sia finito nelle mani del giovane imprenditore americano che, diciannovenne, creò, appena 20 anni fa, con pochi amici, con pochissimo capitale ma con molto impegno e fantasia, la Microsoft, esempio del tipo di impresa del 2000 e che, oggi, capitalizza più della General Motors.

Angelo Ravano fa parte delle persone che mi hanno fatto capire, che mi hanno insegnato queste cose. Non me le ha insegnate parlando, ma con i suoi comportamenti. Lo conobbi sul lavoro e ci siamo incontrati, quasi sempre, solo per motivi di lavoro. Mi ha fatto capire anche quelle poche cose che conosco di economia marittima. Ma la sua è stata soprattutto una lezione di umanità e di imprenditorialità.

Quando lo conobbi mi stavo interessando di un gruppo di lavoro che stava vivendo una grave crisi. Credo che fu l'unico lavoro che ci diede un aiuto vero. Con le sue idee, con la sua astuzia, con la sua generosità, con la sua fantasia, con la sua conoscenza profonda dei fondamentali dell'economia marittima, ma soprattutto con la sua serenità. I problemi che dovevamo affrontare erano molto complessi, ma lui era sempre sereno, dava sempre l'idea che, alla fine, avremmo trovato la soluzione. Tradimmo la sicurezza. Quella sicurezza che viene da una profonda conoscenza del mestiere, dall'aver visto e domato tante burrasche, ma anche da un sicuro e meditato sistema di valori. Lo spirito d'impresa, cioè il gusto del creare, del fare, dell'intraprendere, del realizzare, ispirava le sue azioni e le sue parole. Immagino che, come uomo, avrà, come tutti noi, avuto le sue debolezze, le sue miserie. Ma come imprenditore, e in particolare come imprenditore marittimo, era un campione. Queste cose le dico non perché è morto, come commemorazione di stile. Le dico perché è vivo. Perché egli ci ha lasciato una lezione su cosa vuol dire essere imprenditori, che non dobbiamo, che non vogliamo lasciare cadere. Tanto più in un'epoca in cui le manipolazioni dei media rendono sempre più difficile distinguere fra imprenditori

veri, degni di portare questo nome così bello ed impegnativo, e semplici affaristi. Angelo Ravano era un imprenditore vero, nel senso classico ed antico del termine, anche se la sua mente ed il suo cuore erano sempre tesi, sino all'ultimo, a cogliere i segni del futuro, del nuovo.

L'ultima volta che lo incontrai parlammo a lungo del porto di Gioia Tauro, un progetto da lui voluto e che lo entusiasmava. Alla fine, con il suo sorriso arguto e ironico mi disse: «poi, un giorno mi faranno una statua». Io, lì per lì, non ebbi la prontezza di rispondergli come avrei dovuto, di dirgli quello che gli dico ora: «la tua statua, Angelo Ravano, sono il *terminal container* di La Spezia e quello di Gioia Tauro e le tante persone che, in quei siti affascinanti, portano avanti e trasmettono alle nuove generazioni il tuo esempio di un uomo "who does a good job"».