

FARE IMPRESA CON I VALORI

Impresa è il participio passato del verbo latino in-prendere, termine che in italiano si può risentire nel verbo intraprendere. Dare inizio, cominciare, dare il là ad un progetto. L'impresa è l'atto di colui che si mette in cammino in un percorso tendente ad un fine, il quale in principio è soltanto desiderato, sentito, agognato e che diventa realtà solo nel momento in cui si muovono i primi passi nel contesto reale. Fare impresa vuol dire dunque mettere in atto uno sforzo proficiente in vista di uno scopo. "Fare l'impresa", a livello di linguaggio comune, è l'azione che si attribuisce a chi riesce a conseguire un risultato inatteso, arduo o addirittura insperato, sebbene non impossibile. Colui che compie l'impresa è generalmente un eroe perché è in grado di superare se stesso e gli altri, elevandosi ad un livello superiore, cogliendo qualcosa di unico attraverso l'esercizio di alcune peculiarità caratteriali e personali, ossia le virtù. E la virtù per eccellenza che compete all'eroe è senza dubbio quella della fede¹, oltre che al coraggio.

Tale preambolo è d'uopo ai fini del nostro itinerario all'interno di *Fare impresa coi valori* per mostrare innanzitutto come il termine impresa abbia una pregnanza semantica ben più ampia di quella meramente produttiva. L'imprenditore, alla stregua dell'eroe, è colui che attraverso le proprie energie è in grado di dare vita a qualcosa di nuovo a partire dal contesto sociale e ambientale nel quale si ritrova. Fin dalla notte dei tempi si sa che le gesta degli eroi vengono raccolte nei miti, ossia in racconti fondativi intorno ai quali le comunità umane si riconoscono e grazie ai quali si possono formare delle identità culturali. Notiamo perciò che l'impresa ha a che fare con l'identità (*identity*) e con il suo processo di formazione (*shaping*), ivi con la scelta dei criteri da mettere in pratica in vista del conseguimento di ciò che colui che fa l'impresa vuole veder realizzato, ossia con «ciò che è meritevole d'impegno» (p. 5), quello che i latini avrebbe definito il *quod valet*, ciò che vale. *Valeo*, il valere, è ciò che attiene al valoroso, ossia a chi ha coraggio, che nel nostro caso si associa al ruolo dell'imprenditore. Comprendiamo perciò che ogni prassi in vista di un fine richiede la messa in atto di criteri d'azioni, i quali si legano alle virtù; tali criteri sono i valori.

¹ Intesa non in senso stretto di fede religiosa, ossia di credenza come assenso a partire da un principio autorevole, ma come fiducia nel fatto che le nostre energie impiegate nello sforzo vadano a buon fine.

Ciò che ha mosso i curatori del seguente lavoro, Stefania Contesini e Roberto Mordacci, a intraprendere la scrittura di *Fare impresa con i valori* non è di carattere puramente teorico - come ci si potrebbe aspettare da due filosofi del loro calibro, la prima consulente, formatrice e responsabile del "Laboratorio Filosofia Impresa" presso l'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano, il secondo docente di Filosofia Morale e preside della facoltà di Filosofia della suddetta università -, bensì strettamente pratico e pragmatico. Il tutto nacque un paio di anni fa in seguito alla richiesta da parte di un imprenditore, Marco Gulli di Veeco, di intraprendere un percorso di ricerca condiviso con il fine di dipingere un quadro il più possibile preciso e chiaro di ciò che significa l'attività del "fare impresa" nell'epoca della rivoluzione 4.0.

«Rimaneva peraltro un punto aperto, ancora poco presidiato, quello di governare l'insieme dei processi indotti dal cambiamento partendo dall'interno dell'impresa, dai valori identitari, per scoprire la propria forza o le aree di miglioramento e, su basi oggettivamente riscontrabili, fornire strumenti a supporto dello sviluppo. E favorire la sintesi valoriale con una struttura teorica in grado di rappresentare l'impresa, dai comportamenti e stile di management, alla produzione, agli obiettivi economici e patrimoniali. Governare un quadro di questo tipo richiedeva in primo luogo una sistematizzazione e doveva essere portato ad un livello adeguato di sintesi del pensiero contemporaneo, ma anche di praticabile utilizzo» (p.179).

Il lavoro a cui erano chiamati Contesini e Mordacci era dunque un lavoro di raccordo tra due dimensioni; da un lato il sapere filosofico-morale, sia in ambito teoretico che storico, dall'altro la dimensione empirica, ossia lo studio ravvicinato dei *case studies* e la raccolta di dati. Per compiere tale sforzo, i due si sono avvalsi anche della collaborazione di insigni filosofi quali Adriano Fabris, Benedetta Giovanola, Mario De Caro, accanto ad un ricercatrice di Filosofia Morale come Eleonora Viganò. Le loro competenze, la loro esperienza, il loro pensiero è stato messo al servizio delle imprese, in particolare attraverso un dialogo proficuo con 10 aziende italiane leader nei rispettivi ambiti (Coop, Dolce & Gabbana, Gruppo Hera, Barilla, Federazione Altea, Fincantieri, Bizerba Italia, Gruppo Sofinter, UBI Banca, Azimut-Benetti), in vista della creazione di una Mappa del Valore. Attraverso tale mappa - presente nel libro e raccontata anche grazie a diverse grafici e tabelle che mostrano il risultato delle interviste alle aziende riguardo ai valori che li guidano -, ogni impresa è in grado di compiere un'analisi qualitativa dei valori che incarna, in modo tale da comprendere in maniera più consapevole in che cosa consiste la propria identità e, perciò, mettere in atto delle pratiche per riplasmare la propria forma se non si confà ai valori che vengono sentiti come maggiormente propri. Tale lavoro si rivela fondamentale non solo in ambito puramente commerciale, ossia nel marketing in vista di un miglioramento della propria reputazione, ma soprattutto dal punto di vista delle strategie economiche e produttive.

Parlare di valori, quindi di etica, a livello aziendale non è mai semplice. La nostra società, di cui le società aziendali costituiscono il tessuto economico, è ancora intrisa di una retorica neoliberale che affonda le radici nel pensiero di Milton Friedman. È del 1970 l'idea per cui «l'impegno sociale di un'impresa è ottenere profitti, nella misura maggiore possibile, nel rispetto delle regole di un mercato aperto, corretto e competitivo producendo ricchezza per tutti» (p.9). L'etica da allora viene vista come un sistema di norme da applicare dall'esterno per mettere freno all'incedere della corsa verso il profitto nel caso questo non rispetti determinati parametri, innanzitutto rispetto alle regole del mercato. Con gli anni Novanta si iniziò a parlare di responsabilità sociale d'impresa (RSI), ma anche qui il rischio è che tale dicitura, che col tempo si è dotata anche di standard e certificazioni ISO, rimanga un'etichetta sterile da esibire esteriormente ai fini unicamente reputazionali. Solo con la crisi del 2008 si è incominciato a comprendere che il modello neoliberale fondato strettamente su una razionalità strumentale era da rivedere in profondità; grazie all'articolo *Creating Shared Value* di Porter e Kramer, pubblicato sull'*Harvard Business Review* nel 2011, la responsabilità sociale d'impresa (CSR, Corporate Social Responsibility) venne posta accanto e a stretto contatto con le strategie di business. Ogni impresa, infatti, crea prima di tutto valore; ritenere che tale valore si identifichi unicamente con il profitto è un riduzionismo che non tiene conto della complessità del reale. «La riduzione al mero profitto è una patologia dell'impresa» (p. 38).

La grandezza del lavoro svolto da Contesini e Mordacci, racchiuso nelle 185 pagine di *Fare impresa coi valori*, risiede nel fatto di proporre una visione, una mappa appunto, della realtà aziendale tenendo insieme coerentemente gran parte delle sfumature di cui essa si compone e andando oltre al paradigma della responsabilità sociale d'impresa, del concetto di impresa sociale o di *shared value*. La loro è una sintesi, la quale consegue ad un'analisi sia concettuale che empirica, di sapore squisitamente filosofico che attinge alla tradizione aristotelica (in particolare sul concetto di *telos*, ossia fine, in questo caso dell'azienda), a quella fenomenologica (Scheler per quanto riguarda i valori), a quella della *virtue ethics* (MacIntyre su tutti) e al pensiero economico classico (Stuart Mill e Smith) per delineare una visione della realtà imprenditoriale come organismo complesso. Tale complessità si declina in tre poli valoriali: quello economico, il quale attiene ai valori di profitto e capitale, quello produttivo, che consiste in bellezza, qualità e trasparenza, e quello etico-sociale formato da rispetto, responsabilità, appartenenza, integrità, fiducia. È dalle relazioni sistemiche che intercorrono tra questi dieci valori - i quali non sono stati scelti arbitrariamente, ma sono raggruppamenti di numerosi altri sottovalori emersi a partire dai colloqui con le aziende sopracitate, quindi espressione della propria identità aziendale manifestata dagli imprenditori stessi - che si genera il valore dell'azienda, il quale viene a coincidere con l'intersezione tra l'identità e l'immagine di sé che l'azienda proietta a livello sociale. Il valore, tuttavia, non è un termine che implica necessariamente una valenza positiva. Tra valore e bene non vi è coincidenza all'interno di uno scenario complesso; il valore, infatti, è sì ciò che si crea attraverso l'impresa, ma è valore-bene solo se è un equilibrio che tiene conto di tutte le sfumature che intercorrono tra i dieci valori. Il valore di un'azienda che emerge dalla semplificazione o dalla riduzione

del modello sopra proposto rischia di diventare un dis-valore, ossia una fissazione su un unico valore dimentica del contesto relazionale, quindi assoluta (*ab-solutus*, privo di legami). Secondo tale modello, dunque, l'etica e tutti i valori più strettamente sociali sono parte integrante della natura dell'impresa, la quale consta anche dell'ambito economico e produttivo. Questi tuttavia non sono isolati in senso autocratico, ma, come abbiamo già visto, è bene che vengano sempre ricompresi all'interno di una dialettica più ampia. Dire che l'etica è qualcosa che non ha nulla a che fare con un valore cardine come quello del profitto è in realtà un'affermazione etica a sua volta, ossia attiene ad una visione di *laissez-faire* etico.

I dieci valori vengono elencati e approfonditi nel capitolo centrale di *Fare impresa coi valori*; qui ognuno viene mostrato in tutta la sua pregnanza attraverso l'emersione dei suoi significati, delle condizioni facilitanti o ostacolanti, dei nessi con gli altri nove valori della Mappa, così come coi sottovalori. Ogni valore, infatti, si dà sempre e solo in relazione con gli altri; è da questo scambio mai pago, da questo equilibrio complesso che si genera il valore aziendale. Alla luce di ciò si comprende che agevolare unicamente un valore può avere un buon effetto sul breve termine, ma sicuramente non sul lungo. Sbilanciare l'identità sul mero profitto rischia col tempo di far perdere il fine dell'impresa, ripiegando su una volontà di potenza acefala. In un'epoca in cui lo sviluppo sostenibile è diventato il mantra economico per eccellenza, alla luce anche del manifesto Obiettivi 2030 dell'ONU, una siffatta scelta rischia di essere controproducente. Tale discorso ovviamente vale per tutti gli altri nove valori. Attraverso lo schema proposto da Contesini e Mordacci, parlare di un valore come il capitale accanto al tema della fiducia o al trascendentale *pulchrum* (ossia bellezza) non è più un moralismo sterile e fine a se stesso come potrebbe essere all'interno di una visione neoliberale estrema, ma assume una logica di senso ben più ricca e pregnante.

Il fine implicito di tale lavoro, infatti, è anche quello di riconnettere la sfera personale degli individui con quella più professionale. Mostrare come il proprio impiego non sia una mera coazione a ripetere con l'unico fine quello dello stipendio a fine mese, espressione di una natura umana ridotta alla mera sopravvivenza o a godimento puntuale, è propedeutico alla scoperta di un significato recondito che si collega anche alle facoltà superiori dell'umano. Se la modernità ci ha consegnato principalmente due visioni del lavoro, le quali vengono a convergere in un mix che rischia di essere letale sulla qualità della vita sia dei singoli che dell'azienda - mi riferisco al paradigma smithiano del lavoro come realizzazione di spinte pulsionali individuali che attengono a bisogni e preferenze² e al paradigma hegel-marxista che vede nel lavoro la realizzazione umana del sé - come si manifesta nella vulgata neoliberale dell'autorealizzazione del sé piegata unicamente dal versante del profitto, la neo-modernità espressa da Mordacci e Contesini ribalta tale visione per mettere in luce il fatto che il lavoro, proprio per la sua valenza essenziale per l'autorealizzazione umana, può essere visto anche come un lavoro sulle pulsioni, sui bisogni e sulle preferenze in vista di una fioritura umana di stampo generativo che attiene allo sviluppo dei valori e della virtù. «La posta in gioco, come si è detto, è etica e pragmatica, ossia produrre risultati nell'ordine della prassi: dotare le persone di maggiori strumenti per trasformare se stessi e la realtà, nella direzione di un sapere che è stato condiviso» (p. 155).

² Per quanto tale interpretazione del pensiero smithiano sia parziale.