

Sopravvivere coi valori

Edoardo Imperiale

Che cos'è l'etica? Non certo una parte della Psicologia individuale o sociale. Piuttosto la possiamo definire come la disciplina filosofica che si occupa di indagare se e come sia possibile stabilire criteri concettuali o metodologici in grado di consentire all'individuo di gestire adeguatamente la propria libertà nel rispetto assoluto degli altri.

In questo solo senso, la sua importanza è fondamentale per trovare un nuovo modo dignitoso e sensato di essere protagonisti nel mondo, partecipando attivamente al futuro del Paese, intessendo relazioni tra individui e gruppi in accordo con le legittime esigenze di sviluppo e di benessere diffuso per il genere umano. L'esempio e il modello di comportamento praticato rappresentano la base di riferimento del sistema della reputazione sociale. Ciò vale sia per le persone fisiche sia per le organizzazioni. A questo proposito c'è un vecchio adagio che dice: «È la reputazione a far riuscire l'opera, non tu stesso».

Maggiore è la reputazione, più alte sono le possibilità di comunicare con efficacia. La credibilità si costruisce giorno dopo giorno con la concretezza operativa dei fatti, essendo direttamente proporzionale al saper fare. La questione decisiva è come riuscire a trasmettere la motivazione al fare e a porsi in un atteggiamento proattivo. Alle parole e alle intenzioni devono, infatti, seguire fatti e comportamenti tangibili. «Vestirli» e dar loro capacità di incidere dando maggiore enfasi alle azioni, trasformando un modello esemplare nella ripetizione nel tempo di un comportamento virtuoso. La ricchezza delle imprese in fondo si basa sulla capacità di realizzare e consolidare modelli operativi vincenti e performanti. Nelle organizzazioni il codice di comportamento rappresenta una forma altamente sofisticata di linguaggio.

Come è noto, infatti, oltre alla scrittura, alla comunicazione verbale e gestuale, esiste una quarta importante forma di comunicazione che è costituita dal silenzio.

In numerosi contesti comunicativi, il silenzio assume una rilevanza comunicativa efficacissima ed eloquente. Il silenzio spesso meglio di qualsiasi altro modo di comunicazione riesce a esprimere il bisogno di una trascendenza del significato oltre il puro agire, alla riaffermazione del senso. Il silenzio è anche una forma di pudore e di umiltà contro l'eccesso di protagonismo e l'ipertrofia dell'io. Il silenzio è un modello di comunicazione che si apre all'ascolto, che offre il dono dell'apertura alla parola dell'Altro. Comunicare con il silenzio può essere in molte occasioni, non un rifiuto della parola, ma un segno di interrogazione su se stessi e una pausa riflessiva e di meditazione che lascia decantare il pensiero.

In un momento di crisi come quello attuale, il rischio principale credo sia quello di arrendersi all'angoscia per il presente, affidandosi a un nostalgico ritorno al passato. Una regressione rassicurante in un passato idealizzato per rimuovere il presente.

Se è vero che la crisi contiene, nella sua complessa composizione, cause alle quali anche i manager hanno concorso fino a ieri, sarebbe davvero imprudente e addirittura fatale adagiarsi sulle abitudini o su consuetudini che hanno concorso al disastro. Troppo spesso i complicati problemi determinati da una fase di stallo, recessione, crollo o caduta, spingono a cercare una troppo facile soluzione guardando alla «tradizione» come a un porto sepolto. Ma purtroppo si tratta di un porto da cui non può più salpare alcuna nave. Ogni nuovo inizio è doloroso e avventuroso allo stesso tempo, perché ci spinge a dover affrontare una navigazione in mare aperto, lontano dai punti di riferimento.

L'effetto della crisi può essere quello di trovare riparo apparente in un porto, invece che indurci a trovare il coraggio di sfidare il vento e le onde. Per esempio, il management può essere indotto a tagliare i costi, comprimere il fattore lavoro, svalutare il capitale umano in attesa di tempi migliori. Ma così si perde di vista l'investimento sull'innovazione di prodotto, di processo, di organizzazione, sulla formazione a ogni livello del personale, dimenticando le vere cause interne che sono alla base di una scarsa efficienza o di una fragile competitività.

Per dirla con Max Frisch, «la crisi è una realtà produttiva, basta solo toglierle le caratteristiche di catastrofe». In altre parole, la pressione della crisi può portare l'impresa a non cogliere e a non vedere le opportunità intrinseche che conserva dentro di sé, come un seme sotto il terreno: c'è un carattere germinale, vitale in fondo a questa congiuntura recessiva che trascende il presente.

Nel Mezzogiorno, come in qualsiasi area di sviluppo ritardato, la stretta dell'economia può portare le energie imprenditoriali a dismettere progetti di nuove attività, tagliando nuove iniziative, ripiegando nel sommerso, oppure pressando i dipendenti e i collaboratori. In un contesto territoriale con una storia già così difficile, i pericoli si moltiplicano, destabilizzando un già fragile equilibrio socio-economico. Ma è tutto il Paese che deve essere responsabilizzato per il benessere comune.

L'Italia, per esempio, investe ancora troppo poco nell'innovazione sia a livello pubblico sia privato e il sistema bancario non riesce a fare proprio il modello del *venture capital*. Le nostre banche non finanziano progetti se non dentro il perimetro degli affari sicuri. Andrebbe valutata invece l'idea imprenditoriale, e non solo la garanzia reale o personale di chi vuole intraprendere un nuovo progetto, altrimenti si è destinati a rimanere una nazione di *followers*, di «imitatori», magari di talento, ma pur sempre inseguitori. Si deve investire sullo spirito creativo e di innovazione. Il *venture capital* è nato in America, in un sistema e in una cultura che hanno sempre creduto nell'innovazione come elemento essenziale e non accessorio ed eventuale del business. È proprio il carattere pragmatico, empirista e positivista

americano a fare dell'innovazione un fattore decisivo e intrinseco del processo sempre proattivo dell'economia. È una presenza costitutiva del loro business.

Da noi invece l'innovazione rimane sempre allo stato embrionale di idea congelata: si fanno convegni, progetti, piani strategici ma senza dare vita a un concreto *framework* operativo in grado di radicarsi in strutture di lungo periodo. Manca una vera architettura di sistema. C'è molto tatticismo e nessuna strategia con un *forecasting* di prospettiva internazionale. Così da noi solo le poche e grandi imprese sono in grado di creare e ricevere un flusso comunicativo legato all'innovazione, mentre le nostre piccole e medie imprese, cardine della nostra economia, sembrano non recepire ancora il linguaggio dell'innovazione.

Il piccolo imprenditore deve chiudere i bilanci piuttosto che investire nell'innovazione: non ha una *vision* superiore a cinque anni. Di conseguenza, la nostra arretratezza sarà ancora più evidente quando si rimetterà in moto l'economia mondiale se nulla sarà fatto nel frattempo in ambito della ricerca e innovazione.

Il nostro sistema-Paese è troppo chiuso su se stesso, tradizionalmente arroccato su un modello autoreferenziale di relazioni tra economia, politica, società e cultura. Non credo molto al contributo dell'ideologia legalitaria o giustizialista come panacea di tutti i problemi. O meglio. Non ripongo fiducia nella retorica della legalità. Il ruolo dell'etica nella definizione di una nuova leadership in Italia può dipendere dall'elaborazione di una nuova idea del potere, da una nuova prassi di esercizio del potere nelle imprese e nella società civile. L'etica dipende dalla forma con cui si approccia la gestione e la manutenzione del potere: si tratta infatti di una risorsa da usare con intelligenza e prudenza, con ragione pratica. Il primo significato che il dizionario attribuisce alla parola «potere» è semplicemente quello di «capacità di fare, di agire, di realizzare qualcosa».

Venendo ai tempi attuali, cosa ci insegna la globalizzazione dell'economia? Che i mercati vanno regolati da autorità sovranazionali.

E che insegnamento possiamo trarre dall'irruzione sulla scena del mondo di quello che una volta veniva denominato «Terzo mondo»? Che in futuro, come evocato da un grande studioso e fenomenologo del potere quale era lo scrittore Elias Canetti, «o sopravviveremo tutti o nessuno». Cerco di spiegarmi: per almeno un paio di secoli, il centro gravitazionale della nostra concezione del mondo è stato il business. Tutto abbiamo sottomesso a questo totem e alla sua mitologia salvifica. La confusione etica che ci affligge, deriva in parte dalle pressioni del business considerato come valore in sé e per sé assoluto. Ma l'occasione della crisi ci spinge a pensare all'idea che il business non rappresenti di per sé una ragione sufficiente per l'agire umano.

Di certo non un motivo per affliggere altri esseri umani rischiando la catastrofe e la deriva, non solo metaforicamente morale, ma anche reale del pianeta. Tra la dimensione di degrado morale e declino e, addirittura, estinzione del genere umano c'è un nesso consequenziale, un vero e proprio rapporto di causa ed effetto. La sopravvivenza di un pianeta con indici di sviluppo demografico come quelli che ci vengono presentati richiede un salto di qualità etico per affrontare le grandi questioni della scarsità che ci presenta il futuro. Credo che una nuova classe dirigente, come sta già avvenendo negli Stati Uniti, si forgerà nella fucina in cui si maneggiano altri materiali, per rispondere a domande che sarebbe folle ormai tralasciare: quali sono gli effetti materiali del modello economico del capitalismo globale? cosa stiamo producendo nel corpo del pianeta? qual è l'essenza di ciò che stiamo facendo? qual è il principio formale che governa il nostro modello di sviluppo?

Se oggi esistono business che si occupano di «double bottom life», profitto e responsabilità sociale, a fortiori il problema etico deve essere parte importante e fondamentale delle riflessioni di chi si è assunto il governo e dei vertici delle istituzioni.

Se già le aziende più innovative e più eticamente coinvolte tentano di agganciare il necessario *leitmotiv* del profitto con altre motivazioni ulteriori di tipo morale e sociale, a maggior ragione ciò dovrà essere sempre più al centro delle priorità dell'agenda della politica e della riflessione dei movimenti e dei partiti. Il vero compito che abbiamo di fronte è una sfida difficile e seducente insieme, complessa ma irrinunciabile: quella di mettere in connessione la ricerca di efficienza economica con la tutela della natura, la ricerca di valori estetici e il rispetto di principi spirituali. E da tempo che i nuovi modelli di business avanzato fanno riferimento alle categorie di «customer satisfaction» e «just in time» come di principi costitutivi di una ricerca di efficienza coniugabile con qualità di prodotto, di servizio e di immagine. Nella gerarchia dei desideri collettivi la qualità è andata sostituendo come valore prioritario la quantità. Una mutazione epocale si sta affermando nei valori-guida dell'economia. Al posto del «business first» e della crescita come imperativi assoluti, altri concetti si installano silenziosamente nella dimensione imprenditoriale e produttiva: complessità, verità, significato, bellezza. E ancora: dedizione, passione, entusiasmo.

La concentrazione intensiva ha sostituito l'espansione onnivora. Un nuovo linguaggio, figlio della fine dell'economia fordista, attraversa il nostro sistema concettuale producendo una sorta di disastrosa insicurezza. Tramonta la vecchia epopea eroica del business come lotta, come conquista, come vittoria, come guadagno e avanza un nuovo spirito modellato su diverse metafore di riferimento e su nuovi valori-guida. Le imprese sanno già bene che non è possibile migliorare i margini di efficienza del prodotto o servizio semplicemente rendendolo più rapido, senza attrito, primo di errori. Oggi il mercato impone altri standard, non impersonali, bensì personali e individualizzati.

Mentre in passato di un prodotto eccellente si diceva che «non era stato toccato da mano umana», vista come fonte di spiacevoli imperfezioni, oggi sono particolarmente ricercati gli oggetti che esaltano il carattere del «fatto a mano» e «amichevoli per l'utilizzatore».

L'etica rappresenta un sostegno a cui non possiamo in alcun modo rinunciare, occorre però fare attenzione a non confonderla con il vecchio moralismo, puritano e punitivo, di cui non abbiamo bisogno e nostalgia. Le leadership del

futuro si vanno forgiando su un'altra idea del potere, non predatorio, non competitivo, non paranoico, non basato sull'atteggiamento del dominio, della minaccia e dello stress, fondato su un concetto agonistico di selezione della specie o come sopravvivenza dei più adatti in un ambiente ostile e ricco di insidie. Il futuro prossimo ci chiede una diversa narrazione: una storia di collaborazione, di autolimitazione, di gioco e adattamento, perfino di piacere e bellezza. Un racconto in cui etica ed estetica sono co-protagoniste.

(Edoardo Imperiale, direttore generale della Città della Scienza)