

Sulla cultura d'impresa

Che cosa sia la cultura, la cultura d'impresa in un mondo che ha fatto dell'impresa il centro dell'attenzione e della stessa società diviene difficile e arduo da definire, tanto sono le aspettative che si sono create in proposito. E troppe parole sono state dette a sproposito. Viene quasi a noia il problema quando si vive di retorica melensa. Torniamo invece ai fondamenti. La cultura d'impresa nel suo porsi storico e sociologico e antropologico - e solo dopo economico - è un condensato di saperi tecnologici e organizzativi che consentono la riproducibilità della razionalità produttiva, sia il prodotto un bene materiale o un servizio immateriale. E questo perchè l'impresa non è l'imprenditore, condizione necessaria ma non sufficiente. Quest'ultimo è un innovatore, un deviante rispetto al normale e prevedibile fluire delle cose del mondo. L'imprenditore produce uno scarto di mondi vitali tecnologici, relazionali, antropologici: innova, appunto, come ci insegnano i classici... e rischia del suo e non dell'altrui, sempre. Ma può farlo individualmente o come gruppo senza perciò automaticamente dar vita a una impresa. In un chiosco di prodotti della campagna e del mercato globale come vediamo spesso nell'America del sud o all'angolo delle strade nei pasoliniani vicoli di Napoli, dove la storia si è fermata ma la società si riproduce con mille invenzioni che consentono di vivere, ci sono migliaia di imprenditori senza impresa, ricordiamolo. L'impresa, invece, è la continuità organizzativa, tecnologica, relazionale - tra le persone, beninteso - e tra questa continuità condensata in prodotti e in servizi e il mercato, quale che sia la forma che esso assume sotto l'imperio della legge e gli usi e le consuetudini. Pensate a quale condensato di saperi, di culture, di passioni è necessario per far tutto ciò. Non finisco di esserne affascinato e ogni giorno mi commuove la fatica e la tensione che tutto ciò., a tutte le persone che nell'impresa lavorano, tutto ciò richiede. Eccola qui la cultura d'impresa: una necessità di

razionalizzazione strumentale, di monitoraggio continuo delle opportunità di processo e di prodotto, una capacità di inventare e di costruire gerarchie nei mercati dei beni e dei capitali, tra economia monetaria e relazione sociale. Una intelligenza sociale, dunque, applicata alla tecnologia e alle persone e governata dalla razionalità del profitto e quindi dalla padronanza della relazione tra mezzo e fine sulla scorta della necessità di riprodurre sempre un sovrappiù governato dalla lotta continua contro i rendimenti decrescenti e l'ottimalità della ricerca della relazione di scala più idonea per garantire quella medesima continuità. L'orientamento dell'impresa è legale –razionale o non è; il comando non si consuma nel narcisismo del potere, pena il disordine e la morte, quanto, invece, nella gioia di perseguire il risultato. Ma allora- e qui veniamo al nesso tra impresa e società-per l'impresa e per coloro che la dirigono l'ambiente omeostatico a tutto ciò che abbiamo prima descritto è essenziale come l'acqua per i pesci. Intendiamoci bene: non deve essere eguale all'impresa sennò l'impresa entra in relazione con nulla di diverso- non ostile e decade e finisce . L'impresa ha bisogno di una diversità ben temprata e ben moderata, omeostatica, che non è omogenità, ma terreno fertile di coltura di specie diverse e quindi benefiche. E' la diversità virtuosa che fa vivere l'impresa. Non l'omologazione: di essa si muore per asfissia, come ci sta capitando. Ma allora la società deve essere una società fondata sulla credenza nella legalità, sulla cultura della disciplina dei doveri più che sulla caparbia narcisistica di diritti. Ecco la sostenibilità necessaria per l'impresa nella società. La diversità non configge con la certezza procedurale, perché solo la certezza delle regole garantisce che l'impresa abbia tutto ciò di cui ha bisogno: prevedibilità, chiarezza, non assistenzialismo, ma sostegno a distanza dettato e garantito dalle regole uguali per tutti. In un mondo di contratti imperfetti l'impresa ha bisogno di etica, ossia di morale condivisa in vista del sostegno del mercato: di fairness che consenta di continuare a operare anche laddove la legge non giunge perché non può tutto coprire con

il suo manto. ma dove quel mantello non giunge deve giungere il sentimento interiore di essere dei buoni cittadini. E la società deve premiare e non punire i buoni cittadini, se si vuole che l'impresa sopravviva. La civiltà delle buone maniere- che non è star composti a tavola, o non è solo questo- deve sovradeterminare l'orientamento, le volizioni, i valori delle persone, tanto più quanto più esse sono collocate in posizioni apicali nella società. E allora che dire dell'Italia? Hic Rodus, Hic Salta! L'Italia è sempre stata, salvo che in periodi brevissimi, generatrice di culture contrarie all'impresa. Quei periodo sono il secondo ottocento, quando la destra storica risorgimentale conseguì il potere politico, e gli anni del secondo dopoguerra quando la generazione degli anti-italiani formatisi nella lotta nazionale di Liberazione (non solo dal fascismo, ma anche e forse soprattutto, dalle tare originarie dell'Italia stessa) assunsero il potere. Poi l'Italia tornò a essere quella che è oggi:quella leopardiana, fondata non su virtù ma su consuetudini e vizi, sulla mancanza del monopolio della forza in larga parte del territorio nazionale. La prova che ciò non sia vero tocca ancora a quelli che sostengono il contrario. E del resto basta vedere quali brillanti risultati conseguano i manager e gli imprenditori italiani negli stati esteri in cui la civilizzazione istituzionale si afferma, per comprendere il senso di ciò che voglio dire. E questo a riprova che le capacità personali, imprenditoriali, appunto, hanno bisogno dell'acqua ricca d'ossigeno della legge, dell'etica, della sconfitta della corruzione, del nepotismo, del patronage.

In queste condizioni l'impresa in Italia, tuttavia, si sviluppa, ma non cresce. proprio per queste avverse condizioni. Anche se non solo per questo, naturalmente. Essa può salvarsi solo con quella che io definisco nei miei lavori la cultura dell'impresa, ossia quella dell'imprenditore- sia esso individuale familiare o manageriale- che si comporta come classe dirigente, che lavora come se il destino del mondo dipendesse dal suo agire e così facendo sceglie di lavorare nell'impresa perché vive l'impresa come libertà

dei moderni. Ma far questo implica lottare con l' esempio , piu che con qualsivoglia legge, contro i mali italici contro le culture non solo anticapitalistiche che oggi sono ininfluenti rispetto a quanto lo furono un tempo, per fortuna, ma soprattutto contro quelle antiproduttivistiche, fondamentalistiche in materia ambientale, e quindi estranee tanto alla cultura dello sviluppo sostenibile della biodiversità quanto alla calcolabilità procedurale e alla continuità organizzativa. L' impresa non ha trovato ancora la sua legittimazione? E vero.< Io mi sono consumato la vita per cercare di far ciò e ogni giorno oscillo tra la speranza e la disperazione. Ogni giorno incontro manager e imprenditori che voglio produrre cittadinanza alla cultura umanistica, benessere per i dipendenti e rispetto per la persona, vantaggi per i consumatori e sussidiarietà orizzontale, ossia sostegno alle comunità in cui si opera. Così fanno,< del resto, le migliori grandi corporation anglosassoni, alcune grandi imprese europee,alcun delle ormai pochissime grandi imprese italiane, industriali e bancarie e, soprattutto, molte piccole e medie imprese familiari. Ma non basta. Occorre una rivoluzione gobettiana, liberale nel senso morale e intellettuale, che promuova energie nuove e cangianti per la loro capacità di superare e vincere le tare originarie di uno stato e di un popolo che non è una nazione perchè non è una comunità di destino e che quindi non riesce- salvo poche brillanti eccezioni- a inserirsi virtuosamente nella globalizzazione nonostante l' immensa ricchezza delle nostre capacità personali, l' immensa ricchezza delle esperienze umane di generazioni e generazioni di manager e imprenditori intelligenti.> Occorre formare e formarsi nell' impresa con grandi progetti educativi, di bildung e valorizzare le imprese che ciò fanno. Non è il managerialismo che ci salverà, ma l'alta cultura e lo sviluppo autonomo e libero delle persone. Così si vincerà con l' impresa e per l' impresa perchè si vincerà incivilendo la società: l' anima di un popolo che deve continuamente ritrovare se stesso.

Giulio Sapelli