

Stage di formazione spirituale ed aziendale
ELEMENTI PER UNA TEOLOGIA D'IMPRESA
San Felice del Benaco - Brescia
6-7 giugno 1997

ELEMENTI PER UNA TEOLOGIA DELL'IMPRESA

Introduzione

Per discutere il tema in modo corretto, occorre individuare la prospettiva metodologica a partire dalla Parola rivelata. Propongo due testi biblici: il primo dal Nuovo Testamento, il secondo dall'Antico. I due testi, lontani l'uno dall'altro per strutturazione storico-letteraria, per il contesto e il contenuto teologico, li propongo alla riflessione perché possono fornire il quadro ermeneutico entro cui collocare la complessa problematica: come coniugare oggi Vangelo e azione imprenditoriale. L'interpretazione esegetica e teologica delle due pericopi, fornisce l'itinerario espositivo ed ha la funzione di un basso continuo (come si dice in musica) che lega i vari momenti della riflessione.

"Quando giunse l'ora, prese posto a tavola e gli apostoli con lui. Ed egli disse loro: Ho desiderato ardentemente di mangiare questa Pasqua con voi, prima che io soffra. Poiché vi dico: non la mangerò più finché essa non si compia nel regno di Dio. E preso un calice, rese grazie e disse: *Prendetelo e distribuitelo tra voi*. Poiché vi dico: da questo momento non berrò più del frutto della vite, finché non venga il Regno di Dio. Poi prese un pane, ringraziò, lo spezzò e lo diede loro dicendo: Questo è il mio corpo che viene dato *per voi*. Fate questo in ricordo di me. Allo stesso modo, dopo aver cenato, prese il calice dicendo: Questo calice è la nuova alleanza nel mio sangue, che viene versato *per voi*"¹.

"Dio creò l'uomo a sua immagine; a immagine di Dio lo creò; maschio e femmina li creò. Dio li benedisse e disse loro: Siate fecondi e moltiplicatevi, riempite la terra; soggiogatela e dominate sui pesci del mare e sugli uccelli del cielo e su ogni essere vivente, che striscia sulla terra"².

¹ Lc 22,14-20.

² Gen 1,27-28.

I due testi, lontani l'uno dall'altro per strutturazione storico-letteraria, per l'ambiente culturale e il contenuto teologico, li propongo alla vostra riflessione. Possono fornire il quadro ermeneutico entro cui collocare la complessa problematica che stiamo trattando: come coniugare oggi Vangelo e azione imprenditoriale.

Il racconto lucano dell'istituzione dell'Eucarestia descrive l'avvenimento come *un'azione oggettiva di Gesù*. Lo sviluppo degli avvenimenti, infatti, è fissato nei singoli momenti al fine di suscitare l'attenzione per la narrazione del fatto. Nella sua semplicità, il procedimento narrato è comprensibile nel contesto del rito del banchetto pasquale ebraico, al quale però Gesù ha dato un nuovo contenuto da trasmettere ai suoi discepoli. Egli non vuole essere soltanto *commemorato*, ma dà al ricordo una forma, la cui struttura si esprime in alcune azioni essenziali, quali *prendere il pane e il vino, ringraziare il Padre per i doni del pane e del vino, spezzare il pane e offrire il calice del vino, offrire il pane e il calice per voi*. Il sacrificio di Gesù continua ad essere nel decorso del tempo un atto d'amore: *per voi*. Il segreto della perenne attualità del Cristianesimo è tutto in queste poche parole di Cristo: *per voi - per tutti*.

Il racconto di Genesi 1 descrive il primo e fondamentale atto di amore di Dio *per tutto il creato e per gli uomini* in particolare. All'uomo, creato a somiglianza di Dio, è conferita una dignità propria e specifica. Gli viene assegnato un compito, riceve una responsabilità. Amore di Dio, dignità umana e responsabilità personale non sono separabili. L'uomo è posto in una condizione di dominio rispetto all'intero creato. Il verbo ebraico del testo originale, che viene reso con il termine italiano *soggiogare*, non indica lo *sfruttamento* della realtà creata, ma piuttosto una responsabilità in relazione al benessere di coloro di cui l'uomo è signore: natura inanimata, natura vegetale e animale, l'uomo. Il suo dominio deve servire *per il bene* dei sudditi. "Dio vide quanto aveva fatto; ed ecco era cosa molto buona"³.

Dalle due citazioni discende una linea teologica semplice ma di grande valore interpretativo. Gesù non vuole essere soltanto commemorato nella ripetizione dell'ultima cena, ma dà al ricordo della sua morte e risurrezione una forma che si esprime nella volontà duratura nel tempo del *dare se stesso per voi*. Dentro questa logica è trascinato il creato e tutto ciò che esso contiene. In modo specifico ogni attività umana è comandata dal *per voi*. E dunque il lavoro, tra cui l'imprenditorialità, la dirigenza manageriale e la libera professione, cadono sotto l'imperativo teologico del *per voi*. È necessario perciò che l'imprenditore, il manager o il libero professionista, assumano questa prospettiva ermeneutica al fine di qualificare cristianamente le proprie azioni. Da queste premesse deriva l'itinerario del mio discorso. Rifletteremo sui seguenti momenti: 1) concetto teologico di creazione ; 2) uno sguardo sul mondo dell'economia ; 3) la natura e la vita dell'impresa ; 4) le prospettive etiche.

³ Gen 1, 31.

1. IL CONCETTO TEOLOGICO DI CREAZIONE

La dottrina della creazione, che ha come soggetto l'inizio del mondo e dell'uomo, sembra precedere in maniera del tutto logica, nel primo articolo del Credo, l'annuncio dell'Incarnazione di Dio in Gesù di Nazareth e della salvezza destinata a tutti gli uomini. Questa collocazione non diminuisce l'importanza teologica della dottrina della creazione, bensì l'accresce, anzi la fonda: una creazione avulsa dalla sua funzione nell'economia della salvezza non potrebbe appartenere alla teologia.

1.1. L'identità del mondo nel Vecchio Testamento

Sembra riassumibile in tre temi, trasformabili in altrettante nozioni⁴. I testi biblici che vengono citati ne costituiscono il solido fondamento rivelato.

Il creato è ciò che Dio, infinitamente buono, *ha posto in essere dal nulla con la sua parola*. "Dio disse: Sia la luce! E la luce fu (...). E Dio disse: Facciamo l'uomo a nostra immagine e somiglianza e domini sui pesci del mare e sugli uccelli del cielo, sul bestiame, su tutte le bestie selvatiche e su tutti i rettili che strisciano sulla terra (...). Dio vide quanto aveva fatto, ed ecco, era cosa molto buona"⁵.

Il creato è ciò che Dio, infinitamente buono, *ha posto in essere come fondamento e inizio dell'Alleanza*. "Il mio arco pongo sulle nubi ed esso sarà il segno della alleanza tra me e la terra. Quando radunerò le nubi sulla terra e apparirà l'arco sulle nubi ricorderò la mia alleanza che è tra me e voi"⁶.

Il creato è ciò che Dio, infinitamente buono, *ha posto in essere secondo un ordine preciso*. La lettura del testo genesiaco al capitolo primo ci fa comprendere che l'intervento creativo di Dio è anche ordinativo: si passa dal caos primitivo all'ordine del creato. "In principio Dio creò il cielo e la terra. Ora la terra era informe e deserta e le tenebre ricoprivano l'abisso e lo spirito di Dio aleggiava sulle acque. E Dio disse: sia la luce e separò la luce dalle tenebre e chiamò la luce giorno, le tenebre notte. Fu sera e fu mattina: primo giorno"⁷. E così nel seguito del racconto della Genesi fino al settimo giorno, nel quale Dio si riposò.

Il mondo creato, dunque, esiste per la potenza della Parola divina, come fondamento dell'Alleanza, con un ordinamento preciso. Tuttavia l'Antico Testamento non è in grado di fare affermazioni esplicite e definitive circa la centratura ultima e specifica del mondo in Cristo. Elabora pertanto una interpretazione teologica parziale e provvisoria. Solo l'evento Cristo permetterà di gettare luce sul problema.

⁴ Cfr. W. KERN, *La creazione quale presupposto dell'Alleanza nell'Antico Testamento*, in AA.VV., *Mysterium Salutis*, vol. 4, Queriniana, Brescia 1978, pp. 59-77.

⁵ Cfr. Gen 1, 1-31 passim.

⁶ Gen 9, 13-16.

⁷ Gen 1, 1-5,

1.2. Come Gesù di Nazareth ha inteso la creazione?

Le affermazioni che seguono sembrano fornire gli elementi necessari per una adeguata comprensione del pensiero di Gesù, così come appare dalla narrazione dei Vangeli⁸. Gesù sottolinea la necessità della fede in Dio, amore provvidente verso tutte le creature, soprattutto verso l'uomo. "Guardate i corvi del cielo: non seminano e non mietono, non hanno ripostiglio né granaio, e Dio li nutre. Quanto più degli uccelli voi valete (...). Guardate i gigli come crescono: non filano, non tessono; eppure io vi dico che neanche Salomone, con tutta la sua gloria, vestiva come uno di loro. Se dunque Dio veste così l'erba del campo che oggi c'è e domani si getta nel forno, quanto più voi, gente di poca fede?"⁹.

La parola rivelata annuncia la fine di questo mondo e la promessa di un mondo nuovo, di cieli e di terra nuovi: insomma di una creazione nuova. S. Pietro afferma: "Secondo la sua promessa, noi aspettiamo nuovi cieli e una terra nuova, nei quali avrà stabile dimora la sua giustizia"¹⁰. La prassi di Gesù è tesa alla promozione di tutte le creature a partire dalle ultime, soprattutto quelle umane.

Da queste sintetiche indicazioni deriva una precisa interpretazione del creato da parte di Gesù: il mondo è ciò che Dio, infinitamente buono, ha posto liberamente in essere: *come* oggetto di amorevole cura-providenza da parte sua; *come* oggetto di apprezzamento e di promozione da parte dell'uomo; *come* destinato a finire; *come* proiettato al suo compimento pieno. Se è così, muta la posizione dell'uomo nei confronti della creazione: *l'uomo non è più contrapposto al creato non umano come suo signore in quanto creatura simile a Dio, ma sta insieme, da uomo, a tutti gli altri esseri viventi nel divenire del processo creativo, ancora aperto e incompiuto*. Il compimento del processo creativo nel regno della gloria sarà la dimora di Dio nella nuova creazione¹¹. Questo significa apertura di tutti i sistemi finiti all'infinitudine. E ciò include la necessità di pensare Dio non più come la più alta realtà per tutte le possibilità realizzate, ma come il trascendente che rende possibile tutte le realtà possibili, non ancora realizzate ma da realizzare nella prospettiva ermeneutica del *per voi*.

2. UNO SGUARDO SUL MONDO DELL'ECONOMIA

Il complesso e dinamico mondo dell'economia è stato letto in diversi modi nel corso della storia. Non esiste sulla terra un luogo dove non sia urgente il contributo del dialogo fra gli esseri umani, a patto che siano evitati due atteggiamenti ricorrenti. *Il primo*, è quello scettico-critico, che coglie nel dialogo solo l'esercizio della volontà di potenza di pochi soggetti. *Il secondo* è quello retorico, in cui l'appello al dialogo è di maniera e copre in realtà un monologo, che esclude l'etica perché nega la relazione

⁸ I. GANOCZY, *Dottrina della creazione*, Queriniana, Brescia 1987.

⁹ Lc 12, 24-28. Cfr. Anche Mt 6,25-34.

¹⁰ 2Pt 3,13.

¹¹ Cfr. Ap 21,3

umana. La prospettiva dialogica ha una profondità antropologica che impone alle culture di ridefinirsi, vagliando la propria capacità di rigenerarsi sul piano ideale e sul terreno di un ripensamento dell'economia. Anzi, dalla ridefinizione delle basi materiali della convivenza sociale risulta un compito ineludibile per chi voglia restituire all'etica la forza per costruire le condizioni proprie di una *comunità della comunicazione interpersonale e sociale*. È di grande importanza il fatto che il *neo-illuminismo critico*, al contrario di quello *tecnocratico*, assuma come criterio etico regolativo il concetto di *comunità della comunicazione*. Il criterio annuncia una valenza critica nei confronti di qualsiasi legittimazione sia dei meccanismi decisionali che neutralizzano il confronto argomentativo democratico sia di teorie economico-politiche conservatrici o progressiste, che si lasciano sedurre dall'idea della funzione vicaria di pochi rispetto all'intera comunità. Viene posto il problema del monopolio o dell'oligopolio¹².

Contesto l'esistenza di *un punto di vista economico puro*; mi sembra possibile invece prospettare l'idea di *un'economia sociale* che riconosca come suo fondamento normativo non più i soli presupposti dell'utile-profitto, ma anche quelli forniti dal paradigma comunicativo. In questo contesto è corretto parlare di mercato in senso antropologico e non soltanto in senso tecnico-operativo. Per *mercato antropologico* intendo gli uomini e le donne che desiderano in concomitanza i beni prodotti e che in libertà vi attingono, senza scatenare una lotta senza quartiere. Libertà non certo assoluta ma commisurata alle condizioni culturali, socio-economiche di un paese, di una determinata comunità. Il primo (*il mercato antropologico*) non vuole essere la negazione del secondo (*il mercato tecnico-operativo*), ma il suo complemento etico necessario. Un approccio simile richiede di allargare il campo della razionalità economica: da una forma di razionalità utilitaristica e calcolante del singolo in vista del solo profitto, è urgente passare ad una forma di razionalità sociale.

A questo livello si esercita la razionalità dell'etica comunicativa. Essa offre i criteri di riferimento, per cui tutti coloro che sono coinvolti in conflitti di interesse devono ricorrere a procedure argomentative consensuali di risoluzione¹³. L'etica della comunicazione ha il compito di fissare i criteri del confronto, per cui l'agire comunicativo deve trovare di volta in volta un punto di equilibrio con l'agire strategico dei soggetti e delle strutture produttive in conflitto tra loro. Qui appare totalmente la logica costruttiva del mercato veramente libero. Sento aleggiare un'obiezione: l'affermazione fatta sembra dimenticare la natura profondamente egoista dell'uomo, soprattutto in economia. Come può l'intersoggettività desiderante divenire da monadica a comunicante, passare cioè dal conflitto vero e proprio alla realizzazione di quella sorta di conflitto non-violento, che è la comunicazione argomentativa? Penso sia possibile una risposta all'obiezione sollevata. Nell'atto di desiderare ogni soggetto imprime una direzione al proprio agire. Desiderare significa avere un obiettivo davanti a sé e quindi

¹² Si può leggere l'interessante studio condotto da P. ULRICH, *Die Weiterentwicklung der ökonomischen Rationalität*, in B. BIEVERT-M. HELD (edd.), *Ökonomische Theorie und Ethik*, Campus, Frankfurt 1987. Il lavoro trova il centro di gravitazione nell'idea di una possibile riconciliazione tra etica ed economia attraverso il concetto di *economia sociale*.

¹³ Cfr. *Ibid.*, pp. 127-131.

collocarsi in una situazione dotata di senso. Tutto questo deve realizzarsi *insieme con gli altri soggetti che, come me, come te, come loro sono esseri desideranti*. Il valore, cioè il senso percepito nel desiderio, può risolversi atomisticamente in un possesso che consuma e distrugge lo stesso soggetto, perché lo rende incapace di comunicazione. Ma il valore è comunicabile ed è riconoscibile da parte degli altri. Il valore, cioè il senso percepito del desiderio, diviene perciò senso riflesso, aperto alla consapevolezza della coscienza e al confronto interpersonale: è il *per voi*.

Offrendo alla vostra attenzione le mie argomentazioni, non penso solo alla soddisfazione dei bisogni primari, ma al complesso di desideri che configura uno stile di vita ed un modello di consumo. Perché il complesso di desideri non è soltanto naturale, ma viene elaborato anche culturalmente. Il che vuol dire che lo stesso desiderio chiede che il suo senso sia alimentato sempre di nuovo, come testimonia il flusso di immagini inviato senza sosta dall'apparato pubblicitario. Se il desiderio può essere colonizzato e il suo senso surrogato di continuo da criteri prefabbricati di desiderabilità (e questo è male), ciò non esclude la possibilità alternativa di liberazione del desiderio stesso dalla coercizione e dalla violenza, le quali creano una condizione di regressività delle facoltà individuali. Il metro di giudizio è l'atteggiamento propulsivo della personale responsabilità per *l'altro* e, virtualmente, *per ogni altro soggetto*.

Inteso così, l'orizzonte aperto dal principio comunicativo non può essere circoscritto entro le coordinate di un'etica minimale, che ricordi agli interlocutori il puro rispetto delle regole del gioco tecnico-operativo del mercato. Esso è piuttosto un principio dinamico che accompagna sia la riconversione delle culture al valore della dignità umana, un valore sempre suscettibile di incrementi di significato, sia la conversione estroversa delle aziende che operano sul mercato. La comunità della comunicazione si profila allora come una comunità della cooperazione. Nel contempo la comunità della comunicazione dev'essere animata da un impegno veritativo irrinunciabile, nel senso che è anche comunità dell'interpretazione che gli esseri umani continuano a dare di se stessi e della loro dignità. In questo spazio si colloca la tensione produttiva delle aziende in vista della soddisfazione legittima dei bisogni della gente, e quindi in vista della crescita personale e comunitaria delle persone. Quel che si può chiedere all'etica evangelica è di fare luce sulla responsabilità di ciascuno verso se stesso e verso gli altri, secondo una normatività che non rinunci a farsi valere anche negli ambiti della vita sociale, ove la pressione inerziale dei meccanismi sistemici è più forte. Per questa via, l'etica cristiana predispone un ascolto antropologico, assumendo la dignità umana come criterio universale e in divenire. Una tale attenzione rappresenta la valida risorsa per la demitizzazione della razionalità economica monopolizzante e per la liberazione del desiderio dall'automatismo proprio della *mimesi appropriativa-conflittuale*. Si impone ancora una volta il principio ermeneutico evangelico del *per voi*.

3. RAGIONIAMO SUL SISTEMA IMPRESA

Dopo avere indicato il quadro teologico e quello economico-sociale come aggancio alla realtà del vissuto quotidiano delle aziende, è giunto il momento di riflettere su un terzo aspetto: il sistema impresa.

3.1. Alcune caratterizzazioni dell'impresa

L'imprenditorialità è una qualità di natura positiva, certamente una risorsa, anche se crea costantemente problemi di adeguamento sia in relazione alla vita delle società in genere sia in rapporto alle aziende sia nei confronti delle Istituzioni sociali. Il problema di adeguamento dei rapporti con le Istituzioni (governo, partiti, sindacati) merita una breve riflessione. Nell'attuazione del processo economico, la spinta imprenditoriale supera le Istituzioni, denunciando così la loro incapacità a capire *il nuovo* di un paese. Spesso le *Istituzioni*, nel loro sforzo di adeguamento alle esigenze sempre nuove della società, sono agevolate dal sistema impresa. L'ipotesi di connivenza-confronto tra sistema delle imprese e Istituzioni sociali rappresenta dunque una base dialettica che dovrebbe consentire possibilità alternative di sviluppo. E questo è fondamentale perché senza alternative non esiste libertà; e senza libertà non è pensabile né l'assunzione del problema della gestione dello sviluppo economico, né l'esercizio personale e comunitario di qualsiasi forma di etica. Posto, dunque, che l'imprenditorialità sia un fatto positivo, come è pensabile il *sistema impresa* perché possa esserci spazio per l'etica? In una economia di mercato realmente libero, l'impresa dev'essere concepita come un *sistema sociale aperto*, del quale condivide alcune caratteristiche, connotate di funzionalità ed insieme di eticità. Cosa significa che l'impresa ha assunto la forma di un sistema sociale aperto? ¹⁴.

L'impresa attinge dall'ambiente in cui vive tutte le energie, in quanto non ci può essere nulla nell'impresa che non sia cercato e trovato al di fuori di essa. Lo stesso risparmio che serve per l'autofinanziamento, la ricerca, le decisioni sono forme di energia che vengono acquisite dall'esterno. Tra queste, le più importanti sono le potenzialità umane. Nello schema economico classico il rapporto fra impresa e lavoratore è falsamente semplificato, perché lascia nell'oscurità le complesse relazioni che si intrecciano fra le persone che compongono una organizzazione e l'organizzazione stessa. La divisione rigida del lavoro nel mercato e all'interno della stessa impresa, non permette in genere il dispiegarsi delle energie potenziali di cui gli uomini e le donne sono portatori. Tutto questo crea tensioni difficilmente eliminabili, nonostante le compensazioni che sono state escogitate.

¹⁴ Cfr. D. KATZ - R. L. KHAN, *Psychology of Organizations*, Wiley, New York 1966, pp. 28-38. È giusto ricordare anche il Capitolo IV: *La Proprietà privata e l'universale destinazione dei beni* dell'enciclica di GIOVANNI PAOLO II, *Centesimus annus*, del 1991. In questo capitolo quarto vengono trattati i problemi indicati sopra, soprattutto ai nn. 31-36.

Ciò che per i sistemi sociali aperti viene definito una *trasformazione di energia*¹⁵, nelle imprese si chiama *processo produttivo*. Esso assume le forme più varie a seconda degli obiettivi da realizzare, della organizzazione che l'azienda si è data, delle dimensioni del processo di produzione, della tecnologia adottata, delle risorse disponibili. L'adattamento al processo produttivo delle risorse costituisce una delle preoccupazioni fondamentali delle imprese e condiziona la scelta del tipo di processo di produzione in modo da rendere minimo il costo di tale adattamento. Per questo è necessario il consenso dei moli interlocutori che hanno il controllo delle risorse necessarie.

Un'altra fondamentale relazione che l'azienda ha con l'ambiente esterno è costituita dal *trasferimento del prodotto al mercato*. Essa trasferisce anche altri tipi di energia, come flussi finanziari, materiali di scarto, rifiuti anche inquinanti, oltre ad informazioni, messaggi volontari o sotesi al suo comportamento.

L'impresa moderna può essere perciò concepita come un *sistema di informazioni*. Non tutti i segnali che vengono dall'esterno o che attraversano il sistema, vengono o possono essere captati. Dev'essere predisposta una selezione dei segnali con procedimenti funzionali, finalizzati agli obiettivi della raccolta delle informazioni.

L'impresa è un organismo vivo che compete, che si misura con altre imprese e forze presenti sul mercato, sulla base di un prodotto che deve essere in linea con il prezzo e con i servizi che incorpora. *Il prezzo* costringe l'impresa ad economie necessarie, ragionando sempre al limite in rapporto ai costi della retribuzione, della tutela della salute dei propri addetti, dei rischi possibili in una economia di mercato. Il vantaggio proveniente dal controllo del prezzo nasce appunto dalla cura del limite. Quali sono i criteri per la formulazione di un giudizio etico sulla cura del limite? Quando questa ha una ricaduta negativa sulla vita dell'azienda?

Il vantaggio servizio-utilità, incorporato nel prodotto, nasce in gran parte dalla dedizione del personale, al quale viene richiesto di produrre idee e opportunità reali, capacità di organizzazione per fare crescere il valore intrinseco del prodotto. Quali sono gli strumenti idonei per ottenere una dedizione a struttura etica degli operatori nel loro comportamento, non solo personale, ma aziendale?

L'impresa è una realtà ad intrinseca necessità di autorità. Anzi: nell'azienda l'autorità gerarchica sopravvive più che in altre istituzioni. Qual è il livello etico del comportamento ammissibile nell'esercizio dell'autorità nell'impresa da parte del *top management*? Quali sono i criteri per la determinazione del livello etico?

La concorrenza è tale da essere ininfluenza che alla testa delle imprese ci siano persone più o meno disposte al comportamento etico. Basta un disonesto fra dieci per costringere i nove restanti se non proprio a seguirlo certo a domandarsi se il problema sia accettare le regole del gioco oppure abbandonare. L'imprenditore, in forza della

¹⁵ Attraversamento del sistema o *throughput*.

concorrenza, non agisce in stato di necessità? D'altra parte, cosa sarebbe il mondo senza concorrenza? Cosa sarebbe stato? Cosa sarebbe oggi? Ma se si tratta di uno stato di necessità non c'è più alcun spazio per la libertà e per l'etica. Il problema non è di facile soluzione per nessuno.

Cosa si deve pensare del comportamento del sistema delle imprese verso la questione ambientale? Non ha dato lo stesso tipo di prova fornito in riferimento ai fenomeni di sfruttamento dei lavoratori, a partire dai primi segni della rivoluzione industriale? E se il sistema delle imprese non si fosse comportato secondo quei canoni, quale impresa sarebbe sopravvissuta nel corso di quasi tre secoli?

L'impresa e l'occupazione È senza dubbio una sfida anche di rilevanza etica. Ogni sforzo volto a garantire la vita piena dell'azienda con l'obiettivo di salvaguardare l'offerta di lavoro, è da valutare in senso positivo. È chiaro che quest'ultimo tema coinvolge non solo le aziende, ma anche i poteri politici, sindacali e sociali. In una parola: le Istituzioni. Quali sono i criteri per la determinazione delle rispettive competenze, che la contrattazione tra le parti interessate esige per la soluzione del problema?

3.2. No allo stato assistenziale

Di fronte alla crisi dello stato sociale possono venire adottati atteggiamenti molto diversi. Uno è quello di radicalizzare le posizioni di indirizzo liberale, auspicando in modo quasi dogmatico lo stato neoliberale. Un altro atteggiamento è quello di attestarsi nostalgicamente sul sogno di uno stato sociale che costituirebbe la soluzione a tutti i problemi dei cittadini, soprattutto dei meno favoriti. Ritengo che l'atteggiamento più lucido sia quello di farsi carico della nuova situazione e cercare di orientarla favorendo i dinamismi positivi che lo stato sociale aveva e neutralizzando le deviazioni che lo hanno svigorito. Per questo sono necessari alcuni criteri orientativi, che sintetizzo qui di seguito.

Primo criterio: lo stato assistenziale non è la soluzione ottimale. Cito un testo dell'enciclica *Centesimus annus*, in cui vengono indicati i limiti dell'assistenzialismo statale. "Intervenendo direttamente e deresponsabilizzando la società, lo stato assistenziale provoca la perdita di energie umane e l'aumento esagerato degli apparati pubblici, dominati da logiche burocratiche più che dalla preoccupazione di servire gli utenti, con enorme crescita delle spese"¹⁶.

Secondo criterio: a motivo del principio di solidarietà, lo stato deve continuare ad intervenire. Questo intervento deve essere pensato ed attuato in funzione del bene comune di tutta la società e, in modo particolare, in funzione dei diritti dei più deboli. L'enciclica *Centesimus annus* non è per nulla favorevole al collettivismo e meno ancora allo statalismo, ma addita sicuramente la necessità dell'intervento dello Stato. Segnalo gli ambiti più importanti nella situazione attuale.

¹⁶ Giovanni Paolo II, *Centesimus annus*, 48.

- a) *L'ambito istituzionale, giuridico e politico.* Lo stato ha il dovere di difendere un quadro giuridico giusto per la realizzazione sociale degli individui e dei gruppi¹⁷.
- b) *Interventi su situazioni che pregiudicano il buon andamento della società nel suo complesso*
Rispetto all'economia, lo stato ha il compito di armonizzazione e di guida dello sviluppo. Più concretamente, esso ha il dovere di intervenire "quando situazioni particolari di monopolio creino remore o ostacoli per lo sviluppo"¹⁸. Analogamente, questo criterio deve essere applicato agli altri ambiti della vita sociale (sanitario, scolastico, culturale, ecc.).
- c) *Funzioni di supplenza*
Lo stato può svolgere funzioni di supplenza in situazioni eccezionali, quando settori sociali o sistemi di imprese, troppo deboli o in via di formazione, sono inadeguati al loro compito. Simili interventi di supplenza devono essere, per quanto possibile, limitati nel tempo, per non sottrarre stabilmente a detti settori e sistemi di imprese le competenze che sono loro proprie¹⁹.
- d) *Difesa e tutela dei beni collettivi.*
È compito dello stato provvedere alla difesa e alla tutela di quei beni collettivi, come l'ambiente naturale e l'ambiente umano, la cui salvaguardia non può essere assicurata dai semplici meccanismi di mercato²⁰.

3.3. Strategie sociali per avviare la solidarietà

Dai due criteri precedenti si deduce la necessità di proporre strategie sociali che guidino lo spirito di solidarietà. Ne propongo solamente due:

- a) *Più insistenza sulla società che sullo stato.* È necessario correggere le deviazioni in cui è caduto lo stato sociale. La revisione critica di questa esperienza indica che l'eccessiva burocratizzazione della solidarietà è un fatto tanto poco positivo quanto l'offrire dei servizi sociali senza attivare nello stesso tempo le capacità dei soggetti ricettori. Questi due eccessi nel funzionamento dello stato sociale orientano l'intervento solidale più verso la società civile che verso lo stato. Sono i soggetti ricettori coloro che devono gestire i propri servizi, dando origine così ad una società coinvolta e non semplicemente passiva. Ovviamente, ciò non comporta l'eliminazione dell'azione di governo. Tuttavia, l'apparato dello stato deve avere un ruolo ausiliario e lasciare il ruolo principale alla società.
- b) *Una protezione sociale che non ostacoli la competitività.* Le critiche neoliberali al sistema attuale di prestazioni sociali fanno leva sul pericolo che codeste sminuiscano o vanifichino la necessaria competitività. Perché ciò non accada bisogna correggere le deviazioni introdotte in un sistema sociale guidato dal principio quasi magico di un benessere distribuito dall'alto. Riflettendo sul mondo del

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid. 40.

lavoro sembra necessario ridurre il livello delle rivendicazioni, accettare delle limitazioni nelle politiche di redistribuzione perché possa essere mantenuta la competitività e la stabilità.

4. PROSPETTIVE ETICHE

È giunto il momento di tentare alcune indicazioni di natura etica. Sono cosciente delle difficoltà cui vado incontro. Mi pare che si possa procedere scandendo alcuni momenti fondamentali. È necessario che il *top management*:

- 1) lavori insieme con i vari soggetti aziendali *per gli altri*; e questo dona un nuovo impulso ai valori cristiani perché porta all'ascolto del mercato antropologico;
- 2) abbia collaboratori capaci e di fiducia, pronti soprattutto ad *ascoltare* con attenzione gli altri, e cioè le varie componenti umane dell'azienda;
- 3) sia aperto alle innovazioni tecnologiche e alle migliori tecniche gestionali. Ne va della sopravvivenza, della vitalità dell'azienda e della durata nel tempo dell'azienda *per gli altri*.
- 4) abbia una vera attenzione per la gratificazione di tutti gli operatori dell'azienda: dai dipendenti, ai fornitori e ai clienti; cioè: *per gli altri*;
- 5) abbia una visione strategica del mercato e una attenzione alle interazioni tra ambiente e sistema delle aziende. La tutela dell'ambiente è vitale per tutti;
- 6) accetti la dialettica sociale legata ai costi-benefici dello sviluppo, rispettando le culture e i valori di tutti coloro che interagiscono con l'azienda;
- 7) privilegi, prima di ogni altra iniziativa, l'investimento e il re-investimento al fine di favorire uno sviluppo equilibrato *per gli altri*;
- 8) difenda il ruolo e l'autonomia delle imprese nel contesto socio-politico; è un problema etico della massima importanza ed urgenza. La morsa politica potrebbe distruggere il principio fondamentale per l'etica: *per gli altri*
- 9) stimoli le Istituzioni ad operare in coerenza con le esigenze dello sviluppo, nella limpidezza dei rapporti reciproci;

È necessario riconoscere le positività della *cultura della realizzazione*, intesa come caratterizzazione-vocazione del manager, del dirigente e del libero professionista. *Il bisogno di realizzare*, prima di essere una risposta ad esigenze di natura psicologica, deve nascere dai talenti donati da Dio, capaci di motivare le persone e di rinnovare il sistema. Per il credente l'operatività manageriale è una vocazione pastorale che Dio stesso gli ha affidato.

Piva Pompeo