

PIVA POMPEO

TEOLOGIA E IMPRENDITORIA È POSSIBILE PARLARE DI ETICA AZIENDALE'

Giovanni Paolo II, nella lettera apostolica *Ecclesia in America*, scrive:

"L'avere impostato la cura pastorale verso i poveri con un certo esclusivismo ha talvolta portato a trascurare gli ambienti dirigenziali della società. I danni derivati dalla diffusione del secolarismo in tali ambienti, sia politici che economici, sindacali, sociali, culturali, mostrano l'urgenza di una loro evangelizzazione, animata e guidata dai pastori che si sentono chiamati da Dio a prendersi cura di tutti. (...). Viceversa se si trascura questa evangelizzazione dei dirigenti, non deve sorprendere che molti di essi seguano criteri estranei al Vangelo e talvolta, ad esso apertamente contrari".

Il metodo secondo il quale intendo procedere è semplice. Prendo le mosse da alcune affermazioni del Magistero di Giovanni Paolo II per poi procedere con alcune indicazioni bibliche, per giungere al momento etico.

Lo spirito d'impresa

"Organizzare un tale sforzo produttivo, pianificare la sua durata nel tempo, procurare che esso corrisponda in modo positivo ai bisogni che deve soddisfare, assumendo i rischi necessari: è, anche questo, una fonte di ricchezza nell'odierna società. Così diventa sempre più evidente e determinante il ruolo del lavoro umano disciplinato e creativo e, quale parte essenziale del lavoro, delle capacità di iniziativa e di imprenditorialità" (C. A. 32).

Per te - Per gli altri

"Oggi più che mai lavorare è un lavorare *con* gli altri, è un lavorare *per* gli altri: un fare qualcosa *per* qualcuno" (C. A. 31).

L'impresa come comunità di uomini

"Scopo dell'impresa (...) è l'esistenza stessa dell'impresa come comunità di uomini, che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società" (C. A. 35).

Primo momento

LO SPIRITO D'IMPRESA

Introduzione

Mi sono posto la seguente domanda: la teologia può (oppure deve) indagare sullo spirito d'impresa come fondamento per un'etica specifica? Esiste nelle Scritture, nella Tradizione della chiesa o nella tradizione teologica cattolica un'elaborazione sistematica del problema? La risposta è negativa. Tuttavia, penso necessario ed urgente tentare qualche riflessione. Se l'impresa e lo spirito d'impresa che la regge sono realtà umane, cadono necessariamente sotto il giudizio della Parola di Dio e richiedono una elaborazione teologica¹.

1. L'INCESSANTE OPERARE DELLO SPIRITO SANTO

Il discorso inizia dalla S. Scrittura. La riflessione teologica è corretta soltanto se affonda le sue radici nella Parola di Dio. È un principio ermeneutico irrinunciabile. Procederò in due tempi distinti ma intimamente collegati. Occorre: 1) cogliere, sul piano esegetico, il senso del termine *spirito*; 2) elaborare una riflessione, coniugando i due termini *spirito e impresa*. Si tratta di una proposta che offro alla vostra attenzione ed analisi critica.

Nell'Antico Testamento

Il termine rûàh (spirito, vento) connota una prima caratteristica. Evoca l'idea di potenza, di energia vitale: la forza divina creatrice del cosmo e della vita, soprattutto fisica e spirituale dell'uomo. È una potenza che non presenta connotazioni di tipo personale; essa si impadronisce dell'uomo, rendendolo capace di compiere opere che superano le sue forze.

"In noi sarà diffuso uno spirito, che viene dall'alto; il deserto diventerà un giardino (*mi-spâf*); il giardino diventerà una selva. Nel deserto prenderà dimora il diritto, e la giustizia (*s^edaqâ*) regnerà nel giardino"².

Una seconda caratteristica della rûàh jhwh si comprende alla luce di quanto afferma il libro della Genesi: "Lo spirito di Dio aleggiava sulle acque"³. La rûàh jhwh è concepita come un principio dinamico e creatore. È il principio, fisicamente vivificante, che opera partendo da Dio⁴, il quale crea

¹ "Va' dalla formica, o pigro, guarda le sue abitudini e diventa saggio. Essa non ha né capo, né sorvegliante, né padrone, eppure d'estate si provvede il vitto, al tempo della mietitura accumula il cibo. (Va' verso l'ape e osserva com'è laboriosa; quanto nobile è l'opera che essa compie. Re e città-dini, per la loro salute, usano i suoi prodotti); è ricercata e famosa presso tutti; debole sotto l'aspetto della forza, si distingue per avere onorata la sapienza"¹. Fino a quando, pigro, te ne starai a dormire? Quando ti scuoterai dal sonno? Un po' dormire e sonnecchiare, un po' incrociare le braccia per riposare e giunge a te la miseria, e l'indigenza, come un mendicante, un vagabondo". (Pr 6, 6-11).

² Is 32,15-16.

³ Gen 1,2.

⁴ Gen 2,7.

“con lo spirito della sua bocca”⁵. Inoltre con la sua *rûàh*, Dio conserva il creato: se egli richiamasse a sé la propria *rûàh*, ogni carne finirebbe nel nulla⁶. La *rûàh jhwh* è, dunque, una potenza divina che opera creando.

Nel Nuovo Testamento

La dottrina sullo spirito si fa esplicita: è la terza Persona divina, con il Padre e il Figlio. Nell'opera salvifica la sua opera è essenziale: Gesù è concepito per opera dello Spirito⁷; nel battesimo al Giordano, lo Spirito santo è presente per rivelare in Lui il messia promesso⁸. Gesù agisce nello Spirito santo: nella sua potenza, infatti, affronta il tentatore nel deserto⁹, ne libera le vittime¹⁰, porta ai poveri la buona novella, compie miracoli. Dopo averlo più volte promesso ai suoi, Gesù lo dona con sua la morte e risurrezione¹¹. Esaltato alla destra del Padre, Gesù raduna l'umanità salvata ed effonde su di lei il suo santo Spirito, perché è divenuto lui stesso spirito vivificante. Infine, lo Spirito è inviato alla chiesa intera. La Pentecoste costituisce per la chiesa il battesimo nello Spirito santo, effusione che realizza le promesse degli ultimi tempi¹². È donato a tutti i cristiani. Quali sono le sue funzioni specifiche?

Lo Spirito santo *ricorda ai discepoli i gesti e le parole del Signore*, donandone un'intelligenza salvifica e non un semplice ricordo storico:

“Queste cose vi ho detto quando ero ancora tra voi. Ma il Consolatore, lo Spirito Santo che il Padre manderà nel mio nome, egli vi insegnerà ogni cosa e vi ricorderà tutto ciò che io vi ho detto”¹³.

È forza per la testimonianza. Come Gesù ha confessato il Padre con la

⁵ Sal 33,6.

⁶ Cf Gb 34,14. Cf Sal. 104,29s.

⁷ Lc 1,26-38: “Nel sesto mese, l'angelo Gabriele fu mandato da Dio in una città della Galilea, chiamata Nazareth, a una vergine, promessa sposa di un uomo della casa di Davide, chiamato Giuseppe. La vergine si chiamava Maria. Entrando da lei, disse: Ti saluto, o piena di grazia, il Signore è con te. A queste parole ella rimase turbata e si domandava che senso avesse un tale saluto. L'angelo le disse: Non temere, Maria, perché hai trovato grazia presso Dio. Ecco concepirai un figlio, lo darai alla luce e lo chiamerai Gesù. Sarà grande e chiamato Figlio dell'Altissimo; il Signore Dio gli darà il trono di Davide suo padre e regnerà per sempre sulla casa di Giacobbe e il suo regno non avrà fine. Allora Maria disse all'angelo: Come è possibile? Non conosco uomo. La rispose l'angelo: Lo Spirito Santo scenderà su di te, su te stenderà la sua ombra la potenza dell'Altissimo. Colui che nascerà sarà dunque santo e chiamato Figlio di Dio”.

⁸ Mt 3,13-17: “In quel tempo Gesù dalla Galilea andò al Giordano da Giovanni per farsi battezzare da lui (...). Appena battezzato, Gesù uscì dall'acqua: ed ecco, si aprirono i cieli ed egli vide lo Spirito di Dio scendere come una colomba e venire su di lui. Ed ecco una voce dal cielo che disse: Questi è il Figlio mio prediletto, nel quale mi sono compiaciuto”.

⁹ Lc 4,1-13: “Gesù, pieno di Spirito Santo, si allontanò dal Giordano e fu condotto dallo Spirito nel deserto dove, per quaranta giorni, fu tentato dal diavolo.

¹⁰ Cf Lc 13,14-17.

¹¹ Gv 20,19-23: “La sera di quello stesso giorno, il primo dopo il sabato, mentre erano chiuse le porte del luogo dove si trovavano i discepoli per timore dei Giudei, venne Gesù, si fermò in mezzo a loro e disse: Pace a voi! Detto questo, mostrò loro le mani e il costato (...). Dopo aver detto questo, alzò su di loro e disse: Ricevete lo Spirito Santo; a chi rimetterete i peccati saranno rimessi e a chi non li rimetterete, resteranno non rimessi”.

¹² At 2,1-13: “Mentre il giorno di Pentecoste stava per finire, si trovavano tutti insieme nello stesso luogo. Venne all'improvviso dal cielo un rombo, come di vento che si abbatte gagliardo, e riempì tutta la casa dove si trovavano. Apparvero loro lingue come di fuoco che si dividevano e si posarono su ciascuno di loro; ed essi furono tutti pieni di Spirito Santo e cominciarono a parlare in altre lingue come lo Spirito dava loro il potere d'esprimersi”.

¹³ Cf Gv 14,25-28.

sua vita, così i discepoli devono rendere testimonianza al loro Signore

"Quando verrà il Consolatore che io vi manderò dal Padre, lo Spirito di verità che procede dal Padre, egli mi renderà testimonianza; anche voi mi renderete testimonianza, perché siete stati con me fin dal principio"¹⁴.

È principio di rigenerazione: e di rinnovamento. Si tratta di un aspetto fondamentale della vita cristiana. Questa esiste nella forma della novità radicale. Paolo apostolo afferma:

"Quando si sono manifestati la bontà di Dio, salvatore nostro, e il suo amore per gli uomini, egli ci ha salvati non in virtù di opere di giustizia da noi compiute, ma per sua misericordia mediante un lavacro di rigenerazione e di rinnovamento nello Spirito Santo"¹⁵.

È Spirito di filiazione, poiché comunica la vita divina al credente, costituendolo figlio di Dio, nell'accezione più reale del termine:

"Tutti quelli che sono guidati dallo Spirito di Dio, costoro sono figli di Dio. E voi non avete ricevuto uno spirito da schiavi per ricadere nella paura, ma avete ricevuto uno spirito da figli adottivi per mezzo del quale gridiamo: Abbà, Padre! Lo Spirito stesso attesta al nostro spirito che siamo figli di Dio"¹⁶.

2. LO SPIRITO SANTO CREATORE

Nel Nuovo Testamento echeggiano spesso parole, quali: nuova creazione, tempi nuovi, cieli nuovi e terra nuova, vita nuova, creatura nuova e simili¹⁷. Il *nuovo* è frutto dello Spirito. La sua opera non è la prima creazione¹⁸, ma *la trasformazione di ciò che è morto in realtà viva, di ciò che è transitorio in realtà eterna, di ciò che è terreno in creatura celeste; di ciò che è fisso in storia. Il che equivale ad una nuova creazione.* Nella realtà umana si nasconde sempre una morte e una risurrezione, una schiavitù ed un balzo al di sopra dei propri limiti, che si compie solo nella virtù dello Spirito santo. Cristo ha generato per noi il *nuovo*. Lo Spirito lo mette a disposizione come un *nostro spazio aperto*. Noi dobbiamo credere, rimetterci a lui. Non possiamo essere introdotti nel *nuovo spazio* creato dallo Spirito quali mendicanti o ladri. Entriamo nello spazio vitale dello Spirito in virtù di un titolo a noi meritato dal Figlio, ma anche sul fondamento di una nostra iniziativa¹⁹. Se l'uomo si lascia catturare da questo mistero avvolgente può

¹⁴ Gv 15,26-27.

¹⁵ 1Tt 3,4-7. Si può leggere anche la *Prima Lettera* di S. Giovanni, uno dei testi più densi di tutta la letteratura neotestamentaria.

¹⁶ Rm 8,14-16.

¹⁷ Ef 4,20-24: "Voi non avete imparato niente di simile quando avete conosciuto Cristo, se proprio gli avete dato ascolto e in lui siete stati istruiti, secondo la sua verità, per la quale dovete deporre l'uomo vecchio con la condotta di prima, l'uomo che si corrompe dietro le passioni ingannatrici e dovete rinnovarvi nello Spirito della vostra mente e rivestire l'uomo nuovo, creato secondo Dio nella giustizia e nella santità vera. Indossate l'uomo nuovo, creato secondo Dio".

¹⁸ Questa è attribuita, come azione propria, al Padre.

¹⁹ Come avvenga che Cristo moltiplichi i cinque pani e i due pesci per nutrire le migliaia di persone non lo sa nessuno, nemmeno il ragazzo che porta le cibarie. Questi si limita a vedere, stupito, che sono distribuite in una ma-

inventare, creare. Nulla è fissato per sempre a priori: né da Dio né dall'uomo né dalla chiesa né dal sistema impresa. Ogni essere può sbocciare nel tempo. Ha sempre in sé una legge, che guida il superamento. La legge si chiama: amore creativo, inventivo, produttivo.

3. L'UOMO, SENSO DEL MONDO E DEL SISTEMA AZIENDA

Nello spazio creato dallo Spirito santo, pensare all'uomo senza il mondo è altrettanto impossibile che pensare al mondo senza l'uomo. La creazione di un mondo senza la creatura umana sarebbe stata, da parte di Dio, una mera proiezione di quello che Egli conosce e possiede nella coscienza della propria pienezza. Proiezione del tutto inutile, perché priva di ogni efficacia pratica. Il mondo stesso reclama la presenza dell'uomo per potersi liberare del meccanismo limitativo delle sue leggi. La comparsa dell'uomo rappresenta una *seconda creazione del mondo*. Per mezzo di lui, il creato riceve una nuova e illimitata capacità di espansione. Le possibilità del mondo sono elevate all'orizzonte di un futuro; partecipa, a suo modo, alla potenza creativa umana.

L'essere del mondo è essere-per-l'uomo. La dimensione più profonda del mondo è costituita dall'essere ordinato allo *spirito-nella-materia*, cioè l'uomo. Per conseguenza, la creazione del mondo ha la sua ragion d'essere nell'orientamento verso l'uomo. Perciò la sua finalità trascendente, passa necessariamente attraverso l'uomo. Dal più profondo di se stessa, la creazione aspira a passare da un *mondo-per-l'uomo* ad un *mondo-dell'uomo*, cioè ad un mondo umanizzato e spiritualizzato dall'azione umana. La creazione tende a partecipare alla spiritualità dell'uomo²⁰. *Questa è la fondamentale caratteristica dello spirito d'impresa, proprio del cristiano imprenditore, e il criterio etico per il giudizio sulle scelte operative.*

Altrettanto essenziale è il legame dell'uomo con il mondo. Se il mondo è creato per essere trasformato, l'uomo è chiamato per la sua stessa struttura corporeo-spirituale a compiere l'opera di trasformazione spirituale. Ma non può sviluppare la sua spiritualità se non oggettivandola ed esprimendola nella sua azione sul mondo. In una parola: l'uomo non può realizzarsi come uomo se non agendo nel e sul mondo. Suona come un paradosso, ma è necessario affermare senza restrizioni che *l'uomo può progredire*

niera incomprensibile. Solo il discepolo di Cristo scorge la fecondità moltiplicativa del gesto di Gesù e capisce. È all'opera lo Spirito santo, il quale ha bisogno dell'obbedienza e dell'attività umane per crescere nello spazio aperto dello Spirito: è la forma economica dell'amore. Narra Matteo 14,13-21: "Sul far della sera, gli si accostarono i discepoli e gli dissero: Il luogo è deserto ed è ormai tardi; congeda la folla perché vada nei villaggi a comprarsi da mangiare. Ma Gesù rispose: Non occorre che vadano; date loro voi stessi da mangiare. Gli risposero: Non abbiamo che cinque pani e due pesci!. Ed egli disse: Portatemeli qua. E dopo aver ordinato alla folla di sedersi sull'erba, prese i cinque pani e i due pesci e, alzati gli occhi al cielo, pronunciò la benedizione, spezzò i pani e li diede ai discepoli e i discepoli li distribuirono alla folla. Tutti mangiarono e furono saziati; e portarono via dodici ceste piene di pezzi avanzati. Quelli che avevano mangiato erano circa cinquemila uomini, senza contare le donne e i bambini.

²⁰ La trasformazione del mondo è richiesta dall'azione creatrice di Dio, come suo necessario compimento. La lettura di Rm 8,19-27 è di grande interesse. Paolo insegna che tutta la creazione geme e soffre sotto il tallone della caducità ed aspetta la redenzione, operata dall'uomo in Cristo.

come spirito-nella-materia, solo plasmando il suo spirito nella materia e spiritualizzando la materia.

Il risultato della trasformazione del mondo è l'umanizzazione dell'uomo e del mondo stesso, la loro mutua ascensione spirituale. Nella sua attività creativa, l'uomo diventa più uomo, più *spirito-nella-materia*; e la materia diventa più *materia-verso-lo-spirito*. La potenza creativa dello spirito umano e l'energia del mondo devono convergere nel dominio (in senso biblico) del mondo e nell'umanizzazione di entrambi. Trasformando il mondo, l'uomo lo crea *a sua immagine*; cresce la coscienza di se stesso, della sua responsabilità nel mondo e verso il mondo: *verso e per gli altri*.

Essere-nel-mondo (per la corporeità) ed *essere-di-fronte-al-mondo* (per la spiritualità), questo è lo statuto dell'imprenditore. Riflette *sul come e il perché* del mondo, lo conosce, lo domina perché lo trascende; e lo trascende perché nell'esperienza radicale della sua coscienza trascende se stesso. Il cristiano imprenditore si tuffa nella materia, ma non si lascia da essa schiavizzare. Nel suo legame con il mondo, l'imprenditore sperimenta la finitezza e, nello stesso tempo, l'aspirazione a perfezionarsi. Certo, il legame con il mondo comporta la limitazione in ognuna delle sue realizzazioni; ma non accetta di essere schiavizzato da questa situazione limitante. Raggiungere una più profonda coscienza di sé ed arrivare ad una piena padronanza di sé e della materia nell'esercizio della libertà, ecco la forza vitale dell'uomo, la sorgente della sua energia, che lo spinge verso mete sempre nuove nel dominio del mondo. Lo spirito di imprenditorialità si nutre di queste convinzioni umane e, quindi, cristiane.

Secondo momento

NATURA TEOLOGICA DELL'IMPRESA

Nel mondo, e attraverso il mondo, l'uomo realizza il suo rapporto con gli altri uomini. La dimensione comunitaria dell'esistenza umana è inseparabile dalla sua dimensione mondana. La persona non può raggiungere la sua pienezza se non nella comunicazione interpersonale, che il cristianesimo chiama comunione, esigenza della coscienza, che comporta un'esperienza ineffabile e primordiale, qual è l'esperienza del proprio io.

Ma l'uomo non può entrare in comunione personale con gli altri se non oggettivando la sua interiorità, mediante la sua azione nel e sul mondo. La trasformazione del mondo crea vincoli di unione tra gli uomini: *questa è la natura teologica del sistema azienda*. In se stessa, è ordinata al servizio della comunità umana. L'azione dell'uomo sul mondo ha come finalità intrinseca tanto lo sviluppo della sua persona come l'unificazione e il progresso degli altri. L'imperativo *per voi* di Gesù è chiaro nella sua valenza obbligante. La comunione con gli *altri* introduce nella relazione dell'uomo con il mondo una nuova dimensione di trascendenza. Ogni uomo rappresenta un valore che deve essere accettato in se stesso, indipendentemente da qualunque determinazione circostanziale della sua esistenza. L'affermazione del valore dell'altro ha il carattere di *un assoluto dover essere*, che trascende ogni necessità. Si rivela come una verità che porta in sé la propria garanzia e si auto-giustifica.

Non sarà mai lecito utilizzare l'altro nemmeno per il progresso dell'umanità intera. Significa degradare l'altro alla condizione di cosa. Chiunque, nell'ambito dell'azienda, può utilizzare l'altro. L'imprenditore che assume le persone per particolari utilità personali; l'operaio che accetta l'opportunità di un lavoro offerto ma che non la coglie in tutta la sua ricchezza di crescita per sé e per gli altri; i fornitori che non vogliono soddisfare al meglio le richieste dell'azienda; i sindacati che conducono avanti rivendicazioni dettate da obiettivi politico-partitici, a volte non dichiarati ma presenti, o comunque estranei al contesto dell'azienda; le banche che con i loro interventi finanziari, miopi o non coraggiosi, possono limitare le possibilità di sviluppo delle aziende anziché sostenerlo, ecc. Questi atteggiamenti non costruiscono uno spirito d'impresa, connotato cristianamente. L'impresa è un reticolato di relazioni tra persone, che si costruisce giorno dopo giorno nell'ascolto e nell'attenzione di tutti gli attori umani, che in essa agiscono e con essa interagiscono. Perdere di vista questo assunto, o ignorarlo volutamente, significa non possedere lo spirito cristiano d'impresa. La finalità del mondo, la sua trasformazione da parte dell'uomo, così come la presenza delle relazioni interpersonali nella sua azione sul mondo, esigono una scelta, che implica l'accettazione del trascendente personale, così come il Vangelo ce lo propone.

1. LA DIMENSIONE TEOLOGICA DELLO SPIRITO D'IMPRESA

La trasformazione del mondo da parte dell'uomo è ordinata al progresso personale e comunitario. Leggiamo dalla prime pagine della Scrittura:

"Dio creò l'uomo a sua immagine; ad 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"²¹.

Per questo il rapporto interpersonale dell'uomo costituisce un aspetto essenziale dell'azione umana sul mondo e determina il significato intrinseco di questa azione. Il valore, che *ogni uomo* è²², pone in essere un'esigenza etica fondamentale. Lo spirito d'impresa deve rispettare quel valore assoluto, e riconoscere che il mondo e la sua trasformazione sono ordinati intrinsecamente al bene di tutti: *per voi*. Forse si può dire qualcosa di più esplicito per il cristiano imprenditore. L'accettazione, nella fede, del significato della persona umana, con l'intenzione di amare-servire gli uomini, apre la strada verso Dio. Se la trasformazione del mondo e la crescita dell'umanità non possono terminare nell'assurdo di un insuccesso totale, è ragionevole ammettere che la storia avanzi verso un avvenire trascendente. L'accettazione della prospettiva implica l'atteggiamento di speranza in un *di-là-dal-mondo*. Benché l'uomo possa ignorarlo senza colpa, il nome di questa speranza è Dio. La trasformazione del mondo da parte dell'uomo, che trova la sua punta di diamante nello spirito d'impresa, include momenti essenziali di trascendenza. Questi costituiscono sempre nuove incarnazioni dello Spirito di Dio, nella permanente creazione del mondo ad opera degli uomini.

2. LA DIMENSIONE TEOLOGICA DELL'IMPRENDITORIALITÀ

L'imprenditorialità è una qualità umana di natura positiva, una risorsa, anche se crea costantemente problemi di adeguamento sia in relazione alla società in genere sia in rapporto alle aziende sia nei confronti delle Istituzioni sociali. Posto 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 deve essere concepita come un *sistema sociale aperto*, del quale condivide alcune caratteristiche fondamentali, connotate di funzionalità ed insieme di eticità. Cosa significa che l'impresa ha assunto la forma di un sistema sociale aperto?²³.

2.1. Ragioniamo sul sistema impresa

La realtà del sistema impresa è molto complessa. È necessario pertanto

²¹ Gen 1,27-28.

²² Valore che si identifica con l'essere personale dell'uomo e con la sua trascendenza sul mondo.

²³ Cf D. KATZ - R. L. KHAN, *Social 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 el nn. 31-36.

una descrizione dei vari elementi che compongono questa complessità e compiere uno sforzo di comprensione.

1) L'impresa *attinge dall'ambiente in cui vive tutte le energie o input*, in quanto non ci può essere nulla nell'impresa che non si sia trovato in qualche momento al di fuori di essa. Lo stesso risparmio che serve per il finanziamento, la ricerca, le decisioni, sono forme di energia che vengono acquisite dall'impresa dall'esterno. Tra queste, le più importanti sono quelle 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 sono parte una organizzazione e la stessa organizzazione. La divisione rigida del lavoro nel mercato e all'interno della stessa impresa, non permette il dispiegarsi delle energie potenziali di cui gli uomini sono portatori. Tutto questo crea tensioni difficilmente eliminabili, nonostante le compensazioni escogitate.

2) Ciò che per i sistemi sociali aperti viene definito *trasformazione di energia* ²⁴, nelle imprese si chiama *processo produttivo*. Esso assume le forme più varie a seconda degli obiettivi da realizzare, dell'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 più importanti delle imprese e condiziona la scelta del tipo di produzione in modo da rendere minimo il costo di tale adattamento. È necessario il consenso dei moli interlocutori che hanno il controllo delle risorse desiderate

3) L'azienda trasferisce il prodotto al mercato. Ma trasferisce anche altri tipi di energia, come flussi finanziari, materiali di scarto, rifiuti inquinanti, oltre ad informazioni, messaggi chiari o sottesi al suo comportamento.

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

2.2. Definizione di impresa

È possibile formulare una certa definizione di impresa, procedendo con una serie di domande, allo scopo di individuare uno spazio per la formazione di un giudizio etico sulla natura, sul funzionamento delle imprese, sulle scelte da operare in ragione della loro funzione sociale.

1) *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*

²⁴ Attraversamento del sistema o *throughput*.

essere in linea con il prezzo e con i servizi che incorpora. *Il prezzo costringe l'impresa ad economie, ragionando sempre al limite, in rapporto ai costi della retribuzione, della tutela della salute dei propri addetti, dei rischi possibili in un'economia di mercato, ecc. 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 potrebbe avere una ricaduta negativa sulla vita aziendale?*

2) *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 del prodotto. Quali sono gli strumenti per ottenere una dedizione a struttura etica degli operatori nel loro comportamento personale e aziendale?*

3) *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?*

4) *La concorrenza è tale da essere ininfluyente che alla testa delle imprese ci siano persone più o meno disposte al comportamento etico. L'imprenditore, in forza della 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, c'è ancora uno spazio per la libertà e quindi per l'etica?*

5) *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 dei secoli?*

6) *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 dei problemi?*

2.3. Prospettive etiche

Ho posto una serie di domande perché a tutti appaia chiaro che il discorso etico applicato alla vita dell'azienda è molto complesso. Ma è giunto il momento di tentare alcune indicazioni di natura etica, capaci di orientare

anche la pastorale. 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 ad *ascoltare* con attenzione continua 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 e della vitalità 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 la massima attenzione alle continue interazioni tra ambiente e sistema delle aziende;
- 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, ponendo solide basi per la durata nel tempo dell'azienda: *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;
- 9) stimoli le Istituzioni ad operare in coerenza con le esigenze dello sviluppo, nella limpidezza dei rapporti reciproci.

Si deve riconoscere le positività della *cultura della realizzazione*, intesa come vocazione cristiana del manager, del dirigente e del libero professionista. *Il bisogno di realizzare*, prima di essere una risposta ad esigenze psicologiche, deve nascere dalla coscienza esplicita di possedere dei talenti donati da Dio, capaci di motivare le persone e di rinnovare il sistema.

Terzo momento

L'IMPRESA COME COMUNITÀ DI UOMINI

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 abbastanza 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 umana.

1. L'etica del dialogo

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: 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 sia di teorie economico-politiche conservatrici o progressiste, che si lasciano sedurre dall'idea della funzione vicaria di pochi rispetto all'intera comunità²⁵.

Mi sembra possibile, allora, prospettare l'idea di *un'economia* che riconosca come suo fondamento normativo non più i soli presupposti dell'utile e del 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 selvaggia. Libertà non assoluta ma relativa alle condizioni culturali, socio-economiche di un paese, di una comunità. Il primo (*il mercato antropologico*) non è 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 del singolo in vista del solo profitto, è urgente passare ad una razionalità sociale. A questo livello si esercita la razionalità dell'etica comunicativa. Essa offre i criteri dirimenti, per cui tutti coloro che sono coinvolti in conflitti di interesse

²⁵ 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*.

devono ricorrere a procedure argomentative consensuali di risoluzione²⁸. 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 la logica costruttiva del mercato veramente libero.

Sento aleggiare un'obiezione: l'affermazione fatta sembra dimenticare la natura 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 senso davanti a sé, e quindi 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 e riconoscibile da parte degli altri. Il valore, cioè il senso percepito del desiderio, diviene senso riflesso, aperto alla consapevolezza della coscienza ed al confronto interpersonale: è il *per voi* pronunciato e realizzato da Gesù Cristo.

Proponendo 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 desiderabili (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

²⁸ Cf *Ibid.*, pp. 127-131.

allora come una comunità della cooperazione. Nel contempo la comunità della comunicazione deve 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 *mimési appropriativa conflittuale*. Al *mercato antropologico* deve interessare non soltanto la liberazione degli uomini e delle donne dalla povertà e dalla miseria, ma anche da un benessere largamente in eccedenza, almeno nel nostro mondo occidentale (ma non solo), dove alla fine assieme ai beni ciascuno consuma anche se stesso. Interessa liberare non dalla paura di essere dominati da un dio maligno che ci inganna facendoci ritenere reale quello che è soltanto un sogno, ma dal nostro dominare gli altri. Il mercato antropologico non ci libera dalle colpe ma dalla illusione di innocenza, che il modo di vivere borghese ha diffuso nella vita anche dei cristiani²⁷. È il principio evangelico: *per voi*.

2. Verso la cosiddetta leadership trasformativa

Mi voglio attardare un momento sul problema della leadership nelle aziende. La leadership transazionale, oggi, non sembra più sufficiente. Nella prospettiva dei cambiamenti interni ed esterni all'impresa come è possibile ottenere performance ad extra e creatività dai propri collaboratori? Come perseguire a lungo termine obiettivi, condivisione di valori senza promettere nuove e non sempre individuabili ricompense?

Un quadro di leadership più ampio ed articolato, ma non concluso per definizione, è stato proposto da esperti di management come Bennis, Tichy, Bass, Avorio e Dilts. Questi autori, alla luce di ricerche ancora in corso, hanno descritto questo tipo di leadership come un fattore che trascina con sé radicali cambiamenti organizzativi, che consentono di elaborare le visioni del futuro dell'organizzazione e di suscitare l'impegno necessario per realizzare tale visione. Il leader trasformativo presenta in concreto quattro caratteristiche, che cercherò di descrivere in estrema sintesi.

²⁷ Cf J. B. METZ, *Al di là della religione borghese*, Queriniana, Brescia 1981, p. 54.

1. Considerazione individualizzata

Il leader pone particolare attenzione a tutti i collaboratori, dando risposta agli specifici bisogni, un sostegno emotivo e fiducia. Ogni singola persona ha bisogno di sentirsi apprezzata perché ritiene che i suoi contributi siano importanti. È necessario fornire supporto e trovare il modo più efficace per dare un feedback.

2. Stimolazione intellettuale

Il leader incoraggia a vedere i problemi in una luce nuova; favorisce la creatività e sollecita l'utilizzo delle facoltà intellettuali; spinge a riesaminare criticamente le prassi operative e la funzionalità organizzativa.

3. Influenza idealizzata

Il leader si pone come punto di riferimento per i suoi collaboratori; si guadagna rispetto, fiducia; promuove ed ottiene forte identificazione individuale dal personale, creando negli individui la capacità di essere leader di se stessi, e di porsi in maniera analoga verso il "basso".

4. Comunica con efficacia la propria personale visione delle cose, trasmette fiducia, crea un'atmosfera positiva che va oltre l'ordinaria operatività del quotidiano. Fa sperare.

Da questo percorso, sembra si possa affermare che il successo a lungo termine di un'organizzazione dipende dall'abilità dei suoi leaders, a tutti i livelli, nel riuscire a sviluppare, stimolare e ispirare. Certamente la leadership trasformazionale si fonda su un processo attivo che richiede tempo, in quanto inizialmente occorre dedicarsi allo sviluppo personale dei collaboratori. I vantaggi di ritorno, tuttavia, possono essere significativi e sostanziali e spesso conducono a performance individuali al di là delle normali aspettative, come le tante esperienze sul campo esaminate dagli autori citati hanno evidenziato. Questo nuovo modello sicuramente non è un modello chiuso e definito per sua stessa natura; centrato sullo sviluppo, si apre strutturalmente verso l'innovazione e il cambiamento. Infatti, può rispondere alle esigenze di funzionamento delle nuove modalità organizzative delle imprese, più centrate sulle persone che sulle strutture. È indubbio che i nuovi sistemi d'impresa avranno bisogno, per avere successo, di una regia messa in essere da managers di nuova generazione, disponibili non solo ad aderire alle nuove forme organizzative, ma capaci di saperle interpretare e realizzare.

Se nelle nuove organizzazioni diminuiscono i livelli gerarchici e aumenta l'autonomia professionale ed organizzativa delle persone coinvolte, tutto ciò richiede di avere nelle organizzazioni meno procedure, meno gerarchizzazione, meno comando formale, più indirizzi comuni e nello stesso tempo più innovazione, più coordinamento all'interno dei gruppi di lavoro e fra gruppi di lavoro, più cultura imprenditoriale e più assunzione diffusa di responsabilità e rischio calcolato. In questo quadro cambia il ruolo del leader; esso si fa comunque più complesso, professionalmente e culturalmente più evoluto. Il capo deve saper trasferire positività e coinvolgi-

mento, orientando e valorizzando le proprie risorse, sostiene l'apprendimento e la sperimentazione, propone obiettivi sfidanti e deve nello stesso tempo, saper delegare. Deve saper attuare quei processi che gli anglosassoni chiamano di "empowerment", di *conferimento di poteri*, connessi al raggiungimento di un certo fine e allo svolgimento di una certa mansione; un principio, l'empowerment, che sta alla base dei più avanzati processi di valorizzazione delle persone e nei quali si fa esercitare il potere organizzativo al più basso livello possibile. Nel modello, quattro sono gli obiettivi organizzativi: per conseguire dei risultati concreti, per promuovere il cambiamento, per valorizzare le persone e coinvolgerle sui valori e obiettivi.

L'azione di Stretching (sfida) tende a sostenere il conseguimento dei risultati, ma sa anche mantenere la prospettiva di lungo periodo orientata alla realizzazione del cambiamento.

L'azione di Sharing (condivisione) significa agire nella direzione della trasformazione e del cambiamento, coinvolgendo i collaboratori e ponendo adeguata attenzione al testimoniare continuità e coesione rispetto ai valori dichiarati e sostenuti.

L'azione di Coaching (alienazione) è indirizzata alla valorizzazione dei collaboratori, attraverso un impegno deciso nel favorirne la crescita e la realizzazione; sa inoltre riconoscere i singoli attraverso un'attenzione specifica ai valori dichiarati per realizzare un coinvolgimento, capace di assumere su di sé anche gli aspetti etici della vita organizzativa.

L'azione di Empowering (potenziamento) significa mantenere l'orientamento prioritario al conseguimento dei risultati, attraverso una piena valorizzazione delle risorse umane. E grazie alla responsabilizzazione, alla delega e al favorire l'esperienza delle potenzialità individuali che si realizza il valore aggiunto fondamentale per conseguire pienamente i risultati attesi.

Le doti personali del manager individuano il profilo delle qualità che sostengono il comportamento di leadership, correlato alle varie azioni. Mentre le quattro azioni si ricollegano a ciò che il manager fa per esprimere la leadership, le doti qualificano piuttosto ciò che il manager ha o è come persona. Un leader efficace coniuga le azioni indicate con le seguenti doti personali.

La realizzazione: è la capacità di finalizzare le proprie azioni verso i risultati, mantenendo un elevato livello di coinvolgimento verso il loro raggiungimento. È il frutto di un modo di lavorare efficiente e della definizione di obiettivi di eccellenza.

La risolutezza: è la capacità di prendere decisioni rapidamente e tempestivamente, di assumere rischi e sperimentare nuove soluzioni. La riso-

lutezza è caratterizzata dalla determinazione e dal coinvolgimento emotivo, con la volontà di "metterci il cuore".

La visione: è la capacità di rimanere localizzati su obiettivi di lungo periodo, vedere oltre il presente, immaginare scenari futuri e definire chiaramente le proprie ambizioni, adottando piani di lungo periodo e un'ottica integrata.

L'apertura: è il risultato di una maggiore curiosità e disponibilità al dialogo e alle idee nuove. Richiede anche la capacità di avere fiducia negli altri e di sviluppare stima e rispetto reciproci.

La coerenza: è un aspetto fondamentale dell'allineamento delle proprie azioni e comunicazione con i valori personali. Questo allineamento è alla base dell'etica e dell'integrità personale. Il fatto di essere un esempio per gli altri deriva dal riconoscimento di rappresentare costantemente un modello di ruolo. Quanto più si è consapevoli dell'influenza delle proprie azioni sugli altri, e di come i fatti sono più importanti delle parole, tanto più è agevole sviluppare la capacità di essere un leader efficace.

La motivazione: è il desiderio di fare, di "esserci" e di coinvolgersi, e nasce dalla capacità di condividere la volontà di spendersi, in modo che il lavoro venga svolto con passione.

La generosità: significa dedicare tempo e coinvolgimento per contribuire allo sviluppo del potenziale delle altre persone. Richiede la capacità di promuovere gli obiettivi individuali di crescita attraverso la fiducia e la partecipazione attiva di tutti.