

## **Le imprese felici e competitive migliorano la qualità della vita**

### 1. Valore della ricerca della felicità e qualche problema correlato

All'inizio, un breve aneddoto che vuole indicare la connessione fra l'esito qualitativo di un lavoro e lo stato d'animo con il quale lo si svolge e compie; siamo nel Medioevo e un pellegrino arranca su di un'erta particolarmente dura. La strada è piena di polvere, la salita ad ogni curva sembra più aspra e il sole scalda in maniera implacabile...

Ad un tornante, il pellegrino scorge un lavoratore, sdraiato a riposarsi, e lo interpellava: "cosa fai?". E l'altro, di rimando: "ma non lo capisci, mi riposo da questo maledetto lavoro e non vedo l'ora di scapparmene a casa. D'altronde, se non avessi accettato questo lavoro, così duro, di spaccar le pietre, non avrei nulla con cui campare!".

Un po' infastidito e abbagliato, il pellegrino prosegue e, ad un tornante successivo, trova un altro spaccapietre, intento al suo lavoro. Il pellegrino gli rivolge la stessa domanda e, dopo un attimo di esitazione, il lavoratore risponde: "Ti prego di non distrarmi, sto terminando il mio compito e ci tengo a completarlo bene, perché ho preso quest'impegno per sfamare i miei figli, con i quali stasera potrò giocare, e questa per me è la felicità".

Infine, dopo tre o quattro tornanti, il pellegrino si imbatte in un terzo spaccapietre, che manifesta però un atteggiamento entusiastico, pieno di soddisfazione: sudato sotto il sole, ride e canta come chi ha eseguito un lavoro fatto a regola d'arte, e l'intimo compiacimento sembra traboccare dal cuore; "e tu cosa stai facendo?", gli chiede il pellegrino. Ritto in piedi, il terzo lavoratore indica delle cupole e delle guglie sottostanti, in un avvallamento: "non vedi? Stiamo costruendo, tutti assieme, una cattedrale e l'opera si sta avvicinando alla conclusione!".

Questo racconto, spesso ripetuto con sfumature diverse, viene dalla profondità dei tempi: è stato attribuito a C. Péguy, ma non ne risulta traccia nella moltitudine dei suoi scritti, che pur ricordano il valore dell'antico impegno artigiano, duro

certamente, ma affrontato con la gioia nel cuore, come ricordato anche dallo studioso fiammingo H. De Man<sup>1</sup>.

In breve, il significato dell'aneddoto mi pare il seguente: l'esito di un lavoro ben eseguito consiste in una soddisfazione che mette in ombra ogni sforzo, perfino nel senso di un giubilo interiore, di un *godimento* che sembra poter vincere ogni difficoltà.

Può il lavoro non essere solo *travaglio*, tormento, come in molte lingue viene evocato, ed essere invece piacere, gioia e perfino felicità? La questione torna cruciale nel nostro tempo, un tempo che manifesta la nostra debolezza, ma anche l'aspirazione a dominarla, a controllarla, per meglio canalizzare le nostre energie, nervose, muscolari o intellettuali. Tra parentesi, si abusa del termine *resilienza*, parificandolo, omologandolo al termine *resistenza*. La resilienza, direi, non ha un significato analogo a quello di resistenza, sottolineando "resilienza" una natura complessa, di duttile e flessibile adattamento, e non di rigidità frantumabile, come avviene per la capacità adattativa di certi metalli specifici, o meglio di certe leghe.

Ho nominato la felicità, ma la felicità può davvero essere accostata al lavoro? Sembrerebbe operarsi una specie di trasvalutazione dei significati: il lavoro non viene rappresentato comunemente come alienato, come un impegno doverosamente dedicato agli imperativi sociali, in attesa di un ristorante "tempo libero"?

Bisogna intendersi sulla valenza concettuale del termine "felicità" e riflettere se sia concessa veramente a noi, stirpe umana, la grande consolazione di una felicità duratura. O quel che è concesso a noi è solo la *serenità*, una beatitudine meno gridata, forse meno definitiva?

La Costituzione degli USA, ci viene ricordato, menziona il "diritto alla felicità", e lo proclama anche in modo solenne; e tuttavia, nell'intenzione dei legislatori, non si trattava di un diritto che i governanti apparecchiavano per i cittadini, che si sarebbero trovati di fronte a una tavola sociale imbandita, ma di un diritto a cercarla la felicità, in tutti i modi, senza che niente e nessuno potessero impedirne il perseguimento.

---

<sup>1</sup> H. De Man, *La gioia nel lavoro*, a cura di A. Schiavi, Laterza, Bari 1931.

Allora, un primo punto da tener saldo: non c'è una felicità standardizzata, uguale per tutti e per tutte, magari da imporre in maniera omologata; un esempio: un gruppo di cittadini può trovare pace e realizzazione nel consumare, magari consumando risorse attorno a sé e anche logorando l'ambiente; questa è una scelta, ma non è detto che sia la scelta migliore e tantomeno l'unica scelta possibile per traguardare la sospirata felicità. Un'altra persona, o un altro gruppo di persone, può rivolgersi alla caccia, alla pesca, al passeggiare in montagna o in campagna, al nuotare al mare, ma anche si può godere della musica, dell'arte, della lettura: ciò che piace più intensamente può costituire la base diversa per ogni cammino di ricerca di quell'incanto sfuggente che si chiama: *felicità*.

Consultando un buon dizionario, o un'enciclopedia ben curata, si evidenzia come la felicità significhi uno stato d'animo scevro di preoccupazioni, privo di ombre, persistendo nel quale un essere umano gode, senza turbamenti, di una continua beatitudine. È chiaro che il fattore tempo gioca un ruolo decisivo: se lampi di benessere attraversano la nostra vita, ma senza una durata significativa, si può parlare soprattutto di gioia o di giubilo, non di felicità. E comunque i tentativi di definizione rivelano un certo imbarazzo, riducendo spesso la felicità, che dovrebbe essere pienezza di gaudio, a serenità, a una quiete priva di sconvolgimenti e di ombre paurose. Se si fosse sinceri fino in fondo, sulla felicità si potrebbe rispondere come S. Agostino circa il tempo: se non ci penso, credo di sapere benissimo in cosa la felicità consista, ma se volessi spiegare cos'è, mi troverei di fronte ad una sconsolata impotenza.

Potrei aggiungere che la felicità è soprattutto un'*esperienza*, legata allo scoccare di certi *istanti*; in tali istanti, noi esseri umani è come emergessimo dal flusso continuo della vita *ek-sistendo*: in questi momenti, ci si lascia vivere, e si fa meno ricorso alla frenesia di tutto voler capire, di tutto pretendere di concettualizzare. Questo perché, per l'intero corso della riflessione che si è svolta in Occidente, la maggior parte dei pensatori ha posto al centro la vicenda del conflitto, di quel *polemos* che si

caratterizza come una lotta senza fine né requie che implica, con un richiamo necessario, la prevalenza della dimensione dei *contrarî* e degli *opposti*.

A documentare codesta tradizione ininterrotta, sta il famoso frammento di Anassimandro, tramandato da Simplicio e forse primo documento del pensiero filosofico occidentale, che richiama il tema della generazione e dei *contrarî* che si escludono, ma soprattutto il frammento 53 di Eraclito, che istituisce *polemos*, la guerra, come “padre di tutte le cose”<sup>2</sup>.

L’esito di una tale tradizione è sotto gli occhi di tutti e la natura, dominata e manipolata sino in fondo dall’uomo, *brilla di trionfale sventura*.

Oggi la felicità è ricercata, prevalentemente, seguendo il paradigma scientifico-tecnologico, affidandola magari alla farmacologia, o al prevalere di una marea di oggetti, che esercitano nel loro accumulo rassicurazione; dunque, la felicità viene riposta nella *fabbrilità*, con la rottura, apparentemente definitiva, del “legame nuziale” fra uomo e natura, dato che, dopo Francesco Bacone, *la scienza coincide con la potenza*. Ma, dietro all’ultima svolta, si profila lo spettro del *terricidio*, di un’estinzione della biodiversità, prospettiva che sembra spegnere non solo la felicità, ma anche ogni slancio di speranza.

Ma dove domina il conflitto, che non è la sana competizione, dove la distruzione o l’assimilazione dell’altro la fa da padrona, non c’è molta possibilità di rinvenire un cammino alternativo; ecco perché bisogna puntare sull’*educazione*, che non mira solo ad *arginare* la dismisura e la violenza, ma anche ad *orientare*, additando itinerari costruttivi di cooperazione e responsabilità.

“Sono felice perché possiedo”; l’insaziabile desiderio che anima noi, umanità contemporanea, sembra destinato ad uno scacco clamoroso: desiderare per avere, avere per consumare... Sono felice perché ho, ma prima desidero di avere e poi agogno di consumare, e così in un circolo bulimico, senza fine, sempre di nuovo.

L’esito, per tante persone, è la solitudine e la perdita di alcuni significati fondamentali, una vera e propria *malattia di infelicità* che sembra permeare il mondo,

---

<sup>2</sup> Eraclito, *Frammento 53*, in Eraclito, *I frammenti e le testimonianze*, a cura di C. Diano- G. Serra, Fondazione L. Valla- A. Mondadori Editore, Milano 1980, p. 13.

votandolo alla piaga dell'indifferenza, o a quella, ancor più dolorosa, della rassegnazione o della dipendenza dalle tante “droghe” che il nostro mondo propone, piuttosto irresponsabilmente.

Occorre invece tenere aperto l'oblò, il varco della speranza<sup>3</sup>.

Nel suo squisito apologo *Il Piccolo Principe*, Antoine de Saint-Exupéry scrive: “Non si vede bene che col cuore. L'essenziale è invisibile agli occhi”<sup>4</sup>. Ma molti contemporanei non vogliono vedersi come ammalati; non potendo guarire, preferiscono non pensarci, non pensare alla direzione delle loro vite e ai passi che dovrebbero compiere. Un accumulo di “avere” sembra comportare un bisogno saliente di *distrazione* e le emozioni, invece che aprir la porta alle trasformazioni interiori, servono per blindarsi, per difendersi dagli altri e, in un certo modo, anche da se stessi.

## 2. Ascoltare le ragioni del cuore

Occorre ascoltare, con attenzione, quelle ragioni del cuore che la ragione sembra non conoscere<sup>5</sup>; solo l'amore, che tutto vince, può condurre ad accettare il colloquio con gli altri e con le profondità di noi stessi, secondo quanto intuito già dal pensiero femminile, fin dalle sue scaturigini: le Pitagoriche, Diotima, Ipazia e Plotina, fino ad Arendt, Heller, Weil, Stein e tante altre.

Non per nulla la filosofia è paragonata, da Socrate, all'arte maieutica, all'ostetricia praticata da sua madre, con la capacità generativa di far venire in luce un mondo di pensieri ed emozioni a lungo in gestazione.

Solo seguendo il filo di un'ispirazione, può circolare quell'entusiasmo che l'aneddoto dei tre spaccapietre suggerisce.

L'antico imperativo: “Conosci te stesso” risuona oggi con pregnante, forte chiarezza; ciò non significa che tutto sia semplice, dato che anche l'amore, nelle sue

---

<sup>3</sup> Rinvio a G. Goisis, *Speranza*, Edizioni Messaggero, Padova 2020.

<sup>4</sup> A. de Saint-Exupéry, *Il piccolo principe*, Bompiani, Milano 1993, p. 116.

<sup>5</sup> B. Pascal, *Pensieri*, a cura di P. Serini, Einaudi, Torino 1962, fr. 144-146, pp. 63-64.

pieghe, nasconde e difende tanti profondi misteri; l'amore è l'auriga dell'anima, e anche il cocchio che l'auriga guida, conducendoci verso una "rivoluzione culturale materna"; come sottolineano alcune acute pensatrici, occorre intraprendere una rigenerazione del mondo, immergendosi nella quale *all'amore della sapienza* si accompagni un'autentica *sapienza dell'amore*.

Ci si può domandare: cosa ha a che fare questa ricerca di essenzializzazione, questo travaglio di purificazione con le vicende dell'impresa contemporanea? Un fatto incontestabile, o così mi sembra: sono queste le premesse per intraprendere un vero "corpo a corpo" contro lo spirito di schiavitù, contro quei veleni che ci rendono dipendenti dalla categoria, così preponderante oggi, dell'avere. I valori di riferimento non sono soltanto quelli quotati in Borsa, e i libretti di banca non coincidono con i libri che condensano l'umana sapienza.

La questione dell'impresa è un addentellato, per quanto decisivo, del modo di pensare e agire, dell'opinione pubblica che si squaderna nel vasto mondo, e non bisogna trascurare i movimenti di opinione, e perfino le mode, se posseggono dei significati positivi, comunque costruttivi.

E così, la ricerca del silenzio e dell'ascolto entro il frastuono roboante, la ricerca e l'ascolto del proprio cuore, che conduce al parto di se stessi, può generare la riscoperta del nostro centro interiore, soprattutto in questi mesi di Covid 19 imperante, che sembra annullare ogni capacità di recupero, in una piatta sensazione di mestizia depressiva.

Proprio in questa condizione, occorre ritornare alla pratica di certe virtù forti: la *compassione* prima di tutte, che ci lega al destino degli altri come *perle unite da un unico filo*; in secondo luogo, le virtù del *coraggio* e della *sincerità*, ciò che gli antichi chiamavano *parrhesia*, che spinge ad esprimersi in modo nitido e non servile; e infine la virtù della *speranza* che induce, praticata quotidianamente, a sentire e a pensare che la storia non è finita, che con l'impegno comune ci sarà un futuro e che tale futuro potrà essere migliore del presente.

### 3. L'economia al centro, ma con l'integrazione di etica ed educazione

Ciò che molti attendono, ciò che tanta parte dell'umanità si aspetta: una vera e propria *ri-forma* delle relazioni sociali, un cambiamento sostanziale dei rapporti interumani, anche se, persuadiamoci, una tale nuova forma non potrà modellarsi senza un notevolissimo impegno corale, capace di moltiplicare le energie intellettuali e le competenze professionali; in questo senso, *ri-forma* non significa un quieto e inerte cambiamento, millimetrico e “moderato”: *ri-forma* significa piuttosto un autentico rivolgimento, qualcosa di simile al fenomeno a cui si allude con il termine “rivoluzione”. Anzi, poggiando sull'etimologia, rivoluzione indica un ritorno alle origini, come era concepito il movimento degli astri nella tradizione, evocando un ritorno ad una presunta fase edenica, paradisiaca, e dunque con un'impronta di significato piuttosto regressiva... La *ri-forma*, invece, sembra indicare uno slancio innanzi irrevocabile, irreversibile, ed è quello che, io penso, dobbiamo propiziare.

Secoli di economicismo ristretto, e talora dogmatico, hanno bloccato tale decisivo cammino, invocando le leggi ferree dell'economia ed evidenziando, quasi esclusivamente, la dimensione del *profitto*, ritagliato entro la più vasta dimensione dell'*interesse*<sup>6</sup>.

Dunque, l'interrogativo che viene articolandosi da molte parti riguarda la natura della dinamica economica: se essa basti a se stessa, o se abbia necessità di un'integrazione etica ed educativa, mirando dunque a favorire un'intelaiatura dell'economia, una sua articolazione che non si concentri, soltanto, su attività meccaniche e ripetitive, ma che si apra al soffio di una creatività capace di rinnovamento; ma a quali condizioni può avvenire, almeno parzialmente, una tale trasformazione del mondo economico?

Di recente, ho redatto una breve sintesi su questo tema, cercando di legare assieme giustizia ed economia e facendo riferimento alla questione dell' “economia civile”,

---

<sup>6</sup> Ricordo la “classica” opera di T. Bagiotti, *Il profitto*, CEDAM, Padova 1965, testo su cui anch'io ho faticato, utile anche per i rinvii ad altri “classici” dell'economia più noti, come P. Samuelson, E. von Böhm Bawerk e L. von Mises, i cui testi maggiori possono essere rinvenuti nel catalogo UTET di Torino.

proposta con forza, in Italia, da Stefano Zamagni, Luigino Bruni e altri studiosi, le cui indagini, peraltro, accolte con un senso quasi di liberazione da una parte degli scienziati economisti, hanno suscitato invece delle forti controversie, o una cauta indifferenza, da parte di altri economisti<sup>7</sup>.

Quando parlo di integrazione etica, non alludo a una specie di saccente moralismo, che considera l'etica come una dimensione da sovrapporre, da inserire in modo super addito, quasi insufflandola dall'esterno; si tratta piuttosto di un'esigenza di ordine e di giustizia che sembra scaturire dall'interno dei dinamismi economici; è un arricchimento della cultura di impresa per un migliore e più armonico sviluppo, come mostra un bel lavoro abbastanza recente: *La morale del tornio*<sup>8</sup>.

Se possiamo affermare recisamente che l'integrazione etica non nasce da un moralismo estrinseco, e dunque piuttosto sterile, non possiamo neppure ridurre la questione, secondo me, ad alcune lievi indicazioni deontologiche: non si tratterebbe di un'autentica apertura alla dimensione etico-educativa, ma di qualche modesto argine, di qualche limite autoimposto nei confronti di possibili esasperazioni ed estremizzazioni; educare, in una prospettiva etica, non significa solo *contenere* l'eccesso invadente dell'egocentrismo e la ricerca del profitto "costi quello che costi"; educare significa anche *orientare*, tener conto della complessità delle relazioni interumane, in cui non trovano posto solo l'appropriazione e l'accumulo, ma anche l'innovazione, la creatività, l'immaginazione e pure il benessere di chi produce, essendo parte integrante dell'impresa.

La *competenza* costituisce dunque uno dei fattori di maggior sostegno per un'impresa che non voglia venir superata dall'incessante molla del cambiamento; in particolare, si consideri il mitico "modello veneto", ammirato in tutto il mondo, centrale e vincente fino a qualche decennio fa; oggi l'angustia di quella prospettiva è

---

<sup>7</sup> G. Goisis, *Oltre la globalizzazione. Etica ed economia*, "Studia Patavina", 3(2020). Nello stesso numero, appaiono contributi importanti di M. Nicoletti, V. Negri Zamagni e di L. Bruni. Collima con il nostro tema l'efficace ricapitolazione di L. Becchetti, *Il denaro fa la felicità?*, Laterza, Roma-Bari 2007.

<sup>8</sup> A. Calabrò, *La morale del tornio. Cultura d'impresa per lo sviluppo*, Università Bocconi Editore, Milano 2015.



chiara, ma anche una sua certa inadeguatezza, dovuta all'approssimazione, ai cortocircuiti di una mentalità, a volte, pressapochista e un poco pasticciona. Senza l'intervento di autentiche *competenze*, nella *competizione* non si può prevalere, e abbiamo già visto come un genuino spirito di competizione non coincida con la spietatezza del conflitto, ma piuttosto con la vivacità, con la capacità d'implementare, senza accartocciarsi nell'inerzia della perenne ripetizione.

Ma oggi, assai più lucidamente di un tempo, si può capire come *ogni sviluppo debba essere sostenibile*; la sostenibilità non è solo una parola di moda, come pensano i coltivatori di pie illusioni. Se l'ambiente è distrutto, se comunque l'ambiente si degrada, si pongono in forse le possibilità stesse di uno sviluppo futuro. Una proficua etica del lavoro, in definitiva, non potrà che contemplare la possibilità di una riproducibilità e rigenerazione e dunque la preoccupazione per il futuro, per un futuro possibile, deve essere posta al centro, al cuore da parte di un'impresa che si progetta, nella sua azione economica, come responsabile.

Antonio Calabrò, fra gli altri, ha riassunto questi punti centrali: responsabilità, *sostenibilità*, *capacità d'innovazione* e infine *qualità*, capovolgendo il paradigma più invalso che vede nella quantità lo scopo maggiore da attribuire all'azione economica promossa dall'impresa.

#### 4. Ma chi è l'imprenditore?

Ricordo di aver dato, negli anni dell'insegnamento universitario a Ca' Foscari, diverse tesi di laurea, per approfondire la figura dell'imprenditore.

Mi ha sempre attirato il modo con cui J. Schumpeter (1883-1950), in particolare nel suo *Capitalismo, socialismo e democrazia*, ha tratteggiato la figura dell'imprenditore<sup>9</sup>.

Sotto un certo profilo, si riprende l'antica idea che legittima il profitto dell'imprenditore mediante il *rischio* che incontra nel corso dell'attività economica: il

---

<sup>9</sup> J. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo e democrazia* (1942), a cura di F. Forte, ETAS Libri, Torino 2001.

profitto come remunerazione dei pericoli avventurosi che l'impresa, ma soprattutto l'imprenditore come investitore di capitali, corrono.

Ma la parte più nuova, che mi ha sempre colpito, si collega all'idea che l'imprenditore sia un "creatore di combinazioni": quel che lo caratterizza sarebbe una specie di *bricolage* creativo, una miscela di attitudini coordinative dei vari fattori della produzione. Capitale, fattore umano, risorse, ma anche immaginazione e percezione del momento opportuno: tutte queste componenti assieme, simultaneamente, per cogliere l'attimo, quel che gli antichi chiamavano *kairos*.

Tutto per esaltare e moltiplicare la spinta di un protagonista che era chiamato, nel suo primo manifestarsi: *Undertaker*, che potremmo tradurre come "colui che si fa carico, colui che prende in carico", non sbarazzandosi di quel rischio immanente che sembra connesso a ogni attività economica.

Certo, una simile concezione, troppo individualista, sembra lontana dalla concezione e dalla pratica contemporanea dell'impresa, ma può far capire come, ieri e oggi, *la persona sia al centro*, inevitabilmente. La persona che, coordinando i fattori produttivi, stimola la creazione di nuove ricchezze e anche di nuovi valori, sotto forma di beni e servizi, utili alla collettività.

Considerando il passato, occorre saper valorizzare la *leadership* illuminata d'impresе come la Olivetti, così attenta non solo all'apprendimento procedurale, ma anche alla formazione umana complessiva dei lavoratori, in una cornice che curava la salute degli operai, ma anche, attraverso l'attenzione al *design*, la forma del prodotto, fino a trasmettere un messaggio estetico sollecitante, rivolto al consumatore/fruitori<sup>10</sup>.

Riassumendo, rimane la centralità dell'aspetto personale, della sua componente d'immaginazione e creatività, anche se *l'impresa è una comunità*; la *leadership* può

---

<sup>10</sup> G. Goisis, *Olivetti Adriano*, in *Enciclopedia della Persona nel XX secolo*, a cura di A. Pavan, ESI, Napoli 2008, pp. 774-776; cfr. F. Ferrarotti, *La concreta utopia di A. Olivetti*, Edizioni Dehoniane, Bologna 2016. Ad Olivetti viene accostato talora l'imprenditore Gaetano Marzotto, le cui innovazioni, per rendere più stretta l'alleanza tra l'impresa e i lavoratori, appaiono veramente rimarchevoli, anche se forse su un filo di minor audacia e un pizzico di paternalismo in più.

nascere da una sinergia, ma la dimensione personale sembra un ingrediente necessario.

Chi è la persona nel contesto che veniamo disegnando? È un individuo che ha scoperto una vocazione, anche stimolato, direi vivificato dall'impresa nella quale si muove ed opera. Dunque l'impresa, in misura maggiore o minore, mette alla prova la creatività di un gruppo di persone più o meno esteso, rappresentando il trionfo dell'*homo faber*, della fabbrilità e dell'ingegno industrioso degli esseri umani...

Già R. Cantillon, R.J. Turgot e J.B. Say, fra i primi a teorizzare l'impresa, hanno evidenziato, con una certa continuità, le caratteristiche notate sopra. E in conclusione non manca una certa sottolineatura sulla natura avventurosa dell'impresa: come notano i tre autori nominati, l'imprenditore ha, nella storia, qualche analogia con il capitano di ventura del Rinascimento, proclamando il suo fiero anticonformismo ("non omnes eodem modo", "etiamsi omnes, ego non"...), con l'attitudine a caricarsi sulle spalle collaboratori e alleati, e anche i pericoli connessi a quella che si presenta, in un futuro incerto, come una vera e propria "impresa".

Di questi pericoli era consapevole J. Schumpeter che, al termine della sua riflessione, antivedeva una finale vittoria del socialismo, per il ridursi degli imprenditori a "sciami", sempre più bisognosi di collegamento fra di loro e per il succedersi di crisi economiche ricorrenti e imprevedibili.

## 5. Cenno sulla necessità di una formazione e autoformazione continue

Alcuni notevoli studi rimarcano l'aspetto non meramente produttivistico del lavoro, che è anche creazione di significati, da condividere a vantaggio della società tutt'intera<sup>11</sup>. Gli stessi studiosi sottolineano energicamente la necessità della *formazione*; in particolare, i processi formativi devono consistere in un aggiornamento continuo, ma non solo di tipo tecnico, e dunque in un'ottica "separatista". Come chiarisce Edgar Morin, l'importante non è una "testa piena",

---

<sup>11</sup> Ad es. cfr. F. Totaro, *Non di solo lavoro. Ontologia della persona ed etica del lavoro nel passaggio di civiltà*, Vita e Pensiero, Milano 1999.

zeppa d'informazioni tecniche e di notizie, che lo sviluppo rende celermente obsolete; l'importante è una "testa ben fatta", capace di cercare da sé la maturazione delle proprie attitudini e di decidere nei momenti cruciali.

Dobbiamo quindi promuovere una concezione "aperta" delle competenze (*skills*): non solo abilità, puntualmente apprese, ma la crescita integrale della persona dei lavoratori e dei cittadini, capaci di responsabilità e di operazioni sostenibili. Oltre il *produttivismo*, nel senso più ristretto del termine, una visione più ampia, capace di rimodulare in modo continuo le proprie attitudini. È la stessa "logica" dell'impresa contemporanea che esige una perenne attitudine a rimodularsi. Chi forma integralmente una persona, la dota di questa capacità; chi considera il lavoratore solo una risorsa da sfruttare completamente in vista del profitto, ci sembra compia un errore fatale, anche per la prosperità e la fecondità della stessa impresa.

La logica dell'iperspecializzazione, dello specialismo "chiuso", al di là di ogni altra considerazione, non giova alla salute di un'impresa e priva i lavoratori di quella formazione integrale che permette loro non di sopravvivere semplicemente, ma di rinnovarsi giorno dopo giorno.

Dunque, i vari aspetti che ho sfiorato nel presente *excursus*: l'integralità della persona, l'attenzione all'ambiente, l'utilità e i rischi della tecnica si legano in un disegno complesso, ma in sé articolato, con al fondo l'idea che se il lavoratore non partecipa, con qualche slancio di convinzione, al lavoro che intraprende, gli esiti saranno magari positivi per quel che riguarda il primato della *quantità*, ma assai meno per quel che concerne la *qualità* finale dei prodotti stessi.

Del resto, l'etica come cuore dell'impresa non è certo una novità, sono nuove piuttosto alcune componenti etiche che vengono in luce, come evidenze necessarie, proprio nella consapevolezza diffusa arrecata dai tempi in cui viviamo; da M. Weber a J. Schumpeter, si è insistito nel collegare il prometeismo scatenato del primo capitalismo all'affermarsi di quello spirito d'iniziativa che l'etica protestante aveva

mobilitato, come mostrano, in modo difficilmente contestabile, i celebri studi evocati sopra<sup>12</sup>.

## 6. Sulla connessione sentimentale ed emotiva che conduce l'impresa vicino alla felicità

Com'è noto, sono stati catalogati con scrupolo vari tipi di impresa: quella artigiana, quella a sfondo familiare, caratteristica del “modello veneto”, l'impresa sociale... Non in tutti i tipi, preciserei, le considerazioni che ho svolto detengono la stessa pregnanza ed efficacia. Ma, in generale, se il lavoro è portato avanti in un clima d'ansia e di affanno, ne scaturisce una condizione di *stress*, a volte di depressione, che non garantisce certo una miglior qualità del lavoro.

Solo la formazione integrale, che contribuisce a rendere le persone responsabili, può avvicinare i lavoratori a una condizione di serenità, se non di felicità (ho sottolineato come l'ideale della felicità, nel senso pieno del termine, sia difficilmente traguardabile: troppi gli equivoci sul termine/concetto, troppe le condizioni esterne a cui la felicità è legata; perché non accontentarsi, e mirare a quella serenità che sembra più raggiungibile da noi umani?).

Soprattutto, un'educazione integrale, non solo tecnica, dovrebbe collegare responsabilità e sostenibilità con le pratiche di cittadinanza, con l'esercizio “civile” dei propri diritti e doveri: precisamente, ciò che può avvicinarci ai *valori* a cui occorre, a parer nostro, riferirsi<sup>13</sup>.

Bisogna comprendere, e far comprendere, come *la responsabilità sociale non costituisca un freno alla crescita, rappresentando invece un impulso alla crescita medesima, alimentandone soprattutto gli aspetti qualitativi ed equilibranti.*

---

<sup>12</sup> M. Weber, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* (1920), a cura di E. Sestan, Sansoni, Firenze 1965; J. Schumpeter, *Storia dell'analisi economica*, Bollati Boringhieri, Torino 1976.

<sup>13</sup> Mi sembra importante il collegamento tra felicità ed “economia civile” in L. Bruni-V. Di Giovinazzo, *Felicità*, in *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma 2009, pp. 381-396.

Va ribadito, comunque, che è necessario integrare, attraverso l'assunzione della dimensione etica, l'economia protesa al semplice profitto, con un'azione economica mirante alla qualità, più che alla quantità.

In un volume recente il lettore, forse un po' sorpreso, trova condensata, ma anche analizzata, quest'espressione: "una speranza chiamata impresa"<sup>14</sup>.

In cosa consiste la speranza, così arditamente associata al lavoro dell'impresa, di un'impresa aperta generosamente all'ambiente in cui opera, e non solo concentrata sulle sue procedure? La speranza è, prima di tutto, un'apertura generosa al possibile; noi traiamo molti nostri comportamenti dalla memoria del passato, ma, a pensar meglio, i nostri comportamenti attuali si modificano anche in relazione a come concepiamo il futuro, in modo che noi, spesso, diventiamo quello che speriamo, o progettiamo, di diventare; la speranza è prima di tutto *emozione*, come un trasalimento che lampeggia nella nostra mente; successivamente si stratifica in *sentimento*, per poi acquisire la forma di una *virtù*, mai così necessaria come in questo tempo di Covid, così mesto e opaco, sul quale incombono i pericoli della rassegnazione o, peggio, dell'indifferenza<sup>15</sup>

Un maestro della riflessione contemporanea: Jeremy Rifkin ha qualificato la "svolta" di questi ultimi anni come "civiltà dell'empatia"; magari fosse così, anche se dobbiamo riconoscere che diverse luci confortanti provengono dal mondo dell'impresa, un'impresa animata da un grande impegno e capace di integrare nella sua azione diverse componenti, fornendo, in definitiva, una visione completa dei desideri e delle esigenze che muovono l'umanità in cammino<sup>16</sup>.

## 7. Una sintetica conclusione

---

<sup>14</sup> A. Beggiolini (a cura di), *Una speranza chiamata impresa*, Marsilio, Venezia 2020: questo importante testo è anche una sorta di *report* sull'attività dell'imprenditrice Cristina Piovesana, testimone di un tentativo di contemporanea integrazione fra attività economica e slancio etico.

<sup>15</sup> G. Goisis, *Perché produrre? Tre considerazioni sul sogno del Demiurgo* in L. Cortella-F. Mora, *La socialità della ragione. Scritti in onore di Luigi Ruggiu*, Mimesis, Milano-Udine 2011, pp. 365-375.

<sup>16</sup> J. Rifkin, *La civiltà dell'empatia. La corsa verso la coscienza globale nel mondo in crisi*, A. Mondadori, Milano 2011.

All'AVIS e alle persone che ne apprezzano le iniziative, espongo una breve considerazione sulla natura del nostro tempo; gli anni che stiamo vivendo segnano, secondo il mio giudizio, una svolta piuttosto netta, che rende invecchiati tanti modelli interpretativi e progettuali formulati nel passato. Il nostro sembra, in breve, *un tempo di transizione*, non per nulla “transizione” è divenuta quasi una parola magica (non si è costituito perfino, nel 2021, un Ministero per la transizione ecologica?).

Occorrono quindi prospettive coraggiose ed elaborazioni nuove, anche radicalmente nuove, tali da configurare *un nuovo patto fra impresa e lavoratori*, teso a creare un clima di benessere e partecipazione che giova, tonificandola, all'impresa stessa; bisogna scrollarsi di dosso quel torpore fatalistico che invade tante persone, per recuperare uno slancio che ci conduca oltre le secche dello sconforto, della demoralizzazione. La percezione della crisi va bene, ma se non è un cullarsi nella rassegnazione, mentre quel che serve, a me pare, non è continuare, assorti, i nostri sogni, quanto risvegliarsi all'operosità.

Renata Borgato ha pubblicato di recente un agile volumetto, assai attraente e di piacevole lettura, che condensa molti dei temi che ho evocato, ponendoli in un giusto ordine<sup>17</sup>.

Borgato sottolinea il peso decisivo dell'educazione e della formazione che, come ribadisco, non consistono solo nel lavoro di arginare le componenti distruttive dell'umano, ma anche nell'orientare positivamente i comportamenti, con un'opera, direi, di *prevenzione*. “Prevenire” significa anche cercare di intuire anticipatamente le opportunità (*chances*) che il futuro potrà manifestare, in modo da programmare delle azioni economiche mirate. In particolare, il libro di Borgato sottolinea il *rapporto con il territorio*: anche nella testimonianza di alcune piccole ma esemplari imprese, che il Convegno AVIS ha voluto far esprimere, diventa decisivo.

---

<sup>17</sup> R. Borgato, *L'impresa felice. La responsabilità sociale come impulso alla crescita*, F. Angeli, Milano 2014. Per avere un quadro più preciso, si dovrebbero però leggere alcuni volumetti della stessa Autrice e della stessa Editrice, che trattano temi consimili, indagando soprattutto sull'educazione degli adulti e sulle metodologie didattiche per approfondirle adeguatamente. In breve, una cattivante costellazione di scritti, che può schiudere un genuino periplo di conoscenze.

Ho mostrato all'inizio tutta la problematicità e la plurivocità del termine "felicità", ma ora ne possiamo scorgere un lato differente e complementare: la "felicità" organizzativa, capace di propiziare, col sostegno di una *leadership* lungimirante, un discreto benessere fisico ed anche psichico, terreno adatto per una fecondità di risultati, per un dar frutti, soprattutto valorizzando l'aspetto della qualità.

Dagli orari nella vita dell'impresa, ai momenti di sosta, dall'aggiornamento alle riflessioni in comune; ogni iniziativa può essere mirata per rinsaldare le motivazioni: *quasi tutto* (ostacoli, sforzi e anche sconfitte) *può essere sopportato se esistono convincenti motivazioni.*

Riassumendo, i momenti chiave della formazione e dell'autoformazione dovrebbero tendere a consolidare il quadro motivazionale delle persone coinvolte nel lavoro d'impresa ed è chiaro che tale opera di rafforzamento può generare un miglior affiatamento tra le persone impegnate in un lavoro sinergico: non basta, naturalmente, lavorare fianco a fianco, ma è decisivo il *come* collaborare, essendo proprio la cooperazione il segreto, facilmente svelabile, della moltiplicazione di risultati ed esiti.

*Empatia* sembra solo una parola di moda, con una risonanza un po' magica, ma significa qualcosa di semplice e insieme necessario: convergere, lavorare concordi, comprendendosi reciprocamente, apprezzando l'utilità, e anche la bellezza, di ciò che si fa, senza ridurre tutto a una valutazione anticipatamente commerciale.

Per quel che riguarda il territorio, alcune piccole imprese manifestano un rapporto esemplare con l'ambito territoriale in cui operano; se non ci sono salde radici nel territorio, l'impresa è come un monolite costruito in un deserto; e se non ci sono salde radici, è un'esperienza comune, non ci sono *ali*, per volare innanzi con tutto lo slancio possibile...

L'unico limite, forse, dei lavori di Borgato, ma anche di quelli di Beggiolini e Calabrò, è, a volte, un uso delle categorie del linguaggio tradizionale per indicare l'esigenza di una nuova etica del lavoro, con i suoi punti di forza; così, ad esempio, il bel volumetto di Borgato, probabilmente per venire incontro alla sensibilità consuetudinaria del lettore, raggruppa i valori decisivi, o il tradimento degli stessi



valori, secondo certe formule tradizionali: ad esempio, esamina ad uno ad uno “i sette peccati capitali” che gravano sull’impresa, considerando, fra gli altri, l’accidia. O invece, per illustrare le opportunità possibili, elenca le quattro virtù che assomigliano parecchio alle virtù cardinali della tradizione.

E tuttavia affiorano alcune virtù nuove, le virtù caratteristiche di un mondo e di una società mondiale che abbiamo intuito “in transizione”; direi che vanno evidenziate le virtù della pazienza, della costanza e della perseveranza; se la mèta pare difficile, se il traguardo sembra lontano e il cammino irto d’ostacoli, allora l’impegno si deve riprendere daccapo, sempre di nuovo, anche resistendo alla sensazione invadente che il cammino non debba finire mai...

Io direi che le tre virtù necessarie, da mettere nello zaino per il cammino che indico, sono: la *compassione*, la *sincerità* come tentativo di aderire allo statuto semplice della verità (*parrhesia*) e infine la *speranza*, che ho già prima evocato.

In particolare per l’impresa giova questa sincerità coraggiosa nell’esprimersi, a fondamento di un *nuovo patto* che è opportuno definire fra impresa e lavoratori, in un mutuo rispecchiarsi di diritti e doveri.

Una prospettiva irrealistica? Un sogno ad occhi aperti, tenendo conto che, contraddittoriamente, ho sostenuto che non bisogna fermarsi ai sogni, ma piuttosto risvegliarsi? Forse *utopia* sì, nel senso usato tra i maggiori studiosi che qualificano l’utopia come un itinerario alternativo da progettare e costruire, rendendo *reale* domani ciò che oggi è *possibile*; *utopismo* no, prospettiva che inchioda l’uomo ai suoi schemi perfettisti, e se l’uomo non si adegua, non si piega agli schemi, tanto peggio per lui.

In breve, l’utopia aggiunge vita alla vita, ed è quella che io scelgo, mentre l’utopismo è dalla parte della morte.

Concludendo, l’impresa vive il travaglio di un vivace rinnovamento, che va incoraggiato e stimolato in profondità: chi fa dell’archeologia, additando gli esempi di un passato prossimo presuntamente glorioso, condanna l’impresa all’estinzione. Essa richiama, e dovrebbe con più forza richiamare, competenze e spirito di

competizione, comunità affiatata con una *leadership* energica ed efficace, nella prospettiva d'integrare un'etica vivificatrice e una formazione continuamente aggiornata al dinamismo di un'attività economica in sviluppo crescente.

L'impresa del futuro, nel senso descritto, *o sarà creativa o non sarà affatto*, almeno non sarà vincente e, probabilmente, neppure capace di sopravvivere.

L'impresa è un poco come il cuore, che si contrae e si apre nel suo palpitare: oggi mi sembra il momento della *diastole*, dell'apertura coraggiosa, e non della *sistole*, della contrazione impaurita.

Attenzione, infine, a quelle emozioni distruttive che minano il ben lavorare assieme, inducendo disagio e malessere psicologico; penso soprattutto all'odio, che dilaga nel nostro tempo, al risentimento, al rancore, allo sconforto, che viene perfino teorizzato, alla gelosia, alla rabbia e infine all'invidia: praticare l'empatia è, in definitiva, lavorare per la prevalenza di un benessere non solo somatico, ma anche psichico che può essere insegnato, che deve essere coltivato.

Occorre però avere ben chiare le mètte: nessun vento è propizio per quel viaggiatore che non conosce l'approdo. Quel che conta, questo il mio messaggio ultimo, è l'armonia, da coltivare, tra la ragione e le passioni; la ragione è un filtro potente, è soprattutto la bussola che ci consente di navigare, senza voler galleggiare semplicemente; ma se il vento delle passioni buone non gonfia le vele, non si va da nessuna parte, si rimane immobili in mezzo al mare.

Questo è tutto: non c'è destino che tenga, *il futuro è nelle nostre mani*.

Giuseppe Goisis, filosofo nella Città