

Carlo Volpi

**L'ATELIER DE LA SAGESSE: PER UNA
RISPOSTA MEDITERRANEA ALLA CRISI**



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo
Anno II, numero 1, Marzo 2011**

L'ATELIER DE LA SAGESSE: PER UNA RISPOSTA MEDITERRANEA ALLA CRISI

di Carlo Volpi

Secondo il filosofo **Thomas Samuel Kuhn** la storia della scienza è caratterizzata dall'alternarsi di fasi di stabilità dei riferimenti metodologici che chiama "normali" a fasi rivoluzionarie di maggiore incertezza. Applicando la teoria delle rivoluzioni scientifiche alla pratica della gestione di impresa, nel ripercorrere la storia dei modelli attraverso i quali si sono formati ed in base ai quali hanno operato gli uomini di impresa, si manifestano segnali evidenti che stiamo uscendo da una fase paradigmatica verso una di maggior incertezza su quali valori debbano fondare l'agire manageriale ed ispirarne i maestri.

A fronte di una affermazione universale del modello capitalista, unica vera rivoluzione senza ritorno della storia umana, evidenziatasi prima nella marginalizzazione delle culture rurali, nomadi e tradizionali e successivamente con l'eclatante sconfitta delle diverse forme di statalismo e socialismo "reale", le scuole di management hanno sviluppato i propri modelli secondo un paradigma consolidato, sostanzialmente universale, fortemente legato alla cultura ed ai valori di fondo dei paesi dove per primo il capitalismo è nato e si è sviluppato.

Difficile negare il legame profondo messo in evidenza per primo da **Max Weber** tra l'etica protestante ed il capitalismo. Etica protestante impregnata di un umanesimo radicale, la fiducia assoluta nella verità, nell'individuo e nella sua capacità di creare e scambiare su un piano di parità con altri individui liberi e forti. Ai più attenti non sfuggirà come l'etica capitalista originaria vedesse nel progresso industriale l'arma per il riscatto di una umanità oppressa dalla ignoranza, miseria e arretratezza. Solo accenti diversi segnano il confine tra il socialismo di Owen ed il capitalismo utopista, alleati contro malattie, fame e parassitismo dei potenti.

Nel suo attecchire su radici culturali differenti la cultura manageriale "nordica" ha solo in parte esportato i valori fondanti; anzi, in paesi diversi, come ben dimostrato da **Geert Hofstede**, è stata la cultura manageriale a subire le influenze culturali che difatti risultano statisticamente coerenti per cluster di paesi linguisticamente e culturalmente omogenei. Hofstede ci autorizza a leggere i modelli manageriali "anglo sassoni" o latino americani, scandinavi, asiatici, arabi; la geniale opera dell'ivoriano **Henry Bourgoïn** getta le basi per una versione tutta africana del management. Meno omogenea l'Europa continentale con significative differenze che ne rispecchiano in parte la storia e l'articolazione linguistica.

La fede assoluta nella parità tra individui liberi delle proprie scelte e irriverenti verso i potenti che continua a ispirare i modelli manageriali dominanti stride alla prova di culture più gerarchiche dove si rinuncia volentieri ad un po' di libertà in cambio dell'appartenenza e la verità si comunica attraverso simbolismi più complessi. Questi aspetti che hanno caratterizzato culture (che per comodità chiamiamo del Sud) sono stati sempre percepiti come non valori, elencati in comportamenti da sradicare, in forme di comunicazione da evitare. Ma siamo proprio sicuri che "I speak" sia veramente efficace anche nei contesti gerarchici e solidali?

Proprio questo trapianto in culture diverse ha probabilmente indebolito il modello originario fino a renderlo il contrario di se stesso: nel passaggio da un capitalismo industriale ad un modello finanziario si sono persi, con tutta evidenza, data la drammaticità della crisi attuale, proprio quei valori etici, primo tra tutti l'ossessione per la verità e l'onestà, senza le quali la libertà diventa

arbitrio e lo scambio tra liberi e forti il sopruso dei potenti. Un sistema di valori da ricostruire, una fase rivoluzionaria nella quale nessuno può sentirsi sicuro dei propri modelli, ancora ben lontani da una nuova fase paradigmatica, percepiamo tuttavia che proprio la dimensione culturale debba essere meglio messa a fuoco in un mondo ormai definitivamente globalizzato dove i flussi di capitali, merci e persone diventano ogni giorno più vorticosi.

Anche se non giustificato sul piano etico, il disorientamento culturale generato dall'improvvisa proliferazione dei flussi di persone stimola comportamenti di massa involutivi che, catalizzati dalle difficoltà della crisi economica, non possono che generare isterie di massa come quelle che hanno segnato drammaticamente la storia del XX secolo. La crisi in atto, come illustra **Rifkin** nel suo ultimo saggio, mette sotto accusa tre valori che hanno caratterizzato il management moderno globalizzato: la visione a breve termine, l'anonimato e la competizione nelle relazioni di affari.

Sulla visione a breve termine è evidente a tutti come i risultati del trimestre siano diventati nel tempo il massimo strumento di supporto decisionale: da questo l'incapacità dei privati di investire con determinazione nelle grandi reti infrastrutturali, aspetto che pone serie ombre sui processi di privatizzazione che hanno caratterizzato l'Europa degli ultimi venti anni. Nell'epoca delle grandi capacità tecniche c'è da chiedersi se nel XXI secolo sarebbe ancora possibile reperire visione e capitali per tagliare Suez o unire l'Atlantico al Pacifico con la linea ferroviaria.

Sulla competizione come motore dello sviluppo credo non si debba faticare molto per dimostrare la relatività di questo concetto, basti pensare alla rilevanza che progressivamente hanno assunto gli aspetti regolamentari in tutti i principali business e l'affidamento ad *authorities* esterne che attribuiscono un valore intrinseco a prodotti altrimenti percepiti come simili dai consumatori.

L'anonimato nelle transazioni d'affari, che trova la sua massima espressione nell'esasperazione dei commerci virtuali di capitali, non riesce a darsi regole certe e neutre, lasciando alla reputazione (per sua natura non anonima) la sola forza di vero regolatore del mercato.

Ora, si dà il caso che i valori di visione a lungo termine, orientamento alla collaborazione e alla fiducia basata sulla reputazione siano caratteristici proprio della cultura mediterranea. La prospettiva a lungo termine è più diffusa nei paesi dove l'Islam, insistendo sulla fugacità della vita umana, stimola a pensare ai figli e ai figli dei figli e alle risorse ambientali come un dono d'Iddio da non violare con iniziative in contrasto con gli equilibri tradizionali. Il mondo islamico è rimasto al riparo dalla mucca pazza solo grazie all'innato conservatorismo di allevatori e consumatori che, ligi ai precetti coranici, hanno continuato a nutrire con erba i propri animali e a macellarli secondo i rituali tradizionali. Il modello di co-petizione territoriale, quel giusto equilibrio tra collaborazione e competizione che caratterizza i migliori distretti industriali italiani, è probabilmente la "ricetta" per la salute delle piccole imprese che invece faticano in molti altri contesti. L'importanza della reputazione del cliente nella determinazione del prezzo, incomprendibile in altre parti del mondo, è qualcosa d'innato per la cultura della reciprocità vigente sulle due sponde del mediterraneo, palpabile nei suq (*Quanto costa? Dipende con chi ho a che fare!*) quanto nelle vendite complesse di servizi ad alto valore aggiunto.

Non possiamo negare che proprio l'esasperazione di questi aspetti ci ha esposti (noi Mediterranei) alla diffusione dei peggiori stereotipi. Sul capo autocrate, l'intesa mafiosa e il familismo amorale si scrivono trattati e si raccontano barzellette: sta a noi oggi cogliere gli aspetti valoriali di questi tratti culturali e farli emergere come contributi fondanti una cultura di impresa più efficace per il mondo di oggi.

Lo spazio euro-mediterraneo può essere realmente il terreno per una nuova cultura imprenditoriale, basata su valori in parte diversi da quelli espressi dal management di matrice anglosassone?

Siamo entrati in un momento storico dominato da "circuiti viziosi" di varia natura, finanziaria, produttiva, borsistica, che investono indiscriminatamente realtà socio-economiche, apparentemente sane, a livello sia locale sia globale. Siamo cresciuti all'ombra di una cultura manageriale con un approccio orientato alla competitività estrema, la massimizzazione del risultato, lo sfruttamento delle risorse, il bisogno di produrre ed indurre il consumo per rilanciare l'economia, la tensione al primeggiare anche a scapito dell'ecosistema nel quale si opera. Una cultura così orientata ha determinato un'autoreferenzialità improduttiva e inefficace sul lungo

termine, ha generato un logoramento continuo della fiducia nel futuro e nelle relazioni, un acuirsi delle differenze non solo economiche, ma di equilibrio geopolitico tra diverse aree del mondo.

Non si tratta più solo di differenze tra Nord e Sud del mondo, ma più che altro di differenze culturali e valoriali tra sistemi che hanno costruito il proprio baricentro di certezze e regole su pilastri di saggezza diversi. Il Nord con l'orientamento all'efficienza, all'efficacia, la precisione, l'assenza di gerarchia, il merito dell'individuo. Il Sud con l'attenzione alla famiglia, la reciprocità, la rispettabilità, la responsabilità, la fiducia, la generosità. I risultati che entrambi hanno prodotto in questi anni sono incompleti, con derive negative. Nel primo caso: perdita di vista dell'"altro", corsa all'arricchimento sfrenato e incondizionato, distruzione di ecosistemi e comunità. Nel secondo caso: corruzione, clientelismo, assoggettamento e immobilismo.

Nel passato, aspetti peculiari della cultura del Mediterraneo - deificazione della famiglia, fiducia basata sul prestigio, importanza della gerarchia - sono stati bollati come disvalori impedenti lo sviluppo del business. Noi riteniamo, invece, che parte di questi valori possano essere rivisitati in positivo, come fondamento della cultura imprenditoriale del XXI secolo, caratterizzato da una visione a lungo termine, mutuata dall'attenzione alla famiglia e alla sua prospettiva plurigenerazionale, dalla capacità di costruire fiducia nelle relazioni di business, maggiore attenzione alla bellezza e all'equilibrio.

La cultura euromediterranea, crocevia di civiltà, popoli, religioni, rappresenta il punto di partenza di un dualismo culturale che nel corso dei secoli si è sclerotizzato e acuito; tuttavia, essa ne è anche una sintesi creativa e pregiata, rappresentata dall'evoluzione intellettuale, scientifica e dalla millenaria saggezza di cui è depositaria. La storia di solidarietà e complementarietà intra e trans-mediterranea che ha caratterizzato per secoli il nostro mare deve tornare a giocare il ruolo di guida di una nuova e necessaria rivoluzione culturale e valoriale. L'euromediterraneità può rappresentare l'ombelico di un "essere" globale che torna a esaltare le differenze culturali come momento di crescita e di arricchimento reciproco e sinergico.

Il tema della sostenibilità è cresciuto di importanza negli ultimi anni, molti opinion leader sostengono che l'uscita dalla crisi mondiale passi per un ri-orientamento della produzione e del consumo in chiave di sostenibilità. Pubblicazioni e conferenze mettono in evidenza buone pratiche nei contesti più diversi e le organizzazioni internazionali premono sui governi per adottare leggi e regole che avvicinino gli obiettivi di sostenibilità. Ma, nonostante tutto questo, i valori della sostenibilità restano lontani da una vera integrazione nella pratiche quotidiane delle imprese e delle organizzazioni.

A fronte di un generale accordo tra esperti sulla definizione (soddisfare i bisogni di oggi senza compromettere le opportunità delle generazioni future), si riscontra una maggiore eterogeneità quando si parla di come assicurare sostenibilità al business e alle organizzazioni. Interrogati, gli attori nel mondo delle imprese e del no profit forniscono una grande varietà di risposte circa cosa le organizzazioni dovrebbero in pratica realizzare per diventare sostenibili.

In una indagine del 2009 condotta da AIDP con SDI e Fondazione Agnelli in parallelo in Italia e Tunisia, i Responsabili delle Risorse Umane hanno messo in relazione la sostenibilità con le politiche di salute e sicurezza sul lavoro e sui benefit in termini di previdenza integrativa. Manager del settore turistico di cultura francofona intendono per sostenibilità (*durabilité*, in francese) l'allungamento della stagione turistica; nel no profit si tende a mettere in relazione sostenibilità e responsabilità sociale con l'adeguamento alle norme SA8000 oppure ISO 26000.

Le comunicazioni di massa rendono ancora più evidente questa molteplicità di significanti: nella comunicazione sociale il termine sostenibile è molto utilizzato, in generale, come sinonimo di "naturale" e "caritatevole". Il verde è diventato il colore più usato per ogni forma di comunicazione e vendita. Si hanno dei paradossi, come quelli rappresentati da intere campagne basate sull'immagine del bambino africano assetato e malnutrito, salvato dalla generosità della impresa che nel progetto specifico ha investito una percentuale irrisoria del proprio budget di comunicazione. Se, in generale, gli uomini della comunicazione sembrano aver bene integrato l'importanza della sostenibilità nella reputazione, altri comparti sembrano ancora legati all'idea che la sostenibilità rappresenti un vincolo o, tutt'al più, un lusso.

Sono ancora "casi di studio" le organizzazioni che hanno fatto scelte innovative in termini di valutazione dei costi della non sostenibilità e quelle che hanno intuito e messo a frutto le opportunità di business che si aprono in un percorso verso un mondo più sano, più giusto e più pulito. La definizione stessa di sostenibilità, utilizzando costrutti astratti come "futuro" e "bisogno",

lascia ampi margini alla costruzione di significanti condizionati dalle prospettive di mestiere e di interesse. C'è il rischio che la sostenibilità diventi una moda passeggera e che possa non arrivare a permeare nel profondo le organizzazioni finché sarà percepita come "norma" e come "valore" ma non come "opportunità".

Sostenibilità, etica degli affari, valore del lavoro umano, un rinnovato sistema fiduciario alla base dell'economia, possono ritrovare una sintesi creativa e unica in quanto di meglio è offerto dal Nord e dal Sud, che si affacciano sul Mediterraneo?

I costi della non sostenibilità sono sotto gli occhi di tutti. Per le aziende la tendenza a concentrarsi sul business a breve, sulle opportunità sostenute da incentivi, sulle tattiche per aggirare regole e vincoli rappresentano secche sulle quali si è arenata l'economia mondiale e gli scogli sui quali ha fatto naufragio la grande industria italiana. Per le amministrazioni pubbliche l'attenzione spasmodica al consenso elettorale e alla influenza delle lobby, la mancata presa in carico dell'indebitamento a lungo termine, costringono oggi tutte le P.A., in modo drammatico quelle italiane, a rivedere le politiche di protezione sociale scendendo in qualità e quantità nei servizi erogati e abbandonando a se stessi larghi strati di popolazione senza riuscire a riportare a ragionevolezza aree di privilegi che consumano gran parte dei fondi disponibili. Per le organizzazioni no profit, le esigenze di *fund raising* fanno spesso compiere scelte incompatibili con gli scopi e i valori fondanti.

Se è chiaro che la sostenibilità non è un lusso, meno chiaro è come misurare i risultati in termini di sostenibilità stessa. Una prima area di approfondimento de l'Atelier riguarda infatti gli strumenti e le metriche della sostenibilità interna. Se i più recenti lavori nel campo della statistica applicata alla sostenibilità (Contabilità Ambientale) hanno fornito preziose indicazioni su come valutare i costi della non sostenibilità in campo ambientale, molto resta ancora da fare in altri campi. Si studiano temi come la patrimonializzazione degli *asset* immateriali (come la conoscenza o la reputazione) ma allo stato dell'arte i leader di impresa non hanno strumenti concreti per evidenziare il vantaggio di investire in business etici o nello sviluppo di comunità. Comprendiamo il rischio mortale di sradicare una impresa dalla sua comunità, ma non disponiamo di un set di indicatori affidabili per dimostrarlo agli investitori.

Il secondo tema è quello del rendere concrete e far percepire le effettive opportunità generate da politiche coerenti di sostenibilità. In primis, le opportunità per la famiglia. Il lavoro sul consumo sostenibile ha messo in chiara evidenza come la gran parte dei consumi dipendano dai comportamenti delle donne. Sappiamo che l'uso accorto delle risorse rappresenta il giacimento più importante e con la massima influenza. Un'azione più sistematica in questo ambito ha evidenti conseguenze nella razionalizzazione di consumi strategici come quelli idrici, di energia, quelli sanitari ed educativi, oltre a favorire l'emergere di una leadership femminile nei diversi ambiti (lavorativo, familiare, sociale) nei quali opera.

Opportunità per l'Italia. Le illusioni sulla ripresa (cioè il ritorno alle condizioni pre-crisi senza cambiamenti strutturali) che hanno fatto rimandare le decisioni più difficili si stanno rivelando tali. In queste condizioni l'Italia non può che aggravare il divario in termini di sviluppo con gli altri paesi europei e subire l'ingresso dei nuovi attori sul mercato internazionale. La crisi ci ha colti alla fine di un processo di deindustrializzazione che ha travolto le grandi imprese e spinto le PMI a delocalizzare selvaggiamente spesso con l'aiuto finanziario dello stato. Peggio, la deindustrializzazione è servita a pochi speculatori per impadronirsi dei patrimoni delle imprese ex pubbliche e sottrarli al sostegno dei processi industriali. La concentrazione sul business finanziario ed immobiliare ha impoverito il paese aggravando la pressione sul territorio.

Solo l'emergere di un nuovo manifatturiero sostenibile, che integri, cioè, gli elementi costitutivi dell'italianità a partire dal senso estetico e dalla creatività che ritorni ad essere innovazione industriale, può aiutare l'Italia a sopravvivere alla crisi. Questo non significa smettere di agire sul mercato globale, ma senza tagliare le radici con il territorio e con il patrimonio di valori e saperi che l'impresa ha generato e fatto crescere. La strada della produzione sostenibile, dunque, come via da seguire per l'industria italiana.

Opportunità per la cultura d'impresa italiana, in questo molto simile a quella di molti paesi arabi: forze del nostro paese la Piccola Media Impresa e la famiglia, l'unico vero ammortizzatore sociale che abbia funzionato. Ci vergogniamo spesso di essere impresa familiare, si usa a volte come dispregiativo. Certo le degenerazioni del familismo amorale con la sequela di corruzione e nepotismo, il c.d. Capitalismo Relazionale, sono piaghe della nostra società e degli altri paesi

mediterranei contro le quali bisognerà combattere una battaglia di trasparenza e deburocratizzazione (la corruzione si accompagna sempre a gerarchia e burocrazia). Questo non significa che il modello della famiglia come organizzazione non possa fornire stimoli interessanti per un capitalismo sostenibile ed inclusivo basato su imprese di medie e piccole dimensioni capaci di fare sistema.

Opportunità per gli investitori. La produzione sostenibile apre nuovi business, non solo in campo ambientale ed energetico, ma in ogni produzione che non solo deve integrare principi di sostenibilità in ogni prodotto/servizio ma inventare nuove soluzioni più pulite, sane e giuste.

Opportunità per le Pubbliche Amministrazioni che possono oggi vedere nella partita della sostenibilità un loro ruolo di driver di innovazione per il loro territorio e cominciare dall'attuazione di una politica coerente di *green public procurement* (o meglio *responsible public procurement*, includendo anche gli aspetti sociali). L'UNEP sta introducendo nel Mediterraneo nuovi criteri di Procurement Sostenibile capaci di creare rapporti vinci-vinci tra fornitore e cliente e prendano in carico il vantaggio complessivo per la comunità.

L'applicazione coerente del principio di sostenibilità apre un capitolo completamente nuovo nel modo di concepire la competizione tra imprese. Fino ad oggi, con qualche faticoso aggiustamento, la competizione, ad esempio nelle gare di appalto, si è concepita come una corsa tra soggetti preferibilmente anonimi tra i quali scegliere sulla base del più vantaggioso rapporto prezzo/qualità: anonimato e vantaggio spesso solo formali e ampiamente contraddetti da meccanismi di controllo e revisione dei prezzi ben oliati, con effetti perversi su qualità e tempistica del risultato atteso, a tal punto che appalti e forniture pubbliche rappresentano oggi uno dei settori più redditizi per i circuiti malavitosi.

Introdurre il criterio del vantaggio complessivo per la comunità, prendendo in considerazione parametri quali la mobilitazione di risorse già presenti sul territorio, significa riattualizzare i valori di responsabilità verso il lavoro e il territorio che ispirarono già i protagonisti della industrializzazione delle valli alpine. Vedere la comunità come il soggetto cardine di ogni politica di sostenibilità significa riproporre in chiave attuale la visione che fu quella del capitalismo utopista e sociale che ha permeato la nascita della grande industria in Italia ed in Europa e del quale si riscontrano gli elementi fondanti nella fortissima propensione sociale delle forme più illuminate di capitalismo musulmano.

Opportunità per le organizzazioni no profit di affermare e condividere i loro valori di sostenibilità e responsabilità sociale e coinvolgere le imprese e i decisori pubblici nelle iniziative più significative. Pensare sostenibile significa pensare sistemico. Riteniamo particolarmente fecondo il confronto sotto lo stesso tetto della cultura del volontariato, quella dell'impresa e quella dell'Amministrazione. Spesso questi mondi si guardano con diffidenza convinti ciascuno di custodire il valore della giustizia, dello sviluppo e dell'ordine. Vi è invece un ampio margine di collaborazione possibile, le ONG sono più esperte delle imprese nel dialogare e negoziare con le comunità ed hanno al tempo stesso grande interesse ad imparare dal mondo dell'impresa il senso della efficienza e della responsabilità; le stesse amministrazioni hanno tutto l'interesse a capire da vicino visione e vincoli delle imprese per avviare circuiti virtuosi e non limitarsi alla imposizione delle regole.

Sia per le imprese, che per le no profit, che per le amministrazioni, la battaglia della sostenibilità inizia dalla mobilitazione contro gli sprechi.

- Lo spreco di risorse finanziarie e patrimoniali: non è un mistero come dietro i crolli di alcune tra le più importanti imprese sia rintracciabile una gestione discutibile del patrimonio e delle risorse finanziarie, quasi sempre addebitabile alla irresponsabilità del livello manageriale più interessato a evidenziare vantaggi a breve termine che ad evidenziare i rischi a lungo termine
- Lo spreco di risorse ambientali (aria, acqua, suolo, energia) sul quale si sono impegnate negli ultimi 30 anni le organizzazioni internazionali riuscendo ad influenzare gran parte delle legislazioni ed introducendo meccanismi virtuosi negli scambi internazionali. Tuttavia l'enfasi sugli incentivi fa del settore ambientale uno dei business meno sostenibili e più esposti alla penetrazione malavitosa a causa dell'enorme ruolo assunto dalle procedure autorizzative e dalla significativa disponibilità di risorse pubbliche e meccanismi di incoraggiamento.
- Lo spreco di risorse di conoscenza: le organizzazioni riescono con fatica a capitalizzare le conoscenze che si sviluppano al suo interno. Spesso i meccanismi incentivanti e gli stessi modelli organizzativi limitano la messa in comune delle buone pratiche. Le nuove tecnologie, che in teoria

mettono a disposizione strumentazioni potentissime non sono in grado, da sole, di promuovere circuiti virtuosi di condivisione e valorizzazione dei saperi. Solo in rari casi si riesce a riprodurre nell'ambiente di lavoro quel mix di collaborazione e competizione tra livelli diversi di seniority e tra esperienze maturate in contesti differenti che caratterizza gli "ambienti creativi".

- Lo spreco di risorse immateriali, tra le quali emergono le radici territoriali, il rapporto con la comunità e la reputazione. Come noto non è così facile riprodurre il modello delle PMI italiane. Ovunque nel mondo ci si è provato ma spesso con grande difficoltà. L'impresa è figlia del territorio che l'ha generata e nel quale risiedono i saperi che ne garantiscono la perennizzazione: può operare su nuovi mercati ma senza tagliare le radici e soprattutto integrandosi con la cultura locale.

- Ma è forse sullo spreco di risorse umane che occorre una riflessione più profonda. Sviluppare una nuova cultura gestionale euromediterranea significa riflettere sulla cultura manageriale di matrice anglo-sassone dominante ma al tempo stesso valorizzare gli aspetti più efficaci del nostro agire mutuato da secoli di industriosità e commercio. Quali le differenze più importanti tra il mondo anglo-sassone e quello mediterraneo? Facendo ricorso ad Hofstede ed alle sue efficaci metafore sull'organizzazione proviamo a contrapporre i 4 modelli fondamentali. La piramide "francese": la persona giusta al posto giusto; la macchina ben oliata "tedesca" dove ciascuno sa esattamente cosa fare al momento preciso; il mercato "anglosassone" dominato dal "basta che funzioni!" e la famiglia dei latini, degli arabi e in parte degli asiatici. Va da sé che ci piacerebbe essere capaci di costruire organizzazioni solide come una piramide, efficienti come una macchina, veloci come un mercato e flessibili come una famiglia, ma, per dirla con Hofstede, il modello organizzativo è inconsapevole e trasmesso culturalmente ed è quindi di grande importanza capire i punti di forza e di debolezza per realizzare modelli organizzativi sostenibili ed in grado di valorizzare i contributi delle persone. Mettiamo in discussione il punto di vista tradizionale su leadership e talento.

Tanto più piccola è l'impresa e tanto più coinvolta la proprietà nei processi, tanto più difficile è il ruolo del management. Le PMI italiane hanno buttato via un sacco di soldi per inserire ed espellere manager. Il manager viene spesso vissuto come un soggetto estraneo all'azienda e alla filiera, un soggetto che si pone come filtro tra il livello di responsabilità imprenditoriale e quelli di responsabilità professionale riuscendo solo in rari casi ad offrire un effettivo valore aggiunto in termini di razionalità il più delle volte espressa in un semplice taglio di costi, tutto a scapito del benessere organizzativo. Proviamo ad introdurre (o a re-introdurre, riesumando i contributi visionari dell'Ing. **Perotto**) il concetto di imprenditorialità diffusa: una leadership a tutti i livelli, dal capo squadra all'AD, basata sulla condivisione della responsabilità, sulla perennizzazione dell'impresa in grado di influenzare il comportamento dei collaboratori in senso verticale ed orizzontale. È chiaro che la microimprenditorialità non si attaglia ad un progetto personale a breve termine nell'organizzazione e nemmeno ad un *turn over* molto frequente.

Ecco perché sembra saggio, oggi, mettere in discussione l'enfasi sui talenti. Introdurre la "filiera corta" nelle risorse umane, imparare a cercare e trattenere i migliori è tanto più facile quanto più si ha a disposizione quella risorsa intangibile non scritta nei bilanci ma che facilita il lavoro di tante brave persone impegnate tutti i giorni a convincere clienti e collaboratori: la reputazione ed il legame con il territorio. Riscoprire dunque l'importanza dell'impresa come centro di apprendimento, dove si crea e diffonde cultura. Piuttosto che investire nel reclutamento a largo raggio e nel trattenimento dei migliori, crediamo sia oggi il momento di creare sistemi di apprendimento efficaci. Nella metafora della famiglia chi se ne va può essere visto non come un "traditore" ma come qualcuno che va a fare una esperienza "fuori" e poi magari, un giorno, potrebbe ritornare con idee innovative ed inserirsi in un ruolo: in ogni caso, un pezzo dalla nostra rete ed un potenziale alleato.

Ma oltre al tema degli sprechi, quali sono i fattori di business sui quali riflettere nel tentativo di fornire guida per investitori e decisori? I fattori più significativi in termini di sostenibilità sembrano essere quelli che più minacciano la perennità dell'impresa: è curioso come tali fattori ricalchino almeno in parte quelli messi in evidenza nei dibattiti, esauriti in Italia dopo la metà degli anni '90, sulle regole etiche del business.

- Primato del Mercato: sono più sostenibili i business basati sulla soddisfazione di bisogni veri espressi da clienti veri disposti a pagare di tasca propria prodotti e servizi acquistati.

- Salario come fattore prioritario di sviluppo: il salario rappresenta il vero motore dello sviluppo sostenibile, fonte di emancipazione e affermazione del valore del lavoro e dell'ingegno umano.

- Eticità del Giusto Profitto di Impresa: il profitto generato dal giusto equilibrio tra remunerazione del lavoro e del capitale è la misura dell'eticità del business; senza giusto profitto si apre la strada a modelli di business non etici basati sulla eliminazione della concorrenza, il monopolio, il controllo malavitoso del territorio e dei flussi di capitale.
- Ruolo marginale degli incentivi, facilitazioni, accesso a fondi pubblici: la sostenibilità diviene volatile in rapporto al crescere della dipendenza da decisioni soggette alla pubblica autorità.
- Rischio della concentrazione: la sostenibilità decresce in misura della concentrazione del business fino ad azzerarsi nelle imprese monocliente.
- Impresa come espressione della comunità e non soggetto anonimo, responsabilizzata e attore intelligente nei processi sullo sviluppo della/e comunità di riferimento.
- Politiche tangibili di inclusione degli interessi di tutti gli attori coinvolti.

Interrogarsi oggi su questi temi significa lavorare concretamente per :

- individuare i fattori critici di successo delle politiche di sostenibilità per le imprese, le organizzazioni no profit e le amministrazioni;
- sviluppare KPI e metriche adeguate per misurare lo sviluppo di politiche di sostenibilità e le loro conseguenze sul business;
- individuare, selezionare e far interagire esperti e gruppi di ricerca in grado di assistere le organizzazioni nella loro marcia di crescita nella sostenibilità;
- valorizzare storie di successo ed esperienze pilota;ù
- consolidare ed estendere la rete di imprese ed organizzazioni che hanno scelto di adottare politiche di sostenibilità nel loro *core business*.

Questi interrogativi, lungi dal trovare una risposta immediata, sono stati lanciati alle persone di impresa e ai decisori pubblici dall'Atelier della Sagesse che, da Tunisi, tenta di creare uno spazio di confronto e sperimentazione per la costruzione di una nuova cultura manageriale euro-mediterranea e lanciare pionieristicamente un processo di diffusione di una cultura della sostenibilità. L'Atelier, al suo secondo anno di attività, rappresenta oggi una rete tra leader di impresa e organizzazioni no profit che si interrogano su come declinare il concetto di sostenibilità nella pratica quotidiana delle organizzazioni. Uno snodo di rete tra esperti e decisori di organizzazioni (imprese, no profit e amministrazioni) che discutono e scambiano conoscenza sulla concretezza e l'attualità del concetto di sostenibilità nel quadro dei profondi mutamenti in atto nell'economia e nella società attuale e lo declinano in azioni concrete per assicurare sostenibilità al proprio business.

La sede ideale di questo primo cenacolo non poteva essere soltanto l'Italia e l'Europa. Per ragioni storiche e demografiche l'Europa Occidentale, ed ancor più l'Italia, si trovano attualmente ai margini dei processi di innovazione e cambiamento mondiale; certamente l'Europa potrà avere un ruolo nel prossimo futuro se saprà accelerare il processo di integrazione contrastando gli interessi che lo ritardano. Molti osservatori ritengono che il Mediterraneo possa rappresentare una delle aree emergenti a patto di rileggere, in chiave sostenibile, le opportunità di crescita che risorse, posizione, demografia e storia offrono a quest'area. L'Atelier nasce a Tunisi, città che rappresenta un crocevia degli scambi tra Europa, mondo arabo e Africa. Alle diverse iniziative dell'Atelier de la Sagesse hanno aderito un centinaio tra imprese ed Amministrazioni tunisine ed internazionali con sede a Tunisi, che hanno partecipato attivamente alla riflessione sulle pratiche e strumenti della sostenibilità con un panel di esperti da Egitto, Tunisia, Algeria, Italia, Francia, Olanda, Belgio, Bulgaria, Stati Uniti.

Attori di questo processo sono le organizzazioni. Molto è stato fatto dalle Organizzazioni Internazionali per declinare la sostenibilità in termini di politiche regionali e dei singoli stati: là dove esiste, il processo di decentramento amministrativo ha integrato la sostenibilità nelle politiche territoriali. L'enfasi sulle campagne di informazione ed i comportamenti dei singoli è visibile anche nei paesi più poveri e arretrati.

Spesso le legislazioni e i regolamenti sono ben più avanzati delle pratiche operative: in altri termini si manifesta oggi una differenza tra valori predicati e valori praticati che si traduce nella percezione della sostenibilità più come un lusso ed una serie di vincoli che come opportunità di sistema. Ci aspettiamo che, da questa interazione, sempre più organizzazioni scelgano la strada di una politica di sostenibilità "interna", una politica che assicuri quindi la capacità dell'organizzazione

di raggiungere i propri obiettivi oggi, senza compromettere la sua capacità di raggiungere i suoi obiettivi domani.

Perché organizzazioni e non solo imprese? Perché in effetti riteniamo che l'Atelier de la sagesse tragga il massimo vantaggio dalla presenza di leader di impresa interessati a dialogare con leader di organizzazioni no profit ed amministratori in un esercizio di empatia che permetta di comprendere le prospettive di ciascuno ed iniziare a vedere nell'altro la risorsa per affrontare attivamente il problema, anziché il nemico che ostacola il business o lo speculatore che trae profitto dal disastro o il parassita buono solo a predicare agli altri. Per divenire pratica quotidiana la sostenibilità non può essere solo norma o valore: norma e valore si devono catalizzare con la visione di business.

Nota sull'Atelier de la Sagesse

L'Atelier de la sagesse è stato il tentativo di lavorare con reti già attive (ATUGE, ARFORGHE, IACE, AJDE, UTICA) per elaborare e condividere una visione di un management ed imprenditoria in grado di governare un cambiamento delle imprese verso modelli di business sostenibile e socialmente responsabile mettendo in valore gli elementi forti e caratteristici dell'essere euro mediterranei.

La metafora che ha guidato tutta l'azione è stata l'applicazione all'impresa della filosofia della sostenibilità, intesa come valorizzazione e non speco delle risorse immateriali ma strategiche dell'impresa (risorse ambientali, risorse umane, risorse di conoscenza)

La rete ha interagito sia attraverso contatti informali sia nei social network animati dai alcuni partecipanti più attivi. Spesso i contatti informali tra i partecipanti hanno dato luogo ad iniziative interaziendali nelle quali i diversi membri della rete hanno interagito sia in concorrenza tra di loro sia in collaborazione anche stabilendo rapporti di partnership paritetica o di consulenza regolata da un rapporto cliente fornitore.

Le azioni più visibili sono consistite in una serie di eventi internazionali a partecipazione gratuita sponsorizzati da alcuni degli attori che hanno permesso di riflettere sulle tematiche e gli scenari: l'evento di avvio nel dicembre 2008 "Risorse umane e ambientali nella nuova era dell'economia"; quello di febbraio 2009 che ha introdotto il tema della saggezza come risorsa manageriale; quello del maggio 2010 sul ruolo delle donne nei consumi e produzione sostenibile; e nel luglio 2010, quello sulla diversità culturale. Agli eventi sono stati associati seminari a pagamento sugli strumenti della saggezza: la gestione della conoscenza e l'uso dei social network aziendali per valorizzare i talenti; il *grid/cloud computing* come strategia di sostenibilità dei sistemi informativi; la comprensione e il governo delle resistenze al cambiamento; gli strumenti innovativi della formazione-empowering;

Difficile dire e sarebbe francamente pretenzioso pensare che la breve stagione dell'Atelier abbia dato un contributo al processo di democratizzazione in atto. Certo è che alcuni soggetti della rete sono oggi tra i protagonisti della nuova stagione democratica tunisina.

Bibliografia

- Banfield E. (1976), *Basi morali di una società arretrata*, Bologna, Il Mulino.
Bourgoin H. (1984), *L'Afrique Malade du Management*, Paris, Picollec.
Falcitelli F., Falocco S. (2008), *Contabilità Ambientale*, Bologna, Il Mulino.
Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences*, London- New Delhi, Sage Publications.
Hofstede G. (2001), *Cultures and Organizations, software of the mind*, London, Mc Graw-Hills.
Hofstede G., Hofstede J., Minkov M. (2010), *Cultures and Organization*, New York, Mc Graw-Hills.
Kuhn T.H. (1979), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino, Einaudi.
Perotto P. (1988), *Il darwinismo manageriale*, Roma, Edizioni Il Sole 24 ORE.
Rifkin J. (2010), *La civiltà dell'empatia*, Milano, Mondadori.
Weber M. (1970), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Firenze, Sansoni.

COMMENTO ALL'ARTICOLO DI CARLO VOLPI: "L'ATELIER DE LA SAGESSE: PER UNA RISPOSTA MEDITERRANEA ALLA CRISI"

di Lauro Mattalucci

L'articolo di Carlo Volpi - pieno di interessanti spunti di riflessione - colpisce per la rapidità della prosa che procede per suggestioni impressionistiche, e per la varietà dei temi toccati: considerazioni di natura economica, politologica e socio-psicologica che riguardano l'attuale fase di sviluppo economico, la cultura ed il ruolo politico dell'area mediterranea, il senso del progetto ed altro ancora, compongono un affresco ampio, che finisce forse per lasciare in ombra il resoconto dell'esperienza formativa da lui vissuta in Tunisia (*L'Atelier de la Sagesse*) che dà il titolo all'articolo.

Quando, per rimanere in metafora, si guarda una parete affrescata, viene voglia di soffermarsi su alcuni particolari, magari con il rischio di isolarli dal contesto generale. È quello che – nello spirito di "Dialoghi" – cercherò ora di fare isolando un paio di questioni toccate nell'articolo:

- a. i modelli di capitalismo e di management delle imprese
- b. la comune cultura dell'area mediterranea.

Ovviamente – e qui conviene veramente uscire di metafora – queste questioni non possono affatto essere definite "dettagli"; anzi, sono temi di grandissima portata, tali da far tremare le vene e i polsi a chiunque, soprattutto a chi, come me, non ha neppure una particolare preparazione nel merito. Dovrò allora per forza di cose procedere anch'io solo per osservazioni impressionistiche confidando tuttavia che siano capaci di suscitare (oltre ad un ulteriore intervento dell'autore) un qualche interesse dei lettori ad approfondire i temi toccati e ad intervenire nella discussione.

Modelli di capitalismo e di management delle imprese

Volpi ricorda all'inizio del suo articolo come la "affermazione universale del modello capitalista [sia stata] l'unica vera rivoluzione senza ritorno della storia umana" e tratteggia la matrice ideale del capitalismo moderno che, a suo giudizio, affonda le radici nella "cultura [e nei] valori di fondo dei paesi dove per primo il capitalismo è nato e si è sviluppato", menzionando in particolare la disposizione socio-culturale propria dell'*etica protestante* che – secondo la nota tesi di Weber (1904-5) – induce a reinvestire i frutti della propria attività per generare nuove iniziative economiche che vanno a vantaggio del benessere generale¹. L'autore passa, subito dopo, ad

¹ Non entro nel merito delle tante critiche che sono state mosse al saggio di Weber *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* sostenendo che le prime forme di capitalismo si possono trovare nei mercanti e banchieri di Venezia Genova e Firenze (che erano cattolici) o nei banchieri ebrei.

È comunque istruttivo leggere sul tema un'intervista a Guido Rossi, che afferma: "Oggi quindi dal punto di vista storico la tesi di Weber è defunta. Il capitalismo europeo nacque in casa nostra, sulle rive del Mediterraneo, non in Olanda o nel New England come credeva Weber. Inoltre la sua era una visione viziata inizialmente dall'eurocentrismo. Ai nostri occhi contemporanei, l'insistenza sul ruolo del calvinismo non regge di fronte a fenomeni storici come lo sviluppo capitalistico nel Giappone dei samurai, o nella Cina confuciana. Evidentemente altre fedi religiose, altri sistemi di valori possono creare un terreno egualmente fertile e favorevole all'attività d'impresa" http://sociologica.altervista.org/files_sociologia/documenti/visualizza/weber.pdf, URL consultata il 14-03-2011.

indicare come la cultura manageriale "nordica" del capitalismo delle origini, con lo sviluppo capitalistico su scala mondiale, non si sia semplicemente trapiantata in altre realtà, ma abbia solo in parte esportato i valori fondanti per subire le influenze delle diverse culture presenti in tali realtà, e porta a sostegno di tale affermazione il saggio di Geert Hofstede (1980) che presenta un'analisi cross culturale dei modelli di management presenti in vari paesi. Resisto qui alla tentazione di entrare nel merito della ricerca di Hofstede² che mi pare faccia un uso disinvolto del concetto di cultura organizzativa e delle ipotesi su come questa possa essere o meno influenzata da tratti di cultura nazionale che hanno radici anche remote nella storia del paese, quasi l'indole o il carattere di un popolo. Abbiamo trattato il tema delle culture organizzative nel primo numero di Dialoghi e mi permetto di rimandare il lettore a quanto si è detto³. Voglio invece rimanere qui sul tema dei modelli di capitalismo e delle culture manageriali di chi governa i processi di business.

La prima cosa che mi viene da dire è che, quando si parla dell'etica capitalista originaria fatta di abnegazione, parsimonia e reinvestimento dei profitti nell'impresa, un'etica che – afferma Volpi – «vedeva nel progresso industriale l'arma per il riscatto di una umanità oppressa dalla ignoranza, miseria e arretratezza», bisognerebbe poi spiegare come «nel passaggio da un capitalismo industriale ad un modello finanziario - sono sempre parole dell'autore - si sono persi, con tutta evidenza data la drammaticità della crisi attuale, proprio quei valori etici, primo tra tutti l'ossessione per la verità e l'onestà senza le quali la libertà diventa arbitrio e lo scambio tra liberi e forti il sopruso dei potenti». È stata una degenerazione legata – come dice Volpi – al «trapianto in culture diverse [che] ha probabilmente indebolito il modello originario fino a renderlo il contrario», o si tratta di qualcosa che deve maggiormente interrogarci sul rapporto tra sviluppo economico ed il ruolo delle istituzioni sociali e della politica?

Mi sembra che ormai nessuno faccia più affidamento sulla "mano invisibile" del mercato in virtù della quale l'egoismo privato diventa virtù pubblica, ma che, al contrario, le analisi sul "dove va il capitalismo" mostrino l'estrema difficoltà della politica nel dare risposta alle crisi emergenti, costretta anzi a finanziare i debiti delle banche che hanno prodotto il disastro dei fondi speculativi, restando più o meno fatalisticamente in attesa dello scoppio della prossima bolla speculativa.

Ma esistono modelli diversi di capitalismo? La questione non sembra appassionare la comunità degli economisti per la quale c'è un solo modello, un modello senza rivali, che si regge sui pilastri del liberalismo: l'economia di mercato, la libertà d'impresa ed il minimo possibile di intervento regolativo degli stati. Troviamo però alcuni studiosi che fanno eccezione, come ci dice Edmondo Berselli (2010), nel suo succoso libretto (pubblicato postumo) *L'economia giusta*. Un capitolo del saggio di Berselli s'intitola proprio "Modelli di capitalismo": vi si cita l'economista francese Michel Albert (1991) che crea l'espressione "capitalismo renano" definito per contrapposizione al modello finanziario americano dove impera l'ossessione di creare di anno in anno valore per gli azionisti⁴. La elaborazione di Albert conduce all'idea che sia possibile una "economia sociale di mercato" (un tema che mi sembra emerga tra le righe anche nell'articolo di Volpi); l'economista francese sostiene infatti che il modello "germanico" (presente in buona parte anche in Francia ed in tutto il Nord Europa) vede l'impresa come una comunità "in cui – dice Albert – l'azionista detiene poteri limitati ed è costretto in ogni caso a dividerli con il personale ed il management. Contrariamente a ciò che hanno pensato molti liberisti, questo modello sembra

² Ricordo solo che la sua ricerca prende in esame, più che i modelli di management, i valori organizzativi e le attitudini comportamentali degli impiegati all'interno delle *subsidiaries* dell'IBM in 66 paesi. Per spiegare la variabilità delle informazioni raccolte egli si avvale di 4 fattori: 1) *Small vs. large power distance* (livello di accettazione della ineguale distribuzione di potere); 2) *Individualism vs. collectivism* (livello di integrazione degli individui nei gruppi, tra voglia di autonomia e propensione all'affiliazione); 3) *Masculinity vs. femininity* (livello di attenzione alla competitività ed risultato piuttosto che alla relazione ed al prendersi cura); 4) *Weak vs. strong uncertainty avoidance* (livello di tolleranza verso l'incertezza e l'ambiguità). Sulla base di tali quattro "dimensioni" Hofstede elabora dei "cluster" che gli consentono di tratteggiare quella che lui ritiene essere la influenza delle culture nazionali sulle culture organizzative. In una rielaborazione successiva del suo schema classificatorio, egli aggiunge due fattori: 5) *Long vs. short term orientation*; 6) *Indulgence vs. restraint* (grado di tolleranza sociale verso la gratificazione personale)

³ Si veda l'articolo di Sarati (2010), pp. 39-54, ed il mio commento all'articolo.

⁴ Nella tesi di M. Albert il modello renano si basa su: a) un ruolo importante delle grandi banche nel finanziamento delle imprese (e una relativizzazione del ruolo della borsa); b) una visione di lungo termine che si regge sul detto modo di finanziamento alle imprese e su un sistema di partenariato con i clienti, i fornitori e gli impiegati; c) un forte partenariato tra sindacati e datori di lavoro che limiti tanto i conflitti di lavoro che l'intervento diretto dello stato nella vita delle imprese; d) un sistema di protezione sociale molto sviluppato; e) una politica di stabilità monetaria mantenuta in maniera indipendente dai governi.

dimostrare una competitività più forte, e la sua migliore esemplificazione è data, insieme con la Germania, dal Giappone, in cui l'impresa, in una società corporata, è concepita [...] in termini di piccola patria". In questo modo - commenta Berselli - "l'impresa si qualifica come *community*, non esclusivamente come *commodity*, come comunità vitale, non esclusivamente come merce scambiabile sul mercato [azionario]".

Nell'idea di "economia sociale di mercato" confluiscono, mi sembra, la tradizione della socialdemocrazia, ma anche del cristianesimo sociale ed altre riflessioni ed esperienze della vecchia Europa⁵. Il guaio è che non si sa bene come implementare ulteriormente tale modello districandosi tra i vincoli indotti dalla crisi economica prodotta da un capitalismo di rapina e dalla concorrenza con le potenze economiche emergenti. Realizzare una economia sociale di mercato richiede imprese responsabili ed il superamento della fatalistica rassegnazione all'idea - divenuta ormai in tutto il mondo, per dirla con Bourdieu, *doxa*, convinzione comune non sottoposta a critica - che la competizione in un mondo globalizzato comporti per l'Occidente la rinuncia alle tutele sociali.

Sulla scia delle riflessioni di Albert e di altri autori, il tema dei "modelli di capitalismo" sembra oggi aver ripreso vigore: inserendo tale frase su Google si possono leggere molti contributi che mantengono per il Nord Europa ed il Giappone l'espressione "capitalismo renano", accettando quindi la classificazione proposta da Albert che, in termini metodologici, privilegia l'attenzione alle seguenti variabili: composizione azionaria, ruolo delle banche e modelli di *governance* delle imprese.

Negli ultimi due decenni tuttavia sono intervenute molte cose nuove; la più evidente è l'affermarsi di altri paesi come centri di propulsione del sistema economico mondiale. L'acronimo "Bric" mette assieme Brasile, Russia, India e Cina, i cui sistemi economici sono connotati da una netta prevalenza della mano pubblica, e dunque qualcosa di diverso dai due modelli ricordati. L'esempio più eclatante, com'è noto, è quello della Cina, un vero e proprio ircocervo: paese comunista che è anche il principale rappresentante di un "capitalismo di stato" sempre più capace di accumulare ricchezza e di competere aggressivamente sui mercati esteri, sfruttando i vantaggi di una manodopera con stipendi da fame e controllando dispoticamente le tensioni sociali emergenti tra la popolazione.

E l'Italia? Sino agli anni Ottanta era un misto di "capitalismo familistico"⁶ e di "capitalismo di stato" (con grandi aziende appartenenti ad un nucleo ristretto di famiglie e altre aziende industriali e istituzioni bancarie controllate dal Ministero del Tesoro); oggi è tutto più fluido: alcune grandi aziende sono scomparse, altre si sono internazionalizzate, e ci sono state le "privatizzazioni" (che, sulla scorta dei successi osservati nell'area Bric, qualcuno, che pure si proclama liberista, dice essere state un errore politico).

Come si vede, cercando di individuare modelli di capitalismo, si incontrano *cluster* che mettono assieme realtà storiche e culturali molto diverse (la Germania ed il Giappone; l'India e la Cina, ecc); quando poi si guardino le cose più da vicino emerge, a differenziare le situazioni, la rilevanza della forma dello Stato, del ruolo della politica, dei blocchi sociali di potere, delle ideologie, ed altro ancora.

E l'eredità culturale delle nazioni, il carattere e l'indole dei popoli? Sembra che c'entrino poco con l'analisi dei modelli di capitalismo, come se l'antropologia dovesse rassegnarsi a stare ai margini dell'analisi economica. Naturalmente ci sono anche voci che fanno eccezione: l'economista giapponese Morishima Michio (1982) ha ritenuto di dover ricercare nel Confucianesimo i valori che spiegano lo sviluppo del capitalismo giapponese e dei modelli organizzativi della aziende che lo hanno realizzato. Molti lo hanno criticato⁷. Penso che sia giusto

⁵ Sono interessanti al riguardo le cose che Wolfgang Merkel - citato in Berselli (2010) - suggerisce di assumere come bussola per il governo dell'economia: 1) mobilitare le risorse individuali e collettive creando opportunità nell'economia della conoscenza; 2) rendere accessibili i migliori standard sul piano dell'istruzione; 3) garantire un'occupazione per chi vuole lavorare; 4) sul piano delle perequazioni sociali, valorizzare la riduzione di potere e di ricchezza se queste inibiscono lo sviluppo generale e rendono meno unita la società; 5) promuovere la lotta alle povertà, più che un contrasto esplicito alla ineguaglianza, in modo che non si verifichi perdita di autonomia nell'individuo.

⁶ Uso questo termine in senso tecnico (di coincidenza tra proprietà e management), nella consapevolezza che le PMI sono l'elemento propulsivo del sistema economico italiano; ovviamente non tutte le PMI, ma quelle che hanno saputo aggregarsi in distretti, stabilire partnership internazionali, competere sui mercati esteri, ecc.

⁷ In una pagina web raggiungibile su un sito dedicato a "Cultura Giapponese; ricerche e studi sulla politica del Sol Levante", leggiamo: «La necessità ideologica di creare una spiegazione orientale alla storia economica giapponese

dire che la cultura di un popolo (ho un po' di riserve a usare i termini indole, carattere, ed anche "identità" che troppo spesso portano allo stereotipo⁸) costituisca una riserva di significati e anche di motivazioni alle quali si può attingere, a patto che esistano progetti credibili per il paese capaci di mobilitare energie e di ridare attualità ai valori che tale cultura esprime⁹. Nulla più di questo.

Il tema dei modelli di management delle imprese - sui cui Volpi incentra la sua attenzione - corre parallelo a quello dei modelli di capitalismo, ma con una sua particolare connotazione ideologica, che si chiama *Management Science* (MS). La fortuna della MS è sempre stata legata alla capacità che il modello di capitalismo anglosassone ha per lungo tempo avuto di presentarsi come sinonimo della "modernità", vale a dire dell'affermazione di una razionalità capace di ottimizzare l'impiego delle risorse umane e delle tecnologiche a vantaggio del benessere generale e di superare in tal modo le remore derivanti dal passato; tanto più che liberalismo e democrazia si sono presentati come un inscindibile binomio. Sono ovviamente avvenute all'interno della MS elaborazioni teoriche importanti e c'è stato anche l'effetto più effimero delle tante mode manageriali che si sono susseguite (senza mai preoccuparsi troppo di valutare quanto le indicazioni emergenti modificassero davvero le prassi manageriali in uso). Il boom dell'economia giapponese negli anni '80 ha portato al centro dell'attenzione i temi del TQM, con forse maggior attenzione alle *technicalities* che alle condizioni di riproducibilità delle *best practices* che arrivavano dalle aziende del Sol Levante.

Oggi, crollate le speranze in uno sviluppo senza fine, saltato il binomio tra libero mercato e democrazia, la MS sembra disorientata e depressa (riuscendo solo in parte a tirarsi su di morale magnificando il destino della *network revolution*). Significativamente sul numero di gennaio 2011 della prestigiosa Harvard Business Review troviamo un articolo di Michael Porter (scritto con Mark Kramer) intitolato *Creating Shared Value* in cui si parla di un mondo del business che ha "perso la sua legittimità" e di un approccio superato alla creazione del valore. Eppure stenta a farsi strada nella MS l'idea che occorra superare la centralità, teorica e pratica, delle idee di *homo economicus* e di economia di mercato, e che accanto ad esse debbano trovare posto idee come quella di *social business* ("a non-loss, non-dividend business with a social objective") e di economia del benessere. Così diventa difficile per gli studiosi della MS cogliere il senso delle novità emergenti dal terzo settore (settore al quale Volpi fa giustamente riferimento) ed anche le lezioni provenienti da nuovi premi Nobel dell'economia come Muhammad Yunus (ideatore e realizzatore del microcredito) o Amartya Sen (punto di riferimento per una concezione dell'economia del benessere che prende le distanze da una attenzione esclusiva al livello di reddito), studiosi che non a caso provengono dai paesi in cui lo sviluppo economico si accompagna a vistose disuguaglianze sociali e vaste aree di povertà.

Non mi pare in sintesi che dalla MS provengano grandi idee su come creare una cultura manageriale all'altezza dei problemi e delle sfide posti dalla crisi finanziaria e dalla globalizzazione. L'articolo di Porter che ho citato prima parte dalla pomposa enunciazione che occorre "reinventare il capitalismo" per approdare all'idea (presentata come rivoluzionaria) relativa alla esigenza di "creare valore condiviso", vale a dire creare valore per l'azienda ma anche per la società, rispondendo alle necessità di sviluppo del business ed anche alle esigenze di tipo sociale. Vien da dire "alla buon'ora!", e suggerire al celebrato guru di leggersi il libretto del nostro Berselli.

tentava di negare come fosse stato lo spirito illuminista a innescare la scintilla del capitalismo giapponese. Il confucianesimo è la forma di pensiero conservatore più stabile che sia stata formulata. Confucio affermava: "Io non creo, seguo la tradizione». Vedo che lo stesso Morishima sedici anni dopo scrive un saggio intitolato *Why Do I Expect Japan to Collapse?*, che presumo circoscriva molto il peso dell'eredità culturale di una nazione.

⁸ Rischio di cui Geert Hofstede sembra non curarsi più di tanto!

⁹ Mentre scrivo queste note (14-03-2011), vedo le immagini tremende dello tsunami che ha colpito il Giappone. Mi auguro vivamente che la esigenza di ricostruire il paese sappia - dopo una lunga stagione di crisi economica - mobilitare nuovamente quello "seishin" (spirito di volontà) che era stato alla base del formidabile sviluppo postbellico quando competizione economica e desiderio di riscattare l'orgoglio nazionale ferito sono apparsi come facce della stessa medaglia. Le immagini della gente che vive con compostezza e senza rassegnazione la tragedia subita fanno ben sperare in tal senso.

La comune cultura mediterranea

Avendo già espresso le mie riserve su un utilizzo – come dire? – un po' disinvolto del concetto di cultura nell'area del business, devo qui prendere anche le distanze dalla espressione "cultura mediterranea". Che i paesi che si affacciano sulle sponde diverse del mediterraneo abbiano secoli e secoli di storia comune – una storia, per il vero, fatta più di scontri che di incontri – qualcosa deve pur significare. Tuttavia derivare da questo l'esistenza di una comune *koinè* culturale fondata su aspetti quali «l'attenzione alla famiglia, la reciprocità, la rispettabilità, la responsabilità, la fiducia, la generosità» (aspetti che stanno alla base di qualsiasi sistema sociale) e che tale *koinè* possa essere il volano di un modello di economia di mercato diversa da quello anglosassone, mi sembra quantomeno azzardato; tanto più che tali aspetti – come Volpi esplicitamente riconosce – finiscono spesso per connotare (almeno in Italia, e credo in altri paesi mediterranei) comportamenti dettati dalla prevalenza di interessi particolaristici a scapito dell'interesse generale delle comunità: il termine "familismo amorale" nasce da una ricerca effettuata in Italia meridionale alla fine degli anni '50, pubblicata con il titolo *Le basi morali di una società arretrata* (Banfield, 1976). A leggerne le conclusioni, si ha l'impressione che non molto sia cambiato.

Predrag Matvejević, scrittore ed accademico bosniaco, studia da almeno vent'anni i problemi del Mediterraneo. Non ho letto i suoi libri, ma leggo in una intervista rilasciata in merito al saggio *Breviario mediterraneo* la risposta che egli ha dato alla domanda: *Dunque l'idea di una cultura mediterranea è retorica, ipocrisia?*:

«Non esiste una sola cultura mediterranea: ce ne sono molte in seno a un solo Mediterraneo. Esse sono caratterizzate da tratti per certi versi simili e per altri differenti. Le somiglianze sono dovute alla prossimità di un mare comune e all'incontro sulle sue sponde di nazioni e di forme di espressione vicine. Le differenze sono segnate da fatti d'origine e di storia, di credenze e di costumi. Né le somiglianze né le differenze sono assolute o costanti: talvolta sono le prime a prevalere, talvolta le altre. Il resto è mitologia. Percepire il Mediterraneo partendo solamente dal suo passato rimane un'abitudine tenace, tanto sul litorale quanto nell'entroterra. La 'patria dei miti' ha sofferto delle mitologie, che essa stessa ha generato o che altri hanno nutrito».

Mi sembrano considerazioni in linea con quanto dicevo prima sulle culture come riserve di significati e di motivazioni che hanno bisogno di un credibile orizzonte futuro per esprimersi. Purtroppo le tante iniziative politiche finalizzate ad avvicinare i rapporti fra le nazioni che si affacciano sul Mediterraneo (*in primis* la "Unione per il Mediterraneo" voluta da Sarkozy, Prodi e Zapatero) stentano a decollare. Si sconta a mio giudizio il ritardo di molti paesi mediterranei nel processo di costruzione della "modernità" (intesa come presenza di uno stato laico e di istituzioni democratiche) e si scontano i tanti tentennamenti e la *realpolitik* dell'Unione Europea nel sostenere tale processo¹⁰. Le speranze, nelle nazioni della sponda sud, vengono dai giovani; giovani che usano internet, guardano all'Occidente e che hanno deciso di tentare di prendere in mano il destino del loro paese.

Non vorrei essere frainteso. Le mie riserve sull'identificazione di una comune cultura mediterranea che possa sostenere la ricerca di un nuovo modello di sviluppo economico (nella direzione che ho chiamato "economia sociale di mercato") non vogliono mettere in discussione le finalità o l'articolazione del progetto *L'Atelier de la Sagesse*. Penso che la sua gestione abbia rappresentato un sfida non facile e sia stato fonte di apprendimento per tutti. So per esperienza che i progetti internazionali non possono essere costruiti all'interno di un *frame* che chiamerei "neocoloniale", dove qualcuno spiega ad altri qual è la via da seguire, ma devono invece ancorarsi al riconoscimento di un terreno valoriale comune che fondi una qualche reciprocità. Su questi aspetti della gestione del progetto sarebbe utile saperne di più.

¹⁰ Penso ad esempio alle tante manovre dilatorie ed alle ipocrisie nei confronti dell'ammissione delle Turchia nell'Unione Europea, e penso ancor più alla incapacità di decidere una linea di azione condivisa nelle odierne drammatiche vicende della Libia, con una guerra civile in atto.

Bibliografia

- Albert M., (1991) *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Éditions du Seuil; trad. it. *Capitalismo contro capitalismo*, Bologna, Il Mulino, 1993.
- Banfield E.C., (1976), *Le basi morali di una società arretrata*, Bologna, Il Mulino.
- Berselli E. (2010), *L'economia giusta*, Torino, Einaudi.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, London- New Delhi, Sage Publications.
- Matvejević P. (2006), *Breviario mediterraneo*, Milano, Garzanti.
- Morishima M. (1982), *Why Has Japan "Succeeded"?* Cambridge University Press.
- Porter M., Kramer M. (2011), "Creating Shared Value", in *Harvard Business Review*, January/February.
- Sarati E. (2010), "Cultura, identità e cambiamento. una chiave di lettura per l'analisi delle organizzazioni e per l'azione del consulente-formatore", in *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e lo sviluppo organizzativo*, 1, pp. 39-54.
- Weber M. (1904-05), *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, Tubinga; trad. it. *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Firenze, Sansoni, 1965.