

Interfacciati all'etica

Il bene dell'uomo deve rientrare tra gli elementi di conduzione di un'impresa

intervista a **Luca Gabbi**, autore di "Confessioni di un ex manager. Quale etica di impresa?"
a cura di **Lucia Lafratta**, della Redazione di MC

Luca Gabbi, già dirigente di grandi imprese industriali, ha terminato alcuni anni fa l'esperienza lavorativa nell'industria per una sua libera scelta vivendo gli ultimi anni in azienda con sofferenza: troppe cose viste, la nausea del profitto, la difficoltà di instaurare rapporti veri con i propri dipendenti e i colleghi. In parallelo gli venne donata la 'seconda conversione' che chiede una sua accettazione senza riserve. Lasciò l'industria e decise di farsi vicino agli 'ultimi' perché, dice, chi ha molto ricevuto deve donare almeno in ugual misura.

Gabbi, cosa l'ha spinto a scrivere questo libro?

Primo Levi, con somma acutezza, scriveva che *"amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra"*. Eppure, a soli trent'anni esatti da quando, nel romanzo *La chiave a stella*, parlava del lavoro non solo come necessità, ma come virtù rispettata e tramandata, tracciando un collegamento tra il lavoro e gli ideali di autorealizzazione, e del lavoro che conferisce un senso alla vita e si fa dignità del vivere, trascorsi trent'anni - per l'appunto - siamo tristemente spettatori di un malumore crescente da parte delle persone che operano all'interno del tessuto industriale, e non solo in esso. Io ho voluto, partendo dalla mia esperienza personale, ragionare sul perché di questa progressiva perdita di senso che lacera l'individuo e sono convinto che questo disagio interiore sia correlato ad una erronea impostazione etica che si vive spesso dentro l'impresa.

Qual è l'etica d'impresa oggi imperante?

È quella contrattualistica/procedurale, chiamata anche etica delle regole. Essa reputa che l'etica sia la mera ricerca di procedure di aggregazione degli interessi individuali. In essa la domanda sul bene della vita, presa come un tutto, non può essere posta; ciò è assai limitativo, in quanto le nostre preoccupazioni non vertono sulla liceità o meno di singole azioni giudicate in base a norme aziendali condivise, costruite in un processo di deliberazione. Le nostre scelte presuppongono invece una visione globale di cosa è bene e delle priorità da assegnare alle nostre attività e ai nostri beni (famiglia, lavoro, religione, ecc.). L'etica deve mirare innanzitutto a cosa sia giusto desiderare, quale tipo di vita sia desiderabile e buona. Quella prevalente è allora un'etica procedurale e minima che produce regole di convenienza e di convivenza che lascia del tutto irrisolta la questione dei *criteri* secondo i quali basare il consenso. Anziché appoggiarsi su una piattaforma di valori certi, ossia giustificabili razionalmente perché radicati nelle persone, ci si fonda su procedure stabilite consensualmente: da qui l'enfasi degli ultimi anni sui diversi *codici etici*, sulle certificazioni ambientali e sociali, sui *codici di corporate governance*, sulle carte dei servizi e le procedure delle normative di qualità. Questi sono i soli 'valori' a cui ci si affida che, pur non essendo erronei, sono labili e mutevoli.

Che genere di persona sta formando questa cultura d'impresa?

Sta creando una persona divisa in se stessa in quanto ogni ambito di vita ha la sua legge da rispettare: quando si lavora ne esiste una, quando ci si diverte un'altra, e così via. A seconda dell'ambito in cui si trova, essa può smentire i valori che in altri ritiene validi; formalmente però è a posto perché rispetta le regole di convivenza. Inoltre, alla ricchezza degli strumenti si

accompagna la povertà dei fini: sta in ciò la radice delle moderne forme di alienazione che sta crescendo anche perché vi è una frammentazione dei rapporti interpersonali resi sempre più virtuali e mediati quasi esclusivamente dai ruoli e dalle funzioni ricoperte all'interno dell'impresa, e c'è una partecipazione calante agli obiettivi d'impresa. Avendo sacralizzato il lavoro, il profitto e il potere, l'uomo sta perdendo se stesso: è la religione industriale, come la definiva Erich Fromm. L'uomo è entrato in conflitto con il ruolo lavorativo che ricopre.

Come rispondere alla domanda di senso che sale da un gran numero di persone che si sentono schiacciate da un'economia non sempre a misura d'uomo?

Per colmare lo iato sempre più ampio tra l'istanza morale (confinata ormai nell'ambito privato) e le regole imprenditoriali, occorre sperimentarsi come persone morali, cioè sentirsi chiamati a servire i valori (le persone e la comunità). Nell'organizzazione, la persona deve rimanere un soggetto il cui dovere etico richiede non solo di essere esperto nel suo ruolo tecnico, ma di avere altre qualità - o virtù - attraverso le quali fare un buon uso della sua abilità tecnica ed investire la propria libertà in ciò che fa. È l'*etica delle virtù*, aristotelica e tomista, che conduce a domandarsi che cosa bisogna fare per agire bene: non solo per fare ciò che si è convenuto, ma per fare ciò che deve essere fatto, se si vuole fare il bene e condurre una vita buona. L'etica delle virtù differisce dalle altre figure di etica alle quali preme la pacifica convivenza tra persone che ricercano la felicità soggettiva e non quella del bene comune, in quanto essa supera la contrapposizione tra interesse proprio e interesse per gli altri. Occorre che tra i membri d'impresa vi sia una condivisione di valori etici e un progetto comune che espliciti sia gli obiettivi economici che quelli sociali, che corrispondono al bene comune. Il suo perseguimento (che è condivisione dei fini) è una virtù.

Quale genere di impresa è allora auspicabile che nasca?

Se l'etica divenisse una 'funzione obiettivo' d'impresa, allora essa diventerebbe davvero socialmente responsabile, un'impresa "civile" nella quale all'interno dei suoi membri sarebbero diffuse le virtù civiche, intese come capacità delle persone di discernere il bene comune per poi perseguirlo. Sono convinto che questa attenzione virtuosa al bene - e non le sole tecniche - darebbe nuovo slancio e vantaggio competitivo. È un dato di fatto che alcune imprese vincenti hanno già valorizzato l'esercizio della visione morale dei dipendenti, senza ridurli ad agenti impersonali condizionati dai *target* aziendali che per lo più non hanno partecipato a definire. Infatti, ogni attività umana si può dire realmente riuscita quando ottiene congiuntamente un risultato fecondo (*bonum operis*) e un innalzamento del soggetto (*bonum operantis*): l'obiettivo dell'impresa non può ridursi alla produzione di un bene materiale ma deve includere un bene relazionale, un bene-essere di tutti i suoi membri.