

FORUM SUI  
“VALORI DELLA IMPRENDITORIALITÀ ILLUMINATA DALLA FEDE”<sup>1</sup>  
*Vittorio Coda*

Che cos'è una imprenditorialità illuminata? Quali i valori che ne sono alla base? Cosa c'entra la fede?

Cercherò di rispondere: (i) facendo riferimento a ciò che contraddistingue il buon governo di qualsiasi istituto o organizzazione che ha la missione di produrre beni o servizi utili al vivere personale e collettivo<sup>2</sup>: in tutti, infatti c'è necessità di una “guida illuminata”; (ii) distinguendo i due livelli di analisi, quello individuale (parliamo di valori e obiettivi individuali, incorporati nelle persone preposte alla guida degli istituti/organizzazioni) e quello organizzativo (valori e obiettivi organizzativi, incorporati nella cultura dell'organizzazione e nel contesto comportamentale); (iii) lasciando per ultimo il tema della fede.

Cominciamo dal livello individuale.

### 1. *I valori individuali*

Una imprenditorialità illuminata è anzitutto una imprenditorialità responsabile, impersonata da individui umanamente sani, con una vita interiore che si esplicita, per quanto qui interessa, in un continuo interrogarsi se stanno facendo bene o stanno facendo male; da quale storia viene e in quale situazione si trova l'organizzazione di cui sono responsabili; dove e come condurla per farla progredire e lasciarla migliore di come l'hanno trovata. Questi i pensieri e i desideri da cui sono abitati.

Ma vediamo di entrare più in profondità in questa sfera.

Una imprenditorialità illuminata e responsabile è preoccupata soprattutto di capire che cosa è bene e giusto per l'azienda – e non per questo o quello fra gli interlocutori – e di farlo, intessendo relazioni positive con tutti.

Bene dell'azienda e relazioni di qualità nell'ambiente di lavoro e con gli interlocutori esterni sono i due elementi costitutivi della bussola per comportamenti responsabili in qualsiasi realtà produttiva. Precisamente, il bene dell'azienda indica l'obiettivo comune, condivisibile e, anzi, desiderabile, che dà senso al lavorare insieme, mentre il costruire relazioni di qualità con tutti indica il modo in cui procedere.

Trattasi di elementi reciprocamente funzionali, che si alimentano a vicenda e che, congiuntamente, sprigionano coesione intorno alla missione aziendale. Essi tuttavia meritano considerazione distinta anche perché non è detto che chi ha chiara consapevolezza del bene dell'azienda sia capace di guidarla costruendo relazioni qualità o, all'opposto, che chi sa fare comunità di lavoro e costruire relazioni di qualità abbia la lucidità necessaria per individuare il bene dell'azienda. Nel primo caso, possono essere di ostacolo alla costruzione di relazioni di qualità una mentalità accentratrice o un profilo caratteriale scostante, intollerante di errori, ritardi, contrattempi; nel secondo, ciò che è bene per l'azienda può essere oscurato da scelte sbagliate, anche se in buona fede, circa la direzione di marcia.

Ma vediamo più da vicino che cos'è il “bene dell'azienda” e che cosa si intende per “relazioni di qualità” con gli *stakeholder* tutti.

---

<sup>1</sup> Forum promosso dal Comitato Tecnico Scientifico UCID, svoltosi a Roma, presso la sede della rivista *Civiltà Cattolica*, via di Porta Pinciana, 1 - 17 maggio 2010.

<sup>2</sup> Faccio riferimento cioè ad aziende di qualsiasi tipo: imprese, enti locali, organizzazioni non profit, associazioni con varie finalità e così via.

Il “bene dell’azienda” è in buona sostanza il concetto di bene comune applicato all’azienda. Qualsiasi istituto produttivo in cui è organizzata la produzione di beni e servizi occorrenti al vivere individuale e sociale dell’uomo si costituisce per il conseguimento di un bene comune, che ne è il fine. Esiste ad esempio un bene comune dell’impresa (anzi, uno specifico bene comune proprio di ogni impresa); un bene comune degli enti locali (anzi, di ogni ente locale); un bene comune degli istituti non profit (anzi, di ogni istituto non profit) e così via.

In tesi generale, il bene comune di ciascun istituto si identifica con la realizzazione della missione costituente la sua ragione d’essere, in armonia, s’intende, con il bene più vasto della società di cui è parte. E gli istituti medesimi, in quanto costituiti per il conseguimento di un bene comune, sono essi stessi “bene comune”, di cui occorre “prendersi cura”, con “amore ricco di intelligenza”, e “avvalersi” nel rispetto delle esigenze intrinseche alla loro natura, così che rispondano nel migliore dei modi alle attese degli *stakeholder*, ossia di tutti coloro che a vario titolo alla loro funzionalità sono interessati<sup>3</sup>. Il bene dell’azienda è dunque un bene che non può essere identificato con il bene di uno dei soggetti o interlocutori direttamente o indirettamente coinvolti, essendo ad evidenza un bene sovraordinato, che di tutti i beni individuali tiene conto e tutti compone ad unità operando una sintesi armonica, equilibrata dei molteplici interessi e obiettivi coinvolti nella vita e nella gestione dell’azienda.

Ma, domandiamoci, com’è mai possibile comporre una tale sintesi?

In breve, qualsiasi azienda necessariamente si confronta con numerose esigenze, riconducibili a due vaste categorie, quella economica (in cui rientrano le esigenze di efficienza, salvaguardia dell’equilibrio economico-finanziario, redditività, competitività) e quella umanistica (in cui rientrano le esigenze di rispetto della dignità di ogni singola persona e tutte le istanze sociali e ambientali). Ora, nella ricerca di una composizione equilibrata di tali contrapposte esigenze, si possono seguire due diverse linee di pensiero: quella di temperare le esigenze in gioco, sacrificando in qualche misura le istanze economiche a quelle umanistiche e viceversa, e quella di coniugarle sinergicamente.

La linea del temperamento può assicurare la pace sociale, ma difficilmente promuove l’innovazione e prima o poi finisce per compromettere la vitalità dell’azienda. La linea di coniugare sinergicamente le diverse esigenze in un gioco a somma maggiore di zero, per contro, punta all’obiettivo ambizioso di una crescita sia delle performance economiche sia di quelle sociali e ambientali, perseguendole in modo che siano reciprocamente funzionali.

Ma com’è mai possibile realizzare un simile obiettivo?

E’ possibile, a condizione però di allungare e di allargare gli orizzonti entro cui esplicitare la intelligenza e la creatività imprenditoriale. Infatti, allungando gli orizzonti, esigenze che in un’ottica di breve periodo sono in conflitto diventano suscettibili di essere coniugate collegando dinamicamente obiettivi di efficienza e di crescita della produttività a obiettivi sociali e ambientali, e viceversa. La rimozione poi dei paraocchi rappresentati da modi convenzionali di pensare, il guardare ai vincoli come a possibili fonti di opportunità, l’allargamento degli spazi di iniziativa e di impegno imprenditoriale a bisogni o a fasce di clienti per l’innanzi trascurati, a nuove tecnologie, a nuove aree di attività e così via, sono tutte modalità di allargamento degli orizzonti entro cui esercitare la creatività imprenditoriale e coniugare sinergicamente le molteplici esigenze da fronteggiare.

Non meno importanti del “bene dell’azienda” sono le “relazioni di qualità”.

---

<sup>3</sup> Cfr. Benedetto XVI, *Enciclica Caritas in Veritate*, Roma, 2009, §§ 7, 30, 40, 45.

Le relazioni attraverso cui si dispiega la vita delle aziende, siano esse relazioni interne alla comunità di lavoro o relazioni rivolte verso l'esterno, sono sempre relazioni tra persone che vengono a contatto e interagiscono ciascuna in forza di un suo ruolo. Tali sono ad esempio le relazioni fornitore-cliente, superiore-subordinato, line-staff, le relazioni tra *professional* con competenze differenti e così via; in un ambito specifico, come ad esempio quello ospedaliero, cruciali sono le relazioni medico-paziente, personale infermieristico-paziente, personale medico-personale infermieristico, direzione amministrativa-direzione sanitaria, le relazioni tra dipartimenti e via discorrendo.

Ciò premesso, tali relazioni hanno sempre due componenti: una tecnica, strettamente funzionale all'interpretazione del ruolo in forza del quale si stabilisce una interazione, e l'altra umana, che risponde a un bisogno di umanizzazione di relazioni che altrimenti restano puramente funzionali, prive di afflato umano. Relazioni di qualità sono perciò relazioni in cui efficienza e professionalità si coniugano con equità e umanità. Esse sono fatte bensì di competenza e dedizione al compito, ma anche di rispetto, cortesia, attenzione alla persona. Relazioni di qualità, se curate con continuità, diventano per forza di cose relazioni durature di fiducia e stima reciproca e, in quanto tali, contribuiscono a una continua crescita della produttività sia sul versante del costo dei beni economici sia su quello del valore percepito degli stessi.

Bene dell'azienda e relazioni di qualità, si è detto all'inizio, sono i due elementi costitutivi della bussola per comportamenti responsabili in qualsiasi realtà produttiva. Ma, domandiamoci ora, da che cosa dipende il fatto che questa bussola non resti inoperante, ma venga effettivamente utilizzata nella vita delle organizzazioni?

La capacità di fare il bene dell'azienda e di costruire relazioni di qualità è certamente un fatto di professionalità manageriale, di creatività imprenditoriale e di abilità di leadership. Ma prima ancora di ciò, è un fatto di libertà e di armonia interiore. Mi spiego.

E' un fatto di libertà perché, se si è prigionieri di interessi particolari o di pur legittimi obiettivi individuali – di carriera, prestigio, arricchimento – concepiti non come possibile premio di un buon lavoro, ma di per sé, è inevitabile che il bene dell'azienda venga in qualche misura sacrificato e che la qualità delle relazioni, quanto meno con alcuni interlocutori, abbia a soffrirne. Ad esempio, se l'attaccamento alla propria posizione e il bisogno di affermazione di sé sono molto forti, com'è possibile resistere a pressioni contrarie al bene dell'azienda provenienti da chi ha più potere? o com'è possibile dare piena visibilità ai meriti dei collaboratori anziché appropriarsene?

E' anche un fatto di armonia interiore, che induce a mettere ordine nella sfera dei desideri e obiettivi individuali, come pure a comporre i molteplici obiettivi – economico-finanziari, competitivi/di mercato, sociali – con cui qualsiasi realtà produttiva si confronta, in una funzione-obiettivo unitaria, armonica, orientando a tale obiettivo l'azione manageriale tutta.

Questo bisogno di armonia è antidoto efficace contro i pericoli di privilegiare gli obiettivi individuali a scapito di quelli aziendali e, quanto a questi ultimi, di assolutizzare un obiettivo singolo, sia esso il profitto o la creazione di valore delle azioni o la crescita o il benessere dei lavoratori o l'occupazione e via dicendo, pena l'insorgere di una miopia imprenditoriale/manageriale che è la negazione del bene dell'azienda identificato con un suo sviluppo duraturo. Nell'uno e nell'altro caso infatti si produrrebbe una rottura dell'armonia: nel primo, perché si verrebbe meno al principio che le istituzioni vanno servite e non usate per i propri scopi; nel secondo, perché l'assolutizzazione di un singolo obiettivo, in sé anche buono e giusto, è per definizione negazione del bene comune.

## 2. I valori organizzativi

Il tema dei valori di una imprenditorialità illuminata è stato sin qui sviluppato con focalizzazione sul livello individuale. Vediamo ora di focalizzarci sul livello organizzativo, che, ovviamente, si salda con quello di chi ha responsabilità di guida dell'azienda attraverso la connessione tra i suoi obiettivi individuali e gli obiettivi aziendali.

Connessione non significa necessariamente allineamento. Valori individuali (incorporati in chi è alla guida di una organizzazione) e valori organizzativi (che animano la cultura e i comportamenti quotidiani dei suoi membri), infatti, sono di norma più o meno disallineati allorché un nuovo capo azienda si insedia al posto di comando, e questo per tutto il periodo a lui necessario per gestire il processo di cambiamento culturale. Ma, a parte ciò, i valori di una imprenditorialità illuminata non possono mai dirsi pienamente trasfusi nella cultura e nei comportamenti quotidiani dei membri di un'organizzazione, per cui vi è sempre un divario da colmare tra situazione reale e situazione desiderabile. Precisamente, esiste sempre, in varia misura e nei diversi momenti della vita di un'azienda, un certo disallineamento.

Ma, in concreto, in che cosa esso consiste o si manifesta?

A me sembra di poter dire che esso si traduce in un deficit di disciplina e/o di capacità di iniziativa.

Senza una certa disciplina, invero, non si va da nessuna parte, né nella vita degli individui né in quella delle organizzazioni. Mi riferisco qui in special modo alla disciplina strategica, da cui dipende l'individuazione e la condivisione della direzione di marcia; alla disciplina economico-finanziaria, posta a presidio della solvibilità aziendale; alla disciplina della trasparenza informativa e della correttezza gestionale (o, se si preferisce, della piena conformità alle regole), che è il fondamento della costruzione di relazioni di fiducia; alla disciplina organizzativa, che si esplicita nella chiarezza dei ruoli, nel mettere ciascuno nella condizione di svolgere al meglio il proprio compito, nella collaborazione a tutti i livelli; alla disciplina dei controlli, indirizzata a promuovere responsabilità e autocontrollo.

La disciplina, da sola, però non basta. Il bene dell'azienda, infatti, richiede anche iniziativa e, aggiungerei, iniziativa diffusa, volta a generare le innovazioni di cui qualsiasi organizzazione, per fiorire e mantenersi vitale, ha assoluta necessità.

Precisamente le aziende necessitano di due tipi di innovazioni: di innovazioni volte a fare meglio e/o a costi inferiori ciò che già si fa e di innovazioni volte a fare cose nuove.

Le prime sono innovazioni che fanno crescere la produttività e possono concretizzarsi sia in un flusso di piccole innovazioni incrementali, che sono manifestazione di una tensione al miglioramento continuo in tutti gli ambiti di attività, sia in progetti ambiziosi di riduzione dei costi e di miglioramento della qualità (come ad esempio, progetti di ristrutturazione, di *total quality management*, di *business process reengineering*, *six sigma* e così via); le seconde sono innovazioni che generano crescita e si attuano sviluppando nuovi prodotti, nuovi mercati, nuovi canali di vendita, nuove aree di attività.

L'impegno intelligente e coordinato su entrambi i versanti dell'innovazione richiede capacità di iniziativa non soltanto al vertice, ma diffusa in tutta l'organizzazione ed è di vitale importanza, perché consente di innescare ed alimentare il circuito virtuoso "crescita della produttività-sviluppo dell'azienda".

Disciplina e iniziativa diffusa sono dunque le caratteristiche fondamentali di un contesto comportamentale rispecchiante i valori di una imprenditorialità illuminata e rivelatore di un management di qualità. Un simile contesto, infatti, è il risultato di un'attenzione costante ad individuare i *gap* di disciplina e/o di iniziativa e di un'azione efficace volta a colmarli secondo un ben definito ordine di priorità, che consente di mantenere l'impresa su un percorso di "crescita della produttività-sviluppo".

L'azione in parola si esplica attraverso processi molto differenti secondo che sia volta a colmare un gap di disciplina o un gap di capacità di iniziativa. Nel primo caso, infatti, il problema è di instillare la necessaria disciplina, azionando le leve dei codici di comportamento, dei regolamenti, delle procedure, dei controlli interni, della formazione, del sistema sanzionatorio e così via. Nel secondo caso, invece, si tratta di rimuovere gli ostacoli all'innovazione e di liberare le energie latenti nei collaboratori, incoraggiando in vari modi la generazione di idee e l'assunzione di iniziative, premiando i contributi all'innovazione, evitando di punire gli eventuali errori.

I pericoli da evitare, nel primo caso, sono quelli di procedure, adempimenti burocratici e controlli fiscali che scoraggino l'iniziativa; nel secondo, quelli di un eccesso di iniziative sconfinante in situazioni caotiche e foriere di rischi non adeguatamente considerati e fronteggiati.

Proprio perché sono entrambe irrinunciabili e tanto diversi i processi per colmare i relativi gap, disciplina e iniziativa vanno concepite come un binomio unitario, in cui la disciplina sia funzionale all'innovazione e l'iniziativa sia espressione di una imprenditorialità rispettosa delle regole e coerente con una lucida strategia.

### 3. *Quale valore aggiunto dalla fede?*

Veniamo ora al discorso di fede: quale valore aggiunto una fede viva, operante, può dare ad una imprenditorialità come quella sin qui tratteggiata?

Verrebbe da dire, parafrasando l'enciclica *Caritas in Veritate*, che una imprenditorialità illuminata non può essere solo opera dell'uomo.

La citazione della *Caritas in Veritate* non è casuale. Infatti, il modello di imprenditorialità qui tratteggiato è in buona sostanza in linea con l'insegnamento di questa enciclica: per convincersene, basta sostituire alle espressioni "bene dell'azienda" e "relazioni di qualità", che ho utilizzato io, le espressioni di "bene comune" e "relazioni fraterne", che sono le categorie utilizzate nell'enciclica. In essa, invero, il papa Benedetto XVI invita a perseguire il bene comune e a intessere relazioni fraterne in ogni ambito della vita economica e sociale, e quindi anche in qualsiasi tipo di azienda. Questa è, secondo il Pontefice, la via maestra per uscire dai mali che affliggono l'economia e la società del nostro tempo, anche nella vita delle aziende, una via che non soltanto i credenti ma tutti gli uomini di buona volontà sono invitati a percorrere: ciascuno cioè, qualunque sia il suo ruolo in un dato campo di impegno sociale (economico, culturale, politico, e così via), è chiamato ad una assunzione di responsabilità per farne un luogo di ricerca del bene comune e di costruzione di relazioni fraterne.

Quello del Pontefice, però, non è un discorso puramente laico come quello che sin qui ho svolto io da cultore di economia aziendale e di management. Infatti, tutta l'enciclica è pervasa dalla consapevolezza che uno sviluppo umano integrale e relazioni autenticamente fraterne non possono essere soltanto opera dell'uomo<sup>4</sup>, ma hanno origine da Dio, ossia da "Colui che è Verità e Amore" e della verità e dell'amore è la "fonte ultima"<sup>5</sup>.

Questa consapevolezza del nostro limite e dell'incapacità di costruire con le nostre sole forze relazioni buone orientate al bene apre alla fede, dischiudendo un cammino di crescita spirituale che fa brillare di vivida luce i valori di una imprenditorialità illuminata. Infatti, la vita interiore che si esplicita negli interrogativi accennati all'inizio di questa conversazione si arricchisce enormemente in un dialogo con Dio, in cui il credente riceve

---

<sup>4</sup> Cfr. ad esempio i nn. 11, 16-19, 34, 52, 78 della *Caritas in veritate*.

<sup>5</sup> *Caritas in veritate*, n. 52.

un duplice dono: il dono di uno sguardo di fede e il dono di uno sguardo di amore sulla realtà di cui è responsabile. Di uno sguardo di fede, che lo aiuta a leggere tutta la sua vicenda personale e aziendale sotto il segno di un disegno di amore di Dio che vuole tutti salvi. Di uno sguardo di amore, che gli fa percepire quanto preziose agli occhi di Dio sono l'azienda di cui è responsabile, la sua vocazione produttiva, le relazioni fra persone di cui è intessuta la sua vita, e come, per fiorire e realizzare le sue potenzialità positive, essa ha bisogno di attente e amorevoli cure.

Il cammino di crescita spirituale è quanto di più personale possa esserci. In ogni caso, però, a partire dalla situazione di ciascuno, una fede viva, che si alimenta con l'eucarestia e con il confronto con la Parola, dà un valore aggiunto straordinario, che consiste nel sapersi accompagnati, nel leggere le casualità come coincidenze provvidenziali e nel trovare conforto, incoraggiamento, consolazione.