

# LEZIONI DI ETICA PER MANAGER

**Se privi di obblighi morali il sistema industriale e quello commerciale si indeboliscono dal punto di vista operativo**

Riccardo e Maria Ludovica Varvelli

**S**i definisce "etica" (dal termine greco *ethos*, comportamento) la disciplina filosofica che studia il problema morale del comportamento umano in rapporto ai mezzi, ai fini e ai movimenti. Le due branche principali dell'etica sono: la teoria del valore, o assiologia, che concerne ciò che è bene e ciò che è male, e la teoria dell'obbligazione o della natura della giustizia morale, che concerne ciò che è giusto e ciò che non lo è.

Fino a pochi anni fa questa componente del comportamento umano era rimossa e ignorata dai codici culturali d'impresa, quasi che la realtà industriale e commerciale potesse essere guidata da morali pseudoggettive, tecniche o economiche e fosse in grado di prescindere da leggi finali e da doveri assoluti. Esclusi coloro che per scelte personali accettavano e seguivano ideologie politiche, morali o religiose,

la maggioranza di chi si dichiarava laico si definiva amorale o materialista o pragmatica e rifiutava schemi di valori assoluti a guida del proprio agire. Ma il pendolo della coscienza umana stava invertendo la sua corsa: dagli anni Ottanta del secolo scorso a oggi il bisogno etico si è venuto man mano esplicitando, imponendosi quasi di prepotenza tra i bisogni primari dello scenario sociale.

Oggi le domande "etiche" martellano i manager, si propongono a ogni passo, emergono dalle coscienze, fioriscono dalle notizie dei giornali e si impongono per fatti di cronaca di incredibile portata, come il caso Parmalat.

**I filosofi contemporanei sono poveri di proposte in merito.**

Sergio Quinzio dichiara: "Siamo di fronte all'assoluta impossibilità di fondare una nuova etica, perciò ne parliamo tanto e ne sentiamo tanto la nostalgia. Forse si sono consumate tutte le possibilità del genere



Riccardo Varvelli è professore di economia presso il Politecnico di Torino e Maria Ludovica è presidente del Gruppo di Ricerca Applicata al Management (Gram). Insieme sono autori di best-seller di cultura d'impresa

umano". Gianni Vattimo, docente di filosofia teoretica, propone l'etica del negativo: "Non sono lo sviluppo e il progresso i cardini su cui far girare le nuove etiche; la vita è fatta di tante vite che si contrastano. Il confine della morale è fare i conti con i propri aspetti negativi, sapersi dire di no; la morale è la serie di limiti che poniamo ai nostri progetti biologici".

Salvatore Veca, docente di filosofia della politica, ha fondato un "laboratorio di etica", che si propone di riabilitare l'etica contro le tentazioni dell'abbandono e del nichilismo per ragionare collettivamente sulle credenze, sui valori e sui temi della giustizia sociale.

Lo studioso inglese Alasdair Macintyre conclude un suo libro di morale intitolato *After virtue* (Dopo la virtù) con la frase: "Stiamo aspettando, non Godot, ma un altro San Benedetto". In un'intervista don Innocenzo Gargano, benedettino camaldolese, dice: "Malgrado e contro le ipocrisie della morale laica e la rigidità di quelle religiose, bisogna ritrovare un comportamento etico-morale inserito nel banale fluire del tempo e degli spazi quotidiani e tuttavia capace di conservare e annunziare valori tutt'altro che scontati".

**La realtà industriale e commerciale, fin dalla sua nascita**, quando era soltanto un modo economico nuovo di produrre, è rimasta agnostica e amorale, disinteressata ai problemi spirituali e psicologici. Benché Adam Smith, il padre teorico della prima rivoluzione industriale, abbia scritto due libri intitolati l'uno *Teoria dei sentimenti morali*, del 1759, e l'altro *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, del 1776, egli viene citato e studiato ancora oggi soprattutto per il secondo.

Come Blaise Pascal scrive che il cuore ha le sue ragioni che la ragione non conosce, così l'industria e il commercio hanno per decenni ritenuto che, se proprio una morale era necessaria, la loro poteva prescindere dalle altre e autofondarsi sulle regole economiche e produttive. Oppure poteva, al massimo, spingersi a considerare come valori etici il profitto e la redistribuzione dello stesso; ma ciò facendo senza convinzione autonoma, sotto la spinta esterna della filosofia marxista da un lato e della religione cattolica dall'altro.

È da poco che si parla in Italia, in termini di studi sociali ed economici, di una morale capitalistica o di un'etica del capitalismo, intendendo per sistema capitalisti-

Riccardo e Maria Ludovica Varvelli (con Rodolfo Bosio)

## IL MANAGEMENT SECONDO NOI

110 schede e un po' di storia

di due guru del management italiano

*Il Sole 24 Ore* - Pagg. 195 - € 18

Riccardo e Maria Ludovica Varvelli ci presentano un quadro convincente e ricco di interessanti spunti sugli aspetti caratteristici della professionalità dei manager.

Forti di un'esperienza quarantennale, i due autori, noti nel campo della formazione per gli imprenditori, affrontano i tratti distintivi che dovrebbero rappresentare la condotta del leader, di chi detiene potere decisionale all'interno di un'azienda. *Il management secondo noi* chiarisce il Varvelli pensiero, proponendosi come un volume guida. In molti punti, l'intento è quello di lanciare provocazioni, di scuotere le coscienze intorpidite per poter dare uno sguardo oggettivo e lucido alla realtà, sempre più complessa e sfaccettata.

Nessuna caratteristica umana viene trascurata, dall'importanza dell'entusiasmo all'attenzione verso i problemi etici. Il libro risulta quindi di estrema attualità e sottolinea i passaggi dell'evoluzione da una cultura manageriale di tipo competitivo ad un altro aperto all'intelligenza emotiva e alle più moderne teorie delle relazioni sociali.



co un sistema fondato sulla libertà in campo economico e sul rispetto dell'iniziativa individuale e di gruppo.

Malgrado prudenze e sussulti, più che legittimi se si considera la sua secolare tradizione di tipo pauperistico e popolare, la dottrina sociale cattolica comincia a fare spazio alle interpretazioni positive del capitalismo. È superata la cultura fideistica e radicale degli scritti di Fanfani, Dossetti, La Pira, che negli anni Cinquanta del secolo passato sostenevano: "L'essenza del capitalismo non ha del cattolicesimo che la più recisa avversione", o "non ci resta che ripetere che l'etica cattolica è anticapitalistica".

Ha scritto Angelo Tosato, professore del Pontificio istituto biblico di Roma: "L'atteggiamento che emerge in questi ultimi anni nella dottrina sociale cattolica è di tipo euristico, volto a una rivalutazione etica del capitalismo. Consolidatasi la spiritualità laica, cresciuta nei laici la consapevolezza del proprio ruolo specifico, resasi man mano più manifesta la pratica insostituibilità del capitalismo e chiaritesi man mano le condizioni per il suo funzionamento eticamente corretto, pare molto sentita l'esigenza di passare da una sua acquisizione pratica a una sua, se pur critica, acquisizione teorica,

e a tal fine ci si adopera con uno sforzo di ripensamento e ricerca".

Come scrive Fred Hirsch nel libro *I limiti sociali allo sviluppo*, sta diventando convincente sempre più condiviso che: "l'assenza di un'esplicita giustificazione morale e/o di obblighi morali specificati all'interno del sistema industriale e commerciale ne indebolisce l'efficienza operativa".

Noi interpretiamo questo ritorno-scoperta come la migliore dimostrazione che sta avvenendo un salto di qualità, che rappresenta la vera e unica garanzia alla gestione positiva della civiltà industriale e commerciale, perché riconquista la pienezza della statura umana in modo globale e armonioso.

Ciò non impedisce che sul breve termine succedano incidenti di percorso, a causa di individui spregevoli refrattari al comportamento etico e producano casi come quello terribile della Parmalat.

Ma se il singolo manager prende coscienza della sua parte di responsabilità nell'ambito del più ampio corpo degli operatori economici, casi come il suddetto si eviteranno o, a fronte di casi del genere, l'immagine globale del management italiano potrà superare indenne gli eventuali incidenti di percorso. ■