

IL VALORE POLITICO DELL'AGIRE IN UNA IMPRESA FAMILIARE

Michele Alessi

Il testo che segue è costituito da un insieme di considerazioni e riflessioni di Michele Alessi attorno alla questione del "Senso e valore politico dell'agire nelle organizzazioni".

Michele Alessi da molti anni è impegnato in una funzione di governo di un'impresa familiare di medie dimensioni - la ALESSI s.p.a. - nota in tutto il mondo per la produzione di casalinghi ad alto contenuto di design, riconosciuta come esponente di punta delle Fabbriche del Design Italiano, capace di applicare eccellenze e competenze raggiunte in quest'ambito anche a tipologie di prodotto diverse dal casalingo.

Si è avvalso per alcune iniziative della consulenza dello Studio APS, e in particolare di Achille Orsenigo. Per le giornate di studio 2008 si è reso disponibile ad esplorare nell'ambito di un laboratorio la propria situazione lavorativa per metterne a fuoco alcune componenti che possono avere una specifica rilevanza politica.

Per la pubblicazione di questo numero di Spunti ha aderito all'invito di presentare alcune sue elaborazioni, riprendendo elementi esposti lo scorso anno, in un incontro con F. Manoukian: da qui ha preso forma un contributo che ci sembra possa ben inserirsi negli scambi e nei confronti tra diversi interlocutori, che ci proponiamo di promuovere.

La politica è un tema da cui mi sono tenuto abbastanza lontano. Da ragazzo ricordo che discutevo con un amico più grande che cercava di mostrarmi l'importanza della politica e del suo spendersi in questa direzione che considerava gratificante per sé e positiva per gli altri. Capivo la sua scelta ma io ho sempre pensato che non era per me, che avevo una realtà più piccola di cui occuparmi (non solo perché ero figlio di...) e in

cui avrei potuto avere più possibilità di agire. Lui sosteneva quanto fosse bello e sensato impegnarsi in politica e io al contrario ero convinto di una scelta diversa, completamente diversa che era quella di lavorare in azienda.

Solo recentemente, preparando il mio intervento alle Giornate di Studio, mi sono reso conto che dei collegamenti ci sono: non sono proprio due strade così separate, o addirittura opposte. E i collegamenti li vedo sia per il fatto che la posizione che ricopro attualmente in azienda (Amministratore Delegato) viene definita di "governo" - un termine che richiama direttamente l'agire politico - sia perché l'azienda comunque è inserita in un contesto e quel che l'azienda fa impatta con quella data realtà sotto tanti punti di vista: anche se, per la verità, probabilmente per le dimensioni limitate dell'azienda, nella mia esperienza non ho avuto che rapporti ridotti, esili con quel che solitamente si intende per politica. Ho vissuto tantissimi provvedimenti governativi che sono stati emanati in una direzione o in un'altra, che hanno avuto, a mio avviso, scarsi, se non praticamente nulli, impatti sulla azienda. Forse è da qui che ho ricavato la sensazione che da una parte c'è la politica che va per i fatti suoi - abbastanza ininfluyente per quanto riguarda l'azienda - e da un'altra parte c'è invece l'azienda che deve cercare di cavarsela per conto suo. Non vorrei essere troppo severo con queste valutazioni, ma effettivamente la mia percezione è stata nel tempo tendenzialmente questa: un po' come se l'area della politica e quella del lavoro in azienda fossero per me due strade parallele.

UNA SCELTA DI CAMPO

Sin da quando ho iniziato ad assumere ruoli di responsabilità sono stato guidato dal principio che un'azienda non è soltanto uno strumento per produrre reddito e ottenere profitto. Credo che per me questo abbia radici profondissime, che mi sia derivato dalla famiglia, dall'ambiente in cui sono vissuto: quanto più intensi sono i legami tra famiglia e azienda, come quelli che per me ci sono stati e ci sono tuttora, tanto più credo siano presenti attese di risultati che non siano solo di tipo economico; ci si aspettano riscontri più ampi e di diversa natura. È un

atteggiamento rispetto all'impresa familiare che segna profondamente. Da ragazzino vedevo mio padre con i suoi collaboratori, che incontrava clienti e fornitori che venivano a casa a pranzo o a cena e parlavano di lavoro: li vedevo molto impegnati in varie discussioni, in cui francamente il tema del denaro non compariva. Era piuttosto ricorrente invece il discorso sui prodotti, anche perché si facevano articoli casalinghi e quindi era quasi inevitabile vedendoli sulla tavola. La mia prima rappresentazione di un'azienda è dunque questa: *persone* che si trovano insieme a parlare di *prodotti*. Soltanto quando sono diventato più grande ho capito che era importante la questione della redditività e che era anche necessario far tornare in conti. Ma non è mai stata, né per me né, mi sento di dire, per la Alessi attraverso le generazioni, l'unica finalità dell'azienda.

Il mio investimento rispetto ai prodotti è qualche cosa di diverso e lo descriverei pragmaticamente facendo riferimento a una differenziazione che si è configurata tra me e mio fratello Alberto. Maggiore di me, ha sviluppato una grande passione per i prodotti e si è dedicato ad essi. Per parte mia ho trovato spazio in un'altra direzione, dedicandomi ad attività complementari rispetto a quelle strettamente inerenti alla realizzazione di prodotti belli e che - come dice mio fratello - fanno bene alla gente perché portano in sé arte e poesia.

L'identificazione con quello che si produce in azienda non credo sia irrilevante, ma per la mia esperienza professionale, per la mia posizione personale, non è così importante ed esclusivo. Mi sarei impegnato ugualmente per produrre qualsiasi altro manufatto. Per me ha grande rilevanza produrre bene, ottimamente, con specifiche attenzioni, più che produrre quel particolare oggetto. Il successo della nostra azienda è imperniato sul design: è ciò con cui si presenta al mondo, l'azienda ha tanto più valore quanto più i suoi prodotti costituiscono un bene per chi li acquista e li usa. Questo è vero, ma a parer mio non va dimenticata l'altra dimensione che ai miei occhi ha notevole rilevanza, cioè che espressione dell'impresa è anche il mondo che crea al suo interno. I due aspetti sono per me collegati. Mentre nella vita aziendale, nella società, riscontro a

volte delle tendenze a scindere, come non si riuscisse a volte a pensare ad un interesse complessivo.

A volte mi vengono raccontate o leggo di situazioni in organizzazioni no profit che si occupano di interventi nei confronti di persone sofferenti e disagiate che trattano con scarsa cura le persone che in esse lavorano. Non capisco come possa accadere. È come se si pensasse che il prodotto, o anche il fine per cui operano, fosse a tal punto superiore, intrinsecamente così valido da giustificare qualsiasi maltrattamento di chi per esse lavora.

A me interessa mettere in primo piano questa opzione: l'esito della gestione di un'impresa non è solo il risultato economico che essa genera, non è solo il prodotto che viene poi distribuito e apprezzato in giro per il mondo, come fanno tante aziende italiane, ma è anche e soprattutto quello che si realizza nel micro-cosmo aziendale.

Come accennavo credo di essere affezionato da sempre a questa idea, e di aver cercato con vari tentativi di sperimentare in questa direzione. Da sempre ho cercato di capire il senso dell'impresa, il senso delle cose che sto facendo, di ciò a cui praticamente ho dedicato tutta la mia vita professionale: a che cosa serve? Non sono mai riuscito a dare una risposta unica ma mi sono sempre venuti in mente tre temi, tre oggetti da collegare tra loro: redditività, prodotto, persone.

Nel 1988 mi sono imbattuto in un articolo di Vittorio Coda, in cui era presentata la teoria del Circolo Virtuoso che essenzialmente mette in evidenza l'importanza del connettere tra loro risultati reddituali, risultati competitivi e risultati sociali: la finalità dell'impresa non consiste nel privilegiare l'uno o l'altro, ma nel tenerli insieme, ovvero nel costituire un Circolo Virtuoso in modo tale che ciascuno dei tre alimenti positivamente gli altri. Mi è sembrata una concettualizzazione molto interessante. Mi ha confortato, perché ho capito che non era tanto un mio limite il non riuscire a individuare la finalità preminente. Avevo trovato una sistematizzazione che poneva le tre componenti allo stesso livello. Già in un documento del 1988 Alberto ed io usammo

IL CIRCOLO
VIRTUOSO

questo concetto per descrivere la missione della Alessi. Più recentemente, quando ho abbandonato la carica di direttore generale, ho pensato utile ritornare su questo tema per approfondirlo meglio e dare così un riferimento più chiaro a chi si sarebbe occupato della gestione operativa. In termini competitivi il nostro obiettivo è quello di avere il primato nel mondo del design e attraverso questo avere una consistenza di redditività nel lungo periodo, questi risultati desideriamo ottenerli costruendo un ambiente di lavoro di qualità, che oltre ad essere un mezzo sia esso stesso una finalità. Per qualificarlo più precisamente l'abbiamo chiamato "speciale", un termine che a me piace e mi pare più appropriato di "eccellente", troppo generico e abusato, ma che ha avuto molte difficoltà di interpretazione, non so neppur bene spiegarmi perché. A mio avviso ha almeno due accezioni: una sta ad indicare che ha delle caratteristiche che abbiamo specificamente scelto per noi e l'altra rimanda a persone e cose nei confronti delle quali abbiamo un interesse particolare. E ambedue vanno nel senso di segnalare qualche cosa che si identifica, rispetto ad altro... Tant'è che quando abbiamo ulteriormente cercato di qualificarlo e definire le caratteristiche, abbiamo scelto di evidenziare alcuni elementi che sono particolari e che non proporrei in altre situazioni. Ad esempio mi riferisco all'aver messo in primo piano la "cura", non solo quella per le persone che mi sentirei di consigliare a tutti, ma la cura per il prodotto nella accezione che è più nostra, non è una "bella idea" che vale comunque e dovunque, per tutto e per tutti. Uno degli effetti del nostro investimento nella cura sono i tempi che tendono ad essere piuttosto lunghi in Alessi. Oggi la disciplina del management mette tanto l'accento sulla rapidità dell'azione. È vero che bisogna cercare di trovare un giusto equilibrio tra avere molta cura e non metterci troppo tempo e che qualche volta si è anche costretti a scegliere. In media per arrivare a commercializzare un prodotto si impiegano due anni, ma mio fratello cita spesso il dato che per la "cintura di Orione" (una collezione di pentole) sono stati necessari sette anni. In certi contesti questo può essere apprezzato positivamente, in altri non tanto. Il compromesso

tra due estremi che non si possono conciliare in modo soddisfacente si incontra spesso nella attività aziendale. Ognuno poi trova un suo equilibrio e noi in Alessi forse abbiamo un equilibrio un po' "speciale", forse un po' squilibrato rispetto a quello che si tende a tenere in altre aziende. È vero però anche che è un equilibrio dinamico che va continuamente ristabilito. Ad esempio è anche capitato che per esigenze di mercato sia stato chiesto che una linea di pentole, la cui progettazione era stata avviata a febbraio, dovesse essere pronta in ottobre, riducendo cioè drasticamente i tempi solitamente previsti. All'inizio sembrava fosse una richiesta folle ("qui si vuole snaturare l'azienda!"), ma poi sono state comprese le ragioni valide che avevano motivato la richiesta e si è arrivati in porto in tempi molto più brevi del solito. È stata tuttavia un'eccezione, perché la scelta di fondo è di curare la progettazione garantendole dei tempi congruenti con il rigore e l'attenzione ai dettagli, con la passione che anima la ricerca da parte delle persone di un lavoro ben fatto.

La teoria del Circolo Virtuoso vede la finalità di un'azienda come la realizzazione di un funzionamento positivo rispetto a tre aree di obiettivi che stanno tutti in primo piano, per cui i risultati sono positivi - e l'azienda ha successo - se si raggiungono insieme e contemporaneamente in tutti e tre i campi. E quel che mi ha entusiasmato è che ho scoperto che si rinforzano reciprocamente, nel senso che sono convinto che una maggiore consistenza di redditività nel lungo periodo sia sostenuta da un ambiente di lavoro in cui le persone si ritrovano e che questo sostenga motivazioni e interessi per perseguire il primato a cui tendiamo nel campo del design.

INVESTIRE NELLE
PERSONE E NELLA
COSTRUZIONE DI
UN AMBIENTE
SPECIALE

La traduzione operativa del Circolo Virtuoso costituisce tuttavia qualche cosa di piuttosto complesso e sfidante, incontra cioè delle difficoltà, non è affatto così evidente e immediata come parrebbe logico. Una prima reazione che ho registrato in varie occasioni si esprime con l'affermazione "noi siamo un'azienda e dobbiamo prima di tutto pensare ai risultati economici! non possiamo occuparci di tutto...". L'obiezione emergente è che

tener conto di tutte e tre le dimensioni del Circolo Virtuoso è troppo complicato. Ci sono chiesti dei risultati e dobbiamo concentrarci su quelli. Ora io credo che a volte nel breve termine questi possano essere in contrasto con l'attenzione agli altri aspetti ma nel medio, lungo termine non credo proprio che sia così. In particolare constato che è particolarmente difficile riservare attenzione e dare importanza a quelli che chiamiamo risultati sociali, come se non venissero apprezzati: eppure per chi lavora, per chi spende gran parte del proprio tempo al lavoro dovrebbe essere ben rilevante la qualità della vita che si sperimenta nell'ambiente lavorativo. A volte i dirigenti usano nel descrivere i loro rapporti con le persone delle espressioni colorite che sono indicative di atteggiamenti diffusi. Ad esempio si dice "i miei, devo farli trottare", oppure "non devo stare troppo ad ascoltare, se no non me la cavo più". Alcuni dicono che mantengono un certo ruolo o sono interessati a un dato lavoro "finché mi diverto": penso che "divertirsi" significhi "trarre soddisfazione" e quindi si può immaginare che considerino il lavoro come elemento positivo della realizzazione di sé; se questo è vero per se stessi perché non può essere vero anche per i collaboratori? Gli altri, rispetto al lavoro, non hanno le stesse attese che hai tu? Probabilmente si tende a ricorrere a molte semplificazioni e si tende a pensare che quel che l'azienda vuole fornire alle persone sia un livello di gratificazione personale troppo elevato... Sembra che le motivazioni delle persone possano essere sintetizzate sommariamente nel "non fare fatica (o farne il meno possibile)", nel "posso fare quel che mi pare", nell'aver una migliore retribuzione. Mi chiedo a volte se questa mia scelta di investire nelle dimensioni sociali, che poi significa investire nella costruzione in Ales di un ambiente di lavoro speciale, nel mettere in primo piano le persone sia qualche cosa che, come ho ricordato, si ricollega alla mia storia e all'impostazione di un'impresa familiare, in cui è stato da sempre forte e chiaro il riferimento a un significato più ampio del produrre reddito. Per un manager probabilmente non è spesso la stessa cosa, quando c'è un rapporto con l'azienda e degli obiettivi focalizzati sul breve perio-

do. Sembra a volte che chi entra in una realtà già costituita, con un ruolo di responsabilità rispetto alla gestione aziendale, abbia dei rapporti più finalizzati e quindi più strumentali. Mi colpisce però che atteggiamenti di scarso investimento negli aspetti sociali siano diffusi anche in persone che sono da anni in azienda. Da noi fra l'altro, il turnover è bassissimo per cui questo dovrebbe sollecitare a impegnarsi per sviluppare un ambiente di lavoro più soddisfacente. Non credo che per raggiungere gli obiettivi aziendali si debba necessariamente rinunciare ai propri: esistono varie possibilità e opportunità di scambio e anche di negoziazione che possono sempre essere migliorate. Capisco bene che sul piano operativo questo richieda di affrontare delle fatiche, ma soprattutto per me è sorprendente, nel senso che mi stupisce, lo scarso investimento positivo che di fatto si fa in questa direzione, lo scetticismo che si coglie a volte. Da parte di alcuni dirigenti, a vari livelli, occuparsi delle persone non viene considerato come parte del proprio lavoro, ma una perdita di tempo: il vero lavoro è quello che consiste nella propria specifica attività professionale, che ha specifici contenuti tecnici, e a cui vanno dedicate le migliori energie; poi è necessario anche dar retta alle persone. Si preferirebbe andare direttamente alla meta senza dover fermarsi. Se cerco di immedesimarmi in un manager, devo dire che posso capire un po' di più questa tendenza. Veramente ci si deve occupare di molte questioni che arrivano da tante parti e che sono incombenti. Io stesso, finché svolgevo un ruolo operativo ero ossessionato da tutte le questioni che dovevo risolvere; spero di non essermi troppo dimenticato delle persone, però certi ruoli ti mettono sotto pressione.

Le persone, e i rapporti con le persone, sono di per sé difficili e sono estremamente "time-consuming", richiedono molto, molto tempo. Vedo le difficoltà entro cui si muove la persona che nella nostra azienda ha il ruolo di direttore del personale: il contenuto del suo lavoro è proprio di occuparsi delle persone, ma rischia di annegare, di essere risucchiata ... Già è complicato occuparsi di due o tre persone: occuparsi di cinquecento, in quanto persone, diventa difficilissimo.

Rispetto alla realizzazione in azienda di un funzionamento secondo il Circolo Virtuoso devo comunque sottolineare che il percorso non è certo concluso. Nel corso degli anni si è andato precisando e forse è diventato anche per me più chiaro e ho cercato anche di renderlo più chiaro agli altri, via via che constatavo che era effettivamente praticabile.

All'inizio era un po' come se fosse un approccio all'impresa che mi era abbastanza naturale, poi ho scoperto una teoria, cioè un tipo di rappresentazione che si avvicinava a quello che sentivo più connaturato, congruente con una mia impostazione. E per molto tempo sono andato avanti prendendo iniziative e decisioni che sottintendevano quel riferimento. Nella pratica quotidiana mantenevo la rotta in quella direzione. Quando in particolare, circa un anno e mezzo fa, è avvenuto il cambiamento del mio ruolo in azienda e cioè ho lasciato la direzione generale mantenendo una posizione più distaccata, ho capito che era necessario dare dei riferimenti espliciti, renderli più chiari alle persone. Dato che sono altri che portano avanti le cose è emersa più chiaramente l'esigenza di esporre e identificare più precisamente gli orientamenti. Per questo ultimamente abbiamo scritto documenti e organizzato riunioni in cui parlarne. Ed è curioso che persone che lavoravano insieme a me da anni, seguendo una strada che secondo me era ben acquisita, anche se non descritta, i cui riferimenti erano ben presenti, anche se non proclamati, quando si sono trovati davanti agli occhi la esposizione del Circolo Virtuoso si sono sorpresi, come se fosse qualche cosa di nuovo e sconosciuto.

A che cosa rimanda questo modo di reagire? Secondo me è un po' il segno di fantasie che circolano in azienda, di rappresentazioni degli interessi degli imprenditori semplificate e dirette. Come se l'attenzione alla redditività fosse ben presente e condivisa da tutto il gruppo degli imprenditori, ma che l'attenzione al prodotto e al primato del design fosse esclusiva di mio fratello e quella all'ambiente di lavoro speciale invece fosse un mio "pallino". Quasi si sentisse dire: "sono bravi, competenti sotto tanti punti di vista, sono loro gli imprenditori, hanno ciascuno una fissazione, concediamogliele...".

“LE PERSONE AL PRIMO POSTO”

Forse c'è stato rispetto e accettazione degli orientamenti che praticamente cercavamo di sviluppare, più per affezione e stima nei confronti della figura degli imprenditori che per reale, effettiva condivisione dei contenuti. Per me è stata una sorpresa e anche un po' una delusione. Quando sono arrivato a esporre e presentare meglio quello che perseguivo da tempo, mi aspettavo che molti dicessero: “finalmente è rappresentato proprio quello che stiamo facendo” e che vi si riconoscessero con soddisfazione. Non è stato così.

Ancora una volta mi sono detto che non è scontato acquisire realmente l'assunto “le persone al primo posto”. Non è uno slogan. È vero che le persone concorrono a perseguire gli obiettivi di un'azienda ma non possono essere trattate come un mezzo, come lo sono i macchinari, gli impianti, i software. E fin qui al giorno d'oggi in molti possono trovarsi d'accordo. Non lo vedo come un valore così speciale. Va tuttavia precisato. Non corrisponde ad una esaltazione dell'individuo, in quanto tale, ad una valorizzazione di chi ha particolari doti o prerogative ma piuttosto ad un investimento nel tener vivo il sistema sociale, i rapporti che consentono di riconoscere ciascuno nel funzionamento aziendale complessivo. L'attenzione per le persone infatti viene intrinsecamente collegata nei nostri documenti ad altri ben identificati orientamenti di valore: “il lavoro come fonte di soddisfazione per tutti”, “la cura (prendersi cura e aver cura) come fonte di qualità, non solo dei prodotti ma dell'insieme del microcosmo lavorativo”, “il senso (dell'impresa) condiviso come fonte di partecipazione, collaborazione, responsabilizzazione e delega, che permette di crescere e far crescere i singoli e l'azienda”.

Forse tuttavia mi sembra prioritario che il sistema sociale dia spazio alle individualità diverse e che vada riconosciuta una certa preminenza agli attori, come singolarità, come protagonisti sulla scena lavorativa: sono loro che possono tenere insieme la realtà sociale in un modo o in un altro.

D'altro lato è vero che poi come impresa per mettere le persone al primo posto quello che soprattutto possiamo fare, quello

su cui possiamo lavorare è creare le condizioni - il contesto - in cui e per cui le persone trovino opportunità di espressione e di riconoscimento. E il passettino successivo è che il contesto è costituito da ciò che dà delle opportunità di crescita professionale, delle gratificazioni professionali. Certo queste non sono separate dalla crescita personale e dalla auto-realizzazione, ma non vorrei correre il rischio di vedere interpretato quello che può essere messo a disposizione dall'azienda come promozione del benessere complessivo: come se l'azienda in un'ottica paternalistica dovesse occuparsi di tutti gli aspetti della vita delle persone. Non mi vedo assolutamente in questa posizione. Se come azienda riusciamo a dare delle occasioni di sviluppo professionale, a "mettere le persone in condizione di lavorare bene", penso sia già molto e sono convinto che questo torna a vantaggio sia dei singoli che dell'azienda. Non è uno scambio: è un intersecarsi di interessi positivi.

Siamo arrivati a dirci che questo implica rispetto (*affermazione generale e forse ovvia*), ma anche *apprezzamento* e *tolleranza* e queste forse sono due modalità di rapporto che spesso non si considerano: sono due facce della stessa medaglia perché apprezzare comporta riconoscere differenze e individuare complementarità esistenti e/o possibili e tolleranza significa accettarle (senza indifferenza), sopportarle per poterle ricondurre al trattare gli oggetti di lavoro. Penso che il richiamo a questi due elementi sia stato il portato della situazione in cui ci siamo trovati concretamente a lavorare. A proposito dell'ambiente di lavoro "speciale" in Alessi, questa è proprio una caratterizzazione che lo qualifica. Mentre altre aziende puntano su una certa visione un po' monolitica e sul fatto che le persone la pensino esattamente tutte allo stesso modo, che si comportino tutti secondo una impostazione standard, come se fosse così che si fa squadra, noi in Alessi francamente siamo molto lontani da questo, siamo orientati in tutt'altra direzione. Forse ci viene anche dal tipo di produzione, perché potremmo dire che "ne facciamo di tutti i colori" e che va proprio bene così. Forse sarebbe interessante sviluppare meglio una riflessione su possibili paralleli tra i nostri prodotti e il modo di considera-

re le persone. I nostri prodotti hanno come caratteristica di essere progettati da tanti designer diversi, di provenire dalle ispirazioni più disparate, eppure si usa dire che si capisce che sono prodotti Alessi: quando qualcuno li trova in un negozio di articoli casalinghi, li distingue dagli altri, non so perché, dato che sono diversi e tanto diversi tra loro. Accade così anche per le persone? Non lo so. Di sicuro non puntiamo all'omologazione - e questa anche sul piano politico penso sia una scelta importante - ma mi piacerebbe che trovassero un senso comune rispetto al lavorare in una stessa impresa.

Forse un parallelo possibile tra attenzione al prodotto e attenzione alle persone è quello che ambedue implicano collocarsi nella quotidianità, a contatto con i gesti, le azioni, le vicende che si ripetono ogni giorno cercando di collegarle con funzionalità, colore, autoironia, alleggerendo il peso e lo squallore che può insinuarsi nel replicare sempre allo stesso modo, nel banalizzarsi dell'uso e nel ritrovarsi schiacciati entro le stesse rappresentazioni semplificate e chiuse. Se rispetto ai prodotti questo è acquisito e si accetta anche che richieda tempo e che ci siano prodotti che vengono avviati e che poi non riescono come si vorrebbe e non possono entrare in produzione, riguardo alle persone questi passaggi sono ben più faticosi. Un progetto non riuscito non entra in produzione, un prodotto difetto si può scartare senza troppe remore, ma con le persone...

Mi sembra di poter dire che proprio l'attenzione per il sistema, oltre che per la redditività e per il prodotto, il fatto di considerare il sistema una finalità e non solo un mezzo, sia la caratteristica che collega di più l'agire all'interno dell'organizzazione all'agire "politico".

Vorrei poi concludere il mio contributo con qualche riflessione sull'influenza "politica" che un'azienda, e in particolare un'azienda come la nostra, può avere nel contesto sociale.

Penso che le imprese abbiano un ruolo limitato e che è importante non ambiscano a sostituirsi nelle attività di governo del territorio, del distretto o della regione, che vanno assunte e esercitate da chi si deve ad esse dedicare, da degli amministratori che si occupano e si preoccupano dell'interesse della

“polis”. È opportuno chiarire i rispettivi ruoli per non rimpallarsi le responsabilità. Quel che è possibile per le imprese è se mai che influenzino positivamente il sistema economico e sociale attraverso il perseguimento di un loro funzionamento positivo.

Oggi è molto frequente sentir risuonare da più parti un appello alla responsabilità sociale dell'impresa: si scrivono articoli e libri, si fanno seminari, gruppi di studio e dibattiti. Personalmente non mi sento particolarmente coinvolto. Credo che sia una moda, come in altri periodi c'è stata quella della qualità totale o altro.

Spesso ho occasione di confrontarmi con una delle mie figlie, che ha sempre lavorato nel sociale, proprio su questa questione della responsabilità sociale d'impresa e la mia tesi è questa: la prima responsabilità dell'impresa è quella di definire chiaramente la propria finalità e una volta che l'ha definita consiste nel realizzarla nel modo più coerente possibile, e cioè nel fare bene il proprio lavoro. Se noi in Alessi riuscissimo a fare prodotti che fanno bene alla gente, a produrre reddito che viene anche redistribuito nel contesto sociale ed a creare occasioni di crescita professionale serviremmo non solo la finalità per cui esiste l'azienda ma anche il contesto che ci circonda.

Certo poi facciamo anche della beneficenza, ma questa non la ritengo la primaria responsabilità sociale dell'azienda.

Quel che mi guida quando faccio l'amministratore dell'Alessi è tutto ciò che nel medio e lungo termine fa il bene dell'Alessi (ovviamente nel rispetto del contesto entro cui mi muovo)... e la scoperta fantastica (se così si può dire) è che il bene dell'Alessi è anche il bene degli altri: questo è proprio un sollievo.

Se riuscissimo a fare bene quel che siamo chiamati a fare sarebbe già dare un grande contributo alla vita sociale.

È una scoperta che mi permetterà di tornare a discutere di ruoli politici e ruoli imprenditoriali con l'amico con cui discutevo quarant'anni fa, e di farlo con qualche argomento in più.

