

ME10**WORKSHOP GIOVANI IMPRENDITORI CDO**

Mercoledì, 27 agosto 2003, ore 15.00

Relatori:

Mario Grillo, Direttore Generale Veneta Cucine; Mauro Miccio, Consigliere d'Amministrazione ENEL S.p.A.; Andrea Riello, Presidente UCIMU – Sistemi per produrre; Piero Serra, Direttore Comunicazione e Relazioni Esterne Getronics Italia; Massimo Sarmi, Amministratore Delegato Poste Italia.

Moderatore:

Sandro Bicocchi, Direttore Generale Compagnia delle Opere e Consigliere Camera Commercio di Milano.

Moderatore: Io apro questo nostro incontro con questo momento di lavoro, sono contento che siamo tanti e spero che ci sia la possibilità di far intervenire un maggior numero di persone, perché il significato che noi abbiamo dato a questo workshop (organizzato da un gruppo di giovani imprenditori dalla Compagnia delle Opere, insieme a questi amici ormai da diversi anni; poi Andrea Riello è il massimo rappresentante che è venuto lo scorso anno al Meeting a parlare di un tema importante quale è l'internazionalizzazione delle imprese), è perché vogliamo interrogarci da imprenditori, dialogando con manager di aziende pubbliche, private e con imprenditori, sul significato del lavoro; e vorremo interrogarci su questa domanda: se è compatibile, coniugabile la felicità con il lavoro? Quindi noi vorremo dare questo titolo al nostro incontro. La felicità nel lavoro, perché se è vero che il titolo del nostro Meeting è “ C'è un uomo che vuole la vita e desidera giorni felici?” e poi il salmo prosegue “sì, io lo voglio”; è anche vero che non nonostante il lavoro, non nonostante la fatica. Oppure non è vero che i soldi, il successo, l'imprenditoria in generale sono un ostacolo alla felicità. Noi vogliamo vedere, dialogando quest'oggi, ascoltando alcune testimonianze e poi scambiando le nostre reciproche esperienze (quindi anche di numerosi imprenditori del nostro gruppo che vedo presenti), vogliamo interrogarci su se è possibile e cosa significa la felicità nel lavoro. A questo proposito, io sono felice di aver con noi Massimo Sarmi che è presidente delle Poste: io posso definirlo a un amico anche se non ci conosciamo da tantissimo tempo per la cordialità la quale siamo stati insieme oggi-. Lui è stato questa mattina relatore all'incontro sull'innovazione tecnologica, ed ho chiesto a lui un breve saluto, un intervento perché ci raccontasse. Lui è stato il manager in Telecom, poi in Siemens, adesso è presidente amministratore delegato delle Poste, che è la più grossa azienda italiana con 160 mila dipendenti (l'ho scoperto sta mattina quindi ha anche una bella responsabilità); chiederei a lui una sua riflessione introduttiva su questo tema, cioè la felicità nel lavoro. Dopo di che, noi al tavolo abbiamo delle persone con cui ci conosciamo da diverso tempo, collaboriamo, abbiamo avuto occasioni d'incontro anche a questo Meeting, come diceva a punto Andrea Riello, che è presidente di UCIMU ma diciamo che la sua attività è l'imprenditore oltre a quella associativa che fa da qualche anno, perché si è impegnato con l'associazione del suo settore (lui è un imprenditore delle macchine utensili) e ci racconterà che tipo di attività fa. Abbiamo l'amico Mauro Miccio, che attualmente è al Consiglio d'amministrazione

Enel S.p.A., che è lui stesso imprenditore del settore di comunicazione, con il quale abbiamo un rapporto e ci conosciamo da diversi anni. Abbiamo Piero Serra, Direttore della comunicazione e relazioni esterne Getronics, che è una multinazionale del settore di informatica e delle telecomunicazioni, col quale abbiamo iniziato da un paio di anni come Compagnia delle Opere a collaborare per vedere di trovare dei modelli di interazione tra la piccola e la grande impresa. Poi abbiamo Mario Grillo, il direttore generale Veneta Cucine, che io personalmente ho conosciuto a questo Meeting, ma che gli amici ci hanno presentato e saremo contenti e interessati nell'ascoltare la sua testimonianza. Io ci darei la parola a Massimo Sarmi, per appunto, per questo breve introduttivo perché dopo deve scappare. Però ci tenevo a condividere con lui questo momento, diciamo anche di riflessione sul significato del lavoro.

Massimo Sarmi: Ti ringrazio, anzitutto vi ringrazio per la pazienza anticipata. Perché questa introduzione come avete capito è del tutto imprevista. E quindi trovarsi a raccontare ed esprimersi su un concetto così importante e impresa assai ardua. Devo dire come dicevo questa mattina, proprio in piena onestà concettuale, sono contento del lavoro che svolgo. Allora, ogni volta io mi domando perché sono contento? E' evidente, secondo me, che si è contenti del lavoro che si svolge per tanti motivi. Il primo che mi è venuto in mente è quello di fare un lavoro il cui l'effetto, la cui realizzazione si vede giorno per giorno. Perché non è sempre dato a tutti, di poter confrontare l'effetto del proprio impegno e della propria fatica con quello che succede, con quello che si vede. Voi capite come lavorare in Poste italiane, dove tutti i giorni ciascuno di noi si confronta con questa azienda come cliente, come fornitore, ma soprattutto come cittadino che (visti i numeri in milioni di persone), ogni giorno viene raggiunto da una persona di Poste italiane, si intuisce come, nel bene e nel male evidentemente uno studio, un progetto o una attività nuova trovi subito un riscontro immediato, e lo trovi subito nel rapporto con quello che è il suo riferimento più importante. Il suo riferimento più importante con il nome, come dire asettico è il cliente, con nome più vero sono le persone. Perché in realtà il fatto più motivante, e di qua secondo me il concetto di felicità nel lavoro ritrova il suo significato, il fatto più importante è il rapporto con le persone esterne che capiscono, apprezzano, non apprezzano, vedono attenzione, vedono novità soprattutto, vedono che qualcosa cambia in maniera positiva, vedono sensibilità alla propria necessità, vedono un modo -diciamo anche una parola grossa- delle volte intelligente alle proprie richieste. E questo per quanto riguarda l'aspetto primo, cioè il riferimento all'esterno, ma immaginate in una famiglia come quella di Poste italiane, di poco meno di 160 mila persone, quanto questo sia più vero nella relazione, nelle responsabilità che ciascuno di noi nella sua area d'influenza ha sia nella costruzione interna del lavoro e sia nel modo di far funzionare il lavoro verso l'esterno. Vi dico un concetto che può sembrare un po' arido. In una società di servizi, tipicamente questa, prima di arrivare alla costruzione del servizio e arrivare al cliente, si fa una serie lunga di attività, di passaggi, e, per dirla in termini molto teorici, la probabilità del successo di una determinata iniziativa va come il prodotto delle probabilità che ciascuna fase ha di andare bene. Allora, voi immaginate che uno ha una probabilità altissima: la probabilità massima di 100%.

Perché mi viene questo discorso? Perché mi colpisce. Poi alla fine quando bisogna andare a dare quel servizio, a consegnare quella lettera, prima ci sono state altre 10, 50, 100 attività trasversali all'azienda che si sono svolte, e anche se ciascuna di essa ha avuta una probabilità altissima di successo, poi che succede proprio perché vale la legge del prodotto: la prima fase 09 - 90, benissimo, la seconda fase 09 benissimo, peccato che 09 x 09 faccia 081, poi 081 moltiplicato 09 moltiplicato 09 ecc. quando arrivate alla fine, è veramente un miracolo che il servizio sia arrivato.

E questo è tipico delle aziende di servizi, era soltanto per esprimere il concetto della grande squadra, della grande famiglia, della partecipazione; ma questo non è il modo paternalistico classico con cui ci si può rivolgere, che ne so, ai collaboratori, per dire per piacere lavorate perché qua..

No è proprio pura realtà, perché rappresentando con questo concetto “statistico-matematico” vuol dire che ognuno ha bisogno dell’altro, e quindi fare in modo che le attività siano integrate tra di loro, vuol dire lavorare insieme e lavorare insieme vuol dire sapere intrattenere dei rapporti interpersonali insieme, perché nelle grandi aziende, chi ci ha vissuto lo sa, non esiste barba di organizzazione, per quanto precisa, che possa rispondere come un computer alle funzionalità che dicevo prima.

C’è sempre il collante del comportamento che fa sì che, per quanto sia descritta bene un’attività lavorativa, una fase, un’organizzazione, quel valore aggiunto in più è dato esclusivamente dalle persone; allora, tanto più le persone riescono a parlare fra di loro, a comunicare fra di loro, a costruire insieme, a partecipare insieme ad un progetto, allora questo evento che, statisticamente poi, tanto più è complicato, tanto più probabilità ha di insuccesso piuttosto che non di successo, invece vada a finire bene.

Che c’entra questo con la felicità, la felicità è proprio quella: parlare insieme, lavorare insieme, fare un progetto insieme, ottenere un risultato insieme.

Perché il risultato non è assolutamente di nessuno, ma il risultato è la combinazione di tutte le attività che ciascuno nell’autonomia e nella libertà della propria individualità, riesce a compiere, nella sua mansione, nella descrizione della sua attività.

Ma se questa non viene vista con quell’apertura della relazione, nel sapere quello che succede prima, quello che succede dopo, quello che succede davanti, quello che succede dietro, il risultato non si porta a casa.

Allora lì il concetto negativo: subentra la depressione, subentra ma perché abbiamo lavorato tanto, non abbiamo combinato niente, lì ci scambiamo le lettere le pratiche, ma quello sta pensando al suo piccolo potere interno ecc.

Questo che vi descrivo evidentemente è un fenomeno da grande azienda; poi, per citare l’esempio dalla parte opposta, per fortuna e casualità, anni addietro mi è capitato, (voi ricordate quando ci fu il lancio della Telefonia mobile in Italia), di essere come Direttore generale della Tim quando nacque, proprio quando nacque la Tim. E allora che cosa successe? Anche lì si verificò che una costola di un’azienda grande, strutturata, complessa, articolata, dove la cultura, la capacità, la professionalità erano strumento normale di relazione, ma diciamo pure, si muoveva in un ambiente (non sto parlando di secoli fa, stiamo parlando del ’95), un ambiente tranquillo, ordinato, qualche volta pure un pizzico noioso, quindi senza quel riscontro di dire “ho lavorato, ho fatto, ho visto...”; Ebbene, immaginate cosa successe nella Tim: un certo gruppo di persone, che poi erano le stesse, venivano da una costola della Telecom, erano quelle stesse persone, molto posate, serie che si confrontavano negli incontri, con dissertazioni anche approfondite di natura professionale, poi si trovarono a dire: ma qua che succede? Capiamo che abbiamo una possibilità grandiosa che è derivata da una funzionalità tecnologica, vediamo che c’è un mercato enorme che ci preme, ci sollecita. Allora qui che cosa dobbiamo fare? Dobbiamo costruire, dobbiamo mettere in campo una rete enorme che prima non c’era, dobbiamo far funzionare questi telefonini.

Bene, anno ’95 poco meno che 500.000/600.000 clienti, anno ’97, quando ho lasciato, 10.000.000: era successo che quelle persone che venivano da quella costola e, questa è stata la cosa più bella, una marea di ragazzi di giovani, giovanissimi, trovandosi a dover fare, dover fare tanto vennero loro affidate delle responsabilità che oggi ci farebbero venire i brividi. Ma in quel momento, non soltanto si trattava di soddisfare un mercato veramente crescente, ogni giorno c’erano 10.000 persone che richiedevano l’abbonamento, ma addirittura andammo all’estero, per cui c’erano delle

propaggini in America latina, fino in India, in cui ragazzi, anche meno che trentenni, si erano trovati di fronte a delle responsabilità che, in condizioni normali, non avrebbero mai avuto la possibilità di assumere.

E la cosa particolare era questa, come si fa nelle statistiche: ogni anno si parlava, ma qual è l'età media delle persone? Be' cominciammo (io all'epoca ero più che quarantenne) e vedemmo il primo anno erano trent'anni, il secondo anno rifacciamo la statistica, ventinove, il terzo anno l'età media si abbassava a ventotto. Io avevo trovato l'elisir per il ringiovanimento, ma questo diceva come questa azienda era cresciuta, era cresciuta di giovani, era cresciuta di responsabilità ma, penso che tutti voi l'abbiate sperimentato, anche con una capacità di offrire servizio che nel giro di pochissimo ha avuto una crescita che avrebbe fatto tracollare molte altre realtà, molto più strutturate.

Questo perché lo dico? Perché ci sono due modi estremi di lavorare: quello veramente dell'entusiasmo, dello stimolo, dell'assunzione di responsabilità, del fare in un sistema aperto, che ancora non ha le regole, perché le regole si definiscono in corso d'opera; e quello di altre aziende grandi strutturate che fanno sistema, che fanno rete, che invece hanno delle regole, hanno delle complessità, hanno delle relazioni molto ampie, bene! In entrambi questi il concetto di felicità, secondo me, trova un unico denominatore, quello del fare e del fare rapidamente, perché dal momento in cui abbiamo condiviso un'idea, abbiamo delineato un progetto, abbiamo descritto delle attività al momento in cui questo progetto, questo prodotto, questo servizio lo vediamo offerto, beh, quel tempo non è mai troppo breve e vorremmo sempre che fosse più breve.

Allora io credo che ogni giorno il concetto di felicità nel lavoro sia dire, bene! Stasera abbiamo fatto questo, domani i nostri clienti, le persone che interloquiscono con noi vedranno queste cose già fatte ed ogni giorno in una successione nuova.

Perché già adesso, nella mente, abbiamo tutti, non io, ma tutti quelli che lavorano in un determinato ambito, 1, 10, 100 idee, che se messe in campo possono dare miglioramenti, possono dare crescita, possono dare soddisfazione a tutti quelli che ci operano e tutti quelli che ne traggono benefici.

Quindi felicità significa fare e fare bene e rapidamente. Io vi ringrazio.

Moderatore: Ringrazio Massimo Sarmi dell'intervento, poi avremo modo di ritornare sulle cose che mi sono segnato del suo intervento. Adesso darò la parola ai relatori, chiederei di essere un po' più brevi, per poter fare un paio di giri di interventi ed avere anche la possibilità di far reagire chi lo volesse del pubblico.

Passerei la parola a Piero Serra e ti volevo domandare, magari parto io facendoti una domanda, rompendo un po' gli schemi, prima Sarmi diceva: il concetto di felicità è il fare; però, per un dirigente, per un amministratore delegato per un proprietario di un'azienda, il fare, avendo come scopo l'aumento della propria posizione, un arricchimento, comunque lavora perché è padrone dell'azienda, se è un imprenditore, ha uno scopo anche tangibile, immediatamente individuabile; ma per un operaio, per uno sviluppatore, quindi per la gente che magari lavora per noi, sotto di noi, questo fare in che modo si connette con la felicità? Io ti volevo domandare, proprio così a bruciapelo, ma la tua esperienza, cos'è che dice di questo sia delle persone che hai sotto di te, sia della tua esperienza che ti ha portato ad arrivare ad essere dirigente di un gruppo multinazionale?

Piero Serra: A bruciapelo mi pare una domanda difficile, un po' a fregare, però ci provo.

Dunque, quindi come l'esperienza. Io la ribalterei francamente, Sandro, questa domanda. Certamente è uno dei compiti più difficili del manager quello di trasmettere; perché se la domanda è secca "come l'operaio trova la felicità attraverso il lavoro?" questa è una domanda che quanto meno mi impedirebbe di essere bravo.

La voglio mettere sotto quest'altro profilo, ed è: tra i compiti dell'imprenditore, tra i compiti del manager c'è come fondamentale prioritario quello di trasmettere motivazione che vada al di là dello stipendio, che vada al di là della gratifica, ai dipendenti fino agli operai? E questa cosa è sufficiente di per sé per trasmettere alla parte più bassa del lavoro un senso di motivazione e coinvolgimento? È chiaro che questa è una domanda che non ha una risposta, a mio giudizio.

Tuttavia, siccome (sono d'accordo molto con l'ingegner Sarni) qui la partita si gioca sul fare, è del tutto evidente per me, per l'esperienza lunga ormai che ho realizzato all'interno dell'industria italiana, in diversi tavoli e con diversi vestiti, che se non si riesce a trasmettere il senso delle cose che si fanno, se non si riesce a superare quello che è l'impatto primo, gli imprenditori, i manager, gli stessi operai stanno sul mercato; il mercato è il luogo della competizione, quindi è il luogo degli egoismi per eccellenza, dove si vince o si perde: questa è una prima brutale impressione che si ricava, diciamo così, da un'analisi un po' grossolana. In realtà quello che abbiamo discusso l'anno scorso proprio qui a Rimini, quando il tema era la bellezza, in realtà mi pare di poter dire, e io lo do per scontato nella mia esperienza, se non si dà un senso etico al lavoro che si fa, se non si riesce, a costruire del valore, perché il dover fare è un imperativo morale, prima ancora che una necessità di arricchirsi, una necessità di competere, una necessità di vincere; così come un'esperienza che noi abbiamo fatto è che un'idea solipsistica dell'azienda, un'idea in cui l'azienda vince da sola senza, (tu hai detto prima una cosa molto bella che riguarda i nostri rapporti, non solo personali ma anche tra un grande gruppo come il mio e un grande gruppo come il vostro), cioè l'idea di scommettere, di aprirsi, di tentare di vincere all'interno di un sistema (ma non il vecchio fare sistema, che però è un tema che vorrei ritrovare qua), se noi non capiamo che da soli si perde e che quindi all'interno dell'azienda non si capisce che il presidente ha il dovere di comunicare, di trasmettere all'ultimo dei suoi dipendenti così come il suo management ha bisogno di coinvolgere negli obiettivi, nelle difficoltà le persone..., noi distruggiamo valore. Questo è il punto vero. E quindi mi rendo conto che per una domanda così cattiva, fatta alle tre del pomeriggio, io ho tentato anche di sfuggire, tuttavia questa è l'impressione che ricavo, però francamente mi parrebbe sbagliato eludere il tema, molto importante, che voi avete toccato qui. un attimo e vado avanti alla tua domanda: la felicità nel lavoro, quindi se c'è o ci può essere una felicità, diciamo nella competizione nel mercato.

A mio giudizio, forse, c'è un secondo titolo che è altrettanto importante di quello sulla felicità, che il Meeting di Rimini ha portato all'attenzione delle centinaia di migliaia di persone che stanno venendo qui e che è: ricominciamo a produrre, che è molto legato, perché se leggete l'articolo di Vittadini, qui in questa rivista che credo sia il foglio ufficiale, o comunque l'organo ufficiale, (Vittadini quindi Compagnia delle Opere, quindi voglio dire il sistema che genera questa straordinaria iniziativa), dice che bisogna ritrovare il senso del fare, che questo è di per sé morale, ma io dico molto di più che morale è vitale.

Cioè questo richiamo che dal Meeting di Rimini arriva io credo al paese mi dà due sensazioni: una di grandissima tristezza, cioè no voglio dire prima quella positiva, una di grandissimo sollievo, perché in un paese che mi sembra incartato di chiacchiere, che discute di calcio, di moda, di cose assolutamente effimere, arriva un *warning* molto netto: ricominciamo a produrre.

Ora, noi che lavoriamo in azienda, produciamo tutti i giorni e dobbiamo capire che senso ha questo richiamo, che poi ha un duplice, a mio giudizio, significato: ricominciamo a produrre è un segnale a quelli che stanno nelle aziende. Attenzione perché dalla produzione si genera ricchezza, la ricchezza poi è un'emancipazione dal bisogno ma è anche uno strumento di emancipazione dall'oppressione; fondamentale il cittadino è diventato tale quando c'è stato uno sviluppo economico che l'ha fatto diventare produttore.

Prima la ricchezza e il potere per secoli, secoli e secoli è stato concentrato in pochissime mani. Quindi il fare, il produrre, il difendere la produzione è una maniera per difendere un livello di civiltà che abbiamo raggiunto.

E questo è il primo segnale, ma il secondo per me è ancora più importante ed è rivolto, diciamo al sistema, forse io voglio sperare così. La grande soddisfazione di cogliere un messaggio di questo tipo, ma anche la grande tristezza del fatto che arrivi solo da qua.

Io mi sono seguito con grandissima attenzione quest'anno un'infinità di convegni che avete organizzato, uno meglio dell'altro, (ma non era una *captatio benevolentiae*), e dico che qui ho tratto da questo Meeting di quest'anno, un senso di preoccupazione molto marcato, molto ma molto ma molto marcato, che è venuto praticamente da tutti, sul futuro. C'è una preoccupazione sul futuro che non è tanto una preoccupazione su una cosa a breve, è che non si capisce la direzione di marcia. Un tema lo voglio toccare, perché vivo in un'azienda molto particolare, che è una consociata italiana ad una multinazionale molto importante: abbiamo un passato glorioso che si chiama Olivetti, ma ha avuto un destino, certamente per le responsabilità del management Olivetti, ma anche forse per una cultura insufficiente del paese di difendere i suoi valori, -anche forse per questo-, vivo in un'azienda che sta avendo un *turner-ound* molto importante.

Sto dicendo questo per dire: vivo in un'azienda, vedo un sistema di aziende che fanno pressoché tutto quanto è in loro potere per fare il massimo per generare produttività, flessibilità, accelerare su tutti i tasselli della produzione, asciugare, tagliare, investire.

Io sento anche un senso di solitudine però, non mio soggettivo perché grazie a Dio... , però un senso di solitudine nella competizione che mi porta a chiedermi se per caso la competizione che fanno, tra virgolette, "i privati", le aziende, il sistema delle piccole, è una competizione che vede allo stesso modo alla frusta tutti gli altri elementi del sistema.

Francamente questa cosa non la vedo sui giornali, non la vedo nel dibattito politico, ma io non ho l'impressione, sinceramente, se (e torno all'inizio della tua domanda), se c'è un problema di fare sistema, non vedo affatto (nella mano pubblica nelle amministrazioni), questa voglia di aiutare il sistema a competere, da due punti di vista: primo non c'è un'indicazione di marcia secondo non aiutano a fare sistema.

Questa è un'impressione soggettiva ma in questo Meeting si parla da liberi e io non ho voluto fare altro che un contributo libero.

Grazie.

Moderatore: Ti ringrazio molto perché vorrei sottolineare una cosa che mi ha molto colpito del tuo intervento cioè: tu dici "ritrovare il senso del fare è più che un dovere morale è vitale", io mi permetterei di sostituire la parola vitale con un'altra cosa che tu hai detto che è la bellezza.

Perché secondo me ciò che genera la vita è la bellezza che uno riconosce, e quindi tradurrei vitale con bello, con estetico più che etico, e mi sembra molto bello che tu dica che si può ripartire a produrre per il gusto del bello sostanzialmente, perché è veramente un tema centrale di questo Meeting ma anche dell'esperienza che questo meeting ha generato, che è l'esperienza del movimento di CI cioè dell'insegnamento di Don Giussani.

Se tu vai a vedere, e tutti noi andiamo a vedere, la mostra di San Benedetto che c'è qua al meeting è esattamente l'esemplificazione della frase che Piero ha citato; e devo dirti che mi ha molto molto colpito perché io e te abbiamo avuto poca occasione di parlare di cose profonde e veder che dopo due anni di frequentazione mi insegni una cosa del genere, mi riempie veramente di gioia perché lo scopo poi del lavoro, lo scopo del fare tutto l'ambaradan che mettiamo in piedi dalla mattina alla sera come Compagnia delle Opere è la possibilità concreta che gente come noi, quindi io, te, gli amici che sono qua possano cominciare a porsi domande di questo tipo.

Per me è veramente una grandissima gioia.

Darei la parola a Mario Grillo, che non conosco, premetto che non conosco, mi permetto di fare una domanda, non vorrei però sembrare impertinente, non conoscendola.

Io partirei proprio da qua, cioè da questa frase che ha fatto Serra, questa affermazione che ha fatto Serra.

Ma è possibile fare impresa partendo dalla bellezza? Nel senso che esperienza ha lei del fare impresa, lei dirige un'azienda che produce quindi che fa dei prodotti. E' possibile? E se sì che cosa significa per lei?

Se è impertinente faccia il discorso che crede.

Mario Grillo: Non è fondamentalemente impertinente, perché se uno non è animato dal senso del bello, penso che andare al lavoro ogni giorno cominci ad essere pesante e non sia sufficientemente stimolante per poter essere presente in fondo, dentro una realtà.

Io intanto sono ingegnere, per cui mi squalifico subito per cui ...

Moderatore: Mette le mani avanti, insomma.

Mario Grillo: per cui gli ingegneri non sono capaci tanto di parlare, per cui cercherò, per quanto mi è possibile, di parlare con esempi.

Innanzitutto, io volevo riallacciarmi a quello che ha detto Piero Serra sul fatto del senso perché si fanno le cose, perché io penso che andare in azienda ed essere felici in azienda, così come in ogni altra parte della nostra vita, sia possibile solo se si ha il significato del perché si fanno le cose.

A me questo significato mi ci è voluto un po' di anni per trovarlo perché mi sono trovato a oscillare tra i due estremi che affliggono tutti quelli che lavorano in azienda: da un lato la tentazione della fuga: cioè di essere dentro il lavoro con una sorta di leggerezza e sfiorarlo solo per far coincidere la vita piena con quello che è dopo l'orario di lavoro; e, dall'altra parte, soprattutto per quelli che hanno responsabilità crescenti dentro un'azienda, quello di farsi prendere dall'ingranaggio e alla fine far coincidere il proprio significato con l'approvazione del capo.

Io ho lavorato in una grande azienda per la maggior parte della mia vita lavorativa in quanto per 25 anni sono stato nel gruppo Electrolux, che è una grossa multinazionale che nell'85 ha acquisito Zanussi e che mi ha anche comprato come servo della gleba, e per cui fino agli inizi di quest'anno ho lavorato dentro una grande multinazionale.

Vi porto due esempi, uno è quello che dopo che sono stato a fare un pellegrinaggio a Czestochova in cui la Madonna, attraverso la fatica del camminare, (perché uno è baldanzoso i primi giorni, dopo al quarto, al quinto e al sesto comincia veramente ad andare al fondo del perché fa le cose), in un certo qual senso mi ha fatto capire che l'essere dentro un'azienda era quello, soprattutto, di testimoniare il primato del lavoro e della persona sul capitale.

Alcuni mesi dopo questa esperienza mi veniva chiesto di andare in Francia e assumere la responsabilità di un'azienda francese, del gruppo Electrolux, che produce lavatrici, zona Ardenne, nord della Francia, triste, piovosa, 800 persone, una fabbrica che da vent'anni non faceva risultato positivo o meglio li faceva sempre negativi.

Mi era stato detto: o in due anni la porti in attivo se no si chiude. Quindi mi son trovato davanti questa realtà ad affrontarla, così come la cosa veniva posta, innanzitutto cercando di guardare la roba così com'è e io penso che uno dei nostri compiti è di guardare la realtà così com'è e non fare sopra delle teorie, in quanto è molto più facile fare teoria che far pratica.

L'azienda aveva un prodotto che non andava bene: costava troppo ed era di cattiva qualità, un processo non ottimizzato, la gente demotivata e in più sospettosa dell'arrivo di un italiano come proemio, per una chiusura successiva.

E se uno mi chiede perché nel giro diciamo di due anni e mezzo l'azienda è passata dal negativo al positivo, da 400 a 600.000 pezzi, io dico che sono stato aiutato anche dalla Madonna a prendere delle decisioni corrette, nei tempi precisi.

Cosa vuol dire questo? vuol dire che nei primi sei mesi eravamo riusciti a prender tutte le decisioni che andavano prese, un aumento di produttività concordato con le persone, un grosso investimento di processo, e un investimento di prodotto che doveva nel giro di 14 mesi rilanciare l'azienda.

Perché? Dico solo alcuni aneddoti, il primo è che l'investimento per il prodotto ci è stato firmato dal presidente di Electrolux tre giorni prima di lasciare l'azienda per andare a presiedere Volvo; se avessimo presentato con un mese di ritardo l'investimento potevamo dire addio a tutto quanto, anche perché il nuovo presidente tre mesi dopo aveva annunciato uno degli ennesimi piani di ristrutturazione (parliamo del '97 in cui si chiudevano siti produttivi e magazzini, 20.000 persone fuori dall'azienda ecc.).

Adesso quest'azienda è una di quelle che fa più risultato nell'ambito del lavaggio.

Prima di andar via ho voluto salutare tutte le persone e un sindacalista francese, un omone tutto peloso, sembrava un orso delle Ardenne, mi ha detto: "Ms. Grillo, adesso ci lascia, per noi è una perdita, perché per noi in questi anni lei è stato come il pastore che ci ha guidato" e detto da un sindacalista penso che sia una cosa assolutamente fuori dalla normalità delle cose.

Un'altra esperienza che testimonia come si può stare dentro il lavoro anche nei momenti difficili: quando sono rientrato in Italia mi è stata affidata un po' la responsabilità del freddo in Europa, tra cui lo stabilimento di Susegana .

Nel novembre del 2001 abbiamo avuto un grosso incidente, all'inizio del turno di lavoro di un lunedì, una fuoriuscita di gas con successiva esplosione, 8 persone ferite, 3 donne ferite in modo grave con ustioni dal 50 al 75%. Una delle signore dopo sei anni è morta, per queste cose, io e sei persone siamo ancora sotto processo, coi tempi della giustizia italiana. Quindi probabilmente quando andrò in pensione saprò del mio destino.

E' stata una cosa estremamente dura, perché in quel momento era come se gli strumenti propri del lavoro, cioè quindi le cose familiari di ogni giorno, improvvisamente ti si rivoltano contro e diventano ostili a te. Per cui far riprendere l'azienda dopo dieci giorni di fermo della produzione, portando le persone sul posto di lavoro, specialmente le persone che avevano visto bruciare i loro colleghi, è stata un'esperienza veramente dura.

Quello che mi ha colpito in quei momenti in cui uno si chiede "Ma perché diavolo succede a me questa roba qua" è stata la risposta della gente, perché al di là di qualche sindacalista sciocco, tanto per fare ancora un po' di polemica sul tema, la gente si è coinvolta su questa ripresa. Una donna che alcuni mesi dopo, quando ormai avevamo ripreso tutta l'attività mi ha detto: "Guardi, noi non ci saremmo ripresi, non avremmo potuto fare niente se lei non ci avesse testimoniato una speranza"; e io penso che in fondo, anche il compito nostro sia anche questo, cioè testimoniare una speranza che significa che anche nelle difficoltà, nelle circostanze più dure, esiste una fondamentale positività.

E io mi fermerei qui, perché poi dopo, magari un altro giro, dico altro.

Moderatore: La ringrazio per l'intervento e vorrei partire da qui per fare una domanda ad Andrea Riello, e cioè mi sembra che si incominci a intravedere che è possibile partire a fare impresa dalla bellezza, perché evidentemente, avendo raccontato la sua esperienza, se lei non fosse colpito da qualcosa di veramente bello sarebbe non dico duro, ma quasi impossibile se non stoico, poter testimoniare quello che lei ci ha raccontato, quindi magari poi ci torneremo.

Ma io volevo invece chiederti Andrea di intervenire su una frase che è stata detta prima da Grillo e cioè diceva che a volte il lavoro coincide con l'approvazione del capo, che si potrebbe tradurre in questo modo, io dico, pensando alla mia esperienza: il successo; cioè il lavoro, sinonimo di successo, uno lavora per avere successo.

Allora tu sei un imprenditore di successo, sei un padre di successo perché hai una splendida figlia, una bella moglie, non penso che ti manchino possibilità economiche, diciamo il successo l'hai raggiunto.

Io non ho la domanda da farti che cos'è il successo, se basta il successo, ma te ne faccio un'altra. Spiegami, prova ad aiutarci a capire come mai un imprenditore uomo di successo si prende la gatta da pelare di fare il presidente dell'associazione degli industriali del suo settore, che è come tirarsi addosso i problemi. Nel senso tu hai una famiglia, la vedi poco perché lavori tanto, espandi la tua azienda all'estero, in più ti prendi anche la rappresentanza del tuo settore, cioè dai una mano ai tuoi concorrenti.

C'è qualcosa che non funziona.

Andrea Riello: Grazie intanto di questo ulteriore invito; io mi chiamo Andrea, ho una bellissima famiglia, sono 16 anni che lavoro e in questo primo giro invece esco dall'esperienza, magari cerco, in questa mia terza partecipazione al Meeting, di essere un pochettino un po' più riflessivo sulla sostanza delle cose.

Io ho sentito dei concetti bellissimi che condivido completamente e rispondo entro cinque minuti alla tua domanda.

Mi sembra che Piero Serra abbia detto una cosa importante. Io sono un imprenditore di terza generazione, significa che mio nonno era povero, era un meccanico di biciclette e col fare ha portato la sua famiglia a migliorare economicamente, ad avere maggiore benessere e io sono convinto che ai tempi di mio nonno il senso del fare non era in discussione.

Oggi si sente tanto parlare di redistribuzione di ricchezza, di welfare, di solidarietà giustamente, di volontariato. E si dà per scontato che ci sia qualcuno che quella ricchezza la sta producendo; abbiamo sentito parlare per sei o sette anni di Borsa, e tutti sanno, se hanno un minimo di conoscenza di economia, che i sistemi di Borsa, tanto più che si dice giocare in Borsa, non creano ricchezza, ma trasferiscono ricchezza da una mano all'altra.

Alla base c'è qualcuno che deve fare, produrre ricchezza, trasformando, oggi fornendo anche servizi, che è sempre fare e produrre.

Gran parte delle insoddisfazioni, e veniamo al tema del convegno che è straordinariamente profondo, che oggi uno trova sul lavoro è perché perde quel senso del perché è lì, perché non trova giustificazione in quello che fa, non trova motivazione in quello che fa.

L'altra cosa molto bella, e con cui sono d'accordo, per essere felici bisogna essere, bisogna saper perché si fa una cosa. Quindi c'è grande responsabilità nel trasmettere le motivazioni a tutti i livelli, deve esserci un grande coinvolgimento.

Però alla fine manca sempre un perché, perché si fa più di quanto è necessario? Io penso che la maggior parte, e nella maggior parte delle aziende, la maggior parte delle persone che lavora in un'organizzazione, faccia più di quello che gli è chiesto contrattualmente. Ci sono anche gli scansafatiche, ci mancherebbe altro, ci sono anche quelli che pensano di essere i più furbi, pensano di danneggiare l'imprenditore o l'azienda, mentre danneggiano il proprio collega di banco, il proprio collega d'ufficio, se non fanno esattamente quello che a loro è stato chiesto. E quindi perché si lavora e perché si dà oltre il necessario, l'indispensabile. Chi te lo fa fare?

Io sono nato benestante, quindi ogni tanto dico ho fatto 13 quando sono nato, chi me lo fa fare di ...

E qui facendo una riflessione, anche in famiglia, su questo concetto che è molto difficile, io penso che sia abbastanza semplice il perché e il come, se si sta interloquendo si sta parlando con qualcuno che ha dei valori profondamente cristiani e cattolici, che assumi come tuoi propri, però è semplice: noi non facciamo per oggi, non facciamo per questa terra stiamo su questa terra conquistandoci quello che verrà dopo; e quindi non lavoriamo per morire, non facciamo per morire ma facciamo per vivere.

La cosa diventa un pochettino più difficile se si sta interagendo parlando con uno che non ha i valori del dopo, e che limita il tutto alla vita di oggi e che quindi giocoforza è molto più portato a cercare quella che è la felicità effimera, transitoria, di un momento: l'aumento di stipendio, la gratificazione, il raggiungimento dell'obiettivo....

Cosa dire a questo perché sia felice, perché poi nella vita di tutti ma anche nella vita delle aziende c'è qualche momento di felicità effimera e tanti momenti di infelicità reale, perché il lavoro è noioso, perché può esserci il lavoro di routine, perché non sempre si è fortunati ad entrare a ventott'anni alla futura Tim, come abbiamo sentito prima dove vi è un progetto completamente nuovo, dove qualche volta si entra a 18-19 anni in un'azienda a fare manovalanza, a fare tornitura, a fare verniciatura, a fare carpenteria.

Che cosa dire a questi, allora, io penso che (ed è questo l'ambiente che io cerco di creare all'interno delle aziende che gestisco, al di là di creare dei riferimenti e delle certezze), io penso che il valore da trasmettere sia questo: che siamo tutti lì esclusivamente per migliorare quello che abbiamo trovato, e quindi, rispettando il principio per cui, chiunque all'interno delle nostre aziende può cambiare azienda, lui non deve lavorare esclusivamente per se stesso e per il raggiungimento dell'obiettivo dell'azienda, deve lavorare per far sì che chi verrà dopo di lui troverà un ambiente migliore, o un prodotto migliore o una civiltà migliore.

Se questo è applicato all'interno del mondo del lavoro, che è la vita, perché noi passiamo più tempo al lavoro che a casa, nella maggior parte dei casi.

Che è la vita, perché il nostro ufficio, il nostro posto di lavoro è il posto in cui trascorriamo la maggior parte del tempo della nostra vita; se uno riesce ad applicare questo principio anche se non è ispirato da valori cristiani nel suo lavoro, poi lo riesce ad applicare anche nelle cose. Allora gli viene automatico capire che è giusto fare solidarietà, capire che è giusto fare volontariato, capire che è giusto dedicare tempo o risorse (poi uno lo fa come meglio crede e si spera in silenzio senza sbandierare troppo) ad altro che non sia soltanto il raggiungimento di una felicità effimera. Grazie.

Moderatore: Ti ringrazio moltissimo perché credo che dal tuo primo intervento emerga un aspetto fondamentale, almeno che io ho colto.

Il lavoro come introduzione al senso, quindi non come fine. Non è che si esaurisce il nostro scopo nel lavoro, tu hai raccontato quello che abbiamo ascoltato e mi sembra di poter dire che è con il lavoro che ci si introduce al senso della vita.

La frase che mi ha colpito moltissimo sono state due: la prima che dice bisogna migliorare quello che abbiamo trovato, perché è come le ciliegie, questa frase, ne tira subito un'altra e cioè, perché dobbiamo migliorare quello che abbiamo trovato? E tu l'hai detto prima, secondo me, perché noi non facciamo per morire, ma facciamo per vivere. Quindi il lavoro come lo intendi tu, che è lo stesso modo con cui lo intendo io, è un fattore che introduce alla domanda di significato sulla vita, che è il non fare per morire ma i fare per vivere. Allora si capisce perfettamente, io ho capito perfettamente chi te l'ha fatto fare di impegnarti in una cosa per gli altri, ad esempio un'associazione e quant'altro, perché sono le stesse ragioni che ho io, cioè, bisogna tornare veramente alla concezione dei nostri nonni che è quella che si facevano le cose perché erano vere.

Andrea Riello: Io ti interrompo e chiedo scusa ai miei ospiti se riprendo il microfono per due secondi. Io sono presidente di un'associazione che è piccola, siamo circa in duecento, ci conosciamo tutti... e mi trovo a discutere spesso con gli associati sul livello dei contributi che noi li obblighiamo a pagare. E questi mi dicono, guarda che io pago troppo. I servizi che mi dai non sono proporzionati a quelli che io pago.

E la mia risposta (ed è la risposta alla tua domanda) è questa: noi non siamo una SpA, la nostra non è una società, non è un'associazione, la prima cosa che deve fare un associato quando varca la porta della nostra associazione, non è chiedere che cosa io gli do, ma è chiedere che cosa lui può fare per noi.

Il minimo è darci un contributo in soldi, poi vediamo, hai capito.

C'è chi, oltre al contributo, dedica un po' di ore all'associazione.

Moderatore: Certo. Allora, Mauro Miccio, io la domanda che ti vorrei fare partendo da questo è: ma c'è un sistema di valori, c'è un'etica allora per poter stare di fronte al lavoro, all'impegno quotidiano come l'abbiamo ascoltato, oppure si deve partire da un altro punto? Qual è la tua opinione in merito o esperienza?

Mauro Miccio: Diciamo che se dovessi parlare di esperienza, essendo qui come consigliere dell'Enel, dovrei fare un ragionamento che si attaglia molto di più a una dimensione complessa come una grande azienda nazionale, ma credo che sia più utile forse la riflessione di piccolo imprenditore, di persona che negli anni ha cercato di sviluppare un suo percorso imprenditoriale, partendo dal presupposto che l'impresa non è la controparte del lavoro ma è una componente del lavoro. E questo credo che sia il primo elemento che vada tenuto presente.

La riflessione che facevo e che faccio un po' a voce alta insieme con voi, mi deriva dal titolo del dibattito, perché tra l'altro ho avuto anche qualche perplessità sul tipo di approccio da dare alla provocazione di questa domanda del titolo: economicista finanziario?, oppure cerchiamo di raccontare delle esperienze, come mi pare siano state negli interventi raccontate. Abbiamo visto Sarmi e il suo lavoro, abbiamo visto Serra che è una grande azienda informatica, quindi una struttura dove la tecnologia è un elemento importante, ma tecnologie sono mezzi che collegano quindi poi riporta al centro l'uomo, qui la domanda è importante; l'esperienza molto umana, molto bella che Grillo ci ha raccontato nella sua attività di direttore, di manager di stabilimenti all'estero e in Italia, e poi adesso l'esperienza, posso dire di ottimo padre, grande imprenditore e anche buon presidente di associazione, quale è Riello.

Però tutti quanti ci siamo posti una domanda, parlando del nostro lavoro: in che modo noi possiamo svolgerlo, cercando di rimettere al centro l'uomo che questo è il tema che personalmente ha sempre interessato me. E allora preso atto che a un certo punto della storia del mondo, i grandi complessi totalitari (e quindi il capitalismo da una parte e dall'altro il marxismo come risposta al capitalismo), erano venuti meno (in fondo ricordiamoci l'esperienza del crollo del muro di Berlino, che dal punto di vista anche temporale ci mette su questa linea), bene da una parte il maxismo-leninismo non ha saputo affrontare il problema mettendo al centro l'uomo (e quindi il problema culturale che c'è dietro), dall'altro lato il capitalismo è entrato in crisi per ragioni etiche. E allora improvvisamente l'azienda si è scoperta soggetto sociale, non più semplicemente un qualcuno che nel suo lavoro debba creare un valore inteso come valore economico, ma il termine "creare valore" piano piano si è ampliato per arrivare a tutta una serie di elementi anche intangibili, quindi non monetizzabili, che riguardano le relazioni con tutti i soggetti che fanno parte del sistema dell'impresa, ovviamente cominciando da chi ci lavora, passando a tutti gli interlocutori istituzionali o meno, e poi in senso più ampio alla comunità dentro la quale si lavora. E questo

valore intangibile, questo relazionarsi con queste nuove esigenze che fanno parte della comunità generale della quale l'azienda deve far parte, ha cominciato a far pensare che bisogna ragionare come se ci fossero dei nuovi piani industriali, perché il piano industriale non è solo quello di produrre a minor costo con la migliore qualità possibile, (che già è un fatto importante perché fare bene il proprio lavoro quindi rispettare le regole del gioco professionali, -quindi non parlo ancora di etica ma ci sto arrivando-, è l'elemento più importante); però in questa dicotomia tra essere e avere, ricordate la religione industriale che Fromm attaccava qualche anno fa, proprio perché in qualche modo massificava i processi e i ragionamenti che chi doveva lavorare di fronte al moloc dell'economia doveva subire, quindi l'essere che veniva ucciso dall'avere; ebbene con questa "creazione di nuovo valore" si è finalmente capito che l'azienda deve tener conto non dell'uomo in quanto lavoratore, non dell'uomo in quanto consumatore, non dell'uomo in quanto cittadino della propria realtà, del proprio paese, della propria nazione..., ma deve tener conto dell'uomo come individuo nella sua totalità, e quindi la risposta all'unicità. Negli ultimi 10 anni si è fatto un gran parlare di etica tant'è vero che qualcuno ironizzava qualche anno fa dicendo "ridateci i capitalisti perché a forza di parlare di etica non si sta più capendo chi sono i capitalisti-...

Moderatore: C'è un libro bellissimo di un inglese che si intitola "*Saving capitalism from capitalist*": è esattamente il concetto che dicevi: salvare il capitalismo dai capitalisti.

Mauro Miccio: Esatto. E' quello che scriveva Emanuele Severino sul Corriere della Sera "salviamo i capitalisti dai capitalisti e i cattolici dai cattolici", perché è chiaro che lui poi faceva un ragionamento che..

Moderatore: "salvare i cattolici dai cattocomunisti", che fa anche rima

Mauro Miccio: Dicevo: questo tipo di ragionamento porta a fare delle riflessioni: se rispettare le regole del gioco è l'elemento base per sedersi al tavolo, è l'elemento sufficiente? Io non credo, secondo me il passaggio successivo è quello che viene fuori anche dalle riflessioni del titolo del Meeting, perché se fino a ieri l'economia aveva la sua etica, le professioni singole avevano la loro etica, l'artigiano doveva avere le sue regole, il nostro vivere civile un consesso, un'assemblea, c'è chi presiede, chi parla, chi ascolta, chi deve rispondere, si alza la mano, si chiede..., cioè l'insieme di questo non può essere sufficiente, perché significa venir meno a un fatto fondamentale, a questo riportare al centro l'uomo. Perché se è vero che l'etica fa parte della storia dell'umanità, e soprattutto -ripeto- negli ultimi anni se ne è parlato fin troppo, l'agire umano che nasce proprio da questa domanda, da questo desiderio di vita, di felicità, che è proprio della natura umana, è quello che ci deve aiutare. Scriveva - tra l'altro è il titolo del suo libro -Anna Arendt quando parla del *Pensiero secondo* (non so se qualcuno di voi l'ha letto), sostanzialmente lei pone il pensiero dopo l'esperienza di vita, perché è l'esistenza che fonda il pensiero e non viceversa. D'altra parte anche Sartre diceva che per essere borghesi non basta nascere borghesi, bisogna anche comportarsi da borghesi; quindi il nostro agire, il nostro comportarci è quello che ci dà la realtà che vogliamo essere e che in qualche misura vogliamo rappresentare. E allora ecco che quella domanda di fondo a cui il capitalismo degli anni 70 e 80 e ovviamente neanche il marxismo-leninismo hanno saputo rispondere: "Che giova all'uomo guadagnare il mondo intero se poi perde se stesso", la domanda del Vangelo di Luca, questo creare nuovo valore puntando a questa unicità dell'individuo fa capire che siamo passati dall'etica, che è qualcosa che riguarda un segmento del nostro lavoro, al più tardi un sistema, un'area di riferimento del nostro lavoro, ma si passa a un problema morale, perché il tema si sposta -ripeto- portando al centro l'uomo rimettendo in circolo tutti quei valori

dell'insieme, dell'unicità dell'individuo, ci riporta a svolgere quello che facciamo tenendo presente questo punto di riferimento. E in questo volevo ricordare un passaggio che mi sembra profetico da questo punto di vista, che è uno scritto di Karol Wojtyła degli anni 50, peraltro ha un titolo complicatissimo, che si fa capire anche dove è stato scritto, in Polonia, *Il problema del costituirsi della cultura attraverso la prassi umana*, quindi voi capite che già il titolo risente del marxismo-leninismo imperante nel quale ha dovuto in qualche modo cimentarsi; lui cita un poeta polacco che è Norwid che dice –e qui torno anche a riferimenti che sono stati fatti precedentemente al mio intervento –: “Il bello è tale per rendere affascinante il lavoro, e il lavoro è tale perché si risorga”, ovviamente si risorga ognuno di noi individualmente; e Wojtyła all'epoca ancora a Varsavia, ben lontano dal pensare di essere il nostro Papa, lui inserisce una sua riflessione che secondo me è la risposta alla tua domanda: “superando tutti i limiti dei vari utilitarismi, bisogna svelare in tutta la ricchezza, la prassi umana, quella profonda relazione con la verità, con il bene, con il bello che ha un carattere disinteressato e puro”. Ecco, fare il nostro lavoro di uomini tutti i giorni qualunque mestiere si faccia al di là dell'etica, moralmente è il nostro impegno per essere felici.

Moderatore: Grazie Mauro, non voglio riprendere la tua che considero una sintesi, perché tu in sostanza dici, riprendendo il papa: non aver paura del proprio interesse, ma anzi prenderlo sul serio fino in fondo: questo è l'itinerario per poter vivere un'avventura di scoperta del significato nella propria vita e quindi nel lavoro: questo si potrebbe dire con un parolone, come tu l'hai definito antropocentrismo, ma significa semplicemente partire dalle proprie necessità elementari, che anche chi non è professore come te (però questo non è un demerito, anzi è un demerito nostro), capisce che siamo al mondo per desiderare il bello, il vero, il giusto quindi ciascuno di noi ha dentro questo, e nel vivere la propria vita occorre partire da queste necessità che ci sono.

La proposta è questa, visto che è già un'oretta che stiamo discutendo non credo ci sia spazio per domande dal pubblico, io volevo chiedere però, a ciascuno dei relatori, in modo rapido, di fare una riflessione personale su quest'ultimo punto che ha toccato Mario Miccio e cioè: nella vostra esperienza, quindi cosa significa partire dal proprio interesse e, nell'approccio con la realtà, andare fino in fondo nell'interesse, tenendo conto di quello che è emerso e cioè di questa tensione ideale, che si potrebbe sintetizzare nella frase di Andrea, “Non si fa per il morire ma si fa per il vivere”. Io darei la parola in ordine inverso quindi prima Grillo.

Mario Grillo: Penso che questa frase sia veramente quella che costituisce il nostro andare al lavoro ogni giorno; cioè portare fino in fondo al proprio interesse significa giocare fino in fondo con quello che si è e con le cose che ci piace fare. Cioè a me piace lavorare, a me piace compromettermi con la realtà per farla diventare meglio di quella che ho trovato, e questo risponde veramente a quelle che sono le esigenze e il rispondere alle esigenze elementari di ciascuno di noi.

Piero Serra: Ma sai questo tipo di domande sono molto...o uno le glissa alla grande con una dialettica che ormai non ho più, oppure sono toccanti. Io ti dico che effettivamente nell'etica del lavoro, nell'assunzione delle responsabilità io credo che ci sia anche, questo però è anche un dato di carattere, dell'amore per il lavoro che si è fatto, una considerazione magari sopravvalutata, magari da delirium tremens, di apprezzamento, cioè se tu mi chiedi soggettivamente, io ti dico che nella mia esperienza c'è stata forse quella di non volermi arrendere. C'erano magari anche dei momenti nei quali potevo passare la mano, potevo lasciare un lavoro bello fatto, perché avevo altre occasioni, ho voluto magari decidere di rischiare, di impegnarmi, per me, ma anche forse per il sistema che avevo contribuito a difendere, correndo il rischio di fare un errore. Credo quindi che ci sia, adesso non dico che questa sia stata una scelta etica, non me lo permetterei mai, e probabilmente è

lontanissimo da me, ma sicuramente credo che sia uno di quei brividi che è bello correre nella vita, rischiando in proprio. Io sono un manager, non sono un imprenditore, però credo che questo senso della sfida sia molto, tra l'altro, eccitante e dia un senso alla vita.

Moderatore: E' molto bello perché, se ci pensate, per chi di noi è cristiano, e io lo sono, è il concetto di vocazione; non è che uno fa una cosa, la inizia, arriva fino a un certo punto poi l'abbandona, ma l'impegno con la realtà esige una totalità. Il magistero della Chiesa, da questo punto di vista è straordinario perché ha, diciamo così, visto che non sono un prete me lo posso permettere, ha inventato il sacramento del matrimonio, per esempio per il rapporto tra uomo e donna.

Mauro io vorrei far concludere Andrea Riello che è co-produttore di questo evento, per cui chiedo a te di commentare la tua affermazione di prima, un po' strano, parafrasarti, ma comunque. Dicci anche tu cosa significa nella tua esperienza partire dall'interesse che la realtà suscita e andare fino in fondo a questo ed eventualmente che cosa si scopre o si può scoprire.

Mauro Miccio: Credo che, almeno il tentativo di quello che tu hai riassunto adesso, sia da parte mia un po', come dicevo prima, un frutto di come io approccio il lavoro; non credo di avere vocazioni particolari, anche se sicuramente credo e spero di essere cristiano, almeno cerco di comportarmi, quindi tornando alla prassi, da questo punto di vista.

Però io ho l'impressione che ognuno di noi, proprio per questa paura del concetto del politicamente corretto, dell'etica cioè che ci sia una specie di gabbia formale nella quale ci stiamo un po' dibattendo. Lui dice se io ho fatto quelle quattro regole fondamentali e le ho rispettate, io sono a posto con la mia coscienza. Secondo me è un po' poco: lo sforzo è quello di superarlo, perché in fondo, oggi come oggi, la vera difficoltà è essere coerenti nei propri valori, nei propri riferimenti, e avere questa coerenza, che quindi in qualche misura diventa anche un punto di riferimento (l'esempio, la testimonianza e quindi potremmo fare di testimonianze straordinarie, non parlo soltanto di quelle dal punto di vista culturale religioso, ma parlo anche dal punto di vista imprenditoriale, lavorativo a seconda delle attività e delle professioni).

Io penso che questo nostro obbligo di sentirci più uomini, ma fino in fondo, coerenti col nostro agire, col nostro pensare, senza vergognarsi di farlo, di dirlo e di portarlo fino alle estreme conseguenze, in maniera pure disinteressata come diceva Carol WojtYla negli anni 50. Credo che questa sia la grande difficoltà, sia una grande sfida e, a mio avviso parliamo un po' meno di etica, comportiamoci un po' più da uomini fino in fondo. Ma da uomini veri che rispettano prima di tutto gli uomini.

Moderatore: Grazie. Andrea, a te la conclusione partendo dalla considerazione che stavamo facendo prima.

Andrea Riello: Penso che abbiamo approfondito il tema, i nostri interlocutori in modo profondo. Io posso adesso tornare alla mia esperienza personale: crescendo in fabbrica in mezzo a tante persone, a tante culture diverse, io penso che portare fino alla fine quello che si vuole fare significhi il senso della vita. Sapere cogliere nel fare quotidiano, dalle cose negative e dalle cose positive, il perché lo si fa; non sentirlo come un dovere, sentirlo proprio come la vita.

Senza l'applicazione al lavoro, non esiste la vita. Il come: io come imprenditore posso dire che le maggiori soddisfazioni non possono che derivare, come per un manager, dalla verifica (annuale, semestrale, trimestrale, a seconda delle usanze) concreta di quello che si è fatto attraverso i numeri. Poi alla fine io dico sempre che non c'è niente che possa misurare quanto bene si è fatto quanto

l'ultima riga in fondo ai conti di una azienda o di un negozio. Quello solo conta. Però nel raggiungere quello, che è sacrosanto, e che è garanzia di continuità per l'azienda, possono esserci modi diversi di comportarsi all'interno dell'organizzazione stessa. Ecco io penso che quando all'interno di un'organizzazione le persone, man mano che passano i giorni, dicono o possono dire "si sta meglio di prima" perché per le piccole cose, perché si guadagna un po' di più, perché si ha un po' più di soddisfazione, perché lo stand in fiera è un pochino più bello, perché lo spogliatoio è diventato più grande, perché in mensa si mangia un po' meglio, perché abbiamo gli strumenti più moderni e più nuovi per lavorare...; non importa perché, ma se all'interno della tua organizzazione, le persone sanno che quando ci sono i momenti di difficoltà non esiste la legge che ti obbliga ad anticipare il TFR o parte di quello per comprarti la casa, ma esiste, se nell'ambito del ragionevole, un qualche cosa di più di un soggetto giuridico che è lì, pronto ad ascoltare e se può ad aiutare (perché non sempre si può), che capisce che la logica del licenziare è una logica d'azienda che non è una volontà, io penso che la gente, a un certo punto, alla fine di un anno dice: "si sta meglio di come stavamo all'inizio" e questo è il portare fino in fondo, a termine il proprio modo di lavorare, io penso che allora abbiamo fatto tutti il nostro dovere.

Moderatore: Grazie Andrea della conclusione dell'incontro, soltanto un'osservazione finale, questo incontro non è la fine, non si esaurisce qui, nel senso che nasce dal lavoro del gruppo dei giovani imprenditori della Compagnia delle Opere di cui Marco Montagna, che all'inizio era sicuramente in sala, adesso non riesco più a localizzarlo, non vedo dov'è, insieme ad altri amici, Brambilla, Anceschi e altri, stanno portando avanti.

Per cui l'invito a tutte le persone interessate ad approfondire questi temi è quello di contattare la Compagnia delle Opere perché è un lavoro che vogliamo fare insieme. Nel farlo incontriamo delle persone, le più diverse: ci sono dei laici come l'amico Piero Serra, ci sono dei cattolici, ci sono imprenditori, ci sono manager. Come ci ha scritto, a chi è iscritto alla Fraternità di Comunione e Liberazione, Don Giussani nella sua ultima lettera: noi non siamo persone che sono a posto, assolutamente, non abbiamo incontrato qualcosa che ci ha risolto il problema. Ma è come se in quell'immensa parete nera, quando abbiamo incontrato il movimento cristiano, e cioè la presenza di Gesù nella storia, è come si fosse aperto un varco da cui esce della luce. Siamo persone che non hanno risolto i loro problemi ma che hanno un fascio di luce che orienta la loro ricerca. Per cui vogliamo aiutarci in questo.

Io ringrazio tutti perché credo che oggi abbiamo veramente assistito a cosa significa una compagnia umana che si aiuta a ricercare il senso nel proprio lavoro.

Grazie a Mario Grillo, Mauro Miccio, Andrea Riello e Piero Serra.