

Aymard sostiene che le grandi svolte europee sono sempre avvenute come fatto elitario e che soltanto le imprese hanno sposato senza riserve la causa dell'Unione. Todorov analizza le ragioni di una identità comu-

# Ritornano voglia e coraggio di un nuovo umanesimo

CULTURA

ne tuttora molto labile. E Profumo chiede più coesione fra imprese e società civile. Tutti e tre ritengono che le fondamenta della nuova Europa debbano essere i valori umanistici



**I**mpresa e intellettuali, due mondi spesso distanti, a volte in conflitto tra loro si sono interrogati sul loro specifico contributo alla costruzione di un'Europa che è ormai una realtà consolidata, ma alla quale manca ancora un'anima. L'occasione per un confronto è stata offerta dall'incontro tra rappresentanti delle Chiese cristiane e delle altre grandi religioni insieme con numerosi esponenti del mondo della politica e della cultura mondiale organizzato, come ogni anno, lo scorso autunno dalla Comunità di Sant'Egidio. Nell'ambito dell'iniziativa "Religioni e culture: il coraggio di un nuovo umanesimo", si è tenuta anche la conferenza "La responsabilità dell'impresa e degli intellettuali nella costruzione europea" di cui riportiamo una sintesi degli interventi. Sul tema hanno portato la loro testimonianza Maurice Aymard, storico francese e direttore della Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Tzvetan Todorov, critico, storico e filosofo bulgaro, direttore di ricerca del CNRS in Francia e Alessandro Profumo, amministratore delegato del Gruppo UniCredit, moderati da Ferruccio De Bortoli, già direttore del *Corriere della Sera*, oggi direttore responsabile de *Il Sole-24 Ore*.

### **Maurice Aymard: L'Europa non è più solo un progetto**

Il processo di unificazione europea iniziato nei primi anni Cinquanta, e che sta giungendo oggi al suo termine, non sempre ha mobilitato i cuori e le intelligenze. La trama quotidiana che ha permesso di giungere a compromessi più o meno felici è permeata di conflitti d'interesse e negoziazioni. I grandi momenti di svolta in Europa soffrono quindi ancor oggi di un deficit di adesione democratica e lo abbiamo visto anche durante le ultime elezioni europee dove abbiamo registrato tassi elevati di astensione, ma i progressi fatti in questo mezzo secolo sono stati spettacolari e, soprattutto, ritengo siano irreversibili. Nessuno Stato, infatti, una volta entrato nel processo, ha mai fatto marcia indietro. Tutti i risultati raggiunti sono accettati ed entrano molto rapidamente nei costumi e nelle nostre

abitudini di pensare e di vivere. A questo proposito, vorrei riassumere i progressi raggiunti sottolineando quattro punti principali.

In primo luogo l'aumento del numero dei Paesi: l'Europa unita era nata a sei, siamo arrivati all'Europa dei 15 e oggi dei 25 aspettando ancora alcune adesioni. Per Stati come Romania, Bulgaria o Croazia le date sono già state fissate, per altri come la Turchia il principio stesso è ancora in discussione, però la decisione sembra già probabile. Per altri ancora, come le repubbliche che sono nate dal disfacimento della ex Jugoslavia, la stabilizzazione democratica dei nuovi regimi viene presentata ancora come una necessità preliminare. Ci rimarrà alla fine da risolvere il problema delle repubbliche dell'ex Unione Sovietica, della Comunità degli Stati indipendenti, alle quali la UE sarà costretta a proporre un giorno o l'altro qualcosa di diverso da una frontiera tradizionale: cioè una dogana per le merci e i visti per le persone. Una dinamica insomma è partita, il problema per noi oggi è di sapere se è arrivata al termine o se invece può continuare nella stessa direzione o su basi nuove che bisogna ridefinire.

In secondo luogo bisogna considerare da cosa è costituita l'Unione europea. Si è partiti dalla messa in comune delle sole risorse del carbone e dell'acciaio per arrivare alla libera circolazione di merci, capitali, ma anche delle persone; una libertà che avevamo perduto dalla fine dell'Ottocento. Le nostre società hanno riscoperto la nozione stessa di capitale umano come base della loro ricchezza fondamentale. Ciò che è all'ordine del giorno è un'Europa della cultura, dell'educazione, del mondo universitario e della ricerca scientifica e tecnologica. Si è passati dunque da un'Europa ristretta a un'Europa che vuol comprendere tutti gli aspetti della nostra vita.

Terzo punto: le trasformazioni economiche e sociali. La dinamica dell'unificazione europea ha provocato la trasformazione delle nostre vecchie società rurali in società industriali e urbane che nel '68 sono state definite società di consumo. Le trasformazioni più spettacolari, ma anche le più inattese, hanno interessato gli Stati dell'Europa del Sud: l'Italia la Spagna, il Portogallo, la Grecia e la Francia. E sono state seguite recentemente da alcuni Paesi delle altre periferie dell'Europa come l'Irlanda. Non possiamo fare a meno di constatare che il processo di unificazione europea ha contribuito a colmare in parte questi scarti

\_Impresa e intellettuali dialogano per costruire un'Europa che riscopra valori umanisti. Il dibattito ha visto protagonisti Tzvetan Todorov, Alessandro Profumo, Ferruccio De Bortoli (moderatore) e Maurice Aymard

e a ridurli in modo abbastanza evidente. Il quarto elemento riguarda il passaggio dal consolidamento della pace alla stabilizzazione della democrazia. I primi artefici della costruzione europea avevano in mente l'esperienza delle due guerre, iniziate come guerre europee e terminate come guerre mondiali, che avevano avuto come conseguenza l'indebolimento del continente prima e la sua divisione in due blocchi controllati da due superpotenze poi. Il cosiddetto equilibrio del terrore era la sola garanzia di pace, una garanzia evidentemente fragile. L'idea allora era di creare le condizioni per superare le rivalità tra le potenze europee per eludere definitivamente le tentazioni autoritarie, sia quelle del nazismo e del fascismo sia quella del comunismo nella sua versione sovietica e staliniana. L'unificazione europea non soltanto ha aiutato le democrazie esistenti a superare le crisi che avrebbero potuto metterle in pericolo (i separatismi interni del Belgio o in Spagna, la decolonizzazione nel caso di Francia e Portogallo, il terrorismo nel caso della Germania, dell'Italia e in misura più limitata, della Francia). La dinamica del processo di unificazione europea ha avuto la sua parte anche nel crollo dei regimi socialisti dell'Est dell'Europa e ha rappresentato un polo di attrazione fondamentale, un riferimento, per la quasi totalità delle ex democrazie popolari al di fuori, per il momento almeno, della Repubblica della Comunità degli Stati Indipendenti.

Oggi abbiamo l'impressione che l'ingresso dei nuovi membri della UE sia arrivata troppo tardi, dopo troppi sforzi e senza portare prospettive chiare per il futuro. L'unificazione europea in effetti è un processo complesso, tanto più difficile da portare avanti ora che il numero dei membri dell'Unione è aumentato. Ogni decisione importante dovrà, per molto tempo ancora, essere accettata da ognuno dei Paesi membri. L'esempio degli accordi di Schengen o dell'euro ci ricorda che ogni Paese intende continuare a progredire al proprio ritmo.

Il processo di costruzione europea peraltro si incrocia e interagisce con altri grandi processi, primo fra tutti quello di globalizzazione. Sono tornati anche in primo piano i nazionalismi, gli autonomismi locali e i movimenti comunitaristi o religiosi, in una parola il fondamentalismo e il terrorismo, si sono adattati alla mondializzazione e ora programmano le



loro azioni su scala internazionale. A essere chiamati in causa ora sono i ruoli attuali dello Stato nei confronti della società civile da una parte e nei rapporti con il quadro internazionale dall'altra. In causa sono le decisioni di due categorie particolari di attori sociali che hanno i mezzi per farsi sentire e la cui voce influenza il dibattito pubblico: il mondo dell'impresa e gli intellettuali. Il mondo dell'impresa così come quello degli intellettuali, si era affermato come forza autonoma alla fine dell'Ottocento. Il processo di unificazione europea ha portato gli Stati stessi a realizzare un quadro nuovo che avrebbe ridefinito i rapporti fra politica ed economia e in modo più generale tra politica e società civile. Da una parte i vari Stati dell'Europa occidentale si facevano carico della maggior parte degli investimenti pubblici resi necessari dalle trasformazioni delle loro economie e delle loro società, così come dei costi ugualmente crescenti del *welfare state*. Dall'altra parte, la creazione di un mercato molto più esteso portava gli stessi Stati a rinunciare a strumenti di controllo sull'economia dei loro Paesi. Le Corti di giustizia, la Commissione europea e la Banca centrale europea hanno definito nuove regole inerenti la produzione, i prezzi, la circolazione di un

“L’unificazione è una sfida alla quale le imprese hanno reagito partecipando attivamente e in maniera positiva alla costruzione dell’Europa come spazio economico anche redistribuendo su scala europea i loro investimenti”

numero sempre più esteso di beni e il funzionamento delle imprese. Questi organismi hanno fatto tutto ciò senza però dipendere da uno Stato (nel senso tradizionale del termine), la cui creazione – sia pur sotto forma di una confederazione poco strutturata – non era neppure all’ordine del giorno. È quindi avvenuta una innovazione fondamentale in campo politico: venivano limitati i poteri dello Stato all’interno di un’Europa occidentale che aveva storicamente inventato ed esportato nel resto del mondo i principi stessi dello Stato moderno: la sovranità sul proprio territorio e sulle proprie risorse materiali e umane.

Questa innovazione politica rimetteva in questione gli aspetti fondamentali del pensiero politico europeo, però questa nuova situazione non ha generato un riorientamento del dibattito politico. Gli intellettuali hanno continuato a prendere posizioni sui problemi nazionali, internazionali o mondiali, ma si sono interessati poco alle implicazioni politiche della costruzione europea. È vero che le scienze politiche hanno avuto i loro specialisti delle questioni europee, ma i loro dibattiti raramente hanno raggiunto il grande pubblico. Lo vediamo oggi a proposito del progetto di costituzione che verrà approvato o dai par-

lamenti nazionali o attraverso referendum popolari. Non c’è dubbio che le istituzioni europee hanno avuto la loro parte di responsabilità in questo deficit di adesione democratica. Gli intellettuali stessi hanno fatto molto poco per colmarlo, soprattutto perché non hanno mai pensato all’Europa in termini generali; hanno parlato della cultura delle lingue, delle religioni, della civiltà, del patrimonio dell’arte delle civiltà, ma non ne hanno parlato in termini di posta in gioco per una nuova riflessione politica che avrebbe avuto come punto di partenza un’interrogazione su questo mutamento fondamentale della definizione stessa del politico senza pregiudicare la creazione o meno di uno Stato europeo. Le condizioni stesse della decisione politica europea, cioè un accordo negoziato, spesso a lungo, fra i governi, e l’opacità di una burocrazia sicuramente competente però totalmente priva di contatti con la popolazione hanno fatto sì che l’Europa ancora non riesca a definire e condurre una politica comune e cioè a comportarsi come uno Stato nel senso tradizionale del termine (ciò che non è ancora o che non è obbligatoriamente destinata a diventare).

Mi sembra che, tutto sommato, le imprese si siano adattate meglio alla nuova situazione. L’unificazione europea era sicuramente per loro una sorta di sfida. Significava la fine delle protezioni di cui avevano potuto beneficiare nel quadro dei loro rispettivi Stati, con i quali avevano da molto tempo imparato a dialogare, ma erano anche possibilità eccezionali di espansione. Mi sembra che le imprese abbiano fatto la loro parte e abbiano partecipato attivamente alla costruzione dell’Europa come spazio economico, uno spazio di circolazione e di scambi non soltanto dei beni, ma anche delle informazioni e delle persone.

Questo spazio economico è sicuramente andato al di là delle speranze dei padri fondatori dell’Europa e non soltanto in termini di aumento della produzione, del consumo e del livello di vita o anche di unificazione relativa dei modi di vita. Se guardiamo bene vediamo che ogni Paese ha conservato le sue specificità, però ha anche imparato a conoscere e a comprendere meglio l’altro e a proporci ciò che desidera. Le maggiori imprese hanno fortemente contribuito redistribuendo su scala europea i loro investimenti e le loro produzioni. Il risultato è che oggi l’80% degli scambi commerciali avvengono tra Paesi



europei compresi Stati come Norvegia o Svizzera che hanno scelto di restare al di fuori della costruzione, il che dimostra quanto questa dinamica sia contagiosa. Il fatto più importante, a mio modo di vedere, è che i grandi Paesi europei hanno smesso di considerarsi come concorrenti per viverli come partner. All'inizio degli anni Sessanta la perdita dell'Algeria era presentata da molti in Francia come un fattore di declino perché la Germania era il grande concorrente. Oggi la Germania è diventato il primo partner della Francia e dell'Italia, e la Francia e l'Italia sono ciascuna il secondo partner dell'altro. Non si tratta soltanto di cifre, perché sono convinto che esiste un'Europa che è stata accettata in profondità dalla maggioranza della popolazione dei nostri Paesi è che non è più solo un progetto.

### **Tzvetan Todorov: il ruolo della cultura nella costruzione europea**

Per "costruzione europea" intendo la formazione e il rafforzamento dell'entità politica che riunisce venticinque Stati europei e che oggi chiamiamo Unione europea. Tale insieme, pur disponendo di uno status amministrativo chiaro, non ha per ora un'identità forte. Siamo in molti a essere delusi da tale mancanza, come del resto siamo delusi dagli uomini politici europei, i quali sembrano preoccuparsi esclusivamente delle diverse regolamentazioni burocratiche, senza soffermarsi a riflettere sul concetto stesso di identità europea.

La tesi che vorrei sostenere è che, dal mio punto di vista, non esiste e non potrebbe esistere un'identità culturale europea. E a mio avviso i motivi di tale assenza sono tre, sintetizzabili nel modo seguente: 1. L'entità culturale in questione è di dimensioni inferiori rispetto all'Europa. 2. L'entità culturale in questione è di dimensioni superiori rispetto all'Europa. 3. L'entità culturale europea è multipla e non singola.

Vediamo queste affermazioni in maniera puntuale.

Prima di tutto ciò che chiamiamo cultura rappresenta un'entità di dimensioni più contenute rispetto all'Europa, essendo intimamente legata alla lingua. E in Europa si parla ben più di una sola lingua. Sono cosciente del fatto che talune forme espressive, quali la musica, la danza e l'immagine, non necessitano sempre di un supporto linguistico. Il fatto



su cui vorrei attirare l'attenzione è che ogni essere umano viene al mondo all'interno di un determinato contesto linguistico e la lingua non è uno strumento neutro, ma è impregnata di pensieri, azioni, valori, ereditati dal passato; suddivide il mondo in modo particolare e ci trasmette impercettibilmente questa visione. Un bambino non può evitare di assorbire un modo di concepire il mondo che si trasmette pertanto di generazione in generazione. Oggi, la maggior parte delle città europee si trova a una o due ore di aereo l'una dall'altra, si passa da Parigi a Milano nel corso della stessa mattinata. Eppure, non appena si mette piede in un universo linguistico diverso, si scoprono modi di muoversi, di organizzare il tempo e lo spazio, modi di vivere propri di ogni Paese. Le tradizioni sono ben più radicate di quanto si dica e l'impermeabilità delle lingue vi contribuisce.

In secondo luogo, la cultura rappresenta un'entità di dimensioni superiori rispetto all'Europa. Oppure, se preferite, la cultura costituisce un'entità universale, quindi scivola da ogni limite. Anche in questo caso le considerazioni da formulare sono evidenti: le caratteristiche culturali europee si ritrovano anche al di fuori dell'Europa e le invenzioni non europee si sono diffuse anche in Europa.

“Il ruolo dell’Europa, in quanto potenza politica, potrebbe consistere non nel tentativo di costruire il paradiso, ma nell’accontentarsi di impedire l’avvento dell’inferno. A questo dovrebbe portarci la nostra tradizione culturale”

Si sostiene spesso, per esempio, che il romanzo sia un genere specificatamente europeo: un’affermazione forse veritiera se applicata al passato, ma non al presente: come potremmo pensare al romanzo oggi senza i suoi rappresentanti russi, latino-americani o nord-americani o ancora, più di recente, asiatici o africani? Stesso dicasi per la pittura, la filosofia, la religione o qualsivoglia altro ingrediente della cultura: ciò che era nato in Europa vi ritorna trasformato dal tempo trascorso altrove. Al contempo l’Europa si affretta ad assorbire le influenze straniere e non potrebbe essere altrimenti.

Terzo punto: la cultura europea è multipla. In Europa coesistono numerose lingue e, conseguentemente, svariate culture. È piuttosto all’interno di ogni tradizione che vede la luce un’altra molteplicità. Nel corso dei secoli, ogni cultura ha avuto il tempo di sviluppare al suo interno caratteristiche ideologiche contraddittorie. L’appello alla fede è europeo, come del resto l’appello alla ragione. La politica imperiale è europea, ma anche la lotta anti-imperialista. Il pensiero gerarchico come l’egualitarismo, l’intolleranza come la tolleranza, lo spirito rivoluzionario come lo spirito riformista: sono tutti riconducibili, a ragione, a tradizioni europee.

Quale scegliere come nostra futura identità culturale? Indipendentemente dalla decisione che si potrebbe adottare, si mutilerebbe la tradizione europea, tradendola.

È sulla base di tali ragioni che sostengo l’impossibilità di far dipendere l’identità europea dalle sue tradizioni culturali; queste ultime, infatti, indipendentemente dalle diverse connotazioni che possono assumere, non coincidono con l’Unione europea e non consentono pertanto di delinearne i contorni. Un’entità politica ha bisogno di frontiere, di una linea di demarcazione che separi chi è suo cittadino da chi non lo è. Si tratta della caratteristica intrinseca di ogni prospettiva politica: discostandosi da un’ottica di carattere umanitario, che si esprime a nome di tutti gli essere umani, la politica è sempre di un gruppo, di uno Stato, di un insieme di Stati o di forze all’interno dello stesso Stato. La prospettiva politica, tuttavia, non è incompatibile con un atteggiamento di stampo umanitario. Essere ospitali, generosi o caritatevoli nei confronti degli stranieri non significa ignorare la differenza tra cittadini e stranieri. L’ottica umanitaria traccia un orizzonte e pone una serie di paletti per l’ottica politica: ci sono limiti che nessuna ragione di Stato deve mai superare. D’altro canto, l’azione umanitaria ha bisogno del quadro politico e i diritti dell’uomo diventano una realtà palpabile quando gli Stati stessi si fanno carico della loro tutela, quando diventano anche diritti politici. L’Europa politica ha bisogno di frontiere ben definite e non è la cultura che può fornirle. Ma chi, quindi? Sofferamoci un istante a riflettere sulla realtà dell’Unione europea.

In primo luogo i Paesi fondatori sostengono di ispirarsi al medesimo progetto politico. Per far parte dell’Unione europea, un Paese deve abbracciare l’ideale della democrazia liberale, praticare l’economia di mercato, essere uno Stato di diritto, garantire la tutela delle minoranze che accoglie, eliminare ogni forma di discriminazione, controllare che viga la separazione tra Stato e Chiesa, abolire la pena di morte e così via.

Ai criteri sopraelencati si aggiunge la necessità di una continuità geografica. Altro elemento simile, legato al contempo alla geografia e alla demografia: le dimensioni degli Stati che costituiscono l’Unione devono rimanere affini. Per tale motivo, anche se si trasformasse politicamente, e indipendentemente dalla sua importanza culturale, la Russia non potrebbe

mai entrare a far parte dell'Unione europea. A queste condizioni vorrei aggiungere un'altra, citata con minor frequenza: l'interesse strategico. Questa mancanza di attenzione dipende probabilmente dal fatto che gli uomini politici rimangono, nella maggior parte dei casi, fedeli alla propria educazione nazionale, senza riflettere in funzione dell'interesse europeo. La questione si pone concretamente oggi, dal momento che ci si chiede se si debba porre freno all'ampliamento dell'Europa a est, laddove il continente non è delimitato da un mare. A mio avviso, è a fronte di questa terza prospettiva che si deve decidere, per esempio, se aprire le porte dell'Unione europea alla Turchia o meno o se l'Europa debba accogliere un Paese la cui popolazione è in maggioranza musulmana (dato che l'Unione europea richiede la laicità politica e non la professione della religione cristiana).

Se adottiamo quest'ottica, la domanda cruciale risulta essere la seguente: quale tipo di vicini l'Europa dovrebbe avere? A mio avviso, l'Europa politica dovrebbe tentare di circondarsi di Stati che potremmo definire "di transizione": sufficientemente vicini, ma comunque esterni. E da questo punto di vista, è negli interessi dell'Europa avere come vicini la Turchia piuttosto che l'Iran, l'Iraq o la Siria, Paesi molto meno affini, come accadrebbe se la Turchia diventasse membro dell'Unione europea. Analogamente, più a nord, i vicini più auspicabili sarebbero l'Ucraina e la Bielorussia, piuttosto che la Russia stessa. L'espressione "Stati di transizione" potrebbe assumere un'altra accezione: non solo Paesi che ci separano da un mondo diverso, ma anche Paesi con i quali si sono sottoscritti svariati accordi e trattati, culturali, giuridici, economici, ma con cui non è stata realizzata un'integrazione politica. L'Unione europea, invece, è destinata ad assorbire un giorno gli altri Stati del territorio europeo, come i Balcani.

L'Europa così costituita non può far valere un'identità culturale semplice. Al contrario, può mettere a frutto ciò che chiamerei volentieri la sua cultura politica. E in questo caso non si allude più ai grandi scrittori o ai grandi pittori, ma alle massime dell'azione politica, elaborate in Europa, che portano il segno della sua geografia così come della sua storia. Su una superficie assimilabile in estensione a quella degli Stati Uniti d'America o della

Cina, si è costituito non uno Stato unico, ma un insieme di una quarantina di Stati che sono stati costretti a vivere gli uni accanto agli altri. Questa promiscuità, già citata, questa pluralità di lingue, di religioni, ma anche di formazioni politiche, ha alimentato innumerevoli conflitti e mietuto milioni di vittime. Tuttavia, oggi possiamo godere dei suoi effetti positivi, rappresentati dal riconoscimento della diversità umana, dalla tolleranza nei confronti di usi, costumi e opinioni diverse, dal rifiuto di trattare ogni differenza in termini di "amico"/"nemico".

Per quanto riguarda la storia, le sue lezioni sono ovviamente numerose, dal momento che tutta l'Europa è caratterizzata da una lunga esperienza, spesso infelice, di cui conserva le tracce nei libri quanto nelle sue costruzioni, se non addirittura nei paesaggi. E la caratteristica forse più importante della sua cultura politica deriva proprio dalla sua storia: è la sua scelta di condurre una politica laica, tesa a tenere rigorosamente separato il sacro, riservato oggi alla sfera individuale del singolo, dagli affari di Stato.

L'adozione di questo principio non solo è responsabile della separazione tra fede e ragione, o tra Chiesa e Stato, ma ci mette altresì in guardia contro i surrogati moderni delle antiche credenze, quelle religioni politiche che hanno svolto un ruolo così decisivo nella storia degli ultimi due secoli in Europa. Sappiamo come si siano voluti legittimare i progetti imperiali europei del XIX secolo sostenendo la necessità di assumere una missione di civilizzazione. Sappiamo altresì che la colonizzazione che ne è derivata è stata rifiutata violentemente dai popoli colonizzati, che si voleva rendere migliori a scapito della loro volontà. Nel corso del XX secolo, le religioni politiche hanno assunto una connotazione ancor più minacciosa, nella forma di Stati comunisti e fascisti, concepiti a loro volta come portatori di una missione: imporre a tutti i cittadini il modo giusto di pensare e a tutti gli altri popoli la sottomissione a una tutela ideologica e militare. Gli europei hanno pagato a caro prezzo questi sbandamenti e continuano, indirettamente, a farlo. Sono pertanto premuniti, per la maggior parte, nei confronti di qualsivoglia idea nuova di missione a essi affidata, come quella di portare la democrazia, l'economia di mercato e la libera impresa a tutti i popoli della terra appesi ai loro missili e alle loro bombe. Per averlo fatto

“Impresa e intellettuali devono riscoprire i valori umanistici sia come fondamento della costruzione europea, sia della nuova impresa. Andando così verso l’economia della conoscenza che dominerà il Terzo Millennio”



in passato e averne subito le conseguenze, gli Europei non confondono più il bisogno di difendere i propri valori e il proprio territorio, anche con mezzi militari, con la convinzione che si debba imporre il bene a tutti. Il ruolo della potenza politica, così come lo si può dedurre dalla storia europea, consisterebbe non nel tentativo di costruire il paradiso sulla terra, ma nell’accontentarsi di impedire l’avvento dell’inferno. La tradizione culturale che ci spinge lungo questa via merita di essere protetta e prediletta.

**Alessandro Profumo:  
verso il management della conoscenza**

La riflessione che mi accingo a fare si fonda sul ruolo svolto dalle imprese nella costruzione europea e su come esso mostri molti caratteri di analogia con quello svolto dagli intellettuali. Le competenze dell’imprenditore e dell’intellettuale finiscono poi quasi con il fondersi in un modello di management – il management della conoscenza – che sta sempre più caratterizzando le economie del Terzo millennio.

Non possiamo considerare l’impresa come qualcosa di chiuso in se stesso: tutt’altro. L’impresa è un organismo vivente che opera attraverso l’ausilio delle persone che in essa

ogni giorno lavorano, agiscono, grazie alle loro competenze, ai loro sentimenti, alle loro culture. Un postulato che trova maggior fondamento quando discutiamo su un orizzonte sovranazionale.

Il problema della costruzione di una nuova identità europea diviene un elemento essenziale anche per le culture e le modalità di gestione delle imprese.

Culture diverse come quelle che attualmente convivono nella nuova casa europea impongono di acquisire capacità di norma poco presenti nelle organizzazioni: capacità di ascoltare, di includere anziché di escludere, di integrare anziché di disgregare. È questo il grande valore che viene all’impresa da questo nuovo orizzonte, e noi che ci occupiamo di impresa dobbiamo essere preparati. Il compito è complesso. Una cultura comune non si inventa dal nulla, ma nasce e cresce sulla base di ampie condivisioni di fondo.

L’economia e la finanza sono riuscite, in questi anni, ad abbattere numerosi confini e a costruire un’unione basata, in buona misura, sulla valorizzazione delle differenti capacità. Affinché il cammino di crescita dell’Europa possa proseguire è necessario che anche la società civile faccia la sua parte. Il mondo imprenditoriale, quello economico, quello



finanziario devono dunque agire nella consapevolezza che serve un'azione comune, concertata con i protagonisti del mondo istituzionale, politico, sociale e culturale.

Il nostro gruppo bancario si è già da tempo posto in questa prospettiva. Già oggi l'area dell'Europa centro-orientale – che noi chiamiamo New Europe – è *second home market* di UniCredit. Crediamo in questa regione e nel ruolo che essa può svolgere nella costruzione e nell'integrazione dell'Europa allargata. In quest'area noi vogliamo continuare a crescere, garantendo il rispetto delle specificità culturali dei Paesi della regione: l'armonica integrazione non ha bisogno di processi di colonizzazione.

È necessario riscoprire i valori umanistici come fondamento non solo della costruzione europea, ma anche della nuova impresa che in tale Europa deve prepararsi ad agire e a competere.

Cultura tecnologica e cultura umanistica possono e devono coesistere. Nei fatti: a tutti si chiede una competenza specialistica, ma soprattutto una capacità del tutto personale in modo da offrire contributi originali e innovativi.

C'è quindi bisogno di una cultura che superi gli individualismi e conduca verso una coscienza totalizzante: questo è il vero concetto di umanesimo. Quali sono gli strumenti per innescare questo processo? È necessario mettere mano ai sentimenti, alle emozioni, che sono le radici della creatività. La figura del nuovo manager in questa sorta di "rinascimento aziendale" sarà quella di colui che riuscirà a togliere il velo ai sentimenti e che sarà capace di rendere transitivo il rapporto tra persona e impresa.

Se vogliamo fare dei passi avanti bisogna ritornare a far riflettere gli uomini dell'impresa sui valori civili e sulle responsabilità personali.

E questo è essenziale per le nuove sfide della cosiddetta "società del rischio" che caratterizzerà inevitabilmente l'Europa allargata. Un rischio non solo ambientale, ma della fine di molte certezze, della perdita di tradizioni che non devono essere sostituite con nuovi nazionalismi e nuovi fondamentalismi.

Abbiamo dinanzi a noi tempi difficili, incerti, che sarà necessario affrontare con saggezza, equilibrio, creatività e attenzione verso coloro che ogni giorno costruiscono il progetto

della loro vita e del loro lavoro nell'impresa e nella società.

Esiste una crisi delle prospettive di vita a cui tutti dobbiamo cercare di dare risposta.

L'impresa può dare il suo contributo sul fronte della responsabilità e quindi dell'integrità della persona e con la persona, fondando le relazioni economiche sul profondo rispetto dell'altro.

Il mercato ha bisogno di una forte cultura delle regole, di reti non solo economiche, ma anche sociali che consentano di far sì che l'equità, il rispetto dei patti, la trasparenza e l'onestà ne siano fondamento.

Senza questi valori il mercato non si sviluppa ed è illusorio pensare che esso possa contribuire alla realizzazione degli obiettivi di integrazione europea.

È per questo che uno dei compiti più urgenti, frutto dello sforzo comune tra imprese e società, è quello di costruire una rete di incentivi che promuovano comportamenti corretti, favorendo l'emergere di sempre nuove energie e incentivando realmente, senza retorica, la cultura della fiducia nella legalità.

Di qui l'importanza per la *governance* di azioni sociali nell'impresa indotte dai cosiddetti codici etici, che debbono arricchirsi grazie alla diffusione di una cultura che ponga al suo centro l'integrità personale e dei comportamenti.

Il mercato non può sottrarsi a tali regole, perché è una componente decisiva della società civile. Solo l'integrità individuale delle persone che costituiscono l'impresa, unitamente ai cittadini virtuosi, può offrire una prospettiva affinché questa società del rischio ritrovi una sorta di patto culturale dell'integrità basato sulla condivisione di taluni dei principi morali che fondano la vita civile.

Su queste fondamenta dobbiamo costruire un nuovo profilo della persona imprenditoriale e manageriale mentre procediamo nell'inarrestabile costruzione della comunità europea.

L'Europa inizia a diventare una società mondializzata, con diverse culture, con diverse fedi: l'impresa può definirsi responsabile se riesce a far convivere valori, storie personali e collettive diverse e dare ad esse la dignità di un coerente percorso di vita.

È questo l'orizzonte dell'ideale di un mercato più civile e civilizzatore.



«La vera identità europea si costruisce dal basso. Uno degli aspetti più importanti della costruzione europea è la necessità di integrare anziché omologare (nella foto Ferruccio De Bortoli)»

Inoltre, alle imprese si impone un nuovo paradigma: ottenere e gestire il consenso sia all'esterno dell'azienda, ottenendo la "fiducia" degli *stakeholders*, sia all'interno, mediante "valori" che sappiano compattare i vari livelli organizzativi. Sebbene la combinazione di queste due componenti fondamentali possa incidere positivamente sull'accumulazione e sulla creazione della conoscenza e, di conseguenza, sul successo dell'impresa, esse non vengono rilevate dal bilancio.

L'esigenza che si pone è quella di legare la realtà interna a quella esterna all'impresa, alimentando una stabile relazione con i portatori di interessi. A tal fine occorre incrementare i flussi informativi, non solo quelli dall'impresa agli *stakeholders*, ma anche quelli di segno opposto.

Cultura e impresa non sono così lontane come si è portati a pensare.

Imprenditori e intellettuali: sono loro che potranno costituire la nuova classe dirigente. In che modo questo può accadere? Gli imprenditori stanno tornando sulla scena non solo economica ma anche sociale. E per sopravvivere alla competizione globale è necessario che rivalutino i propri asset immateriali: la conoscenza e la cultura.

Tutto questo senza trascurare la razionalizzazione della produzione e dei costi. È quello che chiameremo il "management della conoscenza", che genera valore attraverso la conoscenza.

Il management della conoscenza consente di generare valore attraverso l'assunzione di decisioni a carattere imprenditoriale basate sull'utilizzo di unità di conoscenze struttura-

te tramite un processo che inizia con l'individuare ciò che è importante conoscere e termina con l'impiego efficace per la generazione di valore a livello di business.

Per far ciò occorre saper gestire le modalità di acquisizione della conoscenza: apprendimento, codifica, costruzione, elaborazione e organizzazione.

Nel nuovo capitalismo globale della conoscenza il rapporto tra intellettuali, imprenditori, dirigenti d'azienda è essenziale per evitare una cattiva gestione della conoscenza. In questo nuovo capitalismo globale della conoscenza il rapporto tra intellettuali, imprenditori e dirigenti d'azienda è essenziale. Un fruttuoso scambio che permette di evitare una cattiva gestione della conoscenza, interrompendo processi decisionali irrazionali. Fattori che porterebbero inevitabilmente a una perdita di opportunità, a una scarsa ricettività delle risorse umane, e ad un'organizzazione delle attività sbagliate o inadeguate.

Un corretto utilizzo delle due categorie (intellettuali e imprenditori) comporta innegabili vantaggi: il primo è il miglioramento dell'efficienza, attraverso la semplificazione dei processi decisionali e dell'organizzazione, e l'ottimizzazione delle correlazioni tra processi e conoscenza.

È da qui che si possono gettare le basi per l'impresa che dominerà l'economia del Terzo millennio. È l'economia della conoscenza, capace di imprimere alle imprese flessibilità e innovazione, fornendo soluzioni compatibili con le modificazioni dell'ambiente. Tutto questo grazie alla valorizzazione della conoscenza, sancita dal nuovo patto tra imprenditori e intellettuali.

La sfida che abbiamo di fronte è quella di inventare modalità di integrazione tra cultura e impresa, fra intellettuali e manager, muovendo dalla lezione del Rinascimento, secondo cui la mano non è mai stata seconda all'intelletto.

sintesi a cura di Alessandra Cipolla