Il valore del lavoro: racconto di una serata con artigiani e piccoli imprenditori

di Lauro Venturi

A metà dicembre il Direttore di Cna Forlì Cesena, con il quale ho un solido rapporto di stima e fiducia, mi ha chiamato a una convention per fare un intervento che valorizzasse il lavoro di centinaia di imprenditori che, oltre a gestire ogni giorno le proprie aziende, dedicano tempo, energie e intelligenze al governo della loro associazione. Davanti avevo circa centocinquanta persone e mi ha colpito vedere un gruppo dirigente così numeroso interrogarsi e ragionare su come migliorare la 'governance' ed essere più utile alla propria associazione. Una così attenta presenza, in questa epoca in cui pare che si debba solo correre, con tempi 'televisivi' nei quali ciò che si dice o si vede oggi domani è già vecchio, per poi essere sostituito da un 'nuovo niente', è una grande ricchezza, e non solo per Cna.

Lauro Venturi, manager e counselor a indirizzo analitico transazionale, attualmente è Amministratore delegato di Siaer Information and Communication Technology.
Iscritto all'Ans – Associazione nazionale sociologi, è un esperto di Pmi e sistemi associativi.

In Italia le aziende che hanno più di 100 addetti sono una percentuale inferiore allo 0,5%, mentre quelle che impiegano da uno a nove addetti sono sicuramente intorno al 90%. Il solo artigianato concorre alla formazione del Prodotto interno lordo per circa il 15%. Cna – Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola Impresa, è l'associazione di rappresentanza più importante per l'impresa di minori dimensioni: ha oltre seicentomila associati, riferiti a diverse centinaia di migliaia di imprese (quasi ottomila solo a Forlì) e occupa poco meno di ottomila persone, che operano in 1.152 sedi territoriali. Dovrebbero bastare queste cifre per sostanziare l'importanza dell'artigianato e della Pmi; invece, assistiamo quotidianamente a sottovalutazioni forti, a una rappresentazione non esatta di questo comparto, spesso chiamato in causa quando si parla di evasione fiscale e ancora più spesso quasi 'sgridato' per avere aziende troppo piccole.
Mi è venuta in mente la barzelletta del negro (che non ho raccontato per mancanza di tempo e per un mio imbarazzo legato al fatto che di fronte avevo un imprenditore proveniente dal Senegal) che, sentendosi emarginato per il colore della pelle, andò da un luminare e gli pose il problema. Dietro a un consistente compenso, il luminare gli disse: "*Ho trovato! Per non essere più discriminato devi diventare bianco*". Quando il negro gli chiese: "*Come?*", il luminare, indispettito, gli rispose: "*Senti, io ti ho trovato la soluzione, realizzarla tocca a te!*".
La barzelletta mi ricorda chi predica sulla criticità dimensionale delle piccole imprese, senza individuare uno straccio di soluzione e senza mettere risorse per promuovere filiere e reti d'imprese perché queste possano "*diventare grandi restando piccole*".
La mia irritazione muove anche dal fatto che questi suggeritori non comprendono che se un'azienda di dieci persone raddoppia le sue potenzialità, rimane sempre e comunque un'impresa di piccole dimensioni. E poi, chissà perché, mentre si predica astrattamente la necessità che le imprese crescano, si dimentica che non raramente le grandi imprese non producono automaticamente ricchezza, spesso drenando risorse e scaricando le loro difficoltà sulla collettività. Mi sono rifatto ai casi Parmalat e a quello recente "*Ital-*

case Bagaglino", nel quale le banche (le stesse che con Basilea 2 vogliono inasprire le condizioni di erogazione alle Pmi) hanno continuato a finanziare un'impresa ormai cadavere.
Vedendo tanti occhi e mani che sapevano di lavoro, mi sono chiesto cosa possono provare queste persone quando sentono queste notizie: sicuramente sentimenti che vanno dalla rabbia all'indignazione, dall'avvilimento alla perdita di speranza. E quando sentono che un top manager di un'azienda pubblica allo sfascio, che lui lascia ancora più sfasciata di prima, prende ogni due tre anni una liquidazione (per che meriti?) che forse copre l'evasione fiscale degli artigiani di un anno, che reazioni avranno mai? Ecco perché sono convinto che non sia mai "troppo" sottolineare l'importanza dell'artigianato e delle Pmi, la cui ricchezza in termini di solidità, di garanzia, di posti di lavoro, di "*cultura del fare*" in modo serio, va a beneficio non solo di questi imprenditori e delle loro famiglie, ma dell'intera collettività che ospita quelle imprese. Gli artigiani e i piccoli imprenditori vivono dove lavorano, quindi ci tengono a un buon sistema di servizi sociali, a scuole che sfornino persone preparate che poi possono andare nelle loro aziende, a un clima vivibile: un bravo artigiano è sempre anche un bravo cittadino!

William Morris

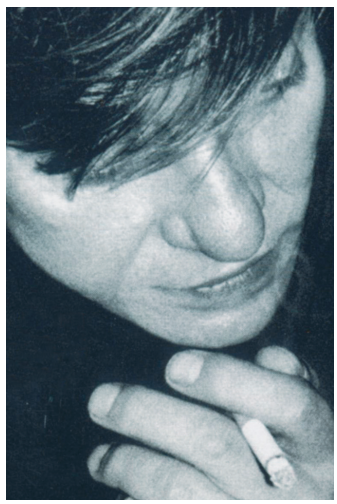
Prendendo a prestito alcune riflessioni di Gianfranco Dioguardi, la piccola impresa più di tutte esprime la speranza di un "*neoumanesimo imprenditoriale*", nel quale profitto e benessere, individualità e collettività, innovazione e tradizione, locale e globale possono convivere in un equilibrio da ricercare continuamente.
Così come non credo sensata la contrapposizione grande industria - piccola impresa, altrettanto non ho una visione nostalgica dell'artigianato.
Non mi ispiro a William Morris[1], rinnovatore dell'artigianato artistico inglese, amico di John Ruskin con il quale condivideva che "*… solo il lavoro manuale produce cose buone, la macchina è l'inferno*".
Mi piace però sottolineare che questa parola contiene un concetto di 'arte', di creatività, di unicità: proprio quello che ci serve per differenziarci dai nuovi competitori che si basano su basso costo del lavoro e su condizioni sociali e ambientali da fine ottocento europeo.
L'artigianato e la Pmi sono un valore non solo economico ma anche sociale, soprattutto perché tengono vivo, con tenacia e pazienza, il valore del lavoro.
Lavoro e Valore, un'unica vocale che impedisce a queste due parole di 'anagrammarsi': sarà un caso?
Da troppi anni l'eccessiva 'finanziarizzazione' dell'economia, per la quale si guadagna dieci volte di più con operazioni speculative che con il lavoro vero che produce 'cose' e servizi, è diseducativa: che lezione diamo ai giovani, come possiamo insegnare loro il concetto che prima bisogna seminare e poi raccogliere, che si deve imparare con pazienza e curiosità?
Ricordando che la parola 'lavoro' richiama la fatica e lo sforzo (forse riconducibile al verbo *labare*, vacillare sotto un peso) e che nella nostra cultura entra quasi come una punizione ("*… col sudore della tua fronte mangerai il pane…*"), ho letto queste parole:
"*Se si escludono istanti prodigiosi […] che il destino ci può donare, amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra.*
[…] esiste anche una retorica di segno opposto, non cinica ma profondamente stupida, che tende a denigrarlo, a dipingerlo vile, come se del lavoro[…] si potesse fare a meno, […] come se chi sa lavorare fosse per definizione un servo, e come se, per converso, chi lavorare non sa, o sa male, o non vuole, fosse per ciò stesso un uomo libero. È malinconicamente vero che molti lavori non sono amabili, ma è nocivo scendere in campo carichi di odio preconcetto: chi lo fa, si condanna per la vita a odiare non solo il lavoro, ma se stesso e il mondo. Si può e si deve combattere perché il frutto del lavoro rimanga nelle mani di chi lo fa, e perché il lavoro stesso non sia una pena, ma l'amore o rispettivamente l'odio per l'opera sono un dato interno, originario, che dipende molto dalla storia dell'individuo, e meno di quanto si creda dalle strutture produttive entro cui il lavoro si svolge […]".
Mi viene in mente la storiella di quel principe che si fermò vicino a un cantiere polveroso e rumoroso, si avvicinò a un gruppetto e chiese: "*Cosa state facendo?*". Una persona, senza nemmeno alzare la testa, bofonchiò che stava sudando e spaccandosi le ossa.
Il principe allora si avvicinò a un secondo operaio, che gli disse che stava costruendo delle pietre ben squadrate e regolari. Poi andò da un terzo, che condivideva la stessa situazione dei primi due e, alla domanda di cosa stesse facendo, rispose: "*Sto costruendo una cattedrale!*".
Ho poi evidenziato che le parole prima lette le aveva scritte Primo Levi, che fu suo malgrado ospite di quei campi di sterminio che accoglievano milioni di persone destinate a passare per il camino dopo una perma-

[1] News from Nowhere – 1891.

nenza di stenti non immaginabili. E quella terribile scritta: *"Arbeit Macht Frei"*, *"Il lavoro rende liberi"*...
Eppure nel 1978 Primo Levi, ne la *"La chiave a stella"*, mette in bocca a Libertino Faussone, un operaio che si stanca della linea di montaggio alla Lancia e va a fare il montatore specializzato di strutture in giro per il mondo, queste belle parole che la dicono lunga sul valore del lavoro. Per altro, mi viene in mente quando ero un ragazzino e portai il mio motorino dal meccanico perchè si 'ingolfava' sempre. Lui lo accese, ascoltò per un po' e disse: *"Lo ziglore è sporco, bisogna pulirlo e registrare il carburatore"*. Poi si rivolse al suo ragazzo di bottega dicendogli di fare questa pulizia. Quando l'operazione fu terminata, il meccanico senior si fece avanti con un piccolo cacciavite, che maneggiava come un luminare padroneggia il bisturi, accese il motore e cominciò a fare delle piccolissime variazioni, ascoltando con un'attenzione degna di un direttore di orchestra.
Alla fine il motorino andava che era una meraviglia e l'apprendista gli chiese: *"Ma come hai fatto?"* E lui pressappoco rispose così. *"Eh caro mio, esperienza, esperienza... e poi lo devi sentire, il motore!"*.
Cosa poi volesse dire 'sentire il motore'... lo sapeva solo lui, però quando un'azienda artigiana cessa l'attività, non si verifica solamente una variazione negativa alla Camera di commercio; è un pezzo di conoscenza che se ne va, conoscenza tecnica ma anche umana, di insegnamento. Perché non raccogliere un po' di autobiografie di artigiani che hanno tante cose da dire? Mica solamente i grandi industriali hanno storie interessanti dalle quali apprendere!
La seconda parte del mio intervento si è focalizzata sul valore associativo. L'Associazione è importante perché singolarmente le aziende artigiane e le Pmi non avrebbero forza contrattuale e negoziale, sarebbero tante belle voci che nessuno potrebbe sentire.
Non è solo un fatto di rivendicazione, ma di proposta e di ibridazione con la società nella quale le aziende artigiane e le Pmi vivono.
"Se ho visto più lontano, è perché stavo sulle spalle dei giganti" ammetteva nel diciassettesimo secolo Newton. Ecco, un'associazione come Cna crea un nuovo soggetto che ha una statura e un peso superiore alle singole parti che lo costituiscono. Peccato che questa voce collettiva sia poco ascoltata, perché le regole della comunicazione giornalistico - televisiva e le agende politiche seguono logiche purtroppo distanti dalla 'cultura del fare'. E il lavoro come valore non buca certo il video: ma questo richiederebbe un altro convegno!
Poiché la serata era incentrata sul governo di Cna, ho affermato senza mezzi termini che secondo me l'associazione non è un'azienda, sapendo di creare un bel problema in dirigenti associativi che nella loro vita fanno (sono?) gli imprenditori.
Cna non è un'azienda, perché non ha come scopo quello di remunerare il capitale di rischio dei soci, pur dovendo ricercare efficienza ed efficacia per essere attrattiva. Anche l'associazione ha l'esigenza di fare marketing, eroga servizi buoni se ha persone motivate e preparate, sta sul mercato e ha concorrenti; chi la dirige deve credere fino in fondo negli scopi, deve creare valore aggiunto e soddisfare soci e clienti.
Però l'associazione è diversa da un'azienda, perchè ha un livello decisionale più vincolato, è un soggetto politico, la proprietà è meno definita e privilegia la rappresentanza alla redditività, pur dovendo avere i bilanci in

ordine e con un utile necessario per la solidità e lo sviluppo. La mia esperienza di consulente e formatore, a stretto contatto con i titolari di aziende artigiane e di piccole imprese, mi ha permesso di osservare e di ragionare sul fatto che queste persone, quando ricoprono un ruolo dirigente nell'associazione, spesso mi risultano diverse da come le vedo in azienda.
D'altra parte quasi tutte le aziende artigiane nascono intorno all'idea forte del titolare, che cresce quasi in modo simbiotico con la sua azienda e le sviluppa a sua immagine e somiglianza.
L'imprenditore gestisce la sua azienda conoscendo alla perfezione i processi produttivi e commerciali, interagendo quotidianamente con i clienti e i fornitori e organizzando direttamente i propri dipendenti. Quasi mai si trovano in queste strutture modelli manageriali caratterizzati da chiari processi di delega, fondati sulla separazione tra proprietà e gestione. Pertanto, l'imprenditore monitora e condiziona pressoché tutto, passando da questioni di valenza strategica a decisioni più operative. È quindi abituato e 'geneticamente predisposto' a percorrere tutti i livelli della vita aziendale, a conoscerne e influenzarne i diversi aspetti in tempi molto

stretti e senza dover negoziare più di tanto con altri le decisioni. In Associazione non è così. Ho condiviso con la platea un nitido ricordo del primo giorno del Progetto Innovazione e Formazione[2], a fine ottobre del 1998, con i massimi dirigenti di Cna Emilia Romagna, quando la docente chiese a ogni imprenditore di disegnare ciò che per lui era l'azienda, la sua azienda, e ciò che era l'Associazione. Le differenze che emergevano dai disegni (non dalle parole o dai ragionamenti, ma da ciò che ognuno sentiva) appesi alle pareti di un'anonima aula di albergo erano straordinarie Da un lato una comune immagine vincente e positiva in azienda; dall'altra una visione più problematica e indefinita per quanto riguardava l'essere in Associazione. Ho fatto diversi interventi sui temi della rappresentanza e del marketing associativo e, per irrobustire la riflessione sulla differenza del ruolo dell'imprenditore in azienda e come dirigente associativo, utilizzavo spesso l'analogia con gli animali: "*in azienda mi sento come… in Cna mi sento come…*".



Per quanto riguarda l'essere imprenditore in azienda, in due o tre animali (leone, cavallo, gazzella) si ritrova la stragrande maggioranza dei partecipanti. Invece la situazione per l'imprenditore dirigente associativo è molto più parcellizzata e saltano fuori anche formiche, tartarughe, muli, lumache…

Così come con le piante: in azienda l'imprenditore si sente una robusta quercia o un forte castagno; in associazione più un flessibile salice o una pur buona, ma delicata albicocca.

Se un imprenditore che ricopre un'importante carica dirigenziale in associazione continua a pensarsi come quando è il titolare della sua azienda, continuerà ad avvertire un disagio, quasi uno spirito di impotenza tra ciò che riesce a produrre nella sua azienda e la fatica che gli viene richiesta nel ruolo di dirigente dell'associazione.

Per ricoprire il ruolo di imprenditore - dirigente di un'associazione, diventa indispensabile '*imparare a disimparare*', non come cancellazione di ciò che ha aiutato e aiuta in azienda, ma come 'salvataggio di alcuni file' dell'esperienza su un dischetto, per liberare memoria necessaria a immagazzinare nuovi contenuti e a interpretare meglio un ruolo nuovo.

Per un imprenditore fare il dirigente di un'associazione richiede competenze specifiche che si possono individuare, sviluppare e monitorare se l'associazione vuole adeguare il processo della rappresentanza e le sue modalità di funzionamento per guidare il cambiamento e non essere al traino. Da qui l'urgenza di un programma che non sia di formazione (*teaching*), che sa quasi di manipolazione, nel quale uno insegna e gli altri assimilano, ma un vero e proprio programma educativo (learning); un processo di apprendimento collettivo che passi dal riflettere insieme, dal 'tirare fuori' i pensieri: l'allievo non è un vaso da riempire, ma un fuoco da accendere!

Ho poi ricordato Fabrizio De Andrè: "*… Dove sono andati i tempi di una volta, per Giunone, quando ci voleva per fare il mestiere anche un po' di vocazione!*". Queste parole mi ricordano sempre l'insegnamento che ho ricevuto dagli imprenditori con i quali ho lavorato: per avere successo in azienda occorre crederci, essere positivi, avere energia e passione. E ho visto tanti imprenditori mettere la stessa passione e motivazione sia in azienda sia in Cna, in dibattiti pieni di emozione e di ragione, che ci facevano tirare fino a tardi lasciandoci la sensazione di fare parte di una 'costruzione' comune.

Sono convinto che i sentimenti, la ragione e i valori rappresentino ancora quel mix armonico che sta alla base del successo di un'associazione di rappresentanza.

Avendo aperto l'intervento dicendomi piacevolmente stupefatto nel vedere tante imprenditrici e imprenditori che dedicavano del loro tempo per interrogarsi su come gestire meglio la loro associazione, ho voluto concludere con una riflessione sul tempo: *Trova il tempo di lavorare, è il prezzo del successo. / Trova il tempo di riflettere, è la fonte della forza. / Trova il tempo di giocare, è il segreto della giovinezza. / Trova il tempo di leggere, è la base del sapere. / Trova il tempo di essere gentile, è la strada della felicità. / Trova il tempo di sognare, è il sentiero che porta alle stelle. / Trova il tempo d'amare, è la vera gioia di vivere. / Trova il tempo di essere contento, è la musica dell'anima.*

I dirigenti imprenditori hanno seguito con grande attenzione queste parole e diverse persone, durante l'immancabile buffet, sono venute a complimentarsi e a chiedermi quel testo irlandese che non so più dove ho trovato.

Mentre me ne tornavo a casa, abbastanza stanco, mi è venuto da sorridere e mi sono sentito felice di appartenere a un mondo così genuino.

[2] Vedi *L'evoluzione della rappresentanza* di Allari, Serio, Varanini, Venturi – Guerini 2004.