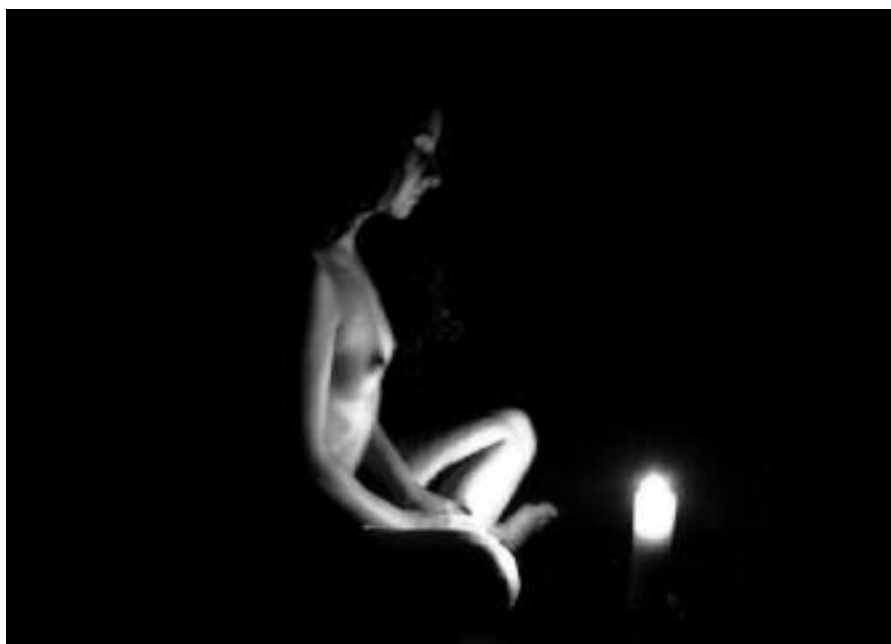


Se il diritto ha troppe fonti

>>> Cesare Pinelli

Un titolo come *Fine del diritto* non poteva che essere strutturato in forma interrogativa. Al Convegno di Taormina del 1981 Massimo Severo Giannini ricordava di aver letto lavori sulla crisi del diritto mezzo secolo prima, e ne deduceva che “a questo punto il diritto dovrebbe essere ridotto ad uno di quegli ortotteri filiformi di cui trattano i libri di entomologia. E invece no, non solo c’è, ma c’è una domanda crescente di diritto. Basta leggere i contratti collettivi di lavoro: vi si vuole disciplinare ogni cosa. Ma se c’è una domanda crescente di diritto non c’è crisi del diritto”. L’osservazione vale a maggior ragione oggi.

Di “fine del diritto” si può parlare in forma affermativa solo se vi affianchiamo un predicato come “fine del monopolio statale del diritto”. Pietro Rossi, curatore della raccolta di saggi, se ne dichiara subito consapevole, ed è questo il robusto filo che collega i saggi. Quello di Luigi Capogrossi Colognesi si intitola “Una pluralità di soluzioni e di diritti come felice inizio”, ed è dedicato all’esperienza del diritto romano. L’obiettivo è duplice. Il primo è esplicito, ed è interno alla disciplina: Capogrossi mira a dimostrare l’inutilità della risalente (ma anche, evidentemente, persistente) pretesa dei romanisti di trattare quell’esperienza alla stregua di un’anticipazione del modello giuridico dello Stato moderno, con l’inevitabile risultato di riferire al diritto romano le categorie concettuali elaborate e utilizzate molti secoli più tardi. Condensando i risultati raggiunti in *Storia di Roma*



fra diritto e potere (il Mulino, 2009), Capogrossi ci dice che per i romani la legge non fu mai la fonte esclusiva né la fonte suprema del diritto. Originariamente sovrastata da *mores* ancestrali, la legge si sarebbe poi affermata solo come una delle fonti vincolanti, soprattutto per via della progressiva autonomia dei pretori, che rifletteva un’idea di innovazione giuridica spesso sganciata dal riferimento al testo; e in età imperiale sarà oggetto della sempre più raffinata, e soprattutto plurale, *interpretatio* dei giuristi. Sarà proprio la molteplicità degli appartenenti al ceto dei giuristi a far assumere al diritto la fisionomia di *ius controversum*, derivante da un sempre rinnovato dibattito fra specialisti.

Ma nel ripercorrere le tappe di questa prodigiosa evoluzione plurisecolare, Capogrossi si propone anche un secondo e appena più implicito obiettivo, che consiste nell’indicare a giuristi contemporanei spesso afflitti dalla crisi delle vecchie certezze positivistiche non la soluzione dei loro problemi, ma un

approccio ad essi sicuramente più comprensivo e, aggiungo, meno apocalittico. Se il diritto romano suggerisce che possano esistere “società molto complesse, circuiti di uomini, di merci e di idee di vastissime dimensioni, senza che ciò corrisponda a sistemi giuridici uniformi e a una grande, o almeno sufficiente, certezza del diritto”, se vi si può guardare come a un “felice inizio” proprio perché fondato su una pluralità di soluzioni, tutto ciò significa “riconciliarsi con l’incertezza”, come già invitava a fare Benjamin Cardozo. Nello stesso tempo, ciò equivale a rovesciare l’assunto corrente, per il quale, se il diritto pubblico imperniato sullo Stato è in crisi, a maggior ragione lo è una scienza, come quella romanistica, impegnata a ricercarne le anticipazioni. Il saggio di Sabino Cassese, intitolato *Eclissi o rinascita del diritto?*, riprende il tema dell’influsso romanistico sulla costruzione del diritto moderno, riferendo della tesi weberiana per cui sarebbe la sua “forma”, ossia in termini weberiani la sua razionalità, a discende-

re dal diritto romano. Ma anche per Cassese, il monopolio statale della produzione normativa si differenziava da quella razionalità, ed è comunque divenuto recessivo sia per la compresenza di figure organizzatorie alternative all'ordine gerarchico degli Stati sia per la crescente incidenza dei processi di interpretazione giudiziale. Il quadro che disegna, comunque, è un quadro di ibridazioni, di innesti, di interazioni fra esperienze e tradizioni diverse, non di una univoca transizione da un modello a un altro: tanto da affermare, giustamente, che la globalizzazione giuridica comporta sì un'eclissi dello Stato come produttore unico di norme, ma anche un rafforzamento delle sue funzioni, che consegue alla collaborazione fra Stati. La stessa segnalazione che "le istituzioni sono divenute un concetto centrale al fine di comprendere lo sviluppo economico" dimostra il tramonto della pretesa, questa volta avanzata da un certo filone della scienza economica, di prescindere dalle istituzioni e dal diritto; e nello stesso tempo invita il giurista a collegarsi alle tendenze scientifiche che hanno "riscoperto" le istituzioni.

In *Diritto che cambia e diritto che svanisce* Vincenzo Ferrari affronta lo stesso tema dal punto di vista della società. Il che spiega come mai, nonostante il suo approccio non differisca da quello di Cassese, le conclusioni siano diverse. Ferrari si interroga infatti sulle conseguenze di una diffusa anomia sociale, non solo in Italia, e sulla possibilità di raggiungere quella media osservanza delle norme che anche per Kelsen è condizione di esistenza di ogni ordinamento giuridico. Si interroga senza dare risposte, che in effetti al momento mancano. La questione, comunque, a mio giudizio andrebbe differenziata a seconda delle reazioni attese nell'ipotesi di trasgressione delle norme giuridiche: e qui direi che contano ancora molto non solo le grandi tradizioni giuridiche, ma anche gli ordini statali che insistono al loro interno.

Lo dimostra il caso del processo penale italiano, affrontato nel saggio di Gilber-

to Lozzi su *Principio di legalità e processo penale*. Qui l'abnorme strutturazione del processo, così come immaginata dal legislatore, rende inapplicabili molte prescrizioni, come per il regime del ricorso per cassazione introdotto nel 2006, che ha portato la stessa Corte di cassazione a dimostrare l'impossibilità di applicare correttamente la norma di legge, e per lo stesso principio del contraddittorio quale metodo di conoscenza dei fatti oggetto del giudizio, che richiedendo uno dibattito svolto in maniera continuativa è reso inapplicabile da una prassi giudiziaria contraddistinta da reiterati rinvii. Lozzi adduce molti altri esempi della stessa tendenza e si chiede: "Non è questa la fine del diritto?". Nel caso da lui affrontato, è difficile rispondere che non lo sia.

La dimensione costituzionale è molto presente nei saggi di Pietro Rescigno su *Pluralità di ordinamenti ed espansione della giuridicità*, e di Maurizio Fioravanti su *Fine o metamorfosi?*.

Il primo mette in evidenza le radici costituzionali del tramonto dello statualismo, che derivano dal riconoscimento del principio pluralistico in riferimento alle autonomie territoriali, alle condizioni di apertura agli ordinamenti sovranazionali, e in modo particolare al diritto dei privati, di cui proprio Rescigno ha per decenni mostrato le implicazioni a più generazioni di giuristi.

Anche per Fioravanti lo statualismo, con la sua tradizione legicentrica, è stato rimesso in discussione dalle Costituzioni del secondo dopoguerra, soprattutto con l'introduzione del controllo di costituzionalità. E tuttavia, aggiunge, "democrazia costituzionale" non significa democrazia senza politica. Significa piuttosto che la tradizionale concezione della democrazia, imperniata sul primato della politica, incontra un limite nella giurisprudenza, nell'inviolabilità dei principi fondamentali della Costituzione. E' qui che il diritto conosce non la sua fine ma una sua metamorfosi. Fioravanti non si nasconde peraltro le sfide che l'impianto delle democra-

zie pluraliste sta incontrando a seguito della globalizzazione dei mercati, e che egli declina nei termini di una "riduzione della razionalità giuridica a mera razionalità tecnica". Un diritto costretto a combattere non più soltanto col suo avversario storico, l'arbitrio politico, ma con la forza planetaria della tecnica e dell'economia, potrebbe avviarsi verso la fine. Vi sarebbe, a suo avviso, "un metro infallibile" per verificarlo: l'esaurimento della funzione del ceto dei giuristi, ridotto a un insieme di esperti legali, di tecnici abilitati a indicare la via più comoda per comporre gli interessi in gioco nei singoli casi.

Il tema del ruolo della scienza giuridica nella formazione del diritto è ovviamente enorme. Ma se non vogliamo leggere il diritto, e la fine del diritto, con le sole lenti di giuristi dell'Europa continentale, allora il metro diventa meno infallibile: basti pensare alle pur diverse vicende inglese e americana, dove la fortuna della *common law* fu opera della giurisprudenza, solo molto più tardi razionalizzata, quando lo fu, dalla scienza giuridica.

Siamo, come si vede, in un campo aperto di ipotesi e scenari, in cui, come dice Pietro Rossi nella postfazione, "le risposte generano inevitabilmente nuovi problemi". L'importante, credo, è che in un campo del genere ci muoviamo evitando i due rischi opposti dell'arroccamento dogmatico, che porta la scienza a non vedere quanto le sta accadendo intorno pur di non rinunciare alla sua tradizionale identità, e dell'inconsistenza delle ricette alla moda, che si gettano sull'ultimo *pret-à-porter* per decretare la fine o l'inizio di un'epoca ignorando la lunga durata dei processi di formazione del diritto. Gli scritti raccolti in questo volume dimostrano in modo esemplare come sia possibile e necessario evitare l'uno e l'altro, e selezionare ordini di possibilità e criteri di spiegazione fra loro diversi, ma tutti scientificamente attendibili.

P. Rossi (a cura di), *Fine del diritto?*, il Mulino, 2009

PSI, le occasioni mancate

>>>> Marco Gervasoni

Tra i suoi tanti effetti, lo scioglimento del PSI nel '94 ha fortemente diradato la produzione storiografica su quel partito. Benché diversi studi siano da allora stati pubblicati, soprattutto sul periodo craxiano, nella comunità degli storici il filone di studi sul socialismo italiano si è di fatto prosciugato. A dimostrazione di quanto abbia torto chi pensa si possa raccontare la storia, in questo caso di un partito, solo quando questa è finita. E' perciò da salutare con un doppio interesse l'apparizione di una storia generale del PSI scritta da Paolo Mittera. Benché il volume sia parte di una collana dedicata ai partiti politici per la manualistica universitaria e di divulgazione "superiore", il libro va ben oltre il classico manuale perché tenta di offrire, assieme ad una visione esauriente d'insieme, anche un'interpretazione del socialismo nella storia d'Italia, come si sarebbe detto un tempo.

Pur essendo uno studioso di giovane generazione, è infatti assai visibile nel libro di Mittera il legame con la produzione di Gaetano Arfé, a partire dalla scrittura stessa. Il PSI è infatti raccontato meno come organizzazione - anche se questo aspetto è ben presente - che come intreccio di biografie, singole e collettive, di leader e di anonimi militanti, di riti e di linguaggi, di propagande e di sentimenti. Sì, appunto, sentimenti. Al posto di pagine e pagine dedicate ai dibattiti ideologici, come in tanta storiografia dei decenni passati, qui il socialismo è visto più come un sentimento di appartenenza che come un credo fideistico e dottrinario. All'interno dello stesso partito convivono certo mille forme diverse di vivere il socialismo, che finiscono in molti casi per scontrarsi anche duramente, dando vita alle numerosissime scissioni che costellano la vita secolare del PSI. Ciò nonostante son ben evidenti i caratteri di un'identità socialista, di un

comune sentire, ancor più nelle base che nei dirigenti: tra i militanti infatti le divisioni ideologiche e correntizie, come ha ben mostrato lo stesso Mittera in un volume precedente sul PSI degli anni Cinquanta, finiscono per proporsi in maniera diversa, per certi aspetti anche più radicalizzata, che nei vertici.

La storia del PSI raccontata da Mittera appartiene davvero ai secoli passati. Pienamente ancorata nel XIX secolo, si dipana poi per tutto il Novecento trovando il culmine nella Repubblica dei partiti, nel cinquantennio di cui il PSI è, come scrive Mittera sottolineando il contributo di Nenni alla formazione della Repubblica, uno degli assi portanti. Con il declinare e poi il crollare della Repubblica dei partiti, il PSI finisce per essere spazzato via assieme agli altri due pilastri del sistema politico, DC e PCI.

Il PSI sarebbe così deceduto per morte naturale, come quegli organismi che, con il mutare dell'ambiente, non riuscendo ad adeguarsi periscono. Non che Mittera espliciti chiaramente questa interpretazione, ma dal suo racconto sembra che le cose siano andate in questo modo.



Il libro di Mittera stimola però una riflessione ancora più radicale. La vita del PSI, ancor prima del '45, è costellata di occasioni mancate. Non mancati Palazzi d'Inverno, naturalmente, ma appuntamenti saltati, in cui il PSI avrebbe potuto democraticamente governare il paese diventando al tempo stesso la forza maggioritaria della sinistra, capace cioè di rappresentare il vasto popolo dei lavoratori.

Nella prima metà del '900 di queste possibilità ve ne furono almeno due: all'inizio del secolo, con Turati e Giolitti, e poi nel 1919 quando il Psi raccolse il 32% dei voti. In entrambi i casi furono diversi e numerosi i fattori che costrinsero il PSI nella gabbia del massimalismo e dell'opposizione, molti esterni, ma molti, moltissimi, interni. Il massimalismo del '19, ad esempio, oltre alla responsabilità di aver nutrito, con le sue posizioni, il fascismo, segnò con un marchio profondo anche il futuro del partito. Tanto che si può intravedere una lunga durata della cultura politica massimalista, presente nella base come nei vertici, anche quando questi, negli anni Sessanta, si decisero finalmente a porsi la sfida del governo.

Un'altra grande occasione mancata dal PSI per diventare il partito maggioritario della sinistra vi fu nell'immediato dopoguerra, tra il '45 e il '47, ma fu chiusa brutalmente dalla suicida scelta frontista. Anche qui i fattori esterni furono numerosi e diversi rispetto a quelli degli anni precedenti. Ci fu lì però un elemento nuovo, il fattore K. La presenza di un forte partito comunista in un sistema democratico è infatti una iattura per i socialisti, anche quando i comunisti sono più deboli che in Italia (la Repubblica di Weimar docet). Non solo per la "cattiveria" dei comunisti - come scrive un po' troppo sbrigativamente Alfredo Reichlin nelle sue recenti memorie, eludendo un tema in realtà assai importante - quanto per la loro posizione sistemica. Al di là dei legami con Mosca, un partito comunista in un sistema democratico tende inevitabilmente a fagocitare, direttamente o indirettamente, un partito so-

cialista. Anzi tanto più il partito comunista si sforzerà di acclimatarsi nell'acquario democratico e di diventare il partito maggioritario della sinistra, tanto più cercherà di mangiarsi il pesce socialista. E' una legge strutturale, quasi di darwinismo politologico. Non a caso i partiti socialisti europei dal dopoguerra sono diventati maggioritari a sinistra (neppure immediatamente, e sempre con difficoltà) solo dove i comunisti contavano pochissimo, e comunque combattendoli aspramente. Non è stato così solo nelle democrazie del nord Europa, nel Regno Unito e nella Repubblica federale tedesca, ma anche nell'Europa latina, Spagna e soprattutto Portogallo. Unica eccezione, la Francia degli anni Settanta, quando Mitterrand compì la missione impossibile di ridurre in pochi anni il peso dei comunisti alleandosi con loro; impresa che però deve molto alla presenza del sistema semi-presidenzialista.

Molti leader del socialismo italiano compresero l'incompatibilità strutturale tra socialisti e comunisti: prestissimo Saragat, più tardivamente Nenni; ma molti, e forse la maggioranza, furono quelli che continuarono a ragionare in senso "unitario", per utilizzare il linguaggio di allora. Anche perché, una volta intesa questa legge, non era per nulla facile capire come muoversi di conseguenza. Ed è qui, tanto nella netta consapevolezza dell'inimicizia strutturale tra socialisti e comunisti quanto nel tentativo di varare una strategia conseguente, che sta l'importanza storica di Craxi nella vita del PSI. Importanza che, a dire il vero, il volume di Mattera non sembra cogliere appieno; numerose sono le pagine dedicate agli anni della segreteria craxiana, ma l'esperienza vi è descritta a metà tra il velleitario e il crepuscolare. Al contrario la sfida craxiana avrebbe potuto, se portata fino in fondo, modificare strutturalmente le sorti della sinistra italiana e quindi quelle del paese.

Altra occasione mancata, quella di Craxi, dunque. L'affastellarsi di occasioni mancate deve però farci riflettere; e farci chiedere se il socialismo non sia, in fondo, una cultura politica minoritaria

nello spirito e nella identità degli italiani, una specie di azionismo un po' meglio radicato, ma viziato in parte dalle medesime tare. In fondo lo stesso Craxi, cioè il socialista a cui indubbiamente è arriso maggior successo politico, si è dovuto scontrare, per poi alla fine arrendersi, contro un conformismo che era la traduzione in termini politici di quanto gli italiani desideravano. La maggioranza di loro voleva essere governata dalla DC, la minoranza, però corposa, si sentiva rappresentata dal PCI, a patto però che questi esercitasse un'opposizione permanente. Forze maggioritarie, DC e PCI, anche perché rappresentanti di un arcitalianismo a cui in fondo il PSI, neanche quando avrebbe voluto, è mai riuscito ad iscriversi.

P. MATTERA, *Storia del Psi 1892-1994*, Roma, Carocci, 2010, 17€

I limiti dei miglioristi

>>> **Daniilo Di Matteo**

“**E**ntro le forme capitalistiche le istituzioni democratiche diventano sempre meno capaci di risolvere i problemi di grandi masse, entrano in crisi e si apre così il rischio di soluzioni autoritarie”. Così disse Enrico Berlinguer a Genova il 18 settembre 1978, a conclusione della festa nazionale de *l'Unità*. E aggiunse: “Per questo la difesa e lo sviluppo della democrazia passano per la lotta per il superamento del capitalismo. Sta qui la differenza tra noi e le concezioni liberali e socialdemocratiche”. Ecco: Enrico Morando nel suo libro sottolinea come il PCI fosse pesantemente condizionato, fino agli ultimi anni, oltre che dalla questione del legame con l'Urss, da quella del “salto di sistema” (il superamento o addirittura la fuoriuscita dal capitalismo). E i tanti che, come Norberto Bobbio, specie negli anni '80 davano ormai per avvenuta la sua “socialdemocratizzazione” ne avevano sicuramente una visione parziale.

Più in generale il segreto del volumetto, che scorre velocemente e nel contempo induce il lettore appassionato a riflettere, è nel mostrare come le vicende di un'area politica – la “destra” togliattiana, gli amendoliani, i miglioristi e i riformisti del PCI-PDS (senza dimenticare la “destra” comunista di prima della guerra, con esponenti come Angelo Tascia, o l'Umberto Terracini del 1945-47 o l'esperienza formidabile di Giuseppe Di Vittorio o, ancora, la figura esemplare di Antonio Giolitti) – s'intreccino con quelle del paese e con i suoi nodi ancora irrisolti.

Morando non compie quindi una celebrazione dei meriti della corrente dalla quale proviene. Anzi: quasi ne elenca i difetti e i limiti. Ad esempio, “attribuire all'intero PCI posizioni che essi (i miglioristi) avevano coerentemente sostenuto in passato, riuscendo solo in parte, e solo dopo molto tempo, a farle prevalere. Oppure, accettare che l'abbandono di vecchie posizioni – da loro contrastate per anni, con scarso o nessun successo – avvenisse alla chetichella, senza trasparenza”. Da qui una notevole dose di *ambiguità*, forse il termine che più ricorre



nel testo (mentre nell'introduzione di Biagio de Giovanni è frequente assai la parola "complicato", indicativa del groviglio inestricabile nel quale si situa la politica italiana). E ancora: "Fare propria la logica tipica del 'centro' del PCI, che vuole che prima si acquisisca una funzione di leadership in una linea di *continuità* e di assicurazione delle componenti più tradizionali del partito, per poi provare a impegnarsi in progetti di effettiva innovazione (di solito conclusi con un fallimento)".

A tutto ciò concorrono un talora malinteso "realismo politico e l'ambizione a poter parlare e a essere considerati non come una parte, ma come il tutto". E si può poi aggiungere, a proposito della tendenza a essere poco espliciti, l'abitudine a rivolgersi a nuora affinché suocera intenda. Cito solo tre passaggi eloquenti. Il primo: l'atteggiamento dinanzi al '68. Giorgio Amendola con acume intuì il pericolo di degenerazioni violente della protesta operaia e studentesca, senza coglierne però lo slancio libertario e, in definitiva, la spinta modernizzatrice (del paese e della sinistra) che conteneva, e che sarebbe stata alla base dei fenomeni di "individualizzazione" di massa degli anni seguenti. Fra mille e mille errori e contraddizioni, quel movimento era espressione di una società che cresceva e non poteva essere più contenuta entro schemi rigidamente gerarchici e piramidali.

Il secondo passaggio: la solidarietà nazionale. Se essa per gran parte del "centro" berlingueriano si inseriva nel quadro del compromesso storico, concepito in chiave "anticapitalista", per i miglioristi doveva essere un'esperienza transitoria di "grande coalizione" volta a superare una situazione difficile per l'Italia e a legittimare il Pci come forza di governo in vista di una compiuta democrazia dell'alternanza. Eppure essi non ebbero il coraggio di far chiarezza al riguardo.

Terzo passaggio: il diciassettesimo congresso (1986). Pur di "portare a casa" la definizione del PCI come "parte integrante della sinistra europea", i miglioristi lasciarono solo Morando ("il pazzo

c'è!", esclamò ironicamente Giancarlo Pajetta) a sostegno dell'emendamento che di fatto chiedeva l'ingresso nell'Internazionale socialista. Salvo poi dover subire, nel congresso successivo, la celebrazione del "neocomunismo" e un sensibile ridimensionamento della propria rappresentanza negli organismi dirigenti.

L'autore, poi, tralascia due momenti non marginali della fase di passaggio dal PCI al PDS (proprio quella in cui si costituì formalmente l'area riformista, coordinata da Emanuele Macaluso): le scelte di Antonello Trombadori, storico esponente della "destra" romana, e il particolare rapporto di Nilde Iotti con i miglioristi. Più in generale, inoltre, Morando, se sottolinea con forza l'importanza della conferenza socialista di Rimini del 1982 (quella dell'alleanza fra i meriti e i bisogni), dà l'impressione di sottovalutare l'enorme lavoro, innanzitutto culturale, compiuto dal PSI e dalla sua stampa dalla metà degli anni '70: una vera e propria piattaforma per rifondare la sinistra.

Con lucidità, invece, l'autore fa emergere il mutamento di paradigma fra la generazione "socialdemocratica" e quella liberalsocialista in seno alla corrente riformista, anche se Giorgio Napolitano, leader dell'area, già negli anni '50 era affascinato da Keynes. "L'8 luglio del 1993, con un comunicato stampa, viene annunciata la costituzione del Cisd (Centro di iniziativa del socialismo democratico e liberale, nell'ambito di Alleanza democratica), cui aderiscono pressoché tutti i più giovani dirigenti dell'area riformista: Umberto Ranieri, Enrico Morando, Umberto Monopoli" e altri, insieme con personalità come Giorgio Ruffolo. In una nota si legge: "Impegnata fin dall'inizio al conseguimento di due essenziali obiettivi: la piena affermazione nel nuovo partito di una cultura di governo, anche dall'opposizione, e l'unità delle forze della sinistra socialista e riformista, l'area riformista considererebbe l'opzione del PDS per la costruzione di una vasta alleanza democratica (...) come il compimento della propria funzione". Ecco, si potrebbe

oggi obiettare: il Partito democratico è nato, ma la questione socialista resta irrisolta, non avendo trovato modo, in esso, neppure di porsi.

Avrebbe forse meritato un cenno, infine, lo scambio di opinioni di non molti anni addietro fra Ranieri e Napoleone Colajanni, sul mensile *Le ragioni del socialismo*. Il primo richiamava la visione bernsteiniana del movimento che è tutto (e del fine che è nulla), mentre Colajanni non rinunciava a ipotizzare per la storia un approdo diverso dal capitalismo.

E. MORANDO, *Riformisti e comunisti? – Dal Pci al Pd. I 'miglioristi' nella politica italiana*, Donzelli Editore, pp. 151, euro 17,00.

I manager del disastro

>>> **Giulia Giuliani**

Un'amica di ritorno dalle ferie trascorse in Sardegna proprio in questi giorni mi racconta la delusione provata nel venire a sapere che un maestro vigneto con la sua storica e suggestiva cantina, che era andata a visitare, sono passati dalle mani degli originari proprietari isolani ad un rinomato marchio a livello internazionale di bibite e aperitivi. In luogo dell'impresa a prevalente conduzione familiare, con un forte radicamento alla terra e alle tradizioni del luogo, la gestione è oggi così affidata ad un'imponente azienda che possiede insediamenti produttivi dislocati in diverse parti del mondo.

In questa breve cronaca di viaggio mi è sembrato si rispecchiasse l'"incredibile e triste storia di una qualsiasi azienda italiana", narrata da Francesco Varanini nel suo ultimo libro *Contro il management*.

Si è negli anni '90. I proprietari di un'azienda italiana di grandi dimensioni, produttrice di beni di largo consumo e con capacità di autofinanziamento – condizionati da pressioni culturali (opinione pubblica, politica, operatori del settore, stampa specializzata) più che

da reali esigenze gestionali – affidano la guida, fino ad allora prerogativa esclusiva dei membri della famiglia dei fondatori, ad un *manager* esterno formatosi alla *Business School*.

Nulla sarà più come prima. *Team building* e *leadership* sostituiscono l'originaria strutturazione di deleghe e la distribuzione dei poteri; in luogo del soddisfacimento delle peculiari esigenze di credito, banche inserite nel mercato finanziario globale, ormai svincolate dalla conoscenza del tessuto economico locale, impongono all'impresa servizi e prodotti finanziari preconfezionati; l'ultimo passaggio fatale si compie con l'entrata in Borsa dell'azienda, quando gli indicatori la premieranno in funzione del suo indebitamento.

Le astratte regole del *management* e l'asservimento al mercato finanziario hanno distrutto dell'azienda peculiarità, capacità innovativa e autonomia di gestione e decisionale. Il tutto coperto da una cortina di fumo da cui emergono nuove figure e situazioni: i guru del *management* che dettano il "canone", la norma astratta che i *manager* devono ossequiosamente rispettare ed applicare; le società di consulenza, nate come società di controllo contabile, cui si chiede di orientare le strategie aziendali verso un dato modello di funzionamento; e le *conventions* aziendali in cui semplificanti schemi *PowerPoint* costruiscono una versione ufficiale che nasconde la realtà complessa che vi è in azienda.

Il libro nasce nelle intenzioni dell'Autore per ricucire la cesura tra conoscenza scientifica e conoscenza costruita nella pratica quotidiana, nel tanto lavoro svolto in azienda come operaio per un breve periodo, poi come impiegato, quadro e infine come dirigente. Una conoscenza teorica e pratica distillata attraverso la sensibilità umanistica propria di un artista – come egli stesso si definisce – e arricchita dall'approccio etnografico alla lettura dei fenomeni. Si rivolge ai *manager* come lavoratori dotati di diritti e di doveri e non in quanto *longa manus* della finanza, cui



propone una lettura critica del proprio ruolo ed offre in ultimo una diversa idea di azienda come "azione comune dei diversi portatori di interessi": chi vi lavora, chi fornisce le risorse finanziarie, i clienti, i fornitori, la comunità, le pubbliche amministrazioni.

Descrive la compiuta parabola della figura del *manager* che nasce come risposta alla crisi del sistema finanziario-industriale degli anni '30, e che oggi, nel mezzo di una nuova pesante crisi economica e finanziaria, mostra il suo limite, che consiste nell'impossibilità di trovare soluzioni in quanto parte del problema.

In luogo del *manager*, l'Autore sollecita la nascita di una nuova figura che abbandoni le astrazioni normative del *management* e che sappia assumere il diverso ruolo di guida (inteso come sostegno e integrazione degli interessi dei diversi protagonisti dell'impresa), di governo (ossia la capacità di cercare soluzioni non convenzionali scommettendo sulle proprie e altrui capacità e assumendosene le responsabilità), di cura rivolta a tutte le persone coinvolte nell'attività di impresa, poiché la cura porta con sé gratitudine reciproca e conseguentemente soddisfazione di partecipare ad un progetto comune.

L'Autore guarda indietro nel passato, tra gli anni '30 e '60, per trovare tre storie italiane accomunate dalla volontà dei protagonisti di percorrere strade non battute, quando il *management* non

ancora stereotipato conteneva la sua carica di novità. Alberto Beneduce nel 1933 gestisce l'intervento statale per il salvataggio delle banche miste a rischio di fallimento e delle aziende ad esse connesse. Attraverso l'IRI trasforma lo Stato, di fatto, nel maggiore imprenditore italiano, e con la riforma bancaria del 1936, separando il credito ordinario dal credito industriale, scongiura i rischi di pericolose commistioni, conservando alla finanza un autonomo margine di manovra all'interno di limiti ben definiti. A Carlo Feltrinelli, imprenditore e personaggio di spicco della finanza, il regime fascista, per bocca proprio di Beneduce, chiede di dimettersi dalla presidenza del Credito Italiano entrato nell'IRI: la sua originale visione strategica, la sua credibilità internazionale e l'autonomia di azione non sono graditi. Muore per un malore dopo aver opposto un deciso rifiuto, e la stampa di regime non si esimerà dallo screditarlo, ipotizzandone un suicidio. Di Adriano Olivetti interessante per l'oggi è la cultura d'impresa, anticonformista rispetto a quello che negli anni '50 veniva indicato come *scientific management*. Peculiare è il suo rapporto con il personale considerato dal lato umano come risorsa su cui puntare anche in tempi di crisi, e non come arida voce contabile.

Mai come oggi "si naviga a vista nel mare finanziario infestato da meduse", sostiene Varanini: la pianificazione, la programmazione e il controllo, scopi realistici per il *manager* degli anni '30, non sono più tali in una società complessa come quella odierna, mentre "l'abbraccio mortale della finanza" non risparmia nessuno, dai *manager*, alle imprese, ai lavoratori ridotti a titoli in borsa. Chi affrontando rotte sconosciute riuscirà a districarsi nel mare delle insidie e non soccomberà al richiamo di qualche sirena, sarà colui che sostituirà il *manager* di domani.

F. VARANINI, *Contro il management*, Guerini e Associati, 2010