



**Rotary International
Distretto 2070**

**Governatore
Vinicio Ferracci**

IDIR

ISTITUTO DISTRETTUALE INFORMAZIONE ROTARIANA

Arezzo, 30 ottobre 2010

**Nella "Bandiera" del Rotary:
Lavoro, cultura, etica
per lo sviluppo integrale della persona**

Giovanni Padroni, Rotary Club Pisa
gpadroni@hotmail.com

Uomini e rotariani, in cammino nel nuovo Millennio, vediamo intorno a noi irrimediabilmente crollate grandi illusioni e pericolose eresie del lontano e vicino passato: anzitutto le tecniche e le ideologie quali demiurghi capaci di descrivere e risolvere ogni problema.

Questi scenari non devono accentuare i pericoli di visioni nichiliste; ci devono piuttosto spingere, rifiutando ogni fondamentalismo, verso l'approfondimento di visioni sistematiche del pensiero, capaci di valorizzare ogni aspetto della persona.

Con il Wittgenstein del "Tractatus" ricordiamo come, se pure tutte le domande possibili della scienza ricevessero una risposta, i problemi della nostra vita non sarebbero nemmeno sfiorati.

Basi e componenti dei sistemi economico-sociali stanno profondamente cambiando: dai processi decisionali ai significati del tempo, dalle modalità di relazione ai processi evolutivi, con profonde influenze sia all'interno sia nelle interrelazioni con mercati e ambienti.

Abbiamo alle spalle sistemi "semplici" "integralmente razionali" "lineari" "prevedibili" e ci troviamo immersi in realtà di segno diverso, che richiedono i nuovi paradigmi interpretativi della complessità.

La globalizzazione, da collegare ad una migliore costruzione del bene comune, non limitata all'ambito meramente economico, mette in relazione sistemi e popoli con differenze che vanno dalla storia alla cultura, dalla lingua alla religione all' economia.

Il Rotary è stato lungimirante. Ci ha fin dalle origini suggerito di aprire e dilatare i confini dell'azienda, come di ogni altro sistema economico-sociale:

uno scenario che richiede anzitutto una cultura più ricca, attenta al saper essere prima che al saper fare, al "valore" dell'eterogeneità, alla leadership capace di reinterpretare, anche in termini etici, il proprio ruolo in sintonia con esigenze e dinamiche sempre più articolate.

Si sono perse molte tranquillizzanti "sicurezze": basti ricordare il Nobel della chimica Ilya Prigogine con il suo "manifesto" su "La fine delle certezze"(in realtà delle pseudo certezze), fisici come Heisenberg ed il "principio di indeterminazione", enfatiche visioni sostanzialmente sempre più lontani da "rassicuranti" prevedibili modelli.

In questo scenario si impone l' esigenza di fare appello ad una "nuova sensibilità", cioè considerare e praticare, concretamente, approcci a lungo trascurati dai tradizionali bagagli scientifici e tecnologici: in primis gli elementi sistemici, riferibili al servizio, alla responsabilità sociale, alla sostenibilità.

Ciò significa anzitutto vedere i problemi non solo nella gerarchia tradizionale ma tenendo conto di altri aspetti, forse non importanti "oggi" ma verosimilmente in prospettiva e comunque in un quadro più ampio.

Crisi finanziarie e disastri ambientali a ben guardare hanno spesso origini nella violazione o appannamento di norme etiche, con pesanti effetti negativi e ripropongono il valore incondizionato della persona e della sua dignità, come il Rotary non cessa di suggerirci. Dobbiamo aprire davanti a noi nuovi orizzonti nei quali situare i temi e i problemi sociali con cui siamo ci confrontiamo.

Spesso tendiamo ad avvicinarci eccessivamente ad un problema, ingigantendolo sempre più, fino a coprire il nostro sguardo. Allora la prospettiva si chiude e viene meno la luce. Se invece sappiamo utilizzare una visione meno puntiforme, l'argomento si situa nel contesto a cui veramente

appartiene. In questo modo il nostro sguardo resta libero per scorgere radici e soluzioni possibili.

Nello scenario che dobbiamo affrontare ci sono il mondo, la cooperazione universale, la questione antropologica, l'etica, il senso del nostro esistere e del nostro agire, ciò che ci spinge ad entrare in dialogo con una più ricca visione socio-economica.

Trascurando il paradigma della realtà e dei valori si rischia di confondere le cause con gli effetti, inseguendo le conseguenze piuttosto che le fonti dei problemi.

La violazione di principi etici inquina gli assetti organizzativi, danneggia l'equazione economica e successivamente quella finanziaria.

Non sono sufficienti discorsi e semplici richiami morali.

Ciò che affascina è soprattutto l'incontro con le persone, le concrete testimonianze nel reale bisogno di trapiantare l'amore nei cuori.

Colpisce sempre una frase di Victor Frankl, lo psicologo che ha perso moglie e figli nel dramma dell'Olocausto: "Coloro che riuscivano a sopravvivere più a lungo alla terribile esperienza del lager non erano i soggetti più forti fisicamente bensì coloro che avevano un più solido motivo d'amore per sopravvivere!".

Anche l'economista rileva che non si possono risolvere tutti i problemi con i tradizionali strumenti, sempre più inadeguati. Ne occorrono verosimilmente di nuovi.

Così nei bilanci non abbiamo ancora ben imparato a inserire e "pesare" elementi intangibili fondamentali per il livello delle performances, le politiche

di qualità totale, l'equilibrio economico a valere nel tempo, il valore dei dipendenti, la capacità di innovazione e responsabilità dell'imprenditore.

Dobbiamo interrogarci sui limiti di un'epistemologia, intesa come teoria della conoscenza "moderna", spesso ancora caratterizzata dall'eccessivo primato del quantitativo sul qualitativo, dal convincimento del progresso lineare e irreversibile ma anche fortemente identificata nell' homo oeconomicus e nello stesso principio dell'"one best way".

In realtà bisogna aprirci all'utilizzazione di nuovi e adeguati strumenti e paradigmi, basati sulla realtà e la verità.

Dobbiamo contribuire, anche come rotariani, a formare una società ed un sistema educativo in cui convivano la qualità con la quantità, l'economicità con l'etica, sforzarci di pensare ed operare nella logica dell' e...e, piuttosto che del più superficiale o...o.

Nuove branche di studio riguardano il management della diversità, sistemi discontinui e quindi non prevedibili, un'era dell'accesso divulgata dai fortunati scritti di Rifkin per il quale non è importante avere la proprietà di un bene ma piuttosto disporne.

Nascono forme di imprenditorialità non tradizionali incapaci ad essere affrontate imitando pedissequamente il passato.

Si devono inventare strade nuove e sempre molto flessibili che non possono non essere collegate con i sistemi formativi, ad ogni livello.

E' certamente positivo che anche nell'ambito della combinazione aziendale ci sia la possibilità di trasmettere le diversità, scegliere tra variegate opzioni, culture, valori in cui ognuno impiegherà le maggiori opportunità secondo la

propria natura e vocazione . Sarà' così possibile riconoscere valore anche a realtà e persone eterogenee .

Gli scenari complessi sono contemporaneamente potenti e fragili. Si può bloccare un sistema paralizzandone anche una parte apparentemente trascurabile, magari generando un effetto domino (si pensi alle crisi economico-finanziarie ma anche alle epidemie che viaggiano con i jet ed ai virus informatici che si propagano alla velocità della luce).

Come suggerisce una corretta antropologia, è essenziale che non si riduca l'innovazione, necessariamente ricco processo sociale, a mera invenzione di tipo tecnico-scientifico.

La sensibilità di tipo etico è uno strumento per capire e meglio gestire queste realtà, è un investimento prima che un costo. E' quello che assicura ad ogni organizzazione la sopravvivenza e la crescita.

L'abilità dell'organizzazione di creare e sviluppare conoscenze e informazioni rappresenta una chiave importante per il vantaggio competitivo.

Le attività intangibili hanno arricchito sia il capitale sia il lavoro come emblematico fattore di produzione, ma spesso mancano di appropriati strumenti di misura.

Sono in molti, ormai, a ritenere che ci stiamo muovendo da un'epoca industriale ad una vera e propria epoca della conoscenza.

Bill Gates ha spesso proclamato che la risorsa più importante della "sua" Microsoft è stata l'immaginazione dei suoi uomini. E non possiamo non ricordare, con Einstein, che "la logica porta da A a B, mentre l'immaginazione porta ovunque". Perché, davvero, "Imagination is more important than knowledge".

Affermiamo spesso, nelle riflessioni rotariane, che l'Uomo del Nuovo millennio dovrebbe avere fra le sue attitudini uno spirito filosofico ed etico, utile per comprendere la complessità; una propensione scientifica articolata su "certezze", "probabilità", "percezioni"; il senso della realtà che si sviluppa a contatto con il quotidiano, la creatività, spingendo al rinnovamento.

Proprio la filosofia è chiamata a combinare le proprietà di oggetti ancorché lontani e disparati suscitando curiosità, suggerendo orientamenti nei complessi rapporti che legano ad esempio etica, economia, comunicazione, cultura.

E' necessario mostrare ai giovani, e cerchiamo di farlo anche durante i Ryla, che è possibile vivere cultura e professionalità nell'autentico servizio all'uomo, che l'Amicizia è un valore autentico, che occorre agire costantemente per una migliore comprensione tra i popoli e per la pace.

Se è vero che la "globalizzazione", in tutte le sue manifestazioni (dai mercati delle materie alla finanza, dalle comunicazioni ai modelli di vita) tende ad apparire sempre più macroscopicamente visibile ed imperante, crescono del pari le spinte di un mondo sempre più frammentato e diversificato mentre tecnologia e cultura seguono spesso strade diverse e separate.

Deve perciò essere potenziata un'efficace e continua azione a favore della cultura, sicuro strumento che consente di offrire risposte tempestive ed efficaci ad un ambiente in continua e sempre più rapida trasformazione.

Cultura, per l'imprenditore ma anche per ogni altro soggetto, dovrà significare, tra l'altro, capacità di esaminare un'idea da varie angolature, formulare generalizzazioni al di là di pregiudizi o convincimenti meramente personali, agire con principi etici e costante umiltà intellettuale, facendo cadere

barriere ed incomprensioni, sempre nemiche della scienza ma anche del buon senso .

I valori possono sicuramente favorire l'affermazione di una società aperta alla verità, restituendo a molti la dignità di persone in grado di esprimersi autonomamente mediante strumenti critici basati sulla conoscenza e sul sapere piuttosto che sull'uso acritico di macchine "prodigiose ".

Anche nel Trattato costituzionale dell'Unione europea si parla di rispetto della dignità umana, di libertà, democrazia, uguaglianza, dello Stato di diritto e del rispetto dei diritti umani.

Ma la questione non è così semplice. Rischiamo una vuota retorica, se non ne approfondiamo contenuti, fondamento, interpretazione. Così nome dello stesso "valore" si possono sostenere posizioni del tutto diversi sui temi collegati alla dignità umana .

L'Università sorgente primaria della cultura, luogo ideale per coniugare sinergicamente la didattica con la ricerca, deve offrire anzitutto un maturo possesso del "metodo" e la capacità di cogliere i rapporti tra singolo accadimento e visione complessiva, insegnare un uso critico degli strumenti acquisiti ed armonizzare le conoscenze specialistiche in una visione di ampio respiro .

In ogni processo educativo ai giovani si deve dare molto e molto chiedere, proprio nel segno della responsabilità.

La cultura, nonostante le sue molte facce, è una. E tanto più un Paese "cresce" nel campo della tecnologia quanto maggiormente deve progredire sul terreno "umanistico".

Avvicinare i giovani al mondo del lavoro e della leadership rappresenta, dunque, un problema urgente e di ardua soluzione che deve essere affrontato a vari livelli.

Ognuno ha o deve scoprirsi una “vocazione” e cercare di realizzarla nel migliore dei modi . Del resto ormai gli studiosi di management concordano nel ritenere che il successo - nell’impresa come nelle realtà non profit - è strettamente legato alla capacità di lavorare soddisfacendo bisogni sempre più tendenti all’ autorealizzazione. Strategie aziendali vincenti come la “lean production” e la “total quality” sono emblematicamente legate a questa impostazione.

L'etica è la capacità di conoscere il bene e la volontà di seguirlo. Ricordiamo, parafrasando Aristotele, che l'uomo è un animale etico. Infatti, ogni azione e giudizio presuppone una scelta ed una scelta basata su valori presuppone l'etica.

Comportarsi tenendo conto di principi etici significa porre il fondamento su valori presenti nella nostra coscienza e condivisi, accettandone la responsabilità.

E' comunque significativo che in alcuni grandi sistemi industriali si accosti sempre più spesso al concetto di total quality management quello, intriso di significato etico, di "total value management" . La qualità presuppone infatti una modalità nuova nello svolgimento del lavoro, piuttosto che un'aggiunta alle vecchie tipologie .

Ma è importante che l'etica non si fermi alle mere dichiarazioni di intenti, ancorché solenni e proclamate, addirittura tradotte in formali certificazioni. E'

necessario che si radichi nella realtà dei valori aziendali e costituisca elemento non occasionale ed opportunistico della cultura di ogni persona.

Come affermava un personaggio protagonista della storia industriale giapponese, Konosuke Matsushita, "le attività oggi sono così complesse e difficili, la sopravvivenza delle aziende così a rischio in un ambiente sempre più imprevedibile e competitivo al punto che la loro sopravvivenza dipende dall'utilizzo quotidiano di ogni grammo di intelligenza". In altri termini l'industria, per rimanere con successo sul mercato, deve saper utilizzare e sviluppare al meglio tutte le sue risorse.

Il vecchio rassicurante "quoziente di intelligenza" non tiene conto di culture diverse, di molti fattori comportamentali, ereditari, ambientali. Si sta affermando perciò il concetto di "intelligenza emotiva", che permette di inserirsi in una rete di relazioni in maniera adeguata, gestire lo stress, essere flessibili, prendere decisioni in modo rapido, correggere eventuali errori.

In un'azienda sempre più assimilabile ad una fabbrica di idee e di conoscenze il lavoro non appare quindi più come semplice "momento strumentale" ma piuttosto capitale importante, momento di crescita integrale per la persona.

La più radicale tentazione dell'umanità nasce sempre dallo sbriciolare il volto dell'uomo per poi sceglierne feticisticamente un frammento e ingigantirlo fino a farlo diventare "ideologicamente" il tutto: un risultato mostruoso che mortifica l'umanità, fa sparire l'armonia e la bellezza, eliminando dimensioni di non minore importanza. Questo grave rischio è presente anzitutto nelle visioni antropologiche che riducono l'uomo ora soltanto a materia, ora soltanto a spirito, a lavoro, a ragione, a tecnica...

Anche l'economia rischia questa deriva. Sistemi basati solo sulla puntiforme enfattizzazione del profitto, della finanza, della tecnologia, hanno creato e creano squilibri e crisi anzitutto per la mancanza di cultura globale e scarse capacità di conoscere e applicare "nuove sensibilità", a cominciare da visioni e politiche autenticamente aperte all'etica.

La "crescita" di ogni lavoratore consisterà nel cogliere sempre più impegnative opportunità e spesso nel dover operare nell'ambito di gruppi complessi, rendendo necessario un cambiamento culturale di cui i sistemi educativi e formativi non possono non tenere conto.

Abbandonata l'esasperata divisione e frammentazione dei compiti, urge l'esigenza di nuovi paradigmi focalizzati sull'organizzazione "snella" al cui centro sta la persona umana, non un'idea astratta: con minori livelli gerarchici, maggiore ampiezza di controllo, espansione generalizzata della sfera delle responsabilità.

Non è comunque l'organigramma che determina di per sé il miglioramento: occorre sempre tener presenti le motivazioni che giustificano le strutture. E le strutture, non importa se professionali, sociali, educative, devono aiutare a motivare la persona.

E ancora una volta, nello spirito rotariano, al centro di queste riflessioni non può dunque essere che l'Uomo, nella totalità del suo essere, nelle multiformi possibilità espressive, nell'incommensurabile valore della libertà e della responsabilità.

Esiste la globalità della vita, analogamente alla globalità della cultura.

L'ingresso di nuove tecnologie spinge verso la formazione permanente. Questo comporta, da parte dei lavoratori, l'esigenza di accettare che le proprie

capacità e competenze professionali necessitano, ciclicamente, di riqualificazione e aggiornamento.

Se il ruolo imprenditoriale continuerà ad affermarsi sotto il profilo essenzialmente economico, tuttavia per raggiungere risultati soddisfacenti in quest'area dovranno dispiegarsi crescenti energie anche in altri campi, da quello culturale a quello politico, associativo, relativo all'ambiente.

Ne scaturisce l'esigenza di nuovi paradigmi che devono dar vita ad un'autentica solidarietà tra la gente, con le specie non umane, con le future generazioni.

Il problema di usare la scienza in modo etico (cioè in accordo con la ricerca del bene) si manifesta in modo particolarmente angoscioso il 5 agosto 1945 con l'esplosione di Hiroshima. Lo scienziato Robert Hoppenheimer, dopo la notizia della strage, esclama: "le nostre mani grondano sangue".

Come scriveva Franco Bassani, un grande fisico rotariano, già direttore della Scuola Normale Superiore, "Occorre sempre ricordare che la scienza non solo è fatta dall'uomo, ma è fatta per l'uomo, per la sua mente ma anche per la sua anima".

La scienza agisce in quanto attività dello spirito umano che ricerca la verità: una verità sempre parziale e perfettibile; ed in questo si afferma l'umiltà oggi. Anzi, proprio l'umiltà è verosimilmente una fondamentale acquisizione della scienza moderna.

Dovremo saper potenziare la nostra azione a favore di una cultura sempre più indissolubilmente legata al concetto di civiltà, in cui esista uno stretto collegamento tra l'essere e l'avere.

Per raccogliere questa sfida e soddisfare questo obbligo la Società deve riguadagnare la sua più profonda identità fondata sul diritto naturale della persona. Si rafforza dunque l'esigenza della solidarietà quale metodologia e strumento per impostare e risolvere correttamente problematiche sempre più complesse. Una sfida per l'economia globale chiamata ad assicurare sviluppi con caratteristiche economiche e solidali.

La solidarietà non è una nuova "tecnica" ma piuttosto una "filosofia" che consente di agire in modo nuovo e più completo -in un'ottica svincolata dal contingente-per l'ottenimento di positivi risultati economico-finanziari anche percorrendo strade apparentemente lontane e divergenti.

E, nel sentiero tracciato dal Rotary, l'abilità di prevedere sia i bisogni degli altri sia le combinazioni di fattori produttivi più adatte a soddisfare questi bisogni costituisce un' importante fonte di benessere nella società.

La tendenza a ridurre tutto l'esistente al fatto puramente materiale, a ciò che è calcolabile in modo esatto con la meccanica può essere ben sintetizzato con Laplace secondo il quale basta possedere la posizione e la velocità di tutte le particelle in un istante per conoscere il futuro e il passato dell'universo.

Tale materialismo meccanicistico si avvicina ad una visione organizzativa in cui basta avere conoscenza -in un certo momento- della capacità e modalità di esecuzione del compito da parte di un lavoratore per apprezzare la realtà aziendale come rappresentata nell'ambito del paradigma classico.

Ma quando si crede di sapere tutto e avere raggiunta la conoscenza assoluta si viene presto delusi.

L'innovazione(e tutte le aziende devono essere innovative) rappresenta ormai un sicuro vantaggio competitivo. Le risorse professionali dell'azienda

diventano il fattore strategico di elezione, prendendo il posto dei tradizionali investimenti .

Anche se l'abilità tecnologica di operare sui processi e distribuire informazioni strutturate in modo sofisticato rappresenta una straordinaria risorsa di questo momento storico, le aziende richiedono in sempre maggior misura l'intelligenza e l'esperienza degli esseri umani per trasformare un certo tipo di informazione in conoscenza utile e in un corretto processo decisionale.

L'istruzione e la conoscenza, come ci ricordava spesso Tristano Bolelli, sono e saranno un potente volano anche di promozione sociale.

Elementi quali le capacità intellettuali, l'attitudine a risolvere problemi, i contributi al miglioramento dei processi, la dimostrazione di spirito di gruppo saranno in questa ottica alla base di più efficaci sistemi premianti, oltre che di innovativi criteri di selezione: nel mondo aziendale ma necessariamente anche nel sistema universitario.

E' largamente accettato che un vantaggio competitivo sia direttamente collegato alla modalità dell'organizzazione di "imparare" rapidamente. Tuttavia bisogna essere consapevoli che l'apprendimento ha scarso significato se non è correttamente messo in pratica.

La creatività, essenzialmente capacità di generare innovazioni sia sul piano concettuale sia relazionale, appare come punto di partenza di processi aziendali molto complessi: espliciti in periodi di difficoltà e turbolenza, giocati tra realismo ed utopia, comunque difficilmente riconducibili a modelli dinamici tradizionali.

L'organizzazione si presenta sempre più chiaramente come un sistema cognitivo, costituito da persone che entrano in relazione con un mercato-

ambiente cercando di influenzare sistemi di valori e culture, segnati da progressiva eterogeneità.

La "capacità visionaria" dell' imprenditore" è preziosa nella ricerca dell'efficacia e nella focalizzazione verso le "cose giuste" piuttosto che verso forme di mero "efficientismo" che non di rado indirizzano l' esasperata managerialità verso l' attenzione nel "fare bene le cose" invece che " in maniera corretta le cose giuste".

Occorre leggere i nuovi scenari ricordando, con Max Weber, che ci sono cose che si possono "dimostrare" e altre soltanto "mostrare". Ciò costituisce una sfida a pensare e considerare come interdipendenti e in unità le dimensioni dell' esistere e dell' agire dell' uomo.

Orientati dalla bussola dei valori rotariani non dobbiamo più considerare in modo separato le questioni del lavoro, dell' economia, della politica, della vita, della demografia, della salute, della famiglia, della religione, della tecnica, dell' ambiente, delle scienze...

Occorre, finalmente, una "fraternità" tra le dimensioni dell' esistere umano, come tra i saperi.

In sintesi, la questione antropologica è, dovunque e comunque, centrale.

La scienza, la tecnica e la tecnologia offrono spesso un contributo essenziale ma non possono, e non devono, coprire tutto il reale.