



**Rotary International
Distretto 2070**

Governatore: Vinicio Ferracci

FORUM

**Etica: Ricchezza per lo sviluppo
integrale e durevole
nell'economia e nella società**

Prato, 12 febbraio 2011

**Giovanni Padroni
Rotary Club Pisa
gpadroni@hotmail.com**

Etica, sviluppo e nuovi paradigmi di Business

Se l'azienda non è riconducibile ad un vero e proprio soggetto morale, può essere tuttavia assimilata ad una struttura moralmente connotata che non riassume soltanto i valori delle persone facenti parte del sistema ma li completa con la propria cultura che si estrinseca nella *mission* della combinazione.

Cresce la convinzione che leggi e regolamenti siano "necessari ma non sufficienti", evidenziando la necessità di valori etici fondamentali. Ciò richiede anzitutto una forte sensibilizzazione delle coscienze individuali in sistemi socio-economici comunque complessi, in cui i fattori di influenza sono molteplici, di tipo e origine diversi.

Con Michael Porter, uno tra i più ascoltati "profeti" di Harvard, nell'introduzione ad un non lontano "Rapporto su etica e impresa", appare sempre più chiaro che affrontare problemi sociali e strategie d'impresa come se fossero separati e distinti è stato poco avveduto in passato, e lo è tanto più oggi.

Il lavoro non sfugge ai profondi cambiamenti insiti nella complessità, in una transizione postmoderna caratterizzata da mercati frammentati, diversità, discontinuità, insicurezza, sviluppo di forme d'imprenditorialità non tradizionali e valori individuali, integrazione di massa ed energia con informazioni e conoscenze.

La complessità oggi dominante è associata a dinamiche non lineari e richiede il passaggio dalle "certezze" ad un vero e proprio paradigma della realtà. Dobbiamo maturare l'umiltà di ispirarci anche a sistemi da sempre presenti in natura caratterizzati da tensione verso la resilienza e riduzione del fabbisogno di materie e di energia.

Molte soluzioni "moderne" presentano inefficienze intrinseche difficili da superare con i tradizionali "modelli". Così nel difficile mercato dell'energia può essere opportuno, in coerenza con trasparenti criteri di sostenibilità, applicarsi a tecnologie che facciano ridurre i consumi piuttosto che meramente aumentare la produzione.

Si apre anche la strada ad una "nuova" etica, oltre i confini strettamente legati alle motivazioni ed ai comportamenti personali, ancorché fondamentali. Sono coinvolte strategie, strutture, sistemi e processi più ampi con forti componenti intangibili, capaci di collegare sinergicamente fattori, operazioni, mercati, ambienti. Ciò, anche ricordando Max Weber quando afferma che ci sono cose che si possono dimostrare e altre soltanto mostrare.

Mediante la prospettiva etica si superano i concetti legati all'one best way, le visioni puntiformi, i risultati di breve periodo, l'equazione finanziaria isolata da quella economica ed organizzativa.

Continuare a pensare ed agire in termini di meccanicistiche relazioni "causa effetto" alimenta il rischio di essere superficiali e ignorare molte conseguenze indesiderate.

Quanto più il mondo diventa virtuale tanto più i collegamenti diventano importanti. La ricchezza dei livelli d'interazione, caratteristica dei sistemi complessi, si riproduce nella condizione postmoderna, in cui tali livelli crescono continuamente. Spesso è dato osservare come interazioni ed inputs, pure modesti, possano scatenare effetti ampi ed imprevedibili, di tipo "caotico".

Il legame tra la cultura aziendale e le strategie ha molte facce e pone una molteplicità di problemi. Non è, infatti, sufficiente che l'azienda "ottimizzi" i singoli fattori. Dovrà piuttosto cercare di far sì che essi operino insieme in una strategia organizzativa integrata che si può raggiungere

mediante sistemi e metodi, azioni sui valori riguardanti in primo luogo l'etica ed il senso imprenditoriale.

Peculiarità della complessità è altresì quella di controllare con difficoltà il sistema (da cui l'opportunità di suscitare, piuttosto che imporre rigide norme di comportamento). E con la definitiva caduta della burocrazia vediamo sempre più spesso le regole sostituite da "set" di valori.

Una più ricca sensibilità verso l'etica consente di meglio apprezzare le dinamiche innovative in cui il valore scaturisce da interazioni soggettive ed oggettive.

Alla luce di soluzioni che i sistemi naturali hanno adottato e perfezionato durante i lunghi processi evolutivi si può osservare e gestire la stessa città come un organismo "vivente" in cui le persone, le risorse naturali e quelle prodotte, persino i rifiuti, possano interagire con preziose sinergie. Ciò integrando la biologia, l'architettura, la natura come elementi complementari e non solo caratterizzate da conflittualità.

Spesso il management concentra attenzione e risorse entro un orizzonte limitato. Ciò può far perdere di vista le economie di scala, nascoste da una polarizzazione sui costi che vela interessanti prospettive di sviluppo dei ricavi.

Anche politiche aziendali volte soprattutto alla riduzione dei costi marginali spingono verso un maggior controllo del mercato con il rischio di irrigidimento del sistema anche nei confronti del cambiamento.

Tra le molte sfide che l'uomo postmoderno deve affrontare vi è proprio la capacità di governare le diversità che possono rappresentare un arricchimento a livello soggettivo e del sistema.

Il patrimonio di conoscenze, sia di tipo teorico sia applicato, deve costantemente accompagnarsi al riconoscimento, ad ogni livello della scala gerarchica, del fondamentale ruolo del sistema di valori, nella consapevolezza della loro pluralità.

Si tratta di acquisire una "cultural sensitivity" mediante la quale è possibile conoscere ed utilizzare le specificità degli altri, una cultura delle differenze che favorisce l'innovazione, la circolazione delle conoscenze, la soluzione anche non tradizionale dei problemi.

La realtà, in ogni caso caratterizzata da forte viscosità, appare come un fenomeno instabile soggetto a continue trasformazioni ed incertezze, in cui tendono ad affermarsi regole di breve periodo e metodologie qualitative che non di rado convivono con strumenti tradizionali enfatizzanti la misura delle performances e le preoccupazioni di far crescere la soglia delle razionalizzazioni.

L'osservazione della realtà consente di spiegare e tracciare più accuratamente i confini ed i significati del problema, ampliando il campo d'osservazione a quei fattori a lungo trascurati da ipotesi troppo semplificatrici: tra questi sicuramente gli aspetti relazionali, la cultura, l'etica.

Nella configurazione postmoderna, con un tendenziale passaggio da elementi epistemologici ad elementi ontologici, ormai lontana da qualsiasi tradizionale modello monolitico, l'azienda procede entro processi continui e circolari di pensiero, comunicazione, decisione, azione che enfatizzano le interconnessioni.

In questa situazione, in cui sono presenti ambiguità, incertezze, conflitti di ruolo è difficile l'interpretazione dei nessi causali ed il possesso di una completa conoscenza degli obiettivi da parte dei decisori. Sono piuttosto riconoscibili e valorizzabili le forme della diversità che emergono dalle multiformi soggettività.

È nota l'analisi fatta da Max Weber sull'etica protestante e lo spirito del capitalismo da cui emerge come forze culturali ed etico-religiose risultino essenziali nel processo di nascita e svilup-

po di sistemi economici. Tuttavia il grande studioso non riesce a superare la concezione di un valore della persona e del lavoro misurabili essenzialmente in termini di successi materiali.

Un quadro più realistico ed in via di progressiva affermazione stempera da tempo la visione di una società ridotta a puro mercato, enfatizzando uno stile di vita sensibile alla valorizzazione della persona.

Se spesso il marketing viene concentrato nell'idea di offrire al consumatore ciò che desidera, in realtà una più attenta sensibilità etica può spingere ad attenuare la pressione di desideri indotti che spesso pericolosamente vanno oltre i bisogni e le esigenze fondamentali anche spingendo pericolosamente i consumi di materie ed energie non rinnovabili.

Dunque ogni organizzazione di successo si presenta basata sulle conoscenze e la creatività, sull'intelligenza come autentico fattore d'eccellenza.

L'intelligenza -nel senso moderno del termine- non è più legata solo all'elevato valore di un "quoziente" bensì anche a fattori quali flessibilità, versatilità, adattamento all'ambiente, capacità di inserirsi adeguatamente in ambiti relazionali.

E' dunque fondamentale che ogni persona conosca in profondità le altre, sappia se necessario dire no, possieda onestà, coraggio, parli chiaramente.

Al fine di ottenere successo nell'economia globale, le organizzazioni possono collaborare anche con i concorrenti, dando vita a vere e proprie alleanze e sistemi-rete con chiare connotazioni di tipo etico.

La complessità, il cui pensiero enfatizza il ruolo dell'apprendimento considerato fondamentale nel processo d'evoluzione dei sistemi aziendali, è nelle cose, che non sono catturabili dai singoli modelli.

Su questa falsariga numerose riflessioni hanno ben illuminato aspetti della "razionalità limitata", superato concezioni strettamente illuministiche della ricerca, posto l'accento sul pericoloso carattere escludente dell'oggettività scientifica contemporanea nei confronti di questioni vitali per gli equilibri socio-economici.

Ed è importante l'acquisizione che la forza dei processi evolutivi non risiede soltanto nella sopravvivenza della specie più "efficiente" ma anche e forse soprattutto nella creazione di processi collaborativi in cui le innovazioni spingono a generare sistemi più grandi della somma delle parti costituenti, caratterizzati da più elevata coesione e capacità di adattamento.

Se tutti i valori autentici, dovunque si trovino, possono essere ricercati e accolti, solo mantenendosi in una prospettiva di "verità" si può scampare al rischio di trasformarli in "idoli".

Così possiamo ritenere che il centro di gravità delle crisi non risieda nelle particolari strutture tecnico-scientifiche o sociali bensì piuttosto nel distacco rispetto al mondo vitale. Dunque è importante aprirsi ad un più realistico paradigma che costringa a relativizzare le rappresentazioni meramente intellettuali e a rivolgersi alla complessa e misteriosa profondità delle persone e delle cose.

I valori hanno bisogno della verità per essere correttamente orientati; priva di valori la verità manca delle risorse etiche che permettono l'orientamento delle conoscenze verso il bene della persona.

Nell'ambito delle risorse umane insieme all'etica pare opportuna un'ermeneutica del profitto: una continua ricerca volta all'interpretazione di realtà che, come nel fenomeno aziendale, sono in

continuo divenire, ciò che richiede una lucida coscienza del valore dell'uomo, nella sua complessità ed integralità.

O si lavora per un motivo che trascende il lavoro stesso o si finisce per rifuggire il lavoro. Nessun senso della vita si può ricavare da una visione "schizofrenica" del mondo. Viktor Frankl, uno psicologo che ha perso moglie e alcuni figli nel dramma dell'olocausto, ricorda come 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.

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.

E' necessaria una "people strategy" per coordinare gli interventi nell'ambito delle politiche relative al capitale umano, coerentemente alle altre strategie.

La funzione risorse umane appare, infatti, sempre più polarizzata verso la formazione e sviluppo, l'attenzione verso la cultura, i valori, il clima organizzativo, i processi, i livelli di performance ed il controllo dei costi, la flessibilità organizzativa, la gestione del cambiamento.

Un più realistico paradigma ispirato dalla complessità spinge ad abbandonare l'obiettivo del mero taglio dei costi privilegiando piuttosto gli sforzi per potenziare la generazione dei flussi di ricavo capaci di soddisfare, anche in termini etici, la domanda di mercato ed i reali bisogni delle persone.

Se si esaminano i costi isolatamente alcune produzioni appaiono non convenienti. Ma se consideriamo il quadro sistemico il giudizio può cambiare. Ad esempio si può ottenere un nuovo prodotto dagli "scarti". Tenuto conto che si è già sostenuto un costo per la lavorazione principale e si eliminano molti costi di smaltimento, allora anche il criterio di convenienza del nuovo prodotto può complessivamente cambiare. Dunque in una prospettiva più ricca di business ethics, imparando anche dagli ecosistemi si può generare di più con ciò che è già stato utilizzato.

Le organizzazioni, non soltanto aziendali in senso stretto, nei prossimi anni dovranno trasformarsi abbastanza velocemente da stare al passo con le nuove tecnologie e, soprattutto, con i nuovi valori, l'etica in primo luogo.

Proprio la connotazione "etica" aiuta a raggiungere flessibilità ed economicità, consentendo una riduzione dei costi senza ridurre le performances, nell'ambito di una costruzione organizzativa autenticamente "democratica" caratterizzata da autonomia, varietà organizzativa, obiettivi condivisi. Le ragioni del successo sarebbero altresì legate alla limitazione dei rischi operativi per le aziende che si attengono ad un comportamento etico.

Le regole etiche sono definite attraverso il network sociale, utilizzando le differenti "microculture". Il flusso di tipo top down cede rispetto a set di principi tendenti ad assumere forme orizzontali, che traggono il potere dalle funzioni e dai processi.

L'etica nell'età postmoderna mostra i punti deboli tipici degli atteggiamenti relativistici, essenzialmente la perdita di criteri forti per distinguere elementi negativi da elementi positivi. In tal caso, come accade nell'unità "minore", la figura carismatica del soggetto, economico o di un manager possono aver successo nel suggerire le soluzioni migliori.

Occorre ripensare i circuiti economico-sociali stimolando la riflessione sull'impegno etico per svilupparne gli equilibri durevoli. Se il profitto è comunque vitale per l'esistenza, è fondamentale che esso venga realizzato in modo corretto, rispettando i principi etici. In caso contrario l'azienda sarà "punita".

E' verosimile ritenere che nell'arco di pochi anni la maggior parte delle strutture conterà un direttore etico che, tra i suoi compiti, avrà quelli di "gestire" il personale nei multiformi aspetti, anche innovativi.

Il dibattito futuro in campo organizzativo riguarderà verosimilmente, oltre le tecnologie, la business ethics, vera e propria "bussola morale".

Come "precedere" il futuro? L'unico modo è cercare di "inventarlo", con intelligenza e capacità di adattamento, agendo con anticipo in modo "proattivo".

La gestione del capitale umano pone ogni organizzazione di fronte ad alcuni grandi problemi, la cui soluzione condiziona profondamente la capacità di raggiungere e mantenere il successo.

Una sfida significativa riguarda la scelta dei lavoratori, nei confronti dei quali sarà opportuno realizzare una "personalizzazione di massa", analogamente al mercato dei beni e dei servizi. Ciò in quanto il lavoratore esprimerà sempre più forti aspettative in ordine al luogo di lavoro, alle modalità della carriera, dello svolgimento e dei tempi delle prestazioni, ai sistemi premianti. La scelta deve avvenire all'interno di un'ampie relazioni interpersonali, favorita dall'organizzazione. Anche mediante questa chiave di lettura si comprende come la realtà divenga sempre meno "prevedibile" e più complessa, ciò che impone uno sforzo adeguato per cercare di comprenderne i significati e dar vita ad una vera e propria "filosofia" del cambiamento.

Cresce, anche nel mondo imprenditoriale, la consapevolezza che l'etica in economia non è solo un dovere morale ma una scelta obbligata per chi voglia fare bene i propri interessi: solo un'impresa che risponda a un forte codice etico può reggere nel lungo periodo alle difficoltà dei mercati e alla sfida della competizione. Talvolta è utile ricordare, come recita un antico proverbio cinese, che una generazione pianta gli alberi per consentire alla successiva di godere l'ombra.

L'etica è il collante insostituibile tra lo sviluppo e il benessere sociale al fine di ottimizzare i rapporti imprenditoriali con il sistema esterno, la collettività, le istituzioni e le risorse umane. I comportamenti non ispirati all'etica indeboliscono le capacità di resistenza e resilienza, quindi le stesse condizioni di sviluppo.

Talvolta i problemi che legano etica ed economia sono determinati da asimmetrie temporali che mostrano i contenuti "economici" dell'etica soltanto dopo un congruo lasso di tempo. Ciò non deve meravigliare se solo si ricorda una fondamentale condizione dell'azienda che, come affermano i Maestri dell'economia aziendale, è fenomeno di tempo e del tempo abbisogna per manifestare le sue possibilità ed i suoi limiti.

Occorre educare uomini nuovi con i valori del nuovo scenario che impone l'armonizzazione di fattori spesso ritenuti inconciliabili quali potere e giustizia sociale, economia ed etica, autorità e responsabilità globale.

E, al di là delle professioni esercitate in modo formale, tutti devono sentirsi educatori. Si parla da qualche tempo di "Corporate social responsibility", area in cui le risorse umane potranno rivelare la loro fondamentale importanza etica.

E' necessario, in ogni circostanza, essere i difensori della persona, soggetto di diritti fondamentali prima del riconoscimento che ne viene fatto da un'autorità politica ed indipendentemente da lui.

L'uomo ha dalla nascita una dignità che nessuno può concedergli o negargli. La causa dei diritti dell'uomo è quella dell'umanità intera.

La dignità, il valore della libertà e della giustizia, le società intermedie, il mandato fiduciario per la gestione dei beni naturali, costituiscono aspetti e principi fondamentali su cui poggia ogni sistema che voglia essere rispettoso di valori economici e sociali autentici. Proprio il distacco dell'economia dall'etica è verosimilmente alla base di carenze significative nella teoria economica contemporanea, ciò che ha del pari indebolito la stessa etica.

E sono proprio gli aspetti connessi ai valori etici e spirituali al centro di una notevole attenzione anche con riferimento a concreti aspetti della dinamica organizzativa quali i processi di apprendimento, i cambiamenti organizzativi, la dinamica del lavoro in team, l'empowerment.

Anche il Total quality management enfatizza chiaramente aspetti di customer satisfaction, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, richiamando concetti e definizioni spesso collegate alla solidarietà, alle "reti" ed ai distretti industriali. Le aziende hanno sempre meno tempo per descrivere alle persone che cosa devono fare in mercati fortemente dinamici. La soluzione è individuata nel fornire alle persone una formazione che educhi ad agire correttamente e tempestivamente.

Dovremmo spesso ricordarci che si può comprare il lusso ma non la bellezza, i libri ma non la cultura, le immagine sacre ma non la fede, il letto ma non il riposo, l'appartamento ma non gli affetti familiari.

Comportamenti etici sempre più precisi sono richiesti dalla società e dai dipendenti e divengono sensibili fattori di concorrenza. Talvolta tali bisogni nascono anche dalla necessità di potenziare la credibilità dell'azienda. Ciò può accadere per una molteplicità di motivi che vanno dall'insoddisfacente livello qualitativo dei prodotti ad un grado di assunzione di responsabilità "sociale" ritenuto non sufficiente, ad errori compiuti da alcune aziende e che vengono attribuiti al sistema industriale nella sua globalità.

Etica e valori, non soltanto dati quantitativi, entrano e si collegano in un processo decisionale dell'impresa che si realizza nel quadro di una "razionalità limitata" che esclude visioni eccessivamente puntiformi e non sistemiche.

La natura e l'ambito della "business ethics", che deve essere considerata alla stregua di un processo, appaiono molto ampi: dalla responsabilità della persona a quella dell'azienda, da una generale impalcatura morale al senso dell'altruismo e del servizio. Né può infine essere trascurata un'ulteriore prerogativa, consistente nell'evitare conflitti tra scelte contrastanti, aiutando efficacemente ad individuare le modalità di interazione tra le persone e con l'azienda.

Il lavoro svincolato dalla morale determina forme di egoismo individuale e collettivo certamente in contrasto con il bene comune. Se Montesquieu poteva porre come principio coesivo di una repubblica la virtù, il "valore" di una persona o gruppo di lavoratori non può provenire se non dalla pratica della virtù.

Così non è sufficiente che la medicina sia in grado di offrire più anni di vita se non sappiamo dare completa dignità ai rapporti umani. Si invecchia prima se non si hanno interessi e rapporti. La cultura per la terza età deve essere cultura di testimonianza e di valori: una cultura che insegna a vivere.

Dovremo abituarci a ragionare ed operare in un quadro in cui l'uomo ha diritti e responsabilità verso le altre specie proprio in relazione all'enorme potere, legato soprattutto alla tecnologia, che ha oggi nei confronti dell'ambiente. Le nuove basi per l'economia e l'etica sociale devono dar vita ad un'autentica solidarietà tra la gente, con le specie non umane, con le future generazioni.

Nasce da qui una visione positiva del lavoro, vissuto non più soltanto come fatica ma come opportunità per l'innovazione personale, momento di crescita integrale.

E' importante che non siano separati gli aspetti che qualificano la vita dell'uomo in quanto persona, lavoratore, essere sociale.

"Business ethics" è anzitutto rispetto per gli individui, orientamento verso i bisogni dei consumatori, elevato standard di integrità, orientamento all'innovazione.

Non siamo dunque di fronte ad una nuova "tecnica" ma piuttosto una "filosofia" che consente di vedere e agire in modo nuovo e più completo; che può rendere possibile - in un'ottica svincolata dal contingente - l'ottenimento di positivi risultati economico-finanziari anche percorrendo strade apparentemente lontane e divergenti.

Se l'economicità della gestione è condizione necessaria per la sopravvivenza di ogni azienda affermare che il suo fine si espliciti nel produrre profitti è un errore, oltre che sul piano etico, nell'ottica manageriale. La combinazione aziendale che persegue il profitto fine a se stesso ha un'elevata probabilità di incontrare crisi e non sopravvivere nel lungo termine. Come l'ossigeno per ogni vivente, il profitto è necessario, ma non può essere l'unico fine della vita.

Il manager che non sa o non vuole o non può tenere conto, in modo equilibrato, dei vari interessi che confluiscono nell'impresa non è una persona poco etica; è solamente un cattivo manager.

Per servire bisogna essere convinti che gli altri sono uguali a noi in dignità e che la vita sociale non può svolgersi ordinatamente senza un rigoroso rispetto reciproco.

Non v'è dubbio che la scienza debba seguire leggi e metodologie che le sono proprie; tuttavia per essere veramente tali ed autenticamente al servizio dell'uomo non potranno mai prescindere dalle norme morali, che presiedono al dinamismo della natura e della vita stessa.

L'economicità aziendale appare sempre più interconnessa ad esseri umani con le loro ambizioni, speranze, paure, interessi, passioni.

La capacità di tenere sotto controllo situazioni in cui il cambiamento è rapido e l'incertezza elevata appare prerogativa essenziale del manager, chiamato ad affrontare e risolvere problemi, esprimere giudizi su fatti, persone, cose, tenendo conto di molteplici prospettive.

Anche l'abbondanza di informazioni può facilmente creare l'illusione di dominare l'incertezza del quadro. Attributi chiave per il manager riguardano non soltanto le performances ma anche gli attributi personali e interpersonali. Così sono valorizzati fattori che vanno dalla capacità di raggiungere gli obiettivi, all'efficienza nella valorizzazione delle risorse, al dominio delle competenze tecniche e relative ad aspetti soggettivi che vanno dalla cultura alla capacità di lavorare in team e possedere una corretta visione della leadership.

Leadership vuol dire anzitutto dare l'esempio, ispirare e motivare, agire in termini di servizio; leadership è "arte" di realizzare più di quanto le tecniche di management ritengono possibile. Non è, infatti, possibile essere leader di successo se non si ha anche una profonda conoscenza delle relazioni in cui la leadership si realizza. Tuttavia le conoscenze prive di etica sono in ogni caso rischiose, come lo è l'etica senza la tolleranza, potendo degenerare in sterile ideologia o fanatismo.

Piuttosto che alla teoria del valore-lavoro, appare più corretto collegare il concetto di valore alla conoscenza che risiede nella mente umana: infatti, il lavoro è tanto più fruttuoso e produttivo quanto più è estesa, da parte dell'uomo, la consapevolezza delle potenzialità produttive e dei bisogni di coloro per i quali il lavoro è eseguito.

Se nel nostro tempo il possesso di know how, tecnologia e abilità, sta diventando non meno importante della proprietà nessuna qualità tecnica o caratteriale si traduce in leadership in assenza di una forte capacità di dar vita e sviluppare anche in chiave etica un gran numero di rapporti interpersonali, finalizzandoli agli obiettivi strategici.

In una qualsiasi struttura organizzativa le persone non possono lavorare bene, e quindi ottenere anche elevati livelli di performance, se mancano la fiducia reciproca, la responsabilità, la condivisione di valori etici.

I risultati vengono, infatti, allineati in funzione di ciò che deve essere fatto (definizione di compiti/ruoli chiave e di responsabilità) e di come i ruoli devono essere interpretati (richiesta di competenze organizzative).

Anche in questa direzione vengono evidenziate le ragioni di far agire le persone in modo etico, se vogliamo migliorare le performances e l'economicità del sistema. Dunque cade la pretesa incompatibilità tra gli aspetti riguardanti l'equilibrio economico aziendale e quelli relativi all'etica ed in generale alla responsabilità sociale dell'organizzazione.

In una società caratterizzata da cambiamenti spesso tumultuosi il lavoro tende ad orientarsi verso servizi alla persona, beni sia a più alto contenuto tecnologico sia legati alle risorse culturali ed ambientali, volti alla soddisfazione di nuove categorie di bisogni: tutto ciò con evidenti implicazioni, oltre che di tipo economico, nel segno della business ethics.

Dobbiamo riflettere su un pensiero di Darwin: le specie che sono sopravvissute non sono quelle più intelligenti ma quelle più pronte al cambiamento.

Analogamente a quanto avviene per la qualità, si può configurare una "total leadership" caratterizzata da connettività, condivisione, elementi virtuali, passaggio dal controllo centralizzato alle persone auto organizzate, dalle gerarchie ai networks, focus su compiti collettivi e visioni prospettiche.

Si tratta di una sfida culturale più che tecnologica che presuppone il dominio di visione globali e di dettagli, spostando l'attenzione delle singole organizzazioni ai networks.

Come nel calcio "totale" le posizioni "fisse" cedono alle collaborazioni, si fa uso di tutte le capacità possedute, si gioca sui risultati collettivi. In ogni modo è dato spesso osservare come le persone cambino più lentamente di quanto non muti l'ambiente di riferimento.

Se è vero che cambiare vuol dire rischiare, è vero che il rischio più grande è non cambiare affatto. In questa ottica la percezione è fondamentale. Molto di ciò che facciamo è legato alle relazioni connesse alle percezioni. Ogni risposta ha effetto su quelle degli altri.

Così un diverso rapporto dell'azienda con l'ambiente che la circonda può suggerire di dar vita, accanto al reporting finanziario, a un vero e proprio reporting ambientale ed uno sociale, relativo al rispetto, in qualunque parte del mondo, dei diritti fondamentali della persona.

Formare e motivare con continuità i dipendenti, metterli al centro dell'azienda, significa trasformarli da mero fattore di produzione a protagonisti. Ed un lavoratore correttamente formato e motivato si traduce in un vantaggio competitivo inestimabile, soprattutto in aziende in cui l'innovazione è parte fondamentale della mission.

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 nella realtà economica e produttiva postmoderna; crescono, del pari, le spinte di un mondo sempre più frammentato e diversificato, mentre tecnologia e cultura seguono spesso stra-

de diverse e separate. Per sopravvivere in un mondo che si trasforma con velocità sempre maggiori pare importante investire in cose che non cambiano, ritagliarsi spazi personali, favorire le relazioni stabili, potenziare ciò che è connesso con lo sviluppo dell'etica e dei valori spirituali.

Come afferma un Maestro della filosofia, Francesco Barone, molte delle attuali ricerche non permettono più una netta distinzione tra la scienza «"pura", di per sé buona, e le sue applicazioni tecnologiche, valutabili come buone o cattive a seconda dei fini per cui vengono utilizzate. Nelle ricerche su DNA, scienza e tecnologia si intrecciano: la ricerca stessa è "manipolazione", oltre che sforzo di comprensione di come le cose "davvero stanno".

E' stato giustamente osservato che mentre nel passato la biologia "descriveva" oggi invece tende a "modificare". Di qui, dunque, l'esigenza che le scelte morali non intervengano solo nel momento dell'applicazione tecnologica delle conoscenze scientifiche, ma siano presenti sin dall'inizio come una delle condizioni della ricerca. E si tratta delle scelte morali non solo degli scienziati, ma di tutti coloro - "laici" e "chierici" - su cui la ricerca può interferire, ossia di tutti i cittadini o, meglio, di tutti gli esseri umani, di là dalle distinzioni nazionali.

L'azienda moderna si caratterizza ormai come sistema di risorse e di obiettivi piuttosto che di stabilimenti. Chi lavora non può più cercare la sicurezza nel "posto" bensì nella propria "impiegabilità" legata alla capacità e alle competenze in continuo processo di aggiornamento auto orientate.

E' largamente accettato che un vantaggio competitivo aziendale sia direttamente collegato alla modalità dell'organizzazione di "imparare" rapidamente.

Dunque il fattore critico per la creazione del valore si conferma costituito dalle persone, ciò che configura nell'azienda ma anche in ogni organizzazione una rivoluzione di portata assimilabile a quella industriale. Si comprende dunque perché strategie, comportamenti, visioni soggettive siano costantemente collegati, innovando rispetto ad obsoleti approcci tradizionali.

L'enfasi sulla parte etica, su quella psicologica e soggettiva fa sì che si possano meglio valutare le motivazioni per essere *leaders*. Sono le persone che danno senso ai processi e ciò fa comprendere il senso dell'affermazione di un addetto alle pulizie della Nasa che fu sentito esclamare: "lavoriamo per inviare l'uomo nello spazio!"

Sappiamo tutti quanto sia importante e gratificante informare ogni azione della nostra vita agli ideali etici del servizio: tutto ciò con entusiasmo, una spinta formidabile anche se non capace di eliminare sofferenze e difficoltà.

In un'azienda caratterizzata da un patrimonio di conoscenze, interne ed esterne, soltanto una visione etica può consentire il raggiungimento di un equilibrio tra il conseguimento degli obiettivi e le prospettive dei possibili effetti perversi, impostando correttamente le problematiche nell'ambito della complessità.

L'ideale del servizio può aiutare ogni persona, non importa il suo livello gerarchico nella struttura, a dare senso alle proprie attività, umane e professionali, nel non facile ma entusiasmante sforzo di coniugare gli aspetti materiali ed economici con quelli etici e spirituali, esercitare una qualsiasi professione in termini d'autentico servizio. Perché mediante il lavoro l'uomo non solo trasforma la natura adattandola alle proprie necessità ma anche realizza se stesso ed anzi, fondamentalmente, diventa più uomo.

