

Rotary International



**Governatore Franco Angotti
DG 2012-2013**

Congresso Distretto 2070

Firenze, 8-9 giugno 2013

**Valori Rotariani e cultura della Pace
negli scenari turbolenti
delle complessità socio-economiche**

**Giovanni Padroni
Rotary Club Pisa**

Giovanni.pad@gmail.com

Con le illuminate parole del Presidente Internazionale Sakuji Tanaka i progressi nel terreno della comprensione, della buona volontà, della formazione professionale, rappresentano importanti e vitali fondamenti del Rotary, protagonista della pace mediante il servizio.

Sappiamo che la parola "pace" è fortemente polisemica, e spesso le sue "radici" non sono come e dove appaiono.

Così avvicinarsi troppo ad un problema può farlo artificialmente deformare e indurre alla sopravvalutazione di aspetti marginali. Se invece sappiamo osservarlo nella giusta

prospettiva è possibile collocarlo in un orizzonte tale da consentirne la corretta percezione dei suoi elementi oggettivi e relazionali.

La pace si situa in ambiti complessi e generalmente reticolari in cui vi è compresenza di molti e variegati fattori, oggettivi e soggettivi, interagenti con modalità "probabili" piuttosto che "prevedibili".

I nostri tempi turbolenti reclamano rinnovati impegni nella ricerca di questo Bene, verso un ineludibile sviluppo integrale della persona. Sono segnati da complessità che si accompagna a molte variabili interrelate quali razionalità limitata, sistemi non lineari, tramonto delle "pseudo certezze", paradigmi interpretativi fondati sulla "realtà".

Per affrontare le sfide del futuro, anche in periodi di crisi, è necessario puntare all'eccellenza totale dimostrando capacità innovativa continua sia dal punto di vista tecnologico sia organizzativo e culturale. Ciò, anticipando i bisogni del mercato, proattivamente flessibili nei comportamenti globali, strategici, tattici, strumentali.

La ricerca, anche nei sistemi economico-aziendali, si realizza sempre meno all'interno di sistemi "chiusi", privilegiando piuttosto forme che non appartengono a definiti, preesistenti modelli.

D'altronde, proprio alla naturale e crescente complessità dei problemi è connessa la necessità di configurare e implementare soluzioni costantemente innovative. Ed in un tale quadro anche i rapporti di causa- effetto appaiono incerti e sono più correttamente riconducibili a relazioni di concausa-rapporto molteplici.

E' necessario accogliere ulteriori paradigmi, non escludendo quelli etici. Così nel marketing dovranno contare, oltre al "prodotto" anche la "logistica ", la "promozione", la soddisfazione di bisogni reali, non solo desideri epidermici. E tra le sfide della globalizzazione c'è quella di individuare ed implementare sempre meglio modalità efficaci ed efficienti di comunicazione verso l'esterno.

La pace globale sarà il risultato anche della libertà globale, da quella economica a quella sociale, politica e diplomatica, sempre dialogando con il criterio del multilateralismo e nella consapevolezza delle proprie peculiarità valoriali.

Le incessanti accelerazioni delle dinamiche di mercato ed ambientali impongono di leggere e comprendere la realtà, prima di cercare di dominarla, nonché la capacità di interpretare le trasformazioni non come fatti episodici bensì “ordinari”. Ed emblematico in questo senso risuona il motto di una recente Conferenza mondiale sulle Risorse Umane: “Change or be Changed”.

La chiave più importante per comprendere, affrontare e competere nella società complessa è costituita dalla conoscenza che richiede, ad ogni livello dimensionale, apprendimento ininterrotto, riqualificazione delle competenze, formazione permanente, forte attenzione al cambiamento scientifico e tecnologico, team working, impegno sugli obiettivi oltre che sugli strumenti di leadership partecipativa. Senza mai dimenticare, come leggiamo nell'appassionato Diario di Etty Hillesum, alla vigilia del suo Olocausto, che se la conoscenza è potere, soltanto la saggezza è libertà.

Nelle strutture, non soltanto d'impresa, tendono ad affermarsi modelli, per alcuni aspetti simili al Web informatico, assimilabili ad un insieme non lineare, non gerarchico, di relazioni con numero elevato di variabili e sistemi ad alta interconnessione. In un ambiente in cui declinano la centralità operaia e quella imprenditoriale la rete diviene una nuova metafora esplicativa del sapere.

Vi è una generale aspirazione verso comuni obiettivi: dalla pace alla dignità, dalla giustizia alla libertà alla tolleranza. Così un più ricco e completo rapporto tra l'impresa, il mercato e l'ambiente basato sull'individuazione degli interessi e degli obiettivi comuni piuttosto che sul conflitto appare quale esigenza irrinunciabile per lo sviluppo pacifico e pacificatore.

E l'identità, anche nei confronti dell'esterno, sarà più facilmente ottenibile creando e mantenendo con gli altri soggetti rapporti personali e istituzionali improntati a fiducia reciproca, coerente collaborazione e dialogo. Niente di nuovo sotto il sole, se si pensa come nel Medioevo l'Europa sia stata costruita, insieme, da mercanti e monaci.

E' tuttavia importante non graduare e gerarchizzare i valori secondo visioni puntiformi condizionate dalla politica, dall'economia, dalle tradizioni, da personali motivazioni e bisogni.

Un grande compito attende i rotariani, ma anche ogni persona: ristabilire i legami allentati e talvolta spezzati tra i valori culturali del nostro tempo ed il loro fondamento etico permanente. La cultura non può che essere dell'uomo e per l'uomo. E' mediante la cultura che avrà senso compiuto la frase di Pascal: "L'uomo supera l'uomo, infinitamente".

Coerentemente, al fine di affrontare nel modo più efficace ed efficiente i complessi problemi della società attuale e rafforzare l'identità rotariana appare opportuno promuovere sempre più intense relazioni tra Clubs, Gruppi, Distretti, con Stakeholders, anche a livello internazionale.

I terremoti politici, gli sconvolgimenti socio-economici e finanziari, i mutamenti culturali più o meno recenti, hanno contribuito alle riflessioni sulle autentiche e profonde radici della crisi, sovente legate ad una carente o distorta visione antropologica.

Di fronte al generale fenomeno della complessità il rotariano è chiamato ad un costante impegno per costruire attivamente e liberamente il futuro: deve sentirsi responsabile delle sue azioni, del suo comportamento, come ogni produttore lo è della qualità dei suoi beni. Operare in termini di "Corporate Social Responsibility" significa anzitutto sforzarsi di armonizzare elementi difficilmente conciliabili come l'economicità e la morale, l'autorità e la responsabilità, allontanando i pericoli, che stanno periodicamente materializzandosi, di una società sempre più lontana dall'uomo.

Si tratta di esigenze particolarmente significative in un periodo della storia nel quale la responsabilità, non di rado categoria oscillante, manifesta la necessità di un urgente recupero della sua concezione unitaria più alta e matura. Purtroppo continua a rimanere attuale il lucido ammonimento di Vittorio Mathieu, lanciato durante un non lontano Congresso rotariano, sulla "irresponsabilità illimitata" che devasta le nostre strutture.

La premessa necessaria del dialogo, "mattone" per la pace, è il confronto tra identità ben chiare ed affermate. Per far ciò bisogna essere prima di tutto se stessi, possedere idee e proporle con chiarezza, convinzione e coraggio. Assecondare passivamente i comportamenti e le mentalità correnti, immergersi in esse fino a sciogliersi perdendo la propria identità, è negazione di ogni "ponte".

Gli scenari della complessità e postmoderni si accompagnano a cambiamenti nel lavoro caratterizzati da mercati frammentati, specificità, discontinuità, insicurezza, forme d'impresarialità non tradizionali, valori legati alla persona, enfaticizzazione sull'accesso piuttosto che sulla proprietà, confermando la tendenza a collocare la ricchezza, oltre che nella proprietà, nelle capacità fisiche ed intellettuali dei lavoratori.

Non soltanto nelle combinazioni aziendali, tentare di rispondere alle crescenti specificità solo con il bagaglio del passato e rapporti meramente lineari rischia di innestare o intensificare circoli viziosi di comportamento. Obsoleti "strumenti", pur continuando ad esistere, non sono più in grado di spiegare compiutamente la realtà, soprattutto nei confronti delle nuove generazioni.

E tra i compiti più importanti da svolgere, anzitutto verso i giovani è sicuramente quello di "insegnare" la leadership, fondamentale "bandiera" dell'impegno rotariano e "mattoncino" della pace.

Il termine può assumere molte accezioni ed è di difficile traduzione. Richiama il concetto di guida ma non si esaurisce nel semplice atto di condurre o indicare un cammino. Significa autorità ma è ben distante dal concetto di comando puro e semplice, sempre più aspetto "secondario" nel lavoro.

Leadership vuol dire anzitutto dare l'esempio, ispirare e motivare, agire in termini di servizio. Non è possibile avere successo se non si ha una profonda conoscenza delle relazioni in cui essa si realizza, coniugando gli aspetti materiali ed economici con quelli etici e spirituali. Perché mediante il lavoro l'uomo non solo trasforma la natura adattandola alle proprie necessità ma anche realizza se stesso.

I rotariani devono continuamente mostrare ai giovani che è possibile vivere cultura e professionalità nell'autentico servizio dell'uomo, che l'amicizia è un valore autentico, che è necessario più che mai rafforzare gli argini contro l'arrivismo, proprio dei mediocri, ed agire costantemente per una migliore comprensione tra i popoli, facendo incidere la vocazione internazionale del Rotary sulla nostra coscienza.

Educare i giovani alla pace e alla giustizia significa condurli fuori da loro stessi, verso un arricchimento valoriale che fa anzitutto crescere la persona.

Così l'obiettivo del RYLA, come di molte realizzazioni della Rotary Foundation, non è volto ad un mero approfondimento di argomenti scientifici o tecnologici: si cerca piuttosto di favorire la riflessione e l'arricchimento interiore, il confronto delle idee personali con quelle-anche difformi-degli altri, sempre in piena libertà.

Come afferma George Bernard Shaw "La vera gioia nella vita si raggiunge quando si è al servizio di uno scopo che noi stessi riconosciamo come superiore".

Un Nobel dell'economia, Robert Lucas, nel suo "On the Mechanics of Economic Development", scrive che "una delle più importanti determinanti dello sviluppo economico consiste in quello spontaneo e non organizzato trasferimento di conoscenza che si verifica all'interno delle aziende ...".

Ed una corretta interpretazione della conoscenza e della cultura può sicuramente favorire l'affermazione di una Società pacifica e aperta, restituendo a molti la dignità di esprimersi autonomamente mediante strumenti critici basati sulla conoscenza e sul sapere piuttosto che sull'uso acritico di macchine prodigiose o di modelli imposti.

Con le illuminate parole di un Maestro di Cultura e di Rotary, Tristano Bolelli, l'Università, luogo ideale per coniugare sinergicamente la didattica con la ricerca, deve offrire anzitutto un maturo possesso del "metodo" e la sensibilità per cogliere i rapporti tra singolo accadimento e visione complessiva, insegnare un uso critico degli strumenti acquisiti armonizzando le conoscenze specialistiche in una visione di ampio respiro.

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

Ognuno ha o deve scoprirsi una "vocazione" e cercare di realizzarla nel migliore dei modi. Del resto ormai molti osservatori e ricercatori concordano nel ritenere che il successo, nell'impresa come nelle realtà non profit, sia strettamente legato alla capacità di lavorare

soddisfacendo bisogni sempre più tendenti all'autorealizzazione e alla self organization. Strategie aziendali vincenti come la "lean production" e la "total quality" sono proprio legate a questa "filosofia".

Ed è importante rovesciare il tradizionale approccio della "formazione". Cioè non limitarsi ad un'aula per mostrare il mondo scientifico e professionale, bensì entrare nei luoghi di lavoro e cercare di teorizzare i fenomeni, anche generali. La formazione non potrà più essere legata ad un particolare momento o luogo ma piuttosto dovrà accompagnare il lavoratore durante tutto l'arco della sua attività.

Il Rotary, con un originale approccio, consente ai distretti di finanziare le squadre di formazione professionale, costituite da professionisti anche non rotariani, mediante le sovvenzioni della Fondazione Rotary. Questi gruppi viaggiano all'estero sia per rispondere a necessità umanitarie sia per far crescere le professionalità locali.

Nonostante le molte difficoltà, la società odierna ha potenzialità un tempo inimmaginabili per l'"arricchimento" di ognuno: dobbiamo perciò tendere con la nostra volontà, le nostre azioni, verso valori autentici, testimoniando il primato dello spirito in ogni uomo, in una civiltà degna di passare alla storia.

In questi momenti così difficili, in cui ci si sente smarriti, frastornati o incerti, la "mission" nei confronti dei giovani consiste soprattutto nel far conoscere, mediante i comportamenti personali, sentimenti di correttezza, di lealtà, di altruismo, di probità, di abnegazione; nel far crescere ideali senza i quali le energie, mettendo in pericolo la pace, possono trasformarsi in tensioni negative, apatia, demotivazione, fino all'aggressività e alla violenza.

L'educazione alla pace evidenzia la debolezza delle ideologie, spinge i giovani a realizzare piani di vita in cui anche le difficoltà, gli errori, le incomprensioni sono fattori di crescita piuttosto che scogli capaci di esasperare conflitti e dialettiche.

Tale processo si nutre di responsabilità, coniugata con realtà e verità, riferite anzitutto a se stesso. Poi di giustizia, determinata da una visione integrale della persona.

Se lo sviluppo è il nuovo nome della pace, anche la libertà è il nome dello sviluppo. E Simone Weil continua ad esclamare che il bisogno di verità è il più sacro di tutti.

Occorre arricchire il capitale umano con i valori di un 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 e delle etnie, ognuno deve sentirsi oggetto e soggetto di formazione capace di disvelarne i fondamentali connotati etico-economici.

La dignità, la libertà, la giustizia, le società intermedie, costituiscono fondamenti su cui poggia ogni sistema che voglia essere rispettoso di valori economici e sociali autentici. E, ancora con Simone Weil, se non c'è libertà di pensiero l'uomo è perduto. Ma se non c'è pensiero, quindi conoscenza, non c'è libertà.

Coltivare nell'animo dei giovani questi principi significa aiutarli e facilitare il loro ingresso alla vita professionale e lavorativa ma anche prepararli e renderli disponibili ad analizzare il mondo così come lo hanno trovato per trasformarlo, così come essi desiderano sia.

La ricchezza del mondo sono le nuove generazioni, sulle cui spalle graveranno i pesi di una crescente popolazione inattiva e anziana. I problemi dei giovani che, come il frutto di ogni trasformazione, contengono in sé sia il male che il bene, sono amplificati dal crollo dei punti di riferimento che puntellavano società del più o meno recente passato, e risultano incomparabilmente più complessi rispetto a quelli di un'epoca neppure troppo lontana.

Con la complessità cresce l'urgenza di pensiero creativo. Non basta fare la stessa cosa in modo migliore, essere efficienti e risolvere problemi. Ci vuole molto di più. Avere immaginazione, contribuire al perfezionamento della creazione: questa è la vocazione dell'uomo.

La nostra civiltà ci ha molto aiutati e ci aiuta ancora a reperire i mezzi per i fini che abbiamo. Ma è anche volta ad innalzare l'indifferenza, semanticamente mistificata come pluralismo, democrazia, dialogo, tolleranza, a valore supremo, poco interessata a trovare o semplicemente indicare fini, responsabilità, "perché". Seguendo le crude ma lucide intuizioni di Gianfranco Morra, è una

civiltà che banalizza se stessa, in cui il pensiero è spesso "debole" e la morale "provvisoria", nichilista e fondata sul vuoto, che non vive ma semplicemente si accontenta di sopravvivere.

Tra i filosofi di oggi che incidono sulla coscienza collettiva stanno attenuando il loro peso alcuni tradizionali "dogmatici della rivoluzione". Tuttavia si continuano ad alimentare correnti di pensiero o di comportamento che brillano per una sostanziale mancanza di principi etici. Talvolta ci troviamo di fronte a pura e semplice fenomenologia del linguaggio etico, quasi sempre solo per distruggere ogni verità. O ad un "pensiero debole" caratterizzato da mero scetticismo conclamato.

Se la vita di una persona non è guidata da visioni teoretiche sarà ripiegata su meri giudizi pragmatici condizionati dall'istinto, dell'interesse e di ogni altra forma di egoismo, potenti strumenti antagonisti della pace.

Ed è sempre importante non confondere la "persona", aperta verso le altre realtà, capace di vivere in comunione, con l'individuo, potenzialmente chiuso, solo, autoreferenziale, egoista.

Tutti siamo in qualche misura responsabili della nostra educazione. Perché non c'è educazione che non sia, nella lentezza della complessità, anche auto-educazione.

Ognuno cerca strumenti per navigare nelle situazioni intricate che la quotidianità produce senza soste. Ma, come ripete Francesco Alberoni, non basta la scienza e non basta la ragione. L'intelligenza senza moralità è cieca, pronta a mettersi al servizio di tutti i demoni e a giustificare ogni folle scelta.

Il semplice aumento dell'intelligenza non offre complete garanzie. Occorrono maturazione morale profonda, slancio interiore, emozione, passione che ci portino al di là di noi stessi, superando l'egoismo di gruppo, nel dominio del servizio, della com-passione e dell'amore.

E l'uomo scopre, prima o poi, che il desiderio del bene, della felicità del prossimo, è fonte generosa della propria felicità e della pace: non soltanto dono da ricevere ma anche e soprattutto opera da costruire.

Mi sia permesso di citare un'immagine tanto poetica quanto concreta di Antoine de Saint Exupery, che continua ad essere attuale

e profetica: " (...) se volete costruire una nave non radunate uomini per avere il legname, distribuire i compiti e organizzare il lavoro, ma infondete loro la brama degli spazi aperti e del mare infinito."

Mediante la visione etica è anzitutto possibile disegnare per la persona, l'impresa, lo Stato, ruoli che consentano il raggiungimento dei peculiari obiettivi di ognuno in sinergia con gli interessi e la libertà degli altri: perché la libertà, con l'Aristotele dell'Etica Nicomachea, è fondamentalmente una categoria etica.

Pure nell'azienda, l'etica non è una mera "tecnica" ma piuttosto una "linea guida" 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. Ma non bastano i "codici" e le "certificazioni". Occorre una "cultura dell'etica", sistema di valori costantemente condivisi capaci di impregnare anche attività di selezione, addestramento, formazione ed ogni processo decisionale.

Solo in un corretto spirito di servizio e solidarietà, Valori emblematici del Rotary, si realizzano e consolidano ponti di dialogo e pace, uscendo dall'immanenza della politica, dell'economia, delle scienze.

L'Uomo che sta facendo i primi veloci passi del Nuovo millennio dovrebbe avere, fra le sue attitudini, uno spirito filosofico ed etico, utile per comprendere lo scenario della complessità; una propensione scientifica articolata su "certezze", "probabilità", "percezioni", creatività e senso della realtà che si sviluppano a contatto con il quotidiano.

L'ingannevole forza persuasiva del dilagante "pensiero debole" risiede anzitutto nell'apparente ragionevolezza dell'assunto secondo il quale dalla pari dignità delle persone discenderebbe una sostanziale indifferenza per i sistemi di valori cui appartengono.

Tale impostazione conduce a forme di relativismo culturale, pericolosa espressione di nichilismo nutrite dalla perdita collettiva della memoria storica, non di rado terreno di coltura di fermenti anche subdolamente ostili alla pace.

Le conoscenze prive di etica sono rischiose, come lo è l'etica senza la tolleranza, potendo degenerare in sterile ideologia o fanatismo.

È ben 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 sviluppo dei sistemi economici. Tuttavia il grande studioso non supera la concezione di un valore della persona e del lavoro misurabili essenzialmente in termini di successi materiali. Un quadro più realistico stempera da tempo la visione di una società ridotta a puro mercato, enfatizzando stili di vita sensibili alla valorizzazione del capitale umano. Mettere al centro la persona offre in realtà solidi contributi per far crescere l'educazione alla solidarietà, alla pace durevole, alla democrazia.

Dunque ogni organizzazione di successo si presenta ancorata a conoscenze, creatività, responsabilità, intelligenza non più legata solo all'elevato valore di un "quoziente" bensì anche a fattori quali flessibilità, versatilità, adattamento all'ambiente, gestione dei conflitti, grado di inserimento in ambiti relazionali.

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-rette con chiare connotazioni di tipo etico.

Se possiamo ritenere che il centro di gravità delle crisi e di ogni attentato alla pace risieda anzitutto nel distacco rispetto al mondo vitale, 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.

Nell'ambito del capitale umano insieme all'etica pare opportuno rivisitare l'ermeneutica del profitto: una continua ricerca volta all'interpretazione di realtà che, come nel fenomeno aziendale, sono in continuo divenire, ciò che richiede anzitutto una lucida coscienza del valore dell'uomo, nella sua complessità ed integralità.

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 è collegata all'etica.

E' necessaria una "People Strategy" sempre più polarizzata verso formazione, sviluppo, cultura, valori, clima organizzativo, processi, livelli di performance e controllo dei costi, flessibilità organizzativa, gestione del cambiamento.

Con il Nobel per l'economia Amartya Senn, il futuro sta in un'equa economia globale in un'equa società globale.

Come realizzare e mantenere scenari di pace e giustizia con variabili quantitative e qualitative sempre più complesse? Forse un modo è anche cercare di "inventarli", con intelligenza e capacità di composizione di forze, piuttosto che di dialettiche egemoniche, agendo con anticipo in modo "proattivo".

L'etica nei sistemi socio-economici non è solo un dovere morale ma una scelta obbligata per chi sappia 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. E, Scotland Paul Harris, "He profits most who serves best"!

La Business Ethics non può essere verosimilmente considerata una disciplina a parte. Essa integra, infatti, tutti i processi decisionali, da quelli squisitamente strutturali alle strategie. Talvolta i problemi che la legano all'economia sono determinati da asimmetrie temporali che evidenziano 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 afferma il Maestro Gino Zappa, è "fenomeno di tempo e del tempo abbisogna per manifestare le sue possibilità ed i suoi limiti".

Anche il Total Quality Management enfatizza chiaramente aspetti di Customer Satisfaction, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda, richiamando concetti e definizioni collegati alla solidarietà, alle "reti", ai distretti industriali. Si ha sempre meno tempo per prescrivere alle persone atteggiamenti dettagliati, entro mercati e ambienti fortemente dinamici. La soluzione viene individuata nell'offrire una formazione che educi ad agire correttamente e tempestivamente, puntando sulla "self organization", "cifra" emblematica della complessità.

Comportamenti etici sempre più stringenti divengono sensibili fattori di concorrenza. Talvolta tali bisogni nascono anche dalla

necessità di potenziare la credibilità. 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 che vengono attribuiti al sistema industriale nella sua globalità.

Etica e valori, non soltanto dati quantitativi, entrano e si collegano in un processo decisionale che si realizza, con l'espressione del Nobel Herbert Simon, in un quadro di imprescindibile "razionalità limitata".

Il lavoro svincolato dalla morale determina forme di egoismo individuale e collettivo certamente in contrasto con la pace ed 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 quotidiana della virtù.

Proprio la teoria dell'organizzazione sottolinea l'importanza del collegamento tra la vita dell'uomo in quanto persona, lavoratore, essere sociale.

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, anzitutto in ottica manageriale. Perseguire 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.

La capacità di tenere sotto controllo situazioni in cui il cambiamento è rapido e l'incertezza elevata, come nel caso della gestione delle diversità, appare prerogativa di ogni uomo chiamato ad affrontare e risolvere problemi, esprimere giudizi su fatti, persone, cose, tenendo conto di molteplici prospettive. E anche l'abbondanza di informazioni può facilmente creare l'illusione di dominare l'incertezza del quadro.

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 la consapevolezza delle potenzialità produttive e dei bisogni di coloro per i quali il lavoro è eseguito.

L'uomo è capace di scoprire il potenziale produttivo della "terra" ed i modi diversi che gli permettono di soddisfare i propri bisogni. Lo sviluppo e le condizioni d'equilibrio durevole affondano le radici in una concezione che vede nel fattore umano una risorsa essenziale che dal piano meramente organizzativo proietta la sua influenza su quello economico-finanziario, sempre più spesso divenendone elemento decisivo. Una cultura dell'essere che configura un nuovo modo di viver, verosimilmente fattore per assicurare una pace non effimera bensì durevole e autentica.

In una qualsiasi struttura organizzativa le persone non possono lavorare bene, e quindi ottenere 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 si vogliono migliorare le performances e l'economicità del sistema, facendo cadere ogni incompatibilità tra aspetti riguardanti l'equilibrio economico aziendale e quelli relativi alla responsabilità sociale.

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, visioni prospettiche. Si tratta di una sfida culturale che presuppone il dominio di visioni globali e di dettagli, spostando l'attenzione delle singole organizzazioni ai networks in cui le posizioni "fisse" cedono alle collaborazioni, si fa uso di tutte le capacità possedute, si gioca sui risultati collettivi, le persone seguono altre persone, piuttosto che le organizzazioni.

Così un diverso rapporto con l'ambiente circostante può suggerire di dar vita, accanto al reporting finanziario, a un vero e proprio bilancio ambientale e ad uno sociale, relativo al rispetto dei diritti fondamentali della persona.

Formare e motivare con continuità ogni lavoratore, metterlo al centro della struttura, significa trasformarlo da mero fattore di produzione ad attore. Ed una persona correttamente formata e motivata si traduce in un forte, distintivo vantaggio competitivo, soprattutto laddove 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 postmoderna; crescono, del pari, le spinte di un mondo sempre più frammentato e diversificato, mentre tecnologia e cultura seguono spesso strade diverse e separate.

Le difficoltà non sono poche, connesse in primo luogo alla circostanza che il processo di formulazione delle strategie di combinazioni caratterizzate da culture eterogenee può "soffrire" a causa di logiche dominanti nelle varie unità non coerenti o addirittura conflittuali.

L'azienda 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, in coerenza con le esigenze della complessità.

Se viviamo una fase della storia dell'Umanità in cui il progresso tecnico-scientifico procede ad un ritmo senza precedenti, è sempre più vero che l'uomo e la sua intelligenza costituiscono un autentico "fattore di eccellenza". Elementi quali le capacità intellettuali, i contributi al miglioramento dei processi, la dimostrazione di spirito di gruppo sono in questa ottica alla base di più efficaci sistemi retributivi, oltre che di innovativi criteri di selezione del personale.

L'accelerazione della "storia " moltiplica i nessi possibili fra le diverse sequenze ed esaspera a tal punto il grado di contingenza che diventa estremamente difficile disegnare uno scenario esauriente e comprensibile del panorama organizzativo.

Le risorse gnoseologiche e operative risultano spesso insufficienti per indirizzare la complessità verso mete condivise, cui si finisce talvolta per rinunciare. La carenza di significato può produrre una vera e propria paralisi, prodromo di crisi ed ostacolo per la pace.

Nella valutazione delle condizioni di equilibrio si devono integrare le analisi dei risultati economico-finanziari con altri elementi, di tipo squisitamente qualitativo. Anche per questa strada si cercano indicazioni utili in ordine alle capacità competitive nonché alle condizioni di economicità a valere nel tempo.

La prevalenza di elementi di tipo soft, la capacità di rispondere sollecitamente agli stimoli nonché la maggiore informalità presente in generale nelle unità "minori" può costituire un esempio per la gestione del personale ed il management della conoscenza anche da parte dei maggiori complessi.

Nel passaggio dalla mera previsione degli scenari di mercato e di ambiente al presidio delle aree di vitalità interne all'azienda, lo studio dei sistemi complessi ha mostrato come i comportamenti puramente edonistici risultino pregiudizievole non soltanto per l'organizzazione ma in definitiva anche per i soggetti che ne fanno parte. Con Axelroad, la sensibilità altruistica risulta, infatti, un "valore".

E' noto come nelle problematiche organizzative il potere non possa più essere edificato sul differenziale di "sapere" o di "fare" ma piuttosto di "saper essere", fonte di leadership sulla base di skills strettamente legati alle motivazioni e al riconoscimento dei clienti, sia "esterni" sia "interni".

Proprio mediante la leadership, fattore strategico in grado di assicurare forme originali e innovative di fidelizzazione interna e sul mercato/ambiente, si riescono ad utilizzare capacità personali e professionali per descrivere direzioni ed obiettivi condivisi e perseguiti con convinzione.

. Il Rotary, insieme ad altre autorevoli voci, può aprire l'orizzonte, indicare il cammino dello sviluppo integrale dell'uomo, superare forme di corrosivo relativismo, pericolose per la pace. Anche nella dottrina sociale della Chiesa il dualismo che occorre evitare é quello tra Amore e Verità, forze propulsive per uno sviluppo completo ed armonico.

Il Rotary proclama tutto il valore incondizionato della Persona e della sua dignità. Occorre avere il coraggio di reinterrogarci seriamente sull'essenza e natura dell'uomo come questione decisiva, per scoprirne la vocazione, la responsabilità, la natura, davanti alle

sfide di un nuovo umanesimo che esige la centralità della persona e il suo primato sulla tecnica e sul mero profitto.

Con l'uomo, sempre il primo capitale da salvare, bisogna dare alla pace, allo sviluppo, all'ecologia, un senso profondamente umano. Non si possono più considerare in modo atomistico le questioni del lavoro, dell'economia, della politica, della vita, della demografia, della salute, della famiglia, della religione, della tecnica, dell'ambiente, delle scienze.

La mente va ancora alla dottrina sociale cristiana che ha come base un'antropologia che considera e rispetta tutto l'uomo e tutte le dimensioni della persona umana, senza riduzioni, impoverimenti, frammentazioni. Per una pace vera urge una "solidarietà" tra gli elementi dell'esistenza, come tra i saperi. E l'agire dell'uomo va considerato in modo unitario nella sua complessità e ricchezza.

Nella critica all'ideologia scienziata giova ricordare Husserl che, in "La crisi delle scienze europee e la fenomenologia trascendentale", si allontana da una verità scientifica unica e valida, spesso escludente problemi scottanti per l'esistenza umana nel suo complesso.

Anche per il Wittgenstein del Tractatus il senso del mondo deve trovarsi "oltre le scienze", perché se pure tutte le domande possibili della scienza ricevessero una risposta, i problemi della nostra vita non sarebbero nemmeno sfiorati.

Le scienze offrono un contributo essenziale, ma non conoscono verosimilmente tutto il reale. Diventa essenziale raggiungere un'interazione e unità tra i saperi, recuperare una ragione con un ampio orizzonte per essere in grado di conoscere l'ampiezza e la profondità del reale, senza pericolose semplificazioni.

Nuovi complesse problematiche esigono responsabilità globali e originali protagonisti per realizzare una solidarietà universale; fanno esplodere l'interdipendenza planetaria creando nuovi confini tra povertà e ricchezza che attentano alla pace.

La globalizzazione è fenomeno multidimensionale e polivalente che esige di essere colto nella diversità e nell'unità di tutte le sue dimensioni. Ciò consentirà di viverla e orientarla in termini di relazionalità, di comunione e di condivisione.

Il rotariano deve lavorare instancabilmente per perfezionare quell'importante aspetto della cultura rappresentato dallo strumento

del Servizio, creare rapporti tra i popoli sulla base di un'autentica "cultura del dare", senza mai perdere di vista l'obiettivo della comprensione.

Se sapremo aprirci e stabilire rapporti di servizio con ogni persona agiremo concretamente per dar vita ad un mondo più giusto, quindi più pacifico e pacificatore. L'essenza del dialogo tra gli uomini è costituito non tanto dagli argomenti ma piuttosto dalle testimonianze capaci di rivelare compiutamente i principi dell'essere e del pensare.

Vivere il Rotary significa ogni giorno impegnarsi a creare e consolidare la pace, che potrà dirsi giusta e solida se poggerà su solidi "mattoni", anzitutto il dialogo leale tra partners con uguale dignità, nel rispetto dell'identità e della storia di ognuno. Perché gli interpreti di pace devono essere tutti, sia nelle piccole cose sia nelle grandi realizzazioni, ciò che assicura insieme alla costruzione di relazioni feconde anche una grande serenità interiore.