

impresa
multisensoriale

Conorzio per un Nuovo Umanesimo Economico





impresa multisensoriale

Consorzio per un Nuovo Umanesimo Economico

a cura di

Stefano Pasqui
Andrea Succi
Marco Turchetti

I nostri consorziati:





Il Consorzio Impresa Multisensoriale

L'identità:

Il Consorzio Impresa Multisensoriale è un progetto di Imprese in Rete per Reti d'Impresa.

I Soci Fondatori (Aziende):



AB Studio: Web marketing (Ravenna)



Intertrade : Export management (Imola)



ProNet : Architettura sostenibile – Psicologia del Lavoro – Temporary management & Coaching aziendale (Forlì e Ravenna).



StudioT : supporti per la comunicazione visiva – Arredo ufficio – Architettura olfattiva (Ravenna).

I Soci Fondatori (le Persone):

Andrea Succi: Presidente del Consorzio, con funzioni di Manager di Rete. (www.andreasucci.it)

Ravennate di origine, con esperienze in azienda (per Ferruzzi, come Direttore del Pala De Andrè di Ravenna) e Agenzie di Comunicazione a Milano. E' Manager in Affitto e Facilitatore di Cambiamento. Giornalista pubblicitario (sui temi di cultura d'impresa e management) e autore di saggi (suo il libro "Leader di se stessi" uscito nel 1997).

Sonia Tasselli: Vice Presidente.

E' Co-Titolare di StudioT. – (fraz. Godo di Russi - Ravenna). (www.studiot.it)

In Azienda si occupa di marketing e CRM.

Andrea Baioni: Consigliere. (www.abstudio.it)

E' Founder e Managing Director di AB Studio (Ravenna) . Da oltre 25 anni nel settore ICT, ha orientato la sua attività nella realizzazione di web applications.

Fausto Pasini, titolare di Intertrade (Imola) - (www.intertrade-srl.com)

Esperienze di Export manager, ha istituito una sede a Mosca, come corrispondente e consulente di aziende interessate al mercato russo dei paesi dell'ex Unione Sovietica.

Stefano Pasqui, Psicologo Sociale del Lavoro e dell'Organizzazione, fondatore di Saips (Forlì) – (www.saips.it)

Appassionato ai temi del benessere nelle organizzazioni e allo sviluppo di reti d'impresa.

Marco Turchetti, Architetto della Sostenibilità (Ravenna) - (www.progettaresostenibile.it)

Da sempre attento alle tematiche del risparmio energetico e delle energie rinnovabili, si spende sui progetti di green economy e sostenibilità ambientale.

Mission:

produrre benEssere economico, sociale ed emotivo per le imprese. Che sia un benEssere Sostenibile a partire dalle imprese del nostro territorio.

Vision: valorizzare il nostro Territorio, le sue Economie, le sue Persone Eccellenti.

Il nostro elemento di Identità distintiva: i Consorziati e i Partners operano in settori diversificati, e non nella stessa filiera: Eterogeneità vs. Omogeneità.

La **Carta dei Valori e dei Comportamenti:**

- **Onestà intellettuale:** della serie non raccontiamocela.
- **Rispetto:** è basato sul valore dell'ascolto.
- **Responsabilità:** esprime la volontà di metterci il cuore e aggiornare la propria competenza (è il Valore del Cambiamento).

Il Consorzio ha elaborato un proprio Codice Etico che segue svolgendo la propria attività.

Le nostre **Parole-Chiave:**

- © Integrazione dei Saperi,
- © fare Rete,
- © Confronto,
- © Alfabetismo Emotivo,
- © Sostenibilità,
- © Cambiamento.

Il modello di Business: il Consorzio si propone come **cerniera** e **collettore di progetti** di sviluppo economico per le piccole e medie imprese del nostro territorio, coinvolgendo e valorizzando le eccellenze locali (perché ve ne sono anche in Romagna..J).

In base al progetto, il Consorzio attiva competenze e professionalità anche di filiera affrontando e superando la barriera culturale basata sul concetto obsoleto di "concorrenza". Operare nello stesso settore non è detto che non si possa lavorare insieme.

Il messaggio che il Consorzio promuove è: "piuttosto che dividerci la torta, vediamo di farne una insieme".

Il Consorzio Impresa Multisensoriale è "online" dal 24 febbraio 2012 (costituito il "7.7.11" ..).

Al Festival dei Sensi saranno presentati gli assi di sviluppo sui quali il Consorzio ha avviato i primi progetti:

1. Export management: fornire servizi di supporto alle PMI all'esportazione dei loro prodotti/servizi, promuovendo Reti d'Impresa.
2. La Cultura della Sostenibilità: azioni sul territorio che riguardano Edilizia e Sostenibilità, l'informazione consapevole ai cittadini, la Responsabilità Sociale d'Impresa.
3. Il Web marketing: le tecnologie e gli strumenti innovativi a supporto di progetti per il Marketing del Territorio, la gestione d'Impresa, il self branding.
4. Innovazione e StartUp d'Impresa: accogliere idee innovative e promuovere lo sviluppo d'impresa, in collaborazione con Incubatori d'impresa, strutture di ricerca e per il trasferimento tecnologico.

Sommario

Prima Parte

a cura di Andrea Succi

BenEssere per un nuovo umanesimo economico L'Impresa Multisensoriale	11
Valori e Identità nell'Impresa Multisensoriale ben-essere per un nuovo Umanesimo economico	17
L'Impresa Multisensoriale e la Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI)	22

Seconda Parte

a cura di Stefano Pasqui

L'inizio del discorso	29
Cap. 1 Le cause ovvero le sfide	30
Cap. 2 Il BenEssere e la Felicità Interna Lorda: nuove parole per nuove idee	33
Il BenEssere del singolo	33
La Felicità del sistema	36
Cap. 3 - Per un Nuovo Umanesimo Economico: La Rete	38
Cosa intendere per Rete	39

Cap. 4 - La Leadership	43
Due facce della stessa medaglia	44
La vision	47
La condivisione	48
L'umanità del leader	49
Concludendo	51
Terza Parte	
a cura di Marco Turchetti	
Architettura e Anima	55
Ecologia profonda per uno spazio umano sostenibile	57
"nacqui una notte di grande moria!"	59
Mettiamo al mondo un'economia sostenibile	61
Ricostruire su presupposti di qualità e non di quantità	65
Appendice	69



I PARTE



BenEssere per un nuovo umanesimo economico L'Impresa Multisensoriale

di Andrea Succi

L'Impresa Multisensoriale è un modello organizzativo per fare ed essere impresa secondo una Carta dei Valori e comportamenti condivisi, uno stile di vita per un BenEssere integrato, un brand di prodotti e servizi, uno spazio di riflessione e confronto consapevole per ascoltare con gli occhi e vedere con le orecchie (perché comunicare è, innanzitutto, saper ascoltare).

È tempo di rivalutare le emozioni per stare bene nel lavoro, con gli altri ma, ancora di più, con noi stessi. Cambiare per diventare ciò che si è (Impresa e Persone). È BenEssere per un nuovo umanesimo economico.

Impresa Multisensoriale: cosa intendiamo? "Sento e dimentico, vedo e ricordo, faccio e capisco". Così Confucio richiamava il ruolo dell'esperienza. Ma affinché quest'ultima sia intensa e produttiva, coinvolgente e memorabile, occorre il coinvolgimento di tutti i nostri sensi. Nell'Impresa Multisensoriale l'esperienza soggettiva di ciascuno è alla base dell'apprendimento. Se l'accesso all'esperienza è possibile e avviene prioritariamente attraverso i sensi, l'apprendimento risulta tanto più esteso, complessivo, stabile e consolidato quanto più tutti i cinque sensi sono all'apice del loro funzionamento, come un motore ben rodato e pulito.

Parole-chiave:

Multisensorialità - BenEssere - Valori - Cambiamento
- Alfabetismo emotivo - Autorevolezza - Confronto -
Integrazione dei saperi - Approccio Integrato - Autenticità
- Ascolto emozionale - Fare Rete.

Quadro di riferimento

Il tempo dell'incertezza è scaduto. Questa condizione di turbolenza che stiamo vivendo ha reso forti alcuni segnali che in molti si ostinavano a trascurare. È certo che oggi da soli non si va da nessuna parte (occorre imparare a Fare rete) e che il Cambiamento è un'opportunità di crescita e non un ripiego. Stare bene ed essere Autentici, lavorare con passione, prendersi cura di sé, è diventata una priorità che orienterà le nostre scelte quotidiane, in quanto imprenditori, professionisti e, più semplicemente... persone.

Occorre costruire e alimentare le imprese intorno a Valori e a Comportamenti condivisi, orientando le persone al confronto e al significato più profondo dell'interdipendenza. La figura dell'imprenditore condottiero indiscusso, che detta regole e direzione di marcia, non è più sufficiente e, talvolta, rappresenta un limite alla crescita dell'azienda. In futuro, le organizzazioni che riusciranno effettivamente a eccellere, quindi a sopravvivere (perché o si va avanti o si va indietro...), saranno quelle che sapranno essere Autorevoli, utilizzando l'impegno dei singoli e la loro capacità d'integrare i saperi, apprendendo a tutti i livelli. Il primo dei quali è l'alfabetismo emotivo.

La nostra cultura tende a confinare le emozioni in spazi appositi: tempo libero, famiglia, sport. È solo in questi "contenitori emotivi" che le persone ancora oggi permettono a se stesse di emozionarsi. Ma quando fanno "cose serie", produttive, devono prosciugare la loro emotività e ragionare freddamente. Ma in realtà le persone entrano in azienda... tutte intere! È la visione ad approccio integrato dell'essere umano (qualcuno la definirebbe olistica, dal greco 'olos', la visione dell'intero). Siamo eredi di una cultura della separazione. È pura illusione che l'imprenditore stia da una parte e il resto della sua organizzazione dall'altra. Non è più il tempo dell'organizzazione formale gestita attraverso regole tradizionali di gerarchia. Nell'Impresa Multisensoriale si realizza un modello organizzativo che deriva da un processo di condivisione di alcuni principi/valori fondamentali, promossi

dall'interno dell'organizzazione e non imposti dall'alto o da un solo uomo. Ho riscontrato che, per guidare le loro aziende, ben pochi imprenditori attribuiscono significato strategico alla "Carta dei Valori e dei Comportamenti". Il lavoro stesso ha mutato di valore. I nostri nonni lavoravano sei giorni la settimana per guadagnare quello che oggi la maggior parte ha guadagnato entro il martedì pomeriggio. Il nuovo leader è colui che saprà rispondere alle più elevate aspirazioni dell'uomo al di là del cibo, di un riparo o del senso di appartenenza. Il lavoro è sempre più inteso come opportunità di crescita della persona e quindi, attraverso i sensi, della sua crescita emotiva. Autenticità, chiarezza di rapporti, maggiore coerenza fra affetti e lavoro diventeranno i valori di riferimento che caratterizzeranno la vita e la vitalità di molte aziende in futuro. All'imprenditore del Nuovo Umanesimo, l'opportunità di dare il buon esempio, per acquisire un consenso non solo dai propri collaboratori ma anche da se stesso. Diventare (e rimanere) leader di se stessi è la sfida del nuovo millennio.

L'impresa come spazio d'apprendimento e sviluppo personale.

L'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) definisce la salute come uno stato di benessere psichico, fisico e sociale. La salute non più intesa solo come cura della malattia, ma come attenzione allo stato di benessere, inteso come ricerca di una serenità interiore e di autorealizzazione. Secondo alcuni ricercatori la salute è vista come l'adattamento perfetto e continuo di un organismo al suo ambiente. La chiave adattativa introduce così il concetto dinamico d'equilibrio, puntando sulla capacità del soggetto d'interagire con l'ambiente in modo positivo, pur nel continuo modificarsi della realtà circostante. A queste nuove linee di confine del BenEssere s'ispira l'Impresa Multisensoriale, alle quali aziende e professionisti dovranno ispirarsi, per tracciare con serenità il sentiero del proprio futuro anche economico. Oggi le persone sono chiamate a fare sempre di più e sempre meglio (relazioni complesse, continue negoziazioni, scenari in

continuo mutamento, aggiornamenti più rapidi e frequenti). Pertanto non si può convivere, con l'attuale turbolenza, se non si sviluppano sistemi di auto-ascolto più raffinati, verso le diverse componenti dell'essere (a partire dalle proprie emozioni).

Esiste una stretta correlazione fra l'allenamento a utilizzare i nostri sensi e la capacità di assimilare 'nuove sensazioni', la disponibilità e la curiosità verso il nuovo, ad affrontare il rischio rispetto a ciò che ci risulta sconosciuto. Limitati da convinzioni, esperienze pregresse, resistenze al cambiamento, in età adulta si tende a un appiattimento e a un'omologazione che ci porta a sentire sempre meno e a utilizzare solo un senso alla volta. Ci avviciniamo a un quadro guardandolo, a un profumo annusandolo, a un cibo gustandolo. Si usa, intellettualmente, un senso alla volta privandosi dell'emozione di un approccio sinestesico, espressione di una più coinvolgente integrazione di tutti i nostri sensi (e di tutti i nostri saperi). Numerose ricerche evidenziano il ruolo della vista e dell'udito come i principali canali d'apprendimento che risultano più efficaci e stabili nel tempo, definendo una graduatoria per livello d'influenza percettiva: vista 73,0; udito 13,5; tatto 11,5; odorato 1,5; gusto 1,0.

I sensi sono considerati gli organi che ci permettono d'interagire con il mondo circostante. Così come nelle aziende le persone rappresentano i mezzi di comunicazione che collegano l'organizzazione interna con il mercato dei clienti, dei fornitori, dei pubblici influenti. I sensi favoriscono la comunicazione intrapersonale (con sé stessi e il proprio mondo interiore ed emotivo) che si pone come interfaccia della comunicazione interpersonale (all'interno delle organizzazioni così come verso l'esterno). E poiché ogni comunicazione è comportamento (non a caso, la comunicazione non verbale e paraverbale valgono per il 93% dell'efficacia comunicativa) emerge la centralità dell'esperienza nell'apprendimento degli adulti, intervenendo sulla capacità di rielaborare azioni e accadimenti.

Ma che cos'è apprendimento?

Apprendimento è l'insieme di contenuti e nozioni, è ascolto e osservazione delle proprie esperienze, è la relativa rielaborazione concettuale, è confronto con l'altro, è scegliere di mettersi in gioco e fare esperienze. L'apprendimento è il processo con cui si crea conoscenza mediante la trasformazione di altre conoscenze. Per quanto io desideri sempre –e fortemente– distinguere la scolarità dalla cultura (perché studiare non è sinonimo di apprendere), è comprovato che all'aumentare del livello d'istruzione corrisponde una maggiore capacità d'apprendimento (sempre Confucio affermava: "*Studiare senza pensare è inutile. Pensare senza studiare è pericoloso*"). Pertanto la vera cultura, quella utile, è sempre una sintesi fra il sapere accumulato e l'osservazione instancabile della realtà. Agli adulti si può insegnare qualcosa, ma ancor di più si possono agevolare ad esprimere ciò che hanno dentro di loro. È l'approccio maieutico, ispirato al metodo socratico di non inculcare nell'interlocutore le proprie idee, ma di aiutarlo a estrarre un sapere, rielaborando la sua esperienza. Così il manager e l'imprenditore risultano dei facilitatori d'apprendimento. Intervengono sulla consapevolezza dei propri collaboratori rispetto ai bisogni formativi, correlati ai compiti ricondotti al ruolo che sono chiamati a ricoprire (principio della Finalizzazione dell'apprendimento). Peraltro, assumersi la responsabilità comporta attuare il significato dell'espressione 'respons-abilità', ovvero 'essere abili alla risposta'. In tal modo si alimentano la motivazione/necessità ad apprendere quei comportamenti funzionali al perseguimento degli obiettivi che occorre condividere se ci si aspetta poi che siano raggiunti (è il principio del confronto, perché "quando tutti pensano allo stesso modo, nessuno pensa molto").

Apprendimento ed esperienza

Pertanto l'apprendimento adulto si realizza compiutamente quando il soggetto avverte dentro di sé il bisogno di conoscere

e di conoscersi attraverso la propria esperienza. Se per i bambini l'esperienza è qualcosa che capita loro, per gli adulti l'esperienza rappresenta chi sono, la loro identità. Ne deriva una delicata e sensoriale attenzione del manager-facilitatore a rispettare il concetto di sé e il bisogno di autonomia del soggetto. La competenza è la capacità di fare qualcosa ad un certo livello di abilità. E' una combinazione di conoscenze, comprensione, abilità, atteggiamenti e valori. Assumere alcune competenze relative a un ruolo professionale significa postulare un'immagine nuova di sé, un delicato aspetto al quale il manager-facilitatore-coach occorre dia massima attenzione, fornendo riconoscimenti e feed back di sostegno. Nell' Impresa Multisensoriale regna l'implementazione di un sistema premiante che riconosce il merito dei singoli e del lavoro di gruppo. Questo comporta un ruolo di forte autorevolezza e coerenza da parte del management e della Proprietà, in quanto non si insegna ciò che si vuole o quello che si sa o si crede di sapere. S'insegna o si può insegnare quello che si è. Il mutamento della percezione di sé spiega le forti resistenze al cambiamento, perché crediamo che la nostra autostima e identità siano determinate proprio da quelle conoscenze, abilità ed esperienze che dovremmo abbandonare. E questo capiterà con crescente frequenza, se consideriamo che il periodo dell'apprendimento si è accorciato di cinque o sei anni: ovvero al termine di cinque o sei anni, metà di quello che abbiamo imparato non è più esatto o utile. Nell'Impresa Multisensoriale la flessibilità intellettuale, la capacità di adattare le proprie risorse ai tipi di lavoro diversi, a situazioni differenti ed in continuo mutamento, rappresenteranno requisiti determinanti per una self-leadership autorevole, premiante nel mondo del lavoro così come nelle relazioni sociali ed affettive. È il BenEssere di un nuovo Umanesimo economico. Occorre apprendere a essere piuttosto che a saper fare, ad imparare a vivere piuttosto che limitarsi a guadagnarsi da vivere, perché nell'Impresa Multisensoriale *"il segreto della felicità non sta nel fare sempre ciò che si vuole, ma nel volere sempre ciò che si fa"*.

Valori e Identità nell'Impresa Multisensoriale

*ben-essere per un nuovo Umanesimo
economico*

di Andrea Succi

L'impresa come espressione di Identità

La parola-chiave con la quale accedere all'interno dell'Impresa Multisensoriale è: "*Identità*" la cui forza intensiva è basata e richiede tanta "*Passione*". Oggi per creare valore occorre metterci il cuore, la passione per ciò che si fa, ed il coinvolgimento è intenso, la performance elevata e duratura. I livelli di prestazione richiesti a tutti, indipendentemente dal grado di responsabilità, sono sempre più alti. Ma questo significa mettersi in gioco, esporsi. "Se un uomo non è disposto ad affrontare qualche rischio per le sue opinioni, o le sue opinioni non valgono niente, o non vale niente lui", così affermava Ezra Pound, poeta americano esponente del Modernismo. È in gioco la propria identità di manager, imprenditore, di persona a "tutto tondo". Un'identità che è in divenire con una rapidità a dir poco sorprendente. E questo richiede forza interiore (ed interna all'organizzazione) per esprimere tanta flessibilità.

Cosa rende un'organizzazione realmente differente? I prodotti che vende? I servizi che offre? Un posizionamento sul territorio? Certo sono aspetti importanti che concorrono alla differenziazione ma....non la spiegano del tutto! Un prodotto, un modello di business possono essere imitati. Le Persone che vi lavorano, sono ben più difficilmente imitabili dei prodotti e dei servizi proposti, e i Valori condivisi rendono l'organizzazione unica e non riproducibile. La cultura d'impresa non si può acquistare o copiare, si costruisce con

fatica, giorno dopo giorno, e si evolve nel tempo. L'Identità di un'organizzazione (la sua cultura) è composta dalla

- definizione della propria Mission,
- dal know how,
- dall'esperienza,
- dalle modalità di relazionarsi al suo interno e verso l'esterno,
- dai comportamenti,
- dal linguaggio e dallo stile di comunicazione,
- dai Valori che sottendono ogni comportamento,
- dalla chiarezza degli obiettivi di sviluppo e
- da una Vision condivisa.

La Mission è il primo elemento d'identità di un'organizzazione. Rappresenta la ragion d'essere e resta stabile nel tempo. Sintetizza e chiarisce perché esistiamo sul mercato. Comunicata a tutti gli appartenenti all'organizzazione, la mission è la "colla" che mantiene unite le persone, creando il senso d'identificazione e, quindi, d'appartenenza.

La Vision consiste in una definizione attrattiva e rappresenta la "molla" che fa partire le azioni in una direzione di senso. E' il secondo elemento di Identità. Definire e condividere la Vision significa progettare il futuro. E' guardare il futuro con occhi imprenditoriali prima che il futuro sia progettato da qualcun'altro: in tal caso il futuro lo subiremmo solamente. Rende l'idea l'espressione: " La vision è far vedere la farfalla ad un bruco".

Pertanto in azienda occorre riflettere e lavorare sui tre principali pilastri sui quali appoggiare la propria Corporate Identity: Mission – Vision – Carta dei Valori e Comportamenti. Poiché ogni comunicazione è comportamento, così come ogni comportamento è comunicazione, si evince il ruolo delle Persone e del loro grado di identificazione nei Valori aziendali. E la Comunicazione è la linfa vitale per agire i Valori aziendali. Comuniciamo noi stessi, ciò che siamo, ciò che pensiamo, guidati interiormente dai principi etici che per noi sono importanti ed imprescindibili. Il comportamento etico è

un comportamento libero, che non soffre le norme come costrizioni. Prima ancora di pormi il problema di ciò che è illecito (contrario alle leggi) occorre avere ben chiaro cos'è etico per me (in sintonia con il mio sistema di valori, parte integrante della mia coscienza e della mia identità) e l'Etica ha a che fare con la nostra identità. L'Etica ci dà la dignità, personale e professionale.

Nell'Impresa Multisensoriale si realizza un modello organizzativo che deriva da un processo di condivisione basato su valori e comportamenti oggetto di confronto, orientando le persone alla cooperazione ed al significato più profondo dell'interdipendenza. Non funziona se i Valori sono imposti dall'alto o da una sola persona. Ho riscontrato che ben pochi titolari d'azienda attribuiscono significato strategico alla "Carta dei Valori", per guidare le loro organizzazioni (oltre a loro stessi..): il Rispetto, la Responsabilità, l'Onestà Intellettuale, sono alcuni dei valori più diffusi che guidano i nostri comportamenti anche nel lavoro, e che vanno condivisi per orientare e gestire le persone, se le si vuole considerare come risorse e non puro costo aziendale. Oggi le imprese o vanno avanti o vanno indietro. Non esistono più illusorie situazioni di staticità e di conservazione della propria posizione nel mercato. Per avere consenso dal mercato occorre averlo dentro l'azienda, così come per averlo dentro l'azienda occorre averlo dentro sé stessi (vale per tutti, titolare e collaboratori). L'orientamento al Cambiamento dovrà essere una componente della cultura d'impresa. Il paradosso è che una cultura "forte", fonte di vantaggio in condizioni di stabilità, diventa un impedimento formidabile quando si deve cambiare. L'evoluzione della cultura richiederebbe, infatti, tempi lunghi e, quindi tanta pazienza che il mercato non intende dare. Per riuscirci gli imprenditori e i manager non hanno che intervenire sui propri comportamenti, iniziando, ad esempio a dare più attenzione alle persone, fornire feedback positivi ai propri collaboratori, conoscere i loro Valori e agire sul proprio stile di leadership. In altre parole, mettersi un po' in discussione (ma "q.b.", quanto basta). Si definisce così un modello

di riferimento, mettendo in pratica comportamenti individuali e organizzativi a cui tendere nel tempo. Cosa pensano i nostri dipendenti dell'andamento della nostra azienda? Cosa pensano di noi e del nostro modo di agire? Impostare quindi un confronto come metodo di sviluppo, un costante dialogo fra le persone in azienda, produce notevoli vantaggi: maggiore distribuzione di conoscenze, impulso a nuove idee, discussioni costruttive, coinvolgimento e responsabilizzazione. Così la crescita aziendale passa attraverso la crescita delle persone che vi lavorano, a partire da chi l'ha creata. Questo significa gestire il Cambiamento. Il metodo consiste nell'instancabile osservazione della vita quotidiana e la rielaborazione delle proprie esperienze. E' l'apprendimento negli adulti, è l'affermazione dell'andragogia al posto della tradizionale formazione pedagogica. Cresce l'intensità del coinvolgimento delle persone e la rapidità con la quale rielaborare le esperienze vissute. Occorre sostenere i collaboratori ad esprimere tutto il loro potenziale dando fiducia: e se ne riceverà in cambio altrettanta fiducia . Occorre "esportare" dal luogo lavorativo energia positiva, soddisfazione personale e conoscenza di sé stessi. Così il lavoro sarà sempre più inteso come opportunità di crescita delle persone e quindi della loro crescita emotiva. Autenticità, chiarezza di rapporti, maggiore coerenza fra affetti e lavoro diventeranno i Valori di riferimento che caratterizzeranno la vita e la vitalità di molte aziende in futuro.

Valori e meritocrazia.

Nell' Impresa Multisensoriale "essere abili alla risposta" è sinonimo di responsabilità. E' sulla base di questo approccio che è possibile verificare e gratificare chi crede nei propri Valori e si riconosce in quelli dell'azienda. Il rispetto del valore aggiunto prodotto dai collaboratori, porta per vie naturali ad ottenere il riconoscimento meritatamente conquistato. Un efficace Sistema premiante riconosce il merito dei singoli e del lavoro di gruppo. E' l'affermarsi della meritocrazia, assunto a vero e proprio Valore che rende duraturo il positivo rapporto di fiducia e di stima interno (ed interiore).

E' questa la condizione di ben-essere che caratterizza il nuovo Umanesimo economico dell'Impresa Multisensoriale. Confucio affermava: ""Non preoccuparti di non essere apprezzato dagli altri. Preoccupati di non riuscire ad apprezzare tu gli altri" .

L'Impresa Multisensoriale e la Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI)

La Carta dei Valori da tradurre in comportamenti costituisce, in azienda, uno dei principali pattern previsto dal programma che attua la Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI). E non a caso abbiamo scelto come sottotitolo dell'Impresa Multisensoriale il pay off: "benEssere per un Nuovo Umanesimo economico".

L'Unione Europea definisce espressamente la Responsabilità Sociale d'Impresa come un'azione volontaria, intesa come: "*integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*". Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici, ma andare al di là, investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con tutti i portatori di interesse (stakeholders) con l'obiettivo di cogliere anche un vantaggio competitivo e massimizzare gli utili di lungo periodo. E' il principio della cittadinanza d'impresa, che si fonda sulla convinzione che non esiste antitesi tra risultati economici di lungo termine e responsabilità sociale. La **Cittadinanza d'impresa** implica oltrepassare i propri doveri ("oltre la legge"), per contribuire a creare benEssere nella comunità in cui l'azienda opera.

Come scriveva già, oltre cinquant'anni fa, l'economista italiano Gino Zappa, all'interno del mercato globale e locale, le imprese non hanno, infatti, un'esistenza a sé stante, ma sono enti che vivono e agiscono in un tessuto sociale che comprende vari soggetti, tra cui spicca sicuramente una società civile sempre più attenta all'operato imprenditoriale. Oggi, e sempre più, il prodotto, non è apprezzato unicamente per le caratteristiche qualitative esteriori o funzionali ma anche per le sue caratteristiche non materiali, quali le condizioni di fornitura, i servizi di assistenza e di personalizzazione,

l'immagine ed infine la storia del prodotto stesso. Nei sistemi di gestione aziendale, l'attenzione agli stakeholders è divenuta quindi di importanza cruciale per le imprese e spesso lo sviluppo nel tempo di relazioni positive con tali soggetti può diventare un elemento di valore aggiunto per l'impresa. Pensiamo al mantenimento delle relazioni con l'esterno, verso soggetti come, ad esempio, Banche, Amministrazioni pubbliche, Enti e Istituzioni economiche locali, Fornitori, sindacati, media e web. Senza mai perdere attenzione sui Clienti Interni, i dipendenti e collaboratori, primaria risorsa di sviluppo. Indubbiamente, nell'attuale contesto produttivo, la consapevolezza della centralità di tali aspetti nelle dinamiche competitive e la "tracciabilità storica" della catena dei processi, stanno guadagnando interesse. Risulta pertanto evidente come l'impegno "etico" di un'impresa sia entrato direttamente nella cosiddetta *catena del valore*, prospettando così l'utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con uno "sviluppo sostenibile" per la collettività.

Lo **sviluppo sostenibile** è lo sviluppo che soddisfa i bisogni del mondo presente senza compromettere la capacità delle future generazioni

di soddisfare, a loro volta, i propri bisogni. E' un processo finalizzato al raggiungimento di obiettivi di miglioramento ambientale, economico, sociale ed istituzionale, sia a livello locale che globale.

In questo senso la *sostenibilità dello sviluppo* è incompatibile in primo luogo con il degrado del patrimonio e delle risorse naturali (che di fatto sono esauribili, anche perché fra trent'anni saremo in 9 miliardi..) ma anche con la violazione della dignità e della libertà umana, con la povertà ed il declino economico, con il mancato riconoscimento dei diritti e delle pari opportunità.

Pertanto la visione dell'azienda, è che la sostenibilità sarà sempre più requisito di accesso ai mercati ed elemento di competitività.

Questa attenzione è crescente come testimonia il "Rapporto sull'Impegno Sociale delle Aziende in Italia", condotto

da Swg per conto dell'Osservatorio Socialis, realizzata su un campione di 800 aziende con oltre 100 dipendenti. Nel 2009 il 69,2% delle imprese (circa 7 su 10), ha investito in iniziative di responsabilità sociale (contro il 65,3% del 2007), confermando in realtà il trend positivo degli ultimi anni (il flusso globale dei finanziamenti, rispetto al 2001, si è più che raddoppiato). Va altresì riconosciuto che se si limitasse l'analisi alle sole aziende di grandi dimensioni (grandi sia in termini di fatturato, sia di dipendenti), tale percentuale salirebbe fino all'88%. L'asse principale degli investimenti si sposta dal nord al centro sud.

Ma cosa deve fare un'impresa per esprimere il proprio ruolo socialmente responsabile? In estrema sintesi, per una corporate governance coerente, un programma che attui la RSI si articola in una serie di pattern così declinati,:

- ★ una Carta dei Valori e dei Comportamenti
- ★ forme di partecipazione ai risultati (vedi un sistema premiante)
- ★ il bilancio sociale
- ★ il finanziamento dell'economia sociale
- ★ attività di formazione e servizi aggiuntivi ai dipendenti e alle loro famiglie (come la promozione di sani stili di vita e di alimentazione presso i dipendenti)
- ★ campagne di prodotto sostenendo una causa di utilità sociale,
- ★ tutela del consumatore (vedi eco-label)
- ★ partnership con enti no profit, donazioni, volontariato d'impresa
- ★ riduzione dei consumi energetici, delle emissioni inquinanti,
- ★ procedure di controllo dei fornitori e della filiera,
- ★ certificazione sociale (es. SA 8000), interventi umanitari di aiuto e sostegno.

Quindi, è un fenomeno in crescita, a conferma che è sempre "meno forma e più sostanza".

Nel promuovere una simile tendenza, sempre più importante

risulta la capacità di sfruttare le strutture imprenditoriali di rete per lo scambio dei progetti, dei saperi e delle opportunità. La Rete intesa come sinergie di pensieri e sentimenti, la Rete intesa come squadra di persone diverse tutte rivolte allo stesso obiettivo, la Rete come commistione di uomini e di tecnologie che si dotano di una potenza, di un'energia, ma anche di una responsabilità, mai posseduta dall'uomo prima d'ora. Tutto questo si può ricondurre alla parola **Etica** (dal greco antico *èthos*, "carattere", "comportamento", "costume", "consuetudine") ovvero quella branca della filosofia che assegna ai comportamenti umani uno status deontico per distinguerli in buoni, giusti, o moralmente leciti, rispetto ai comportamenti ritenuti cattivi o moralmente inappropriati. L'Etica si occupa anche della determinazione di quello che può essere definito come il *senso*, talvolta indicato con il maiuscolo *Il Senso* dell'esistere umano, il significato profondo etico-esistenziale della vita del singolo e del cosmo che lo include. Anche per questo motivo è consuetudine differenziare i termini etica e morale. E benchè siano spesso usati come sinonimi, si preferisce l'uso del termine 'morale' per indicare l'assieme di valori, norme e costumi di un individuo o di un determinato gruppo umano, e l'Etica *una filosofia morale* su base razionale alla ricerca dei principi/valori morali che consentano all'individuo di gestire adeguatamente la propria libertà nel rispetto degli altri.

Non sarà un caso che, come scrisse Cochran (nel 1964) per spiegare le difficoltà di sviluppo nella parte occidentale degli USA, nella seconda metà dell'Ottocento: "Il basso livello di etica degli affari di molti imprenditori americani fu un grave impedimento sia all'efficienza economica sia alla raccolta di capitale". Altresì il famoso storico economico Rostow (nel 1961) si spinse addirittura a sostenere che al fondo della Grande Depressione ci sia stata una carenza di comportamento etico da parte della leadership economica. Una lezione che la nostra classe imprenditoriale di oggi non deve sottovalutare affatto. Affermarsi sul mercato è pertanto un fatto Etico e di Responsabilità Sociale. La sfida è aperta!

II PARTE



L'INIZIO DEL DISCORSO

"La crisi è la migliore benedizione che può arrivare a persone e nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dalle difficoltà nello stesso modo in cui il giorno nasce dalla notte scura. È dalla crisi che nascono l'invenzione, la scoperta e le grandi strategie. La vera crisi è la crisi dell'incompetenza.

Senza crisi non ci sono sfide e senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non ci sono meriti. È dalla crisi che affiora il meglio di ciascuno, poiché senza crisi sfuggiamo alle nostre responsabilità e quindi non maturiamo.

Dobbiamo invece lavorare duro per evitare l'unica crisi che veramente ci minaccia: la tragedia di non voler lottare per superarla!"

Albert Einstein

Ci sono due modi di vedere gli stati di crisi: quello del bicchiere mezzo vuoto e quello del bicchiere mezzo pieno. Quello dello scoramento e delle lamentazioni e quello del coraggio e della voglia di rimboccarsi le maniche. Quello che mette al centro di tutto la parola "crisi" e ne fa un continuo panegirico fino ad annullarsi in essa e quello che analizza anzitutto sé stessi per scoprire quali risorse posso consentirci di venirne fuori. La società sta alla crisi come l'essere umano sta alle malattie: di fronte alla malattia si può decidere di metterla al centro della propria esistenza e di consentirle di governarla fino al massimo dell'ipocondria, o si può decidere di restare sé stessi e, studiando l'avversario, combatterlo per lasciargli il minor spazio possibile. Nel primo caso si rinuncia ad essere un uomo per diventare un malato, nel secondo caso si decide di restare un uomo che affronta la propria malattia.

Una delle tante "leggi di Murphy" scritte da Arthur Bloch ci ricorda che se si vuole uscire da un buco si deve anzitutto smettere di scavare. In altre parole se ci si trovasse in una situazione che non ci sta più bene si deve riflettere su ciò che si è fatto per mettersi in quella situazione, si deve smettere di pensare, parlare ed agire nei modi che ci hanno condotto fino a tale situazione e solo così si comincia a creare nuovi modi di pensare, di parlare e di agire.

E' in questa logica che intendiamo fare, con i lettori, una serie di riflessioni che, questo almeno è l'augurio, aiuteranno a pensare, parlare, agire in modo diverso dal passato per dare vita ad un Nuovo Umanesimo Economico.

Cap. 1° - Le cause ovvero Le sfide

Se ci domandiamo chi possono essere i responsabili della situazione di crisi globale che stiamo vivendo rischiamo di rispondere che è colpa di tutto il sistema e quindi di nessuno, oppure rischiamo di riproporre accuse generiche e frasi stereotipate. Più seriamente siamo costretti ad accettare il fatto che le motivazioni di ciò che l'intero occidente sta vivendo costituiscono un insieme molto intrecciato ed interconnesso che proveremo a sintetizzare aiutandoci con interventi di varia natura.

Cominciamo col dire che responsabili di questa crisi lo siamo un poco tutti perché abbiamo finito con l'acceptare passivamente un modello di sviluppo paranoico basato sul delirio di onnipotenza, sull'assenza di limiti, sul sogno infantile di una crescita continua e senza costi. Il tutto immaginato senza una fine e senza controindicazioni o meglio con la stessa fine che si racconta nelle favole dei bambini: «*e vissero tutti felici e contenti!*». Subendo le pressioni di un mercato che coccolava ed ancora coccola i nostri sogni più infantili abbiamo accettato di metterci in un **circolo vizioso: il consumismo**. Il consumismo è diventato essenziale come modello di sviluppo industriale ed economico, quindi ci ha pervaso diventando un tirannico bisogno socio culturale. Se la gente

non consuma le imprese non producono e se le imprese non producono sono costrette a liberarsi di molti lavoratori che, impoveriti, consumeranno sempre meno obbligando le imprese a contrarsi ulteriormente. Il modello economico è poi diventato un modello socio culturale, la psiche delle persone (un mix di idee, sensazioni, relazioni) è arrivata a concepire gli oggetti come componenti essenziali del proprio essere («*Io sono ciò che possiedo!*») e conseguentemente l'acquisto è diventato una azione estremamente rassicurante della propria identità mentre dall'altra parte cresceva la paura di non poter acquistare e dunque di non poter essere e valere.

Ma le motivazioni della crisi non sono tutte qui.

In un recente studio del Politecnico federale di Zurigo si è cercato di radiografare la rete capitalistica che governerebbe il mondo. Partendo da una base di dati di **37 milioni di imprese e investitori**, vengono identificate **43.060 grandi imprese transnazionali** sostanzialmente in grado di controllare l'universo dei 37 milioni di imprese e investitori. Raffinando ancora di più i dati, il modello finale ha rivelato un nucleo centrale di **1.318 grandi imprese** con 20 connessioni con altre imprese e con un potere economico che, sebbene concentri solo il 20% dei redditi globali di vendita, detiene la maggioranza delle azioni delle principali imprese del mondo (le cosiddette **blue chips**) detentrici del 40% della ricchezza mondiale.

L'analisi si è spinta oltre riducendo il numero a **147 imprese** intimamente interconnesse, di cui la maggioranza sono: banche (enumeriamo qualche caso a tutti noto tra le prime 50 banche oltreoceano: *JP Morgan Chase & Co, Merrill Lynch, Goldman Sachs, Bank of America*; e le banche europee: *Ubs, Deutsche Bank, Credit Suisse, Unicredito Italiano, Bnp Paribas*), assicurazioni (*Allianz Lloyds*), multinazionali dell'acqua e del petrolio (*Société Générale des Eaux, China Petrochemical Group*), finanziarie industriali dei trasporti, del nucleare e dell'elettronica (*Mitsubishi Ufk Financial Group Inc, Dodge & Cox*).

Se gli studi del Politecnico federale di Zurigo sono corretti

siamo in presenza di una Rete (parola cui dovremo presto dare significato ed importanza nuovi) che potrebbe spostare enormi quantità di denaro, che potrebbe voler affossare lo stato sociale a favore dei sistemi assicurativi privati, che potrebbe volere la privatizzazione dell'acqua o il rilancio del binomio petrolio-nucleare a discapito della mobilità sostenibile o delle energie rinnovabili. Saremmo di fronte al crollo più rovinoso delle democrazie e al crescente dominio della finanza e del capitale, impegnato nella sua attività preferita: la speculazione.

Ma le motivazioni della crisi non sono tutte qui.

Il Prof. Luigino Bruni docente di Economia all'Università Bicocca di Milano scrive in un articolo pubblicato sulla rivista Consumatori: *"Il capitalismo finanziario, che ci ha portato alla crisi attuale, propone l'etica della libera indifferenza!"* Proviamo a definire meglio, da psicologi, questo concetto la cui realizzazione pratica è portata alla scomparsa della cultura dello "stare insieme".

L'essere umano nasce come individuo sociale ed è ovvio pensare allo stare insieme come ad un bisogno umano primario, come ad un modo per non sentirsi troppo soli di fronte alle difficoltà della vita, come ad un arricchimento psichico legato all'interscambio reciproco che fa da ricompensa al "sacrificio" che, in una relazione, ciascuno fa della propria egocentrica libertà. Così questo "stare assieme" assume un valore profondo e indispensabile sia che ci si riunisca per il desco familiare, sia che ci si ritrovi al bar, sia che ci si aggrega per lavorare. Stare assieme è un fattore indispensabile del vivere umano e civile per il valore che riveste sia per fare e condurre una famiglia, sia per fare e condurre una impresa, sia per fare politica (nel suo più antico e nobile significato di fare gli interessi della polis e non di se stessi).

La libertà indifferenziata, figlia di un capitalismo finanziario spinto, ci pare si sia ormai trasformata, da un delirio di onnipotenza che avrebbe dovuto renderci tutti più liberi e quindi felici, in una mostruosa solitudine che ha fatto crescere diffidenza e paura verso l'altro, ha fatto prevalere il mot-

to "dell'ognuno per sé e Dio per tutti" e ha spinto ciascuno a cercare mille sistemi artificiali per colmare questo baratro autoprodotta. Il su citato prof. Bruni scrive ancora: *"bisogna riuscire a reinventare rapporti umani che non siano basati sull'indifferenza, un saper stare insieme anche fra diversi, un nuovo modello di vita comune."*

E' quello che predicano, spesso invano, gli psicologi del lavoro nei corsi sul tanto agognato team building sentendosi rispondere che i rapporti umani richiedono tempo, che non c'è, e sacrifici del proprio ego, che nessuno ha più intenzione di fare.

Cap. 2° - Il BenEssere e la Felicità interna lorda: nuove parole per idee nuove

Il futuro immediato si presenta come una grande, unica sfida che tutti siamo chiamati ad accettare e su cui tutti dobbiamo fare la nostra parte. A nostro avviso una possibile risposta a tanta complessità globale è scaturita e si sta sperimentando con mille incertezze ed altrettante difficoltà in vari posti del pianeta. Due terminologie ci sembrano racchiudere e al contempo indicare al meglio ciò per cui si sta lavorando: **"un nuovo BenEssere umano"** e un **"nuovo misuratore di sviluppo: la Felicità Interna Lorda"**.

Il BenEssere del singolo.

Cominciando dall'aspetto che coinvolge maggiormente ciascuno, individualmente inteso, iniziamo col dire qualcosa del **BenEssere umano**. Scriviamo in maniera diversa questa parola proprio per rendere chiaro il nuovo valore ed il nuovo significato che le vogliamo attribuire. Se da un punto di vista lessicale non intendiamo discostarci dal suo significato classico di *"positivo stato di salute fisica e psichica, di positiva condizione globale della persona"*, è sulla modalità per conseguire questi obiettivi che intendiamo differenziarci sostanzialmente dal passato. Conseguire il benessere ha si-

gnificato, quasi esclusivamente, ottenere risultati economici che, a qualsiasi costo (un costo da far pagare possibilmente ad altri), permettessero l'accaparramento e l'uso esclusivo di risorse e/o servizi di vario genere che dovevano garantire la soddisfazione di ogni egocentrico particolarismo nazionale, razziale, locale. Conseguentemente, oggi che si manifestano i limiti di una crescita dissennata e senza freni, il conseguimento del benessere diventa la difesa strenua della propria sfrenata opulenza che comunque, ci dicono gli esperti mondiali, non sta portando alcuna felicità. Possiamo dire che sino ad oggi il benessere si è basato, o è stato confuso con l'Avere, il Possedere e/o l'Accedere, in modo quasi esclusivo, prodotti e/o servizi.

Nel proporre un diverso modo di scrivere la parola BenEssere vogliamo proporre, con chiarezza e senza timore di essere vissuti come utopistici, una positiva condizione umana che **si fonda sull'Essere** anziché sul possedere o sull'accedere. Sull'essere **umani** anzitutto e poi sull'essere **creativi, empatici, sinergici, sostenibili**.

Bisogna tornare ad essere "umani" cioè portatori di una più serena, armoniosa e sana consapevolezza delle nostre grandezze, ma anche dei nostri limiti. Se è vero che possiamo fare molto per modificare, in meglio o in peggio, il mondo che ci circonda, è anche vero che dobbiamo fare attenzione a non farci più catturare dal demone di una presunta onnipotenza che ci ha portato a crederci senza limiti sia come esseri umani sia come modificatori di tutto ciò che ci circonda.

Dobbiamo conquistare la consapevolezza di ciò che siamo e di ciò che produce il nostro agire diversamente non la globalizzazione, ma il nostro delirio di crederci quello che non siamo ci distruggerà.

Bisogna imparare ad essere più **creativi**. Lo abbiamo già detto: non si esce né si risolve un problema con gli stessi schemi mentali ed emozionali che hanno contribuito a crearlo. E' una semplice frase che illustra perfettamente il senso pratico della creatività cioè della capacità umana di ideare cose nuove partendo da una diversa visione di cose vecchie

finalmente apprese. La creatività vuol dire avere la testa libera di volare mentre i piedi restano saldamente ancorati alla realtà e non può essere confusa con la fantasia che consente di volare fra le nuvole senza più alcuna ancora che ci leghi alla realtà.

Bisogna imparare ad essere più **empatici**. Come accade spesso la parola deriva dal greco: en=dentro e phatos =sofferenza o sentimento, e veniva utilizzata per indicare il rapporto di totale partecipazione che legava un cantore al proprio pubblico. Dobbiamo deciderci a riconoscere l'importanza di un reciproco senso di comprensione e compenetrazione nell'altro perché, come dice il testo di una canzone, ormai *gli altri sono noi* molto più di quanto non abbiamo sin qui creduto. Illuderci di essere separati dopo che i mass media, l'economia, internet ci vincolano gli uni agli altri sarebbe solo una manifestazione di infantile egocentrismo che potremmo pagare a caro prezzo.

Bisogna imparare ad essere più **sinergici**. "Ognuno per sé e Dio per tutti!" è ancora il motto di una larga parte di umanità che resta cieca e sorda di fronte a una massa sempre più ampia di dati, di fatti e di ricerche che portano ad una sola constatazione: **siamo una Unità planetaria!** La cosa può non piacere come non piace scoprire che abbiamo dei limiti e che li abbiamo raggiunti o addirittura superati. Chiamarsi fuori dall'attuale situazione e cercare una via di salvezza in solitudine è una illusione populista pericolosissima. Economisti, politici, sociologi, esperti mondiali di varie discipline lo gridano da qualche tempo: il singolo (individuo, impresa, professionista, ecc.) che oggi rifiuta la sinergia con ciò che lo circonda sarà presto rifiutato da ciò che lo circonda e resterà solo. E la solitudine non sarà l'arma vincente per affrontare le sfide che abbiamo presentato.

Bisogna imparare ad essere più **sostenibili**. La sostenibilità umana di cui parliamo deve contenere al suo interno "**una Promessa Esistenziale**"! Cosa succede ad una generazione di adolescenti che debba vivere in una società che non è in grado di comunicare loro una promessa esistenziale.

Cioè che non è in grado di offrire la speranza di un domani in cui essi potranno accedere all'acqua, all'aria pulita, al cibo sano, ma anche ad un lavoro significativo, a delle relazioni sociali importanti, ad una realizzazione di sé o almeno di una parte di sé. Quando una società non è più in grado di offrire alle nuove generazioni tutto ciò è destinata a trasformarsi in un sistema violento.

La mancanza di una promessa esistenziale fa porre ogni attenzione dell'uomo sul bisogno primario: la propria sopravvivenza! . Posto tale bisogno al centro del proprio universo psichico e valoriale quello che ne scaturisce è un clima di feroce competizione, un clima da "tutti contro tutti". In tale situazione domina una violenza che ha, come base psicologica, lo sgretolamento (e quindi l'oblio) del concetto e del rispetto dell'alterità. L'altro è il concorrente da sconfiggere, il nemico da abbattere, perché in una realtà senza promessa esistenziale l'alternativa diventa: "o io o l'altro!". Quando la sola promessa esistenziale che si può fare alle future generazioni è quella di un impossibile crescita infinita di un Pil non ci si deve stupire se il risultato è una società in cui la violenza delle relazioni umane e sociali cresce e si propaga.

Il prossimo sviluppo economico potrà dirsi sostenibile non solo e non tanto per i nuovi parametri economici che saprà offrire, ma perché sarà portatore di una promessa esistenziale che farà intuire, alle nuove generazioni, la possibilità di un diverso senso del lavoro, di una diversa misurazione della produttività, di un innovativo concetto di distribuzione della ricchezza e di giustizia sociale, di un nuovo rispetto per la salute nelle aziende e per il benessere umano nelle società. E' di tutti questi concetti che si arricchisce la parola BenEssere nell'accezione che vogliamo darle.

La Felicità del sistema.

Se per il singolo individuo dobbiamo parlare di BenEssere per i gruppi di individui, per le società, per gli agglomerati umani, dobbiamo parlare di Felicità Interna Lorda.

Per evitare ogni equivoco e non passare per i soliti utopisti

dell'ultima ora chiariamo senza ombra di dubbio che andare oltre il prodotto interno lordo non deve e non può significare dimenticarlo, deve piuttosto voler dire completarlo, arricchirlo con indicatori che sappiano prendere in considerazione tutto ciò che il Pil non considera. L'Ocse cerca di fare luce su questi indicatori definendo il **BenEssere** misurabile da un FIL come la risultante di una sinergia di **undici dimensioni**:

- reddito e ricchezza,
- quantità e qualità del lavoro,
- condizioni abitative,
- condizioni di salute,
- equilibrio tra vita professionale e vita privata,
- istruzione e competenze,
- relazioni sociali,
- partecipazione civica e istituzioni,
- qualità dell'ambiente,
- sicurezza delle persone,
- benessere soggettivo.

Per ognuna, il rapporto presenta **indicatori** selezionati in consultazione con gli uffici di statistica dei paesi membri dell'organizzazione.

L'impressione è che di fronte a queste nuove logiche, di cui per altro i mass media parlano ben poco, si accampino scuse relative alle difficili modalità di misurazione mentre il problema cardine sembra essere la crescita culturale e/o la volontà politica che permetterebbero di collocare il BenEssere e la Felicità quali obiettivi principali del sistema paese, dell'impresa, della ricerca e del senso, completamente nuovo, che deve avere il lavoro.

Per questo un nuovo modello di Felicità Interna Lorda richiede l'abbandono del concetto di Crescita troppo compromesso con fattori meramente quantitativi e il perseguimento del concetto di Progresso. Aiutiamoci con le opportune definizioni.

Crescita (economica): *L'insieme degli aspetti quantitativi dello sviluppo, misurati attraverso le principali grandezze*

macroeconomiche (reddito nazionale, investimenti ecc.). La teoria della crescita si distingue dall'economia dello sviluppo per l'attenzione esclusiva agli aspetti quantitativi e alla formalizzazione, a discapito dello studio degli aspetti istituzionali, storici, etici, antropologici che condizionano i processi di sviluppo nelle diverse regioni del mondo – fonte: Enciclopedia Treccani

Progresso: *lo sviluppo verso forme di vita più elevate e più complesse, perseguito attraverso l'avanzamento della cultura, delle conoscenze scientifiche e tecnologiche, dell'organizzazione sociale, il raggiungimento delle libertà politiche e del benessere economico, al fine di procurare all'umanità un miglioramento generale del tenore di vita e un grado maggiore di liberazione dai disagi - fonte: Enciclopedia Treccani*

Il modello che si fonda sulla Crescita implica l'esclusiva attenzione alla quantità e si è trasformato, nel tempo, in una insensata corsa all'oro con una sola parola d'ordine: "produrre più dell'anno passato!".

Il modello che si baserà sul Progresso è un modello ampio ed inclusivo che vuole coniugare assieme i fattori economici miscelandoli con la salute dell'ambiente e dei cittadini, la cultura e le relazioni sociali unite con un ritrovato senso di un lavoro che saprà armonizzarsi con la vita privata.

Insomma è ora di smettere di misurare la crescita per cominciare a misurare il progresso, è ora di abbandonare il pil per passare alla Felicità Interna Lorda.

Cap. 3° - Per un nuovo Umanesimo Economico: la Rete!

"Se ci scambiamo un euro avremo sempre e soltanto un euro ciascuno, ma se ci scambiamo un'idea avremo due idee ciascuno!" così scrive Peter Gloor nel suo *Swarm Creativity*. Noi pensiamo che se ci scambiamo un'idea per uno alla

fine ciascuno si ritroverà con tre, ma, più probabilmente, con quattro idee se saremo aperti, flessibili, intelligenti al punto da sentirci in Rete

Ancora una volta scriviamo e scriveremo la parola **Rete** con la maiuscola perché intendiamo significare con questa sola parola un intreccio di fattori che, interagendo ed integrandosi fra loro, si presentano come elementi determinanti per dare pratica attuazione a percorsi nuovi e vincenti.

Cosa intendere per Rete

Il primo fattore che è dentro ciò che noi indichiamo con la parola **Rete** è quello di una **Strategia psichica individuale e collettiva**, frutto di un modo di pensare, sentire e relazionarsi che si sta imponendo come strumento vincente nella gestione della complessità. In tale strategia psichica è presente una nuova capacità di ascoltare, c'è un'intelligente rinuncia al bisogno di controllare e programmare la realtà circostante, c'è la capacità di non dare alcun successo per scontato o definitivo avendo quindi la capacità di ricominciare ogni giorno basandosi sulle acquisizioni delle giornate precedenti. C'è poi la consapevolezza che molto accade non solo quando si è pronti a farlo accadere, ma anche quando è possibile semplicemente coglierlo, parteciparlo o anche perderlo. L'equilibrio che tale strategia operativa ricerca è assolutamente dinamico: come per la bicicletta ogni pedalata spinge in un verso, ma la pedalata successiva riequilibra il movimento e nel frattempo il manubrio tiene la direzione non in quanto immobile, ma perché sistematicamente manovrato. In tale modalità strategica la realtà non finisce mai, non si arriva mai al fatidico "e vissero tutti felici e contenti" perché proprio da lì comincia la storia successiva ed allora il processo diventa più interessante e meritevole di attenzione rispetto al singolo risultato. Come direbbero gli orientali: *"la via così diventa la meta!"*.

Questa modalità strategica tollera benissimo i fallimenti, la sua elasticità è tale che sa riadattarsi a ciò che la circonda con la rapidità della vita stessa, ma soprattutto non si fa pa-

ralizzare dalla paura di aver o poter sbagliare strada facendo. Insomma conserva integra quella stupenda capacità infantile che abbiamo sperimentato tutti e che si chiama "imparare per prove ed errori!". Vale la pena accennare al fatto che se ci spaventa e ci rende ansiosi una tale modalità di Vivere abbiamo individuato il nostro primo problema, il nostro primo avversario non solo per la creazione di una Rete, ma per la nostra stessa qualità di vita.

Il secondo significato che inseriamo nella parola **Rete** è quello di un **Gruppo di individui fisici o di entità fisico- giuridiche che si uniscono a formare un elemento unico**, una unità che manifesta e persegue uno scopo che, separatamente, i vari soggetti non sarebbe in grado di ottenere. L'uomo dà vita a queste aggregazioni da sempre, da quando a scoperto che l'unione fa la forza e che questa forza consente, dapprima la sopravvivenza, successivamente una migliore qualità della vita individuale. L'unione consente un BenEssere che la separatezza non darà mai. Ci piace sentirci autonomi, tutti di un pezzo, difficilmente malleabili, ma siamo in realtà fortemente condizionati dai nostri gruppi di riferimento. Dalla metà del secolo scorso le ricerche di psicologia sociale ci dimostrano che valutare una situazione o prendere una decisione sono azioni umane che prendono strade diverse a seconda che il soggetto che deve compierle sia solo o sia inserito, in maniera vitale, dentro un gruppo. Una volta che facciamo parte di un gruppo ognuno ne interiorizza le pressioni, le regole non scritte, le suggestioni, le presunte verità condivise, ma anche la forza esponenziale che da tale gruppo scaturisce. Non parliamo ovviamente della sola, seppur importante, forza fisica, ma soprattutto di quella psichica che inizia con un migliore sfruttamento delle proprie abilità mentali di riflessione, creatività, memoria. Ronald S. Burt che studia presso l'Università di Chicago i vantaggi competitivi derivanti dalle Reti, sintetizzando i risultati dei suoi studi, dichiara che nella mente delle persone nascono un maggior numero di ottime idee perché: *"Le persone connesse a gruppi diversi da loro trovano più spesso idee di valore e sembrano*

dotate di maggiore creatività!". Lo psicologo sociale Daniel M. Wegner, professore di psicologia alla Harvard University, nel ricordarci che una quantità enorme di cose che riteniamo di sapere sono depositate nella mente dei membri dei gruppi di cui facciamo parte, ci parla di "memoria transattiva". Per molte cose ci basta ricordare chi, fra le persone che conosciamo, le sa o le sa fare per sentire che è come se le sapessimo anche noi.

Una tale **Rete Relazionale** vede scorrere al suo interno una linfa invisibile, sottovalutata o addirittura non valutata perché per ora non quantizzata. Una linfa fatta di fattori psico-relazionali giudicati (sino a ieri) superflui o inutili per fare affari: la **stima reciproca**, una **fiducia ragionata**, un **entusiasmo progettuale**. Vediamoli sinteticamente.

Stima reciproca: una stima che ha le sue basi nella consapevolezza, continuamente dimostrata dai fatti, che quello che tu sai e sei, io non lo posso sapere o essere in nessun altro modo che operando assieme a te, in una relazione interpersonale paritetica con te.

Fiducia ragionata: la parola fiducia è una di quelle parole che suscitano da sempre perplessità, nel mondo degli affari ancora di più. Platone scriveva: *"L'odio contro gli uomini sorge in noi dall'aver posto troppa fiducia in qualcuno senza adeguata considerazione, credendo costui assolutamente verace, schietto, fedele e poi dall'averlo scoperto malvagio e infido!"*. Lasciando che tali esperienze siano gestite e macinate esclusivamente dalla parte più emotiva del nostro essere ne derivano pessimismo, sfiducia, aggressività, odio verso gli altri e verso il sistema sentiti come cause di dolore. Occorre imparare a vivere simili esperienze con *"l'adeguata considerazione"* citata da Pitagora: il che oggi vuol dire tenere in debito conto l'imperfezione di tutti gli esseri umani, compresi i migliori fra essi e noi stessi, valutare criticamente il carico di aspettative che riponiamo sull'altro, sapere che la fiducia si muove lungo un continuum, che non ha solo due poli contrapposti (la concedo versus non la concedo) e che per finire la gradualità della fiducia che concediamo è so-

stanziale per muoversi all'interno delle relazioni quotidiane. **Entusiasmo progettuale:** "L'unione fa la forza" dicevano i nostri nonni che la intendevano soprattutto come forza fisica la cui quantità cresceva col crescere delle braccia che si univano per uno stesso scopo. La ricerca psicologica degli ultimi dieci anni ci dice che la forza di cui si parla nel proverbio è anche quella mentale e quella emozionale. Abbiamo già detto che più menti si stimolano a vicenda e creano progettualità che la singola mente non può formulare, ora aggiungiamo che l'entusiasmo e la carica attiva che spinge a fare le cose sono energie contagiose al punto che la capacità di fare o di resistere del singolo è ben poca cosa di fronte a ciò che può essere fatto da un gruppo.

Il terzo significato che attribuiamo alla parola **Rete** è quello più utilizzato, è quello che si riferisce a quel **misto di Uomo e di Tecnologie avanzate** che ormai è diffuso ovunque nel pianeta. E' la rete virtuale, è la cyber cultura che il suo guru (Kevin Kelly) provocatoriamente ci presenta con queste parole: " ... se un piccolo protozoo unicellulare può compiere una scelta, se una stella marina si dirige verso una cosa piuttosto che verso un'altra, perché non pensare lo stesso della rete tecnologica nella quale siamo pienamente immersi?". La nostra **Rete** diventa così anche tutta la tecnologia visibile e tutta l'organizzazione mentale e sociale invisibile che le sta attorno, che la causa e che ne viene generata. Da quando l'uomo ha scheggiato la selce e gestito il fuoco il suo rapporto con gli artefatti ha seguito un percorso preciso. L'essere umano col suo ingegno realizza un artefatto, ma l'uso di tale artefatto modifica poi l'ingegno dell' essere umano creatore facendolo diventare, nel giro di un paio di generazioni, un essere diverso (discuteremo altrove se peggiore o migliore). La selce, il fuoco, la caccia sono esempi dei tempi antichi e antichissimi, l'automobile, la televisione, il telefonino e il p.c. sono gli esempi di ieri e di oggi. Travolti, in tempi brevissimi, da una valanga di tecnologie che ci stanno modificando la vita, noi e loro (le tecnologie) stiamo vivendo un rapporto ancora tutto da esaminare, ma che, da subito, richiede la

definizione del nostro ruolo, del ruolo delle tecnologie e del senso che devono avere le nostre reciproche relazioni.

Il discorso ci pare, a questo punto, semplice: il singolo individuo, come la singola azienda o la singola nazione, imbevuti in una logica di separazione, concorrenza e conflittualità, stanno dimostrando di non essere in grado di superare l'attuale problematicità. La Rete, con tutto ciò che questa parola comporta e che abbiamo cercato di illustrare, si dimostra un'arma vincente per trasformare la fine di un ciclo nell'inizio di un nuovo ciclo.

Cap. 4° - La leadership

In nome di una mal compresa visione delle Reti e della loro caratteristica di essere auto poietiche si rischia spesso di giudicare superflua, quando non pericolosa, la presenza di una qualche leadership vista come elemento dirigista ed inibitore di uno sviluppo che avverrà, spontaneo, durante la vita della Rete stessa. Altre volte chi si ritrova in una posizione di comando dentro una Rete può sentire forte la tentazione di rinunciare alla sua complessa funzione di leadership per un male inteso senso di democrazia o per una sopravvalutazione dei membri componenti la Rete. Questi atteggiamenti, di fatto, causerebbero il caos conducendo ad una forma abortita di rete estremamente deleteria e ingovernabile. E' certamente vero, come scrive Mafe de Baggis nel suo libro sulle reti (*World Wide We*, Apogeo ed.) che *" Per quanto bravo possa essere chi progetta e chi decide, non sarà mai all'altezza di un insieme di persone appassionate"* ma, continua la de Baggis, occorre che queste persone siano *"dirette in modo gentile da un regista competente"*. Dunque il problema sta come sempre in un sano equilibrio in cui il Leader deve esistere e deve semplicemente (si fa per dire!) affiancare alle vecchie armi del controllo, della programmazione rigida, dei dati quantitativi, le nuove armi del coinvolgimento, dell'ascolto, del ragionamento reticolare. Le doti essenziali di questo regista competente diventano l'elasticità mentale, la maturità

emotiva, la forza innovativa, la capacità di lavorare in gruppo e col gruppo, la decisionalità e la conseguente assunzione di responsabilità perché lo "scarica barile" crea zavorra che finisce per affossare la Rete. E ancora occorre empatia, senza pietismi o connivenze assolutamente fuori luogo, e grande attenzione al senso che hanno o devono avere le cose (agire senza senso è, per un individuo come per una Rete, il massimo dell'inutile dispendio energetico).

Il leader non può più essere la figura mitica dell'eroe, del protagonista che accentra su di sé ogni attenzione finendo per sembrare l'unico attivatore degli eventi, diventa piuttosto una figura fondamentale, ma al contempo molto meno appariscente, diventa colui che è capace di stare dietro le quinte e da bravo regista competente, ascoltando e cogliendo i vari aneliti, sa far emergere, al momento giusto, l'evento che tutti i singoli membri e l'intero gruppo si aspettavano. Nelle Reti sane, lo abbiamo già accennato, questo evento è la possibilità, estesa e duratura, di fare amicizie, di aiutarsi, di attivarsi reciprocamente, di collaborare molto più che di competere e comunque di saper competere in maniera costruttiva e intelligente. Il carisma di molti antichi personaggi celebri consisteva proprio nella capacità che veniva loro riconosciuta di legare costruttivamente personalità diverse per arrivare alla definizione di una via, di un progetto, di una strategia talmente nuova che nessuno, separatamente, avrebbe saputo immaginare.

L'attività principale di un leader, persino in una community virtuale, resta quella di garantire, con l'esempio e con l'attivazione dei necessari interventi, il rispetto dei valori, degli obiettivi e delle regole di comportamento senza tentennamenti, senza differenze, senza preferenze.

Due facce di una stessa medaglia.

L'equivoco fondamentale, da cui bisogna sgombrare il campo prima di approfondire questa tematica, è quello che vede mescolate e spesso confuse le figure del manager e quella del leader. Non ci sono dubbi che la nostra società

occidentale industrializzata sia una delle società più ricche di manager e sicuramente di manager ben preparati. Ma l'abbondanza di buoni manager non significa che ci siano, nella nostra realtà socio culturale, anche dei buoni leader. Per meglio comprendere questo gap, fra un numero sovrabbondante di manager ed un numero veramente esiguo di leader, proviamo ad illustrare ciò che contraddistingue le due figure.

Anzitutto va precisato che stiamo parlando di due figure culturali o, se preferite limitarne il campo, professionali e non di due specifiche persone fisiche. Il che equivale a dire che una persona può benissimo riuscire ad essere contemporaneamente un buon manager ed un ottimo leader o viceversa. Così come si può verificare che due diverse persone, o due sottogruppi di un sistema, si dividano questi ruoli e si bilancino con pieno vantaggio del sistema che reggono. Può, ovviamente, succedere che un individuo o un gruppo dirigente riescano ad essere ottimi, ad esempio, nella funzione di manager, ma piuttosto scadenti in quella di leader; o viceversa. Insomma, ribadiamo che stiamo illustrando dei ruoli, delle funzioni, dei compiti da rivestire e da espletare al meglio e non dei singoli individui o gruppi.

Dunque, manager e leader sono due differenti e complementari modi di "*Sapere, Saper Fare, Saper Essere, Saper far fare* ed infine *Saper far essere*" nell'ambito della Leadership. Il tutto in stretta relazione con la vita complessiva dei sistemi in cui sono inseriti. Leader e manager si trovano, infatti, ad operare nell'ambito di una socio-cultura (solitamente quella aziendale è quella che ci interessa maggiormente) che possono aver contribuito a costruire, ma che può anche essere nata ed essersi consolidata molto tempo prima del loro arrivo. Detta cultura aziendale potrà quindi prediligere una figura o l'altra sentendola come più consona al proprio esistere ed "*invitando*" la persona, o il gruppo dirigente, ad assumere, molto di più, un ruolo piuttosto che l'altro.

Proviamo ad accennare alcune delle caratteristiche proprie di questi due ruoli. Ciò che il manager vede è soprattutto il tangibile di un'azienda, il suo bilancio, i suoi numeri. Ciò che un leader vede è soprattutto quello che di intangibile c'è nell'azienda: le sue capacità e le sue conoscenze complessive, il senso di appartenenza che emana, la vitalità creativa che trasuda in ogni suo comparto.

Il manager gestisce e conserva, cioè presta il massimo della sua attenzione e delle sue capacità a conseguire questi risultati ed incessantemente è portato a modificare tutto ciò che non favorisce una corretta gestione ed un sicuro mantenimento. Il leader è sempre proiettato un passo più avanti rispetto al punto in cui l'azienda si trova e si chiede incessantemente cosa può essere modificato per andare oltre.

Il manager ristruttura l'organigramma, parla ai reparti e giudica la produttività. Il leader cerca di far crescere le persone che ha intorno, si relaziona con degli individui o dei gruppi, valuta la loro professionalità. Ad un capo/ manager si chiede, in fondo in fondo, di dare precise direttive, di controllare che non ci siano i soliti furbi che le evadono scaricandole sugli altri, di fornire valide misurazioni, o, almeno, un qualche feedback. Ad un capo/ leader si chiede una prospettiva, un sogno, uno slancio che valga i sacrifici che vengono richiesti, si chiede un aiuto ed un interessamento per non sentirsi mai soli di fronte alle battaglie quotidiane del lavoro, si chiede un contributo alla propria autostima di persona e di professionista. Un manager assillerà se stesso, e sarà assillato, da questioni tutte riconducibili alla capitale domanda: "Cosa fare per conseguire gli obiettivi fissati?". Il leader tormenta sé stesso, e viene tormentato, da problemi tutti riconducibili alla capitale questione: "Come essere per conseguire gli obiettivi fissati?".

Nella quotidianità risulterà occasionale trovare un capo, o un gruppo dirigente, che incarnino, totalmente e pienamente, solo una o solo l'altra delle figure di anzi descritte. Molto più spesso ci troveremo di fronte a delle dirigenze che si manifestano con un misto di comportamenti e di capacità.

E' importante, per chi vuole o deve, a qualsiasi titolo, cimentarsi coi temi della leadership, avere una visione, almeno di massima, di questi due differenti, e ribadiamo complementari, modi di esprimerla e concretizzarla. Ciascuno sarà così in grado di valutare il tipo di leadership che si sta realizzando (o che si sta subendo) nella Rete di cui si è parte.

La Vision

Un leader comincia ad essere tale quando sa creare e trasmettere una vision. La vision è più di un sogno, è l'ideazione di un progetto realizzabile. La persona che ha una vision ha compiuto, in sé e per sé, una triplice operazione mentale ed emozionale. Usando al meglio la propria capacità creativa, ha ideato qualcosa di tangibile o intangibile (un sistema, una situazione, un prodotto, un processo produttivo) che per coloro che gli stanno attorno non è neppure concepibile. Poi ha trasformato l'idea in una serie di tappe, in una strategia ed in un complesso di tattiche, capaci di coniugarsi con il fattore tempo per consentirne la pratica realizzazione. Infine, l'esito finale dell'idea si delinea e si chiarifica fin nei minimi particolari nella mente del soggetto che non sente emotivamente in sé il minimo dubbio riguardo alla realizzabilità dell'idea stessa. *"Se si può sognare, si può fare!"* diceva Walt Disney e crediamo che questa frase riassume perfettamente quello che stiamo cercando di spiegare.

Il processo di cui stiamo parlando coinvolge sia le capacità mentali sia le vibrazioni emozionali di quella persona. Le due componenti non si disgiungono se non per necessità e pochezza del linguaggio umano che ci costringe a parlarne come se fossero separabili e separate, con un prima e un dopo.

Le emozioni che formano ed accompagnano una vision, che sia tale di nome e di fatto, comprendono anzitutto il piacere della creazione e dell'ideazione mentale e quindi il successivo innamorarsi della propria creatura e dell'accudimento che si dovrà avere nei suoi confronti.

Il percorso psichico che abbiamo cercato di descrivere è fortunatamente qualcosa che tutti abbiamo vissuto, almeno una volta nella vita, e che, se non venisse soffocato, se fosse educativamente incentivato e promosso, potrebbe non spegnersi mai. Ecco dunque svelato il primo elemento che caratterizza un Leader: egli è capace di Vision.

La condivisione.

Non basta avere la capacità di ideare un sogno, si deve poi essere capaci di dividerlo con gli altri facendoli sentire, anche, come un loro sogno. Condividere, nel nostro caso, è una parola chiave dell'essere Leader perché implica un Saper Essere e un Saper Far Fare costituito di molteplici elementi:

- La chiarezza in sé di quanto si vuol condividere; avere una vaga idea di qualcosa di realizzabile e di valido non equivale ad avere la chiarezza, nitida fin nei particolari, di quanto si è ideato. I pensieri, le emozioni, le idee ci sembrano sempre chiare fino a quando non proviamo a trasmetterle a qualcun altro; solo allora scopriamo quanta confusione regna nei nostri pensieri.
- La voglia di far partecipi gli altri del proprio parto ideale che, da quel momento, comincia a non essere più solo il nostro. Una delle manifestazioni più forti dell'egocentrismo umano è proprio il senso di possesso che accompagna tutto ciò che abbiamo creato: fisicamente e mentalmente. Non per niente, lo scambio di doni è da sempre simbolo e segnale di una volontà di condivisione con l'altro. Molto spesso capi e manager, formalmente eletti o riconosciuti, sono troppo gelosi, troppo possessivi, nei confronti della propria creatura ideale ed ideata per poter pensare di dividerla con altri. Specie se questi altri sono gerarchicamente inferiori.
- La consapevolezza dell'imperfezione del proprio parto ed il conseguente valore dato ai contributi che gli altri potranno apportare. I frequenti deliri di onnipotenza che perseguitano ed ossessionano molti capi e manager sono fra i segnali

più significativi della pochezza della loro capacità di leadership. Convinti di aver pensato qualcosa di già perfetto di per sé, essi non vogliono modificare, né migliorare, nulla.

- L'impegno nel trovare tutti quei sistemi comunicativi e di trasmissione che veicolano l'idea, le sue componenti e tutti i vantaggi che essa comporta per le individualità (singole persone o interi sistemi) che potrebbero essere coinvolte. Padrone, per esercizio occasionale o voluto, delle più svariate tecniche comunicative, il Leader le usa e le mescola nel tentativo di comunicare agli altri, con i linguaggi più consoni a ciascuno, le basi del suo progetto.

Di tutto ciò si compone l'abilità della condivisione che caratterizza il leader distinguendolo da altre figure di comando.

L'umanità del leader.

Capita spesso che gli altri ci piacciono non per ciò che sono, ma per come ci fanno sentire. Seguiamo più volentieri gli altri quando, seguendoli, ci sentiamo bene, mentalmente pieni di vitalità, emotivamente carichi di energie positive, relazionalmente capaci e soddisfatti. Far stare bene gli altri, nel corso del quotidiano impegno lavorativo, è l'essenza autentica del leader.

L'umanità di cui stiamo parlando non è una confusa mistura di buonismo di maniera e di modi garbati, né una finta comprensione che giustifica tutto in nome di una sfortunata realtà ambientale di appartenenza. L'umanità del leader ha come base la reale e quotidiana applicazione del molto chiacchierato, ma poco applicato, motto "*put people first!*" in cui "people" sono, nel nostro caso, tutti coloro che stanno attorno al leader. Il suo impegno umano è far stare bene gli altri mentre questi agiscono per la realizzazione del sogno condiviso. Per fare ciò il suo lavoro quotidiano è incessantemente rivolto:

- all'avere e dimostrare fiducia negli altri e nelle loro capacità,
- al supportare e sviluppare la loro autostima.

Della fiducia abbiamo già parlato citando Platone che scriveva: "*L'odio contro gli uomini sorge in noi dall'aver posto*

troppa fiducia in qualcuno senza adeguata considerazione, credendo costui assolutamente verace, schietto e fedele e poi dall'averlo scoperto, di lì a poco, malvagio ed infido, poi ancora diverso. Ora quando ad uno capita di essere più volte vittima di questa esperienza, specialmente nei confronti di quelli che riteneva molto amici ed intimi, finisce, per i molti disinganni, con l'odiare tutti quanti e col credere che non ci sia più assolutamente nulla di sano in nessuno." Il leader ha la capacità di sfuggire a questo trabocchetto della vita relazionale.

Egli infatti sa valutare nel giusto modo le sue esperienze di disinganno e non è arrivato alla semplice ed infantile conclusione che le persone sono tutte e solamente cattive. I disinganni e le disillusioni, che il Leader ha subito e subisce, gli sono serviti per comprendere di più chi è l'uomo, come si muove nelle varie situazioni, fino a che punto è degno di fiducia.

L'altra idea fissa del Leader è sorprendere i propri collaboratori a far bene le cose onde poterlo evidenziare e sottolineare. E' un sostanziale ribaltamento della comune logica del controllo tipica di tante gerarchie e di tanti capi sempre più convinti che loro preciso dovere (e manifestazione concreta del loro potere) sia vigilare, controllare e castigare quando si manchi in qualcosa. Se poi le cose vengono fatte bene si è, semplicemente, espletato il proprio compito. Per il leader, che come abbiamo già detto parlando della fiducia, ha una conoscenza più realistica delle persone, il lavoro di supporto all'autostima è basilare.

Come dimostrano gli studi sull'autostima, ogni essere umano necessita di precisi feedback in relazione anzitutto al suo stesso esistere, poi ai suoi comportamenti, alle sue comunicazioni, al suo relazionarsi. La cosa peggiore in assoluto che possa capitarci, come esseri umani, è di vivere con qualcuno e di non ricevere, da lui, alcun segnale relativo alla nostra esistenza: né positivo, né negativo.

L'umanità del Leader si sviluppa dunque attraverso comportamenti, scelte operative, comunicazioni, che tengono

sempre di mira l'obiettivo primario: il BenEssere dei suoi collaboratori. Ancora una volta la parola BenEssere non si lega tanto agli aspetti economici o materiali (che pure il buon Leader non dimentica mai), ma si concentra soprattutto sugli aspetti psicologici e relazionali con particolare riferimento alla fiducia ed alla autostima che non debbono essere regalate perché lo dice un libro, ma che vanno date secondo principi di realistica e di adultità (caratteri psicologici essenziali per un Leader).

Conclusioni

"La maggior parte di noi non vorrebbe vivere in un paese prospero che però abbia cessato di essere democratico."

Abbiamo letto questa frase in un simpatico libro della M.C. Nussbaum e mentre l'autrice la proponeva come una affermazione ci è venuto spontaneo proporcela come interrogativo. La maggior parte di noi, la famosa maggioranza, preferirebbe davvero vivere in un paese un poco meno opulento, un poco meno spensieratamente consumatore, un poco meno carico di sogni economici e sociali indotti, per avere in cambio più democrazia?

Forse per rispondere bisognerebbe vedere cosa potrebbe essere contenuto dentro la parola "democrazia" pensandola in un futuro che fosse già domani.

Noi pensiamo dovrebbe esserci un sano equilibrio fra i bisogni e desideri dei singoli e i bisogni e i desideri di tutta la collettività, con una visione distributiva delle risorse molto più equa dell'attuale.

Pensiamo dovrebbe esserci una sana capacità critica che non renda la gente semplicemente scontenta a parole, ma che faccia riflettere prima di agire così da capire e sapere perché e come stiamo agendo.

Pensiamo dovrebbe esserci il lavoro come strumento di realizzazione e di sviluppo individuale e collettivo; il lavoro inteso come procacciatore di BenEssere a trecentosessanta gradi in quanto impegno nel fare bene le cose ed ingegno nel

progettarle e costruirle.

Dovrebbe esserci l'attenzione per un ambiente più sano e una maggiore valorizzazione della salute collettiva e del BenEssere individuale.

Dovrebbe esserci l'amore per il nuovo, per la ricerca, per la cultura, tutti fattori che consentono di formulare saperi rinnovabili piuttosto che verità dogmatiche.

Dovrebbe esserci una maggiore empatia: ovvero una maggiore capacità di accettare la categoria mentale "dell'altro come diverso da me", sapendosi poi mettere nei suoi panni. Dovrebbe esserci la consapevolezza che sono ormai globali i temi che dobbiamo affrontare e che questi temi non possono essere gestiti con mentalità semplificanti e visioni localistiche pena la sconfitta che stiamo già subendo.

Senza dubbio dentro il concetto di democrazia ci dovrebbero stare altri elementi e ciascuno è chiamato a fare le proprie aggiunte per rendere più vero, più ricco e assolutamente meritevole dei propri sforzi, il senso di questa parola.

A ciascuno lasciamo anche il compito di dare la propria risposta all'interrogativo di fondo: all'interno del nostro gruppo, della nostra azienda, della nostra associazione, all'interno di noi stessi, siamo veramente certi di voler vivere all'interno di una tale democrazia?

Se le risposte fossero dei "Sì!" potremmo dire che la crisi è finita, che si intravede la fine del tunnel, che abbiamo imparato ciò che poteva insegnarci e che abbiamo una **Promessa Esistenziale** da fare alle nuove generazioni.



III PARTE



ARCHITETTURA E ANIMA

Non si può pensare a nessun altro tempo in cui sia stato più importante considerare i bisogni dell'anima umana. Il ventesimo secolo è stato dominato da una visione del mondo che glorificava il fuoco meccanicistico e razionalistico a scapito della vita interiore. Veniamo da un secolo violento, in cui ogni tipo di sviluppo ha richiesto un tributo in termini di impatto, in cui la concentrazione e la specializzazione ha prodotto città dure, in cui la condizione di vita dell'uomo è stata un riflesso della necessità del sistema produttivo, e dello sviluppo urbano-immobiliare. I danni procurati al pianeta come conseguenza di questa dissociazione dall'essenziale hanno raggiunto la crisi totale che oggi viviamo e che ci coinvolge. Oltre il livello della mente razionale c'è però la consapevolezza, che senza le nostre anime, siamo senza la nostra alimentazione e senza alimentazione, siamo destinati a morire.

L'esperienza di entrare in una cattedrale gotica procura più una sensazione di stupore che di devozione al divino. Quei maestri costruttori ispirati, dell'Europa medioevale hanno dato "la vita" alle loro meravigliose cattedrali. Rispondiamo a questi stimoli, in modo istintivo, naturale. Essendo in presenza di bellezza che produce una varietà di risposte spontanee e cangianti: dal silenzio riverente, alle grida di gioia, dal piacere, all'entusiasmo, all'estasi. Il nostro spirito è ravvivato dalla "natura vivente" dell'ambiente in cui ci troviamo.

Un architetto sensibile progetterà gli spazi "viventi" per vari scopi a cui le nostre sensibilità risponderanno istintivamente e naturalmente in armonia e ne saranno toccate, ma le risposte dell'anima non sono riservate solo alle costruzioni e tantomeno solo agli edifici religiosi. La psiche risponde positivamente all'architettura vivente anche in semplici aule, in uffici, in fabbriche, in depositi e in innumerevoli altri posti in cui si svolgono attività umane. Riteniamo buoni e funzionali gli spazi che sono stati concepiti per essere spiritualmente

vivi, in cui si percepisce un'armonia naturale e totale con le anime di coloro che lì: vivranno, lavoreranno....

Anche in spazi minimi, siamo estremamente sensibili alla qualità degli stimoli, non solo visivi ma anche degli altri sensi. Il calore radiante è più confortevole del riscaldamento ad aria. I colori usati per la decorazione hanno un effetto sui nostri atteggiamenti e le nostre attività. La qualità di luce è ugualmente importante. Qualcuno trova scomodi i pavimenti di pietra e fisicamente ha bisogno della resilienza del legno sotto il piede. L'atmosfera che assume uno spazio è in gran parte dovuta al riverbero o all'assorbimento del suono. La sensazione di benessere può essere aumentata dai profumi e dalle fragranze. Il bisogno di poter toccare realmente le strutture del legno o di altri materiali, fanno parte del nostro essere.

In più, ci adattiamo alla realtà degli spazi, e capiamo istintivamente che cosa ci suggeriscono. Sentiamo se ne facciamo parte o ne siamo respinti. Lo spazio rende la nostra sensibilità buona o cattiva. Siamo capaci di selezionare le sfumature più fini degli ambienti. Se qualche cosa offende i nostri sensi, lo rileviamo immediatamente, anche se non possiamo identificare che cosa sia.

Quando tutte le percezioni dei nostri sensi, in una costruzione, sono in armonia, questa finalmente si trasforma in un'architettura; ha un'anima che nutre e fa star bene lo spirito umano. Questi luoghi si percepiscono come vivi e il nostro corpo risponde con una sensazione di piacere. Le sensazioni stimolate da questi luoghi che hanno l'anima, sono effettivamente sane, sia fisiologicamente che psicologicamente. L'architettura vivente sta crescendo. Per toccare le anime della gente, deve avere l'anima in se stessa.

Nessun posto di lavoro, o di studio, o di culto, o di gioco, o qualunque altra attività umana dovrebbero deprimere lo spirito. Il nostro ambiente costruito deve essere in armonia con la natura e l'essenza umana; deve soddisfare e migliorare l'intera Comunità. L'architettura deliziosa genera le condizioni necessarie perché vi sia gioia di vivere. È una responsabilità

tremenda di tutti i professionisti del progetto, capire profondamente la psiche umana, per poter apprezzare appieno la bellezza in tutti i possibili generi e per creare opere di architettura che migliorino l'ambiente e tutte le forme di vita.

Sostenibilità e responsabilità sono sinonimi ed è una responsabilità che nasce dalla consapevolezza di dover trovare nuovi equilibri tra la competitività, necessaria per produrre ricchezza, la coesione di una società che non può essere piegata a logiche mercantili e la preservazione delle risorse che sono il fondamento della vita.

Ecologia profonda per uno spazio umano sostenibile

Per secoli l'uomo è stato convinto di essere per natura aggressivo e utilitarista, di recente alcune sensazionali scoperte hanno ormai superato queste tesi, dimostrando che uomini e donne, fin dalla più tenera età possono relazionarsi con gli altri in maniera empatica, avendo quindi l'esatta percezione dei sentimenti altrui come fossero i propri.

Il futuro quindi in una società globalizzata non può prescindere dalla capacità di ciascuno di immedesimarsi nello stato d'animo o nella situazione di un'altra persona; che sia nostro figlio, fratello o piuttosto collega di lavoro o concittadino.

L'uomo come animale fortemente empatico non può basare la propria vita su rapporti asettici con le altre persone, né vivere in ambienti che non abbiano un'anima.

Basta soffermarsi un attimo e pensare, scavando nella nostra memoria di bambini, quali sono le cose che più profondamente sono rimaste radicate in noi, quali gli episodi, le persone, i luoghi che più, si sono sedimentati. I nostri ricordi non possono prescindere dal mettere in relazione tante e varie sensazioni che questi ci provocano, fatti di immagini, suoni, odori e impressioni tattili.

Chi di noi ricordando le prime volte che ha frequentato una spiaggia non viene completamente travolto da tutte que-

ste sensazioni: la luce e il colore del mare, lo sciabordare delle onde e il vociare dei bagnanti, l'odore di salsedine o delle pinete, la sabbia sotto i piedi.

Con l'approfondimento delle teorie sull'empatia, si riconosce uno stretto rapporto tra gli oggetti e le emozioni personali, individuando in ogni luogo il sentimento di grandezza che esso dà e che ha valore estetico; il criterio visivo non definisce da solo un criterio di bellezza, ma è tutto l'insieme delle sensazioni, che discrimina e comunica all'uomo le informazioni necessarie.

L'architettura si è ormai trasformata in un'arte visiva: invece di proporre la creazione di un microcosmo per l'esistenza umana sostenibile e una rappresentazione del mondo incarnata, insegue immagini retiniche dalla comprensione immediata. Soltanto un'architettura che preveda un'esperienza multisensoriale può essere significativa: uno spazio che si può misurare con gli occhi, il movimento il tatto, gli odori, che realizzi cioè una compresenza di sensazioni che mettano in rapporto l'intera percezione del nostro corpo con l'ambiente costruito.

Percepire totalmente è un accurato lavoro dell'anima, che comprende cosa c'è nel fondo di tutto quello che attira la nostra attenzione e i nostri sensi.

La formalizzazione dello spazio collettivo non può che passare per una progettazione che tenga conto di processi multisensoriali, le relazioni umane negli spazi privati e collettivi saranno improntate sull'influenza fra cose e persone. Plasmare un mondo attraverso la globalità della percezione oltre alla sola astrazione visiva sarà vero progresso verso uno spazio umano sostenibile.

PreVedere simili luoghi significa avere a disposizione tutti i dati del reale. L'integrazione corpo-ambiente è alla base di un funzionalismo sensoriale integrato fra artificio e natura, secondo un'ecologia profonda, dove l'uomo è finalmente cosciente dei processi evolutivi dell'ambiente.

“Nacqui una notte di grande moria!”

Io, infatti, venivo alla luce nello stesso momento in cui un maledetto e terribile TSUNAMI di acqua, fango e pietre strappava i vestiti, strappava le case, strappava la storia e le vite ad oltre duemila persone.

Nascevo nello stesso momento in cui la mano colpevole ed assassina di alcuni uomini, avidi e irresponsabili, cancellava dalla faccia della terra interi villaggi e le genti che li popolavano.

Era la notte fra il 9 e il 10 ottobre 1963 e il luogo non tanto ignoto, quanto lo era prima dell’86 Cernobyl, e neanche tanto lontano come Fukushima, si chiama Vajont. La storia della diga del Vajont iniziata sette anni prima, si conclude in quattro minuti di apocalisse, con l’olocausto di duemila vittime.

Beh, io il peso di quella sciagurata notte, me lo porto addosso, cucito sulla mia pelle è rimasto il grido strozzato di quelle genti che, in nome del dio denaro, sono state spazzate via, pochi istanti, pochi terribili istanti, di cui poi con grande ipocrisia si dirà che ciò che successe era imprevedibile.

Non posso, non devo e non voglio, trascorrere uno solo dei miei compleanni, senza avvertire il lacerante dolore di quella ferita che ancora oggi dopo 49 anni chiede, non solo giustizia ma, soprattutto PERCHE’?

Però, questi eventi, dovrebbero anche averci insegnato che l’uomo non può e non deve costruire in modo sconsiderato o affidarsi a tecnologie che non sa controllare, non può e non deve lasciare in eredità alle generazioni future problemi che non sappia già da ora, gestire e risolvere.

Un certo Giordano Bruno poco prima di essere arso sulla pira di Campo dei Fiori, disse: «Se questa scienza che grandi vantaggi porterà all’uomo, non servirà all’uomo per comprendere se stesso, finirà per rigirarsi contro l’uomo».

Dunque, le riflessioni dopo la recente tragedia giapponese devono portare ad una drastica e inevitabile riflessione sulle strategie energetiche, con un rilancio delle politiche

dell'efficienza energetica e dell'utilizzo delle fonti rinnovabili. Una strada fortemente innovativa che garantisce maggiore sicurezza energetica, riduce i rischi di cambiamenti climatici, crea imprese ed occupazione.

Noi dobbiamo ricordarci vicendevolmente che, come uomini e donne convinti fautori di uno sviluppo equo e sostenibile, siamo e dobbiamo essere dalla parte dei deboli, degli oppressi, dalla parte degli svantaggiati e degli umili.

Dalla parte dell'ambiente, della natura che non ha chi la rappresenti, dalla parte delle generazioni future che non hanno voce e alle quali dobbiamo garantire un futuro. Quindi ciò che ci deve condurre nelle nostre azioni deve essere una visione etica, prima che politica.

Visione che deve ricondurre tutto il nostro agire al principio di responsabilità verso gli altri e verso la vita stessa.

Risvegliamo la consapevolezza che il bene comune, l'interesse sociale non è costituito dalla sommatoria di ogni singolo nostro interesse privato.

Bisogna avere un'idea di futuro che non coincida, mai, col progetto di sé, che vada oltre la dimensione personale e diventi base etica fondamentale.

Vogliamo essere pronti a cogliere le opportunità che offre il cambiamento, c'è ormai una rivoluzione in corso, un cambiamento epocale, e dobbiamo solo decidere se vi vogliamo partecipare e come, per migliorare le nostre vite e quelle dei nostri figli e nipoti.

Il nuovo concetto di 'progresso', dovrà prendere in considerazione quattro fattori fondamentali: il capitale costruito, il capitale umano, quello sociale e quello naturale da sviluppare e tramandare integri. Occorre quindi gestire la nostra casa, il pianeta terra, sulla base della conoscenza e della comprensione del suo funzionamento e della sua complessità. In pratica, non si può pensare di sfruttare la Terra dimenticando di esserne parte integrante e senza adeguarsi ai suoi cicli e ritmi. Progettiamo il nostro benessere futuro, contro i nemici della bellezza e del coraggio, contro gli edificatori di bruttezza e di paura.

Contro le loro montagne di denaro che ammorba, corrompe, avvelena, e non sa creare niente di utile, di gentile e soprattutto di condiviso.

Mettiamo al mondo un'economia sostenibile

Come afferma il primo articolo del Decreto Legislativo n°4 del 2008, "Ogni attività umana giuridicamente rilevante deve conformarsi al principio dello sviluppo sostenibile, al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non possa compromettere la qualità della vita e le possibilità delle generazioni future".

Sostenibilità, quindi, come ricerca della qualità dell'ambiente fondata su un patto intergenerazionale. È da questo principio che bisogna partire per sollecitare l'attenzione di cittadini, imprese, pubbliche amministrazioni, associazioni, organizzazioni no-profit su un tema da cui dipende la qualità della nostra vita presente e futura. Una qualità che va preservata con senso di responsabilità, vale a dire con la capacità di "saper rispondere" delle conseguenze delle nostre azioni, piccole o grandi che siano.

Siamo ormai giunti, citando un recente libro di Mauro Corona, alla "fine del mondo storto", che forse non avverrà nei tempi e nei modi prefigurati dallo scrittore ma sul fatto che avvenga ormai non credo nessuno abbia più tanti dubbi.

Allora perché siamo così inerti, cos'è che ci impedisce di prendere il nostro destino in mano e di tentare di cambiarlo? Esiste qualcosa di coerente che possiamo dire a chi perde il lavoro, a chi si trova dall'oggi al domani in mezzo ad una strada, a chi percorre migliaia di chilometri per sfuggire a guerre e persecuzioni; oppure tutto il nostro linguaggio si dimostra inutile? Possiamo forse dirgli che deve rallegrarsi perché il PIL cresce o se non cresce per lo meno non cala più?

Non possediamo un linguaggio per parlare a queste persone e dobbiamo inventare un linguaggio nuovo. Il punto è che troppo spesso i politici, gli economisti, gli esperti, i decisori di ogni genere studiano e analizzano, ma dai propri

uffici, abbiamo tutte le statistiche, sviluppiamo tutti i modelli e conosciamo tutto quello che c'è da sapere. Tuttavia non capiamo cosa sia la povertà, e questo costituisce un grande problema ed è anche il motivo per cui la povertà continua ad esistere e prosperare.

Francis Bacon diceva: "La conoscenza è potere", ma spesso pur essendo padroni di questa conoscenza non riusciamo a servircene. Perché la conoscenza non ci è servita? L'essenza è forse nel fatto che la conoscenza di per se stessa non è sufficiente, ci manca la comprensione.

Sappiamo esattamente ciò che non dobbiamo fare. Non esiste nessuno che non lo sappia, soprattutto i grandi politici, sanno esattamente quello che non si deve fare. Eppure lo fanno. Abbiamo bisogno di cambiare di una nuova economia che comprenda che è sottosistema di un sistema finito più grande: la biosfera, e come conseguenza, l'impossibilità di avere una crescita economica infinita. Un sistema che abbia chiaro che non può funzionare senza tenere in conto l'ecosistema, che la natura non costituisce un sottosistema dell'economia!

Nulla può essere più importante della vita. E diciamo vita, non esseri umani, perché il punto chiave è il miracolo della vita in tutte le sue manifestazioni. La crescita è un'accumulazione quantitativa. Lo sviluppo è la liberazione delle possibilità creative. Tutto il sistema vivo della natura cresce e a un certo punto smette di crescere, noi stessi che siamo adulti e non cresciamo più, però stiamo continuando a svilupparci. Lo sviluppo non ha limiti ma la crescita sì. Questo è un concetto molto importante che politici ed economisti spesso ignorano, ossessionati dal mito della crescita economica. Allora forse i principi dell'economia devono essere fondati su cinque postulati e un valore essenziale.

Primo: l'economia esiste per servire le persone e non le persone per servire l'economia.

Secondo: lo sviluppo si riferisce alle persone, non alle cose.

Terzo: crescita non è sinonimo di sviluppo e lo sviluppo

non richiede necessariamente crescita.

Quarto: non può esistere un'economia con un ecosistema logorato.

Quinto: l'economia è un sottosistema di un sistema maggiore e finito: la biosfera. Per tanto la crescita permanente è impossibile.

E il valore fondamentale per poter consolidare una nuova economia è che nessun interesse economico, in nessuna circostanza, può essere posto al di sopra del rispetto per la vita.

Ciò che serve è la costruzione di un sistema nel quale le diverse componenti sociali lavorino per una riduzione progressiva, immediata ed economicamente sostenibile delle componenti che oggi disequilibrano il rapporto con la terra, sostituendo il paradigma del limite con la riduzione percentuale progressiva dei valori critici. Il dialogo costruttivo tra Stato e iniziativa privata diventa in questa prospettiva centrale.

Serve una visione, una direzione, un chiaro quadro di riferimento che possa orientare e far convergere le iniziative private, serve un'attenzione costante per comprendere quando limitare il mercato o quando questo incontra i suoi limiti: quando intervenire, come e quando lasciare il campo.

È responsabilità della politica locale e quindi anche nostra, contribuire a definire questa identità facendo e comunicando chiaramente le sue scelte. E questo richiede leadership, coerenza, competenze, ascolto. E soprattutto organizzazione: l'apparato pubblico non può pensare che sia sufficiente indicare uno standard senza cambiare conseguentemente i processi interni alle sue strutture. Bisogna far dialogare i diversi soggetti, che devono lavorare organicamente attorno a obiettivi chiari e ben definiti.

D'altra parte è anche precisa responsabilità delle imprese e delle loro associazioni investire più che in passato sulla ricerca di nuovi modelli organizzativi e di prodotto. Siamo potenzialmente all'inizio di un processo di profonda trasformazione del tessuto produttivo, del quadro dei saperi e delle competenze in grado di determinare la qualità della vita futu-

ra in questo territorio.

Giochiamocelo bene, perché nessuna comunità può accettare la prospettiva di un semplice peggioramento delle proprie condizioni di vita. Deve piuttosto far crescere l'idea di un nuovo orizzonte del "benEssere".

Dobbiamo ricercare la nostra "terza via" superando, da un lato, la dittatura del PIL e, dall'altro, la rassegnata accettazione di una mera decrescita.

"Terza via". Quella di uno sviluppo fondato sui talenti materiali ed immateriali che il nostro territorio deve tirar fuori e mettere in gioco. Abbiamo fatto in passato e faremo investimenti enormi sul capitale umano, sociale, territoriale: è venuto ora il tempo, per tutti i soggetti pubblici e privati, di dedicarsi di più a tutto ciò che può trasformare questo capitale in vero e proprio "progresso", misurabile con tutti i nuovi indicatori economici e non.

Il motore del cambiamento non sono né la tutela né la paura, ma è il desiderio e l'entusiasmo che da esso deriva!! Per scaturire le energie che servono per correggere i caratteri di uno sviluppo che assolutizza il presente e svuota il futuro del suo significato: "Dobbiamo diventare il cambiamento che vogliamo vedere". Qual è il rischio che possiamo correre? "Il più grande pericolo per noi, non è che miriamo troppo in alto e non riusciamo a raggiungere il nostro obiettivo ma che miriamo troppo in basso e lo raggiungiamo".

In futuro il compito delle nuove classi dirigenti sarà quello di equilibrare tre dimensioni: quella economica, quella di organizzazione delle risorse umane e, sempre più, quella di una solida organizzazione sociale. Con la consapevolezza però che con il talento di buoni leaders si vincono le partite, ma è con il lavoro di squadra e l'intelligenza che si vincono i campionati.

E senza soprattutto dimenticare che, come diceva Antoine de Saint-Exupery: "Non ereditiamo la terra dai nostri avi, ma ce la facciamo prestare dai nostri figli".

Ricostruire su presupposti di qualità e non di quantità

La crisi ci obbliga a riprogettare il nostro cammino, a darci nuove regole e a trovare nuove forme di impegno, a puntare sulle esperienze positive e a rigettare quelle negative. La crisi diventa così occasione di discernimento e di nuova progettualità. Mentre le famiglie fanno i conti con le prospettive imposte da politiche fatte di 'tagli' e 'stangate', è forse quanto mai necessario avviare un momento di riflessione su una crisi economica che è anche e soprattutto crisi di 'civiltà'. Crisi per ripensare modelli di sviluppo sociale ed economico alternativi, per ricercare idee nuove in grado di conciliare forme di sviluppo sostenibile e compatibile con il rispetto dell'ambiente e della natura. Partendo da questi presupposti bisogna mettersi in cammino verso un Nuovo Umanesimo. Per questo è quanto mai opportuno stimolare profonde riflessioni su "economia e sostenibilità sociale", indagando sul rapporto che lega l'agire economico con la coesione sociale e la democrazia partecipata, ridestata da iniziative nate dal basso. Dagli 'indignados' spagnoli agli aderenti a 'OccupyWallStreet', sembra comune l'idea di leggere la 'crisi' come un'occasione straordinaria e ineludibile per ridurre il divario fra ricchezza e povertà e per ricollegare la finanza ad un'economia reale oggettivamente al servizio di persone, popoli e comunità.

Negli anni scorsi si sono anche sprecate parole virtuose che, di fronte al degrado morale del consumismo, ma anche di fronte ai possibili rischi indotti sulla stabilità del sistema economico e produttivo, hanno invocato scenari economici improntati piuttosto al ben vivere. Scenari accolti con simpatia e quel po' di compassione che si riserva a volte agli ideali, riservando ad altro, tuttavia, il dibattito vero. L'appuntamento drammatico dell'emergenza ecologica con la crisi delle economie, ha dato nuove tinte di razionalità e di necessità a quegli scenari virtuosi.

Il dibattito sulla crisi si è concentrato sugli aspetti finanziari, salvo poi indicare nel rilancio della crescita una condi-

zione necessaria. Alquanto difficile da realizzarsi, come vediamo giorno dopo giorno. Appare ormai inutile un'analisi di come si sia sviluppata la crescita del disavanzo. Si è pervenuti così al divario tra la massa dei beni rovesciati sul mercato e la spendibilità. È la storia del nostro Paese: sostenere le imprese sostenendo i consumi, dunque lasciando liquidità ai consumatori e assumendo a carico dello Stato gran parte della spesa per la salute, la scuola, il welfare. Fragile poi l'impianto produttivo, sospeso nell'aleatorietà del rientro degli investimenti e all'andamento del costo del denaro. Oltre che alla spregiudicata destrezza degli speculatori.

Questo processo che lega la crescita del debito e del ruolo della finanza al funzionamento dell'impianto produttivo, porta a valutare, che il rilancio dell'economia (e dell'occupazione) non verrà dai settori produttivi consolidati, ma da un nuovo settore ove si produce e si vende una nuova merce che si chiama qualità della vita. È la green economy: efficienza energetica, ricorso alle energie pulite, riqualificazione urbana, ristrutturazione delle reti di trasporto, difesa del suolo, agricoltura come sicurezza alimentare e come controllo del territorio, prevenzione sanitaria, valorizzazione dei beni storici, culturali, ambientali, rappresentano il passaggio dalla cultura produttiva della quantità alla cultura della qualità.

Scenario razionale, ma con una novità: la lotta allo sconvolgimento climatico e alla geopolitica sanguinosa dell'energia lo rende anche necessario e urgente. Servono grandi programmi, sui quali coinvolgere le imprese e con il pieno impegno delle sedi della ricerca scientifica e tecnologica. Serve dunque più e nuova politica.

L'economia verde, l'unica che sta crescendo anche dentro la crisi, è uno dei pilastri su cui ricostruire l'Italia. Il nostro paese può avere grandi potenzialità se sa incrociare la modernizzazione ecologica del sistema manifatturiero, sul patrimonio di civiltà, bellezza, creatività e sulle vocazioni di territori ad alta qualità ambientale che fanno la forza del Made in Italy. E' questa la via italiana alla green economy.

Ma in particolare per quanto riguarda le attività produttive

ve, prevedere azioni che siano concepite con una logica di sistema. La focalizzazione su tanti aspetti dei sistemi produttivi e dei servizi vuole stimolare una visione olistica o sistemica, proprio perché ritengo che questi temi, vadano considerati alla stregua di binari paralleli, tutti però orientati verso un fine, il bene comune.

Illustra in maniera eccelsa questo concetto una famosa metafora di Calvino: Marco Polo descrive un ponte, e lo fa pietra per pietra.

«Ma qual è la pietra che sostiene il ponte?» Chiede Kublai Khan.

«Il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra, risponde Marco, ma dalla linea dell'arco che esse formano».

Kublai Khan riflette in silenzio. Poi soggiunge: «Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che m'importa».

Polo risponde: «Senza pietre non c'è arco».

Appendice

Una Guida di domande, perché...chi domanda guida!

Questo breve questionario, racchiude le linee-guida dell'Impresa Multisensoriale.

Emergono tre assi di valutazione:

La Risorsa umana, perché le persone sono ben più difficilmente imitabili dei prodotti. La Rete, perché oggi da soli non si va da nessuna parte.

La Sostenibilità, perché il nostro mondo è in prestito dai nostri figli. Sappiamo bene che non esiste l'azienda modello ma, altresì, esistono modi più efficaci di altri per coniugare la gestione delle Risorse Umane con i dati di bilancio! E' il benEssere per un Nuovo Umanesimo Economico...

LA RISORSA UMANA

1. In azienda vengono attuate procedure di **coinvolgimento della risorsa umana**?

Sì No

se Sì, puoi fare un paio di esempi _____

2. Come valuti il **clima complessivo della tua azienda** (comprendendo la fiducia fra le varie realtà che compongono l'azienda, il senso di partecipazione, la interrelazione)

OTTIMO BUONO
 SUFFICIENTE SCARSO

3. In azienda viene sistematicamente proposta l'**attenzione agli scopi ed al senso che ha il proprio operare?**

Sì No

se Sì, in che modo _____

4. In azienda **il cambiamento** :

- viene incentivato, fatto crescere, inserito nel tessuto quotidiano
- viene sentito più come un rischio e seguito con diffidenza
- viene vissuto come una minaccia alla produttività

5. L'azienda possiede, segue e riformula una "**carta dei valori e dei comportamenti**"?

Sì No

6. In azienda ciascuno è dotato di un proprio mansionario che gli è stato proposto e su cui ha potuto discutere?

Sì No

7 - In azienda esiste un sistema premiante che viene applicato e rivalutato in base agli sviluppi aziendali

Sì No

8. In azienda state attuando una qualche azione preventiva nei confronti dei rischi da stress lavoro correlato?

Sì No

se Sì, quali _____

LA RETE

1. La tua azienda ha uno spazio sociale sul web (blog aziendale, pagina su uno o più social network, etc...)?

Sì No

2. Se la risposta è Sì, la relazione a chi rivolta?

CLIENTI DIPENDENTI
 PARTNER ALTRO

3. Il Management della tua azienda intrattiene relazioni attraverso il web con clienti (PR 2.0)?

Sì No

4. e con i dipendenti?

Sì No

5. La tua azienda fa parte di Consorzi, Reti d'impresa?

Sì No

6. E' iscritta ad un'associazione di rappresentanza economica?

Sì No

se Sì, quale _____

7. Se hai risposto Sì alla domanda 5 o 6, cosa fa la tua azienda per consolidare le relazioni all'interno della rete di cui fa parte?

LA SOSTENIBILITA'

La tua impresa:

1. dispone di un bilancio sociale?

Sì No

2. comunica chiaramente informazioni sulla propria attività ai clienti, distribuendo per esempio una carta dei valori aziendali o un bilancio di sostenibilità o altro materiale informativo?

Sì No

3. prende in considerazione l'impatto del suo operato nei confronti della comunità circostante?

Sì No

4. comunica alla comunità le proprie performance economiche, sociali e ambientali e, nel caso, la coinvolge in sede di pianificazione strategica?

Sì No

5. possiede o vuole ottenere a breve certificazioni ambientali?

Sì No

6. realizza un proprio report ambientale?

Sì No

se Sì, quale _____

7. investe in energie rinnovabili e alternative?

Sì No

se Sì, quali _____

8. implementa delle pratiche rivolte alla riduzione degli sprechi di materie prime?

Sì No

se Sì, quali _____

9. segue dei processi mirati alla riduzione dello spargimento in natura di sostanze non biodegradabili?

Sì No

se Sì, quali _____

10. ha un programma di riciclaggio all'interno dell'ufficio per carta, vetro, alluminio, plastica, rifiuti organici e rifiuti tossici?

Sì No

se Sì, per quali _____

11. ritira i propri prodotti al termine del loro ciclo di vita?

Sì No

12. realizza politiche di green procurement? (integrazione di considerazioni di carattere ambientale nelle procedure di acquisto selezionando prodotti e servizi con ridotto effetto sulla salute umana e sull'ambiente)

Sì No

13. è consapevole dell'impatto sociale dei suoi fornitori, prodotti e servizi lungo l'intero ciclo di vita?

Sì No

14. ha attenzione rispetto alla sostenibilità dei suoi trasporti (merci) e della mobilità (persone)?

Sì No



www.studiot.it



www.abstudio.it



www.intertrade-srl.com



www.pronetromagna.net

tipografia **v**algimigli faenza