

LM87 - GRU&BO

Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo

Roma, 12 aprile 2020

n. 4/2020

Sommario

Adriano Olivetti parla ai “lavoratori” Sergio BINI	2
“A la guerre comme à la guerre”: diario dal Coronavirus Bernardino MANZOCCHI	7
Moon Village Association: Siete pronti per il Villaggio Lunare? - Decalogo - Questionario	10
Nudging, embitterment e disengagement: nuove parole-chiave per comprendere il disagio psico-sociale nel mondo del lavoro	15
LETTURA DI APPROFONDIMENTO	
« <i>Oeconomicae et pecuniarie quaestiones</i> » : anche il Vaticano interviene sulle “Questioni economiche e finanziarie” di Sergio BINI	19

Gestione delle risorse umane
e del benessere organizzativo [CdL LM87]
“LA SQUADRA”:

Sergio BINI,
Francesca IZZO, Taranto
Pietro PANZETTA, Taranto
Loredana VARVERI, Palermo
Michela ASTUTO, Roma
Bernardino MANZOCCHI, Roma

IN ATTESA DELLA FINE DELLA QUARANTENA!

Con la Santa Pasqua di Resurrezione è terminata la Quaresima! Purtroppo, però, la “quarantena” imposta per evitare il diffondersi del contagio del virus COVID-19 (Coronavirus) – che ha generato una epidemia globale – prosegue ancora.

In attesa di poter registrare dati rassicuranti, questa “clausura domestica” viene prorogata, di volta in volta; il dibattito, ovviamente, dal fronte sanitario si allarga anche a quello psico-sociale ed a quello economico. Questa impalpabile “indeterminatezza” – nella definizione delle cure più efficaci occorrenti sia per immunizzarci dall’attacco del virus, sia per far guarire i malati e la conseguente “incertezza” sui tempi di questa “clausura 4.0” – induce in ciascuno di noi una rapida discesa nei vari livelli della “piramide dei bisogni” personali di Maslow. Stiamo tutti sperimentando sulle nostre persone che cosa sia l’insicurezza che mina il livello più basso dei “bisogni”. La società moderna della mercificazione di tutto – che ha alimentato i consumi e che ha fornito la convinzione che tutto potesse essere acquistato, anche la salute e la perfezione estetica – non fornisce più quelle certezze e quei punti di riferimento effimeri degli spot pubblicitari.

Ogni giorno di più ci sentiamo più soli!

Durante la Settimana Santa, ho incontrato telefonicamente il prof. ing. Giuseppe Reibaldi (un “vecchio” amico dai tempi dell’Università), uno scienziato aerospaziale che dopo aver operato per una vita presso l’European Space Agency è divenuto presidente del **Moon Village Association**, con sede a Vienna; la sua MVA, per i 3 miliardi di persone che nel mondo sono in “clausura” forzata ha predisposto un “decalogo” ed un “Questionario” per raccogliere informazioni utili per le missioni lunari. Ho provveduto a tradurre i documenti e a adattarli alla nostra realtà e ve li giro con l’autorizzazione del Presidente Reibaldi, che ringrazio.

Sergio Bini

[s.bini@lumsa.it]

ADRIANO OLIVETTI PARLA “AI LAVORATORI”: quando l’imprenditore dialogava con le persone per trasformare la propria organizzazione in una comunità competitiva.¹

di Sergio BINI

Non molti anni fa è comparso sugli scaffali delle librerie un piccolo libro, molto prezioso per il messaggio contenuto al suo interno, che risulta essere ancora straordinariamente “moderno” nonostante abbia quasi sessant’anni².

*L’iniziativa editoriale raccoglie il testo di due discorsi tenuti da Adriano Olivetti agli inizi degli anni cinquanta «**ai lavoratori**» della propria “fabbrica” e rimasti nella storia; il piccolo e prezioso libro è curato dalle Edizioni di Comunità, la storica Casa Editrice fondata nel 1946 proprio dallo stesso Adriano Olivetti. La presentazione dei “due discorsi ai lavoratori” non poteva che essere affidata a Luciano Gallino, esegeta del pensiero dell’«ingegner Adriano» - come il vecchio ed autorevole professore sociologo del lavoro continua a chiamare con affetto e rispetto il suo primo capo³.*

Da più parti, questo libricino è stato definito come una sorta di “microscopica bibbia che ha per protagonista il lavoro, il rapporto tra imprenditore e dipendenti e che ha, soprattutto, per protagonista il vivere che può e deve essere civile».

I due discorsi

I due discorsi che Adriano Olivetti ha rivolto «**ai lavoratori**» delle sue fabbriche si collocano temporalmente tra la fine del 1954 e gli inizi del 1955; più precisamente:

- il primo è stato tenuto il 23 aprile 1955, in occasione dell’inaugurazione del nuovo stabilimento di Pozzuoli. In questo discorso, con un po’ di sana retorica viene posta una domanda cruciale: «*può l’industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell’indice dei profitti?*»; a questa viene data una risposta che, in realtà, è un’ulteriore domanda: «*non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?*».

¹ L’omonimo articolo è stato pubblicato sul n. 3/2013 della rivista “**Qualità**”, Organo ufficiale di AICQ, Milano, pp. 28-30.

² Adriano OLIVETTI (2012), *Ai lavoratori*, Comunità Editrice, Roma/Ivrea (55 pagine).

³ Il professor Luciano GALLINO, illustre sociologo ha lavorato alla OLIVETTI in un’irripetibile fervida stagione, con scrittori, poeti, architetti, politologi – tra i quali meritano di essere ricordati: Volponi, Momigliano, Bazlen, Ferrarotti, Colombo, Terzani, Fortini, Rozzi, Novara, Zevi, Ottieri -.

In quel lontano “sabato di primavera”, Adriano Olivetti ricorda a quegli operai del Sud che la Società: *«crede nei valori spirituali, nei valori della scienza, crede nei valori dell’arte, crede nei valori della cultura, crede, infine, che gli ideali di giustizia non possono essere estraniati dalle contese ancora inelimate tra capitale e lavoro. Crede soprattutto nell’uomo, nella sua fiamma divina, nella sua possibilità di elevazione e di riscatto»*.

- Il secondo discorso è stato tenuto, invece, il 29 dicembre 1954 nella sede di Ivrea in occasione della consegna delle “spille d’oro” agli operai che avevano lavorato per venticinque anni nella Società.

Con l’occasione Adriano volle condividere con la propria gente l’ammonimento fattogli dal padre “*ingegner Camillo*” quando, molti anni addietro, gli trasmise la completa responsabilità nell’azienda: *«non licenziare mai quando mutano i metodi di lavoro, perché la disoccupazione è il male più terribile che affligge la classe operaia!»*. Infatti, anche se il rapporto con il padre fondatore era stato vissuto in modo molto dialettico e non sempre facile – perché entrambi possedevano una forte personalità, una grande cultura e idee molto chiare, anche se spesso non coincidenti –, Adriano Olivetti rispettò per tutta la vita le lezioni paterne e soprattutto quella fondamentale raccomandazione etica.

In questi due discorsi “storici”, Adriano affronta con limpidezza i problemi nodali della società proprio perché era un ricercatore nato, sempre proteso alla scoperta del nuovo; è stato fondamentale un incompreso all’interno di un grigio e conformista scenario costituito dal capitalismo dell’epoca (erano, quelli, gli anni delle schedature, dei reparti confino in cui venivano relegati i sindacalisti, i non conformisti e gli appartenenti a partiti politici non graditi); per sottolineare con orgoglio questa sua visione ariosa, l’ingegnere Adriano nel discorso di Pozzuoli sottolinea con energia: *«voglio ricordare come in questa fabbrica, in questi anni, non abbiamo mai chiesto a nessuno in quale religione credesse, in quale partito militasse»*.

Corrado Stajano, nella sua recensione ospitata sulle pagine del Corriere della Sera, evidenzia come l’ingegner Adriano, *«si distinse tra gli industriali italiani per le sue iniziative in campo culturale e l’attenzione alla responsabilità sociale dell’impresa. Nei suoi due discorsi affrontò il problema meridionale, oggi scomparso o quasi dalla discussione politica. Fu custode dei problemi dell’ambiente, della tutela del territorio che sarà poi devastato. Non fu un astratto poeta. Morì nel 1960. Quel che aveva seminato durò un po’ di tempo. Poi, poco alla volta, tutto finì nel nulla, come l’elettronica, orgoglio e vanto dell’azienda.*

Vinse la vocazione finanziaria, l’amato profitto.

Fu una utopia la lezione di Adriano? Probabilmente sì.

Quell’uomo di Ivrea, libero antifascista, vicino a Godetti ... aveva indicato anzitempo, non solo producendo macchine da scrivere, addizionali, telescriventi, calcolatrici, quale avrebbe dovuto essere la via del futuro in un Paese moderno. Ma vinsero i feroci egoismi...»⁴

⁴ Corrado STAJANO, *Olivetti, l’impresa oltre il profitto – investiva in attività culturali e nel benessere dei dipendenti*, recensione del libro sul Corriere della Sera del 24/12/2012 (pagina 39).

I due discorsi olivettiani costituiscono un modello antesignano di comunicazione evoluta ed etica nel rapporto diretto imprenditore/lavoratore senza filtri e senza intermediari; Olivetti parla come un vero leader cosciente delle proprie responsabilità e determinato a farvi fronte. Imbastisce una serie di narrazioni ben costruite al punto da creare una atmosfera “emotivamente coinvolgente ed eticamente esemplare”.

Come scrive nella presentazione al volume Luciano Gallino: *«in questi discorsi ... colpiscono i modi del comunicare e alcune affermazioni che si potrebbero definire datate, salvo poi scoprire che sono quanto mai attuali anche se ignorate dai contemporanei.*

L'ingegnere Adriano parla di comune partecipazione alla vita della fabbrica, di finalità materiali e morali del lavoro, di impresa che crede nell'uomo e nelle sue possibilità di elevazione e di riscatto. Ma così dicendo non vuol sembrare un imprenditore amico che parla agli amici operai, ma parla come un dirigente cosciente delle proprie responsabilità e determinato a farvi fronte».

Il “sogno olivettiano” e la traiettoria di una grande esperienza industriale

La vita e l'esperienza della Società OLIVETTI coincide con l'esperienza terrena di tre esponenti della famiglia:

- il padre “ing. Camillo” [il fondatore, nel 1908, della Società, è un uomo di fede profonda negli ideali che dovrebbero sorreggere l'esistenza];
- “l'ingegner Adriano” [l'imprenditore esemplare con un approccio etico, mecenatesco, lungimirante e cattolico];
- il figlio “dottor Roberto” [anche lui scomparso prematuramente (1928-1985); volenteroso erede rimasto schiacciato sia dalla gigantesca figura paterna, sia dal forte e asfissiante “abbraccio” dei rappresentanti di quel capitalismo italiano che aveva risorse economiche, potere contrattuale ed una visione molto meno umana ed imprenditoriale del lavoro].

Una vita in nome della «fabbrica»: il prof. Gallino, nella sua presentazione, ricorda che i rilevanti dividendi generati dall'Olivetti *«non si trasformavano, come invece avviene ai giorni nostri, nella maggior parte delle imprese, in larghi dividendi per gli azionisti, né in compensi per i massimi dirigenti pari a tre o quattrocento volte il salario di un operaio, né in spericolate operazioni finanziarie. Diventavano alti salari, magnifiche architetture, una buona qualità del lavoro, una crescente occupazione, servizi sociali senza paragoni».* Olivetti riuscì a costruire una rete di stabilimenti in tutto il mondo con 25 mila addetti, investendo i guadagni anche in asili nido, case per i dipendenti, biblioteche, colonie, centri di psicologia avanzata.

La fabbrica come “comunità”: per l'ingegnere Adriano la fabbrica rimaneva: *«la nostra indimenticabile dimora di ogni giornata »* [pag. 49] e soprattutto per questo motivo che i posti di lavoro ed i punti vendita per Olivetti dovevano essere piacevoli ed accoglienti; *«... ed ecco perché in questa fabbrica ... rispettando, nei limiti delle nostre forze, la natura e la bellezza, abbiamo*

voluto rispettare l'uomo che doveva, entrando qui, trovare per lunghi anni tra queste pareti e queste finestre, tra questi scorci visivi, un qualcosa che avrebbe pesato, pur senza avvertirlo, nel suo animo. Perché lavorando ogni giorno tra le pareti della fabbrica e le macchine e i banchi e gli altri uomini per produrre qualcosa che vediamo correre nelle vie del mondo e ritornare a noi in salari che sono poi pane, vino e casa, partecipiamo ogni giorno alla vita pulsante della fabbrica, alle cose sue piccole e alle sue cose più grandi, finiamo per amarla, per affezionarci e allora essa diventa veramente nostra anima, diventa quindi una immensa forza spirituale ...» [pag. 33].

Non era solo una questione di lessico o di linguaggio, bensì di metodo: l'ingegnere Adriano per parlare alla "sua" gente, usava un linguaggio diretto, anche se colto, spesso romantico ed a volte persino mistico; soprattutto non utilizzava ipocrisie lessicali come: risorse umane; capitale umano; etica; efficienza o produttività; responsabilità sociale, e così via. Campeggiavano, invece, i termini: "fabbrica", "lavoratori", "comunità", "benessere". Tra l'altro, ricordava che il padre "ing. Camillo", nei primi anni della storia della fabbrica, saliva su una cassetta per parlare ai "suoi lavoratori". Si comprende bene che la linea maestra deriva da uno studio approfondito e concreto dei testi di Taylor sullo "*scientific management*", ovvero sulla "organizzazione scientifica del lavoro" e della sua corretta implementazioni dei principi e della filosofia del metodo taylorista.⁵

Al riguardo meritano di essere ricordate le parole di De Masi nella sua introduzione ad una recente edizione: «*lo scientific management è l'unico metodo in grado di eliminare lo spreco. Esso parte dal presupposto che gli interessi fondamentali dei datori di lavoro e quelli dei lavoratori, anziché essere necessariamente antagonistici, coincidono.*

*Le parole usate da Taylor sono sorprendentemente simili a quelle che aveva utilizzato Leone XIII nella sua Rerum Novarum.*⁶

*L'unica differenza consiste nei rimedi: contro l'aberrazione della lotta di classe, Taylor propone "la stretta, intima, personale collaborazione tra direzione e manodopera" tramite lo scientific management; Leone XIII propone invece l'armonia, l'equilibrio, "l'amplesso dell'amore fraterno" raggiunti tramite lo spirito evangelico».*⁷

La qualità dei prodotti e dei servizi non può essere maggiore della qualità dell'organizzazione che li produce: la qualità della vita ed il benessere dei lavoratori dell'Olivetti – e delle loro famiglie – grazie alla guida illuminata dell'ingegnere Adriano, si erano riverberate sull'ambiente lavorativo divenuto fertilissimo dal punto di vista della innovazione e della qualità dei prodotti. I risultati sono stati grandiosi e rimarranno nella storia dell'economia del nostro Paese.

⁵ Frederick W. TAYLOR (2004), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Edizioni Etas Kompass, Milano [riedizione curata da Domenico DE MASI che è autore dello scritto introduttivo: «*il cronometro e le rose – lavoro e società industriale nell'opera di Taylor*»].

⁶ S.S. LEONE XIII, *Enciclica RERUM NOVARUM*, 15 maggio 1891.

⁷ Domenico DE MASI, «*il cronometro e le rose – lavoro e società industriale nell'opera di Taylor*», op. cit.

Merita di essere ricordato un “esempio” che vale più di migliaia di parole: il caso di Natale Cappellaro [Ivrea, 1902; Torino, 1977], l'apprendista operaio assunto quattordicenne con la licenza elementare che inventa, in autocommittenza, le più famose calcolatrici elettriche e scriventi nel mondo dell'epoca (come la famosa “**Divisumma**”) ed applica concretamente i principi dell'organizzazione scientifica del lavoro importati in fabbrica dall'ingegner Adriano.

Natale Cappellaro trova la soluzione tecnica per consentire il montaggio della macchina per scrivere “M20” in 4 ore e 20 minuti, invece delle precedenti 11 ore, «con minor fatica e maggior precisione».

Gradino dopo gradino, questo mitico “apprendista del reparto montaggio” – scoperto, stimolato e coinvolto (anche emotivamente) dall'ingegner Adriano – arriva al ruolo di Direttore Generale Tecnico ed ottiene la laurea *honoris causa* in Ingegneria, prima di lasciare l'Olivetti.⁸

Conclusioni

Per concludere, si ritiene opportuno citare Gianfranco Dioguardi – una sorta di Adriano Olivetti dei tempi nostri – da uno dei suoi scritti dedicati “alla riscoperta di valori per l'impresa”, quando teorizza che: «*si potrebbe enunciare una sorta di legge per la quale il “valore” prodotto è necessariamente generato dai “valori” sui quali si fonda la natura dell'impresa: entrambi questi elementi vivono la storia dell'impresa e quindi dipendono dall'esperienza che essa ha saputo generare ...*

D'altra parte l'impresa si propone sempre come un insieme di individui motivati verso il conseguimento di obiettivi comuni, e per questo realizza di fatto un ambiente interno dal quale è necessario fare emergere un contesto di valori moralmente motivanti, così da favorire in primo luogo la positiva convivenza di persone che devono lavorare insieme e perciò esprimere una sempre maggiore efficacia ed efficienza operativa. Di conseguenza, si determinerà anche una atmosfera di costante apprendimento conoscitivo, grazie al quale gli interessi culturali dei singoli concorreranno a far lievitare una cultura d'impresa soddisfacente anche nel senso dei valori di comportamento. L'impresa, peraltro, è radicata nell'ambiente circostante e può così agevolmente portare avanti l'obiettivo di migliorarlo continuamente...»⁹.

In questo spirito, che si tramanda nella migliore cultura della storica imprenditoria nazionale che ha segnato la storia industriale del Paese, traspare *l'humanitas* – o meglio: «*humanitatis civica*» – che è alla base del modello comunitario dell'impresa e della società idealizzato dall'ingegner Adriano nei suoi studi e nelle sue teorizzazioni. Il suo approccio sembra rifarsi, a sua volta, al modello di organizzazione della comunità e del lavoro disegnato quindici secoli fa dalla “Regola Benedettina”¹⁰ e che il nostro protagonista ha respirato sin da piccolo nella propria abitazione di Ivrea, che era un antico

⁸ Natale CAPPELLARO, *la genialità di un autodidatta*, in <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=581>.

⁹ Gianfranco DIOGUARDI (2007), *Natura e spirito dell'impresa*, Donzelli Editore, Roma (pagina 16).

¹⁰ Sergio BINI (2012), *La Regola Benedettina: uno strumento sempre attuale per una gestione efficace delle organizzazioni*, in L'Amministrazione Ferroviaria, Rivista CAFI, Roma n. 1/gennaio,

monastero benedettino trasformato, dall'illuminato padre ing. Camillo, in residenza-laboratorio per le esigenze personali e della sua famiglia.

“À la guerre comme à la guerre”: diario dal Coronavirus.

di Bernardino MANZOCCHI¹¹

Recentemente per un lavoro mi sono imbattuto in questo noto aforisma di De Gaulle, il significato attribuito a questa frase è che: «*ogni situazione va accettata per ciò che essa è, e che bisogna contentarsi delle risorse che sono offerte dalle circostanze*» [dizionario Treccani]¹².

Oggi spesso si fa riferimento alla guerra quando si parla dell'epidemia di Covid19, e probabilmente le analogie sono molte, per combattere questo nemico non ci sono cure e la preparazione di un vaccino è in alto mare, siamo tutti reclusi in casa.

Ma quali sono le conseguenze di tutto questo? Immediatamente dopo il decreto che ci ha obbligato a casa siamo stati inondati di “consigli” su cosa fare, come mangiare, sull'attività fisica da svolgere.

Sono “consigli” per tutti e quindi ignorano la grande diversità degli individui e la loro personalità.

Proviamo a fare qualche considerazione analizzando alcune conseguenze della reclusione forzata.

La gestione del tempo. Una famiglia di quattro persone al mattino esce per vivere la sua giornata: i genitori a lavoro e i bambini a scuola.

Stanno fuori casa circa 9 ore per un tempo complessivo di 36 ore di attività fuori casa. Se queste attività vengono improvvisamente collocate dentro casa i conti non tornano più. Ci si accorge che non è così semplice collocare 9 ore di attività a persona dovendo condividere stanze, computer e postazioni.

Potremmo dire che 9×4 non fa più 36, ma meno, quanto, dipende dalle possibilità e dalle risorse che abbiamo. I *single*, forse, non se accorgono nemmeno.

Le priorità. Improvvisamente ci troviamo di fronte interrogativi piuttosto pesanti. Cos'è importante? Quali sono le cose che vanno fatte e a cui dobbiamo dare una fetta di quel tempo che improvvisamente è diventato prezioso?

¹¹ docente di Psicologia del Lavoro presso il Pontificio Ateneo di Sant'Anselmo di Roma e cultore della materia di Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo presso il CdL LM87 dell'Università LUMSA di Roma; psicologo.

¹² <http://www.treccani.it/vocabolario/a-la-guerre-comme-a-la-guerre/>

Questa situazione può essere acuita e non ammorbidita dai media i quali sembrano pensare che in casa ci sia chissà quanto tempo e spingono a leggere, dipingere, scrivere, ascoltare musica.

Pubblico verso privato. Tutti noi siamo abituati ad avere una vita pubblica e una vita privata a cui spesso corrispondono modi diversi di vivere i vari ruoli. Improvvisamente tutto ciò scompare, le nostre pratiche lavorative e le nostre piccole ritualità sono sacrificate nell'ambiente domestico.

Difficoltà economiche. Questo ambiente domestico può essere prego di preoccupazioni, chi ha attività che sono ferme ha la mente affollata di scadenze e pensieri e deve fare i conti con tutto quello precedentemente detto.

Consistenza delle relazioni affettive. Con chi conviviamo? Questa cosa improvvisamente è diventata importante, scopriamo in bene o in male se chi abbiamo in casa è in grado di stare con gli altri restituendo all'ambiente domestico energia positiva. Ciò non vale solo per mogli o mariti ma anche per i figli.

Sembrirebbe quasi impossibile che qualcuno si sia già dimenticato del perché siamo in casa e invece ce lo dobbiamo ricordare perché la battaglia è ancora lunga e come ricorda l'Ordine degli psicologi:

«La “percezione del rischio” può essere distorta e amplificata sino a portare a condizioni di panico che non solo sono quasi sempre del tutto ingiustificate ma aumentano il rischio perché portano a comportamenti meno razionali e ad un abbassamento delle difese, anche biologiche, dell'organismo»¹³.

Nei tempi antichi il rischio era esorcizzato con parole come fato, destino, casualità, oggi però ci sono anche gli errori che possiamo commettere e la nostra responsabilità.

Come ho detto all'inizio, ognuno di noi è diverso e reagisce in modo diverso alle circostanze, quindi non c'è un modo standard per affrontare queste problematiche ognuno deve trovare il proprio.

Un concetto che ci viene in aiuto è quello della resilienza:

«La resilienza è quella qualità ineffabile che consente ad alcune persone di essere abbattute dalla vita e di tornare più forti che mai. Invece di lasciare che i fallimenti le superino e esauriscano la loro determinazione, trovano un modo per sollevarsi dalle ceneri»¹⁴.

L'American Psychological Association¹⁵ per esercitare la resilienza propria dà molti consigli; ne possiamo prendere alcuni e attualizzarli:

1. **Mantenere le cose in prospettiva.**

¹³ <https://www.ordinepsicologilazio.it/psicologi/lordine-degli-psicologi-sul-coronavirus/>

¹⁴ <https://positivepsychology.com/what-is-resilience/>

¹⁵ <https://www.apa.org/topics/resilience>

Realisticamente questa è una situazione non definitiva anche se non siamo in grado di cambiarla, al momento possiamo cambiare il nostro modo di relazionarci con essa depotenziando la naturale tendenza a catastrofizzare con un pensiero più razionale e realistico. Ogni pandemia della storia è passata.

2. Accettare il cambiamento.

Possiamo accettare di avere meno tempo, di essere confusi sulle priorità della giornata, di tenere sospeso il nostro ruolo pubblico o di esercitarlo solo in rete, di avere difficoltà economiche, di avere in casa persone che scopriamo di sopportare poco. Ma possiamo anche iniziare, poco a poco, ad agire su quello che si può modificare rimandando appuntamenti, utilizzando al meglio il tempo del lavoro, discutendo con chi convive con noi e facendogli capire le nostre esigenze, seguendo le notizie su cosa si può fare per ovviare alle difficoltà economiche.

3. Mantenere una prospettiva di speranza.

Per farlo bisognerebbe concentrarci su ciò che desideriamo piuttosto che su quello che temiamo, cercando di capire quali sono le cose che ci fanno sentire meglio durante le nostre giornate in casa. In questo ognuno è diverso, ma se facendo una cosa durante la giornata proviamo benessere quello è un dono prezioso e certamente un'attività da rifare.

Molti altri di questi consigli potrebbero essere dati, ma la realtà è che nessuno di noi era attrezzato per affrontare queste circostanze e perciò lasciamo andare anche il senso di colpa insito nei “se” e dei “ma”.

Dobbiamo credere che abbiamo le risorse per affrontare la situazione e che sono molto più adeguate di quanto pensiamo e quando ci viene detto che siamo in guerra pensiamo che non c'è un modo adeguato per andare in guerra e che ogni modo può andare bene, questo forse è il significato nascosto della frase di De Gaulle, ognuno di noi è adeguato e allora “*à la guerre comme à la guerre*”.

Moon Village Association: **Siete pronti per il Villaggio Lunare?** ¹⁶

L'attuale situazione sanitaria, dovuta alla pandemia, ha reso necessario per ognuno di noi un isolamento prolungato che ha dunque una certa similitudine con quello che gli astronauti affrontano durante le loro missioni. Le missioni spaziali si svolgono fuori dalla Terra in spazi abitativi ristretti e ambienti lavorativi limitati. Questa situazione può causare, nel lungo periodo, situazioni di *stress* e problematiche comportamentali che possono interferire con la produttività e il buon esito della missione.

Per tale motivo gli astronauti vengono addestrati in tal senso, e inoltre la loro giornata, quando a bordo della Stazione Spaziale Internazionale (ISS), è cadenzata da molteplici attività che li impegnano costantemente. Ogni astronauta ha, come nella vita di tutti i giorni, un periodo di riposo durante la giornata che utilizza dedicandosi agli hobby più congeniali. Inoltre, sulla ISS, è necessario svolgere attività fisica per evitare gli effetti negativi che il volo spaziale determina sull'organismo dovuto alla bassa gravità.

Il prossimo passo dell'esplorazione umana oltre la Terra è la realizzazione di un villaggio lunare dove la condizione di isolamento sarà ulteriormente accentuata per la lontananza dal nostro pianeta, e perché ci saranno vari insegnamenti umani isolati.

Speriamo che le informazioni, fornite qui di seguito, nel Questionario preparato dal Moon Village Association (MVA), vi aiuterà a vivere questi giorni di isolamento con un atteggiamento positivo ed a preparare l'umanità per vivere sulla Luna.

Qui di seguito:

- **decalogo**, scritto da un astronauta, per vivere in salute il periodo di isolamento;
- **questionario**, dove vi invitiamo a rispondere a domande che ci indicheranno il vostro livello di interesse per lo spazio, per la Luna nonché ad evidenziare l'eventuale similitudine del vostro comportamento con quello agli astronauti durante questo periodo di isolamento e dare delle indicazioni su come migliorarlo.

Questa iniziativa è mondiale perché ci sono circa 3 miliardi di persone in isolamento nel mondo.

¹⁶ Documento del 6 aprile 2020 [<https://moonvillageassociation.org> con sede a Vienna (Austria)]

DECALOGO DELL'ASTRONAUTA:

“Cosa fare in isolamento e come puoi affrontarlo meglio”.

Fornito dal cosmonauta Dumitru-Dorin Prunariu che ha volato nello spazio per 7 giorni, 20 ore e 42 minuti durante la missione Sojuz 40 del 1981, inclusa una permanenza a bordo della stazione spaziale sovietica Saljut 6.

- 1) E' necessario comprendere la necessità dell'isolamento nelle condizioni attuali ed i rischi che lei e gli altri potreste incontrare se non rimaneste isolati;
- 2) E' necessario avvicinare il più possibile le condizioni di isolamento a quelle della tua vita e della tua solita attività e trovare utili attività che si possono fare in casa, che si terranno occupato per realizzarle;
- 3) E' necessario stabilire obiettivi e scadenze per la realizzazione. Puoi iniziare con una polizia generale della casa e con piccole riparazioni che non ha avuto tempo di fare fino ad oggi;
- 4) E' importante scrivere, tenere un diario di ciò che sta accadendo ora e di come si vedono le cose. In futuro potrebbe essere un vero documento di un periodo storico difficile e avere un valore reale almeno per la propria famiglia e il proprio gruppo di amici;
- 5) Gli attuali mezzi di comunicazione e le varie applicazioni online permettono a tutti di rimanere in contatto con gli amici vicini e con quelli in giro per il mondo. Le persone dovranno cogliere l'opportunità di potersi connettere e sentire la voce, e forse anche vedere l'immagine, di vecchi amici con i quali non si è avuta l'opportunità di connettersi per molto tempo. Sebbene le tradizioni sociali e culturali facciano sentire il bisogno di un contatto fisico con i propri cari, occorre comprendere che nel presente periodo solo i sistemi online possono realizzare forme di vicinanza;
- 6) E' necessario tenere la mente occupata molte ore al giorno. E' consigliabile predisporre piani per il futuro e pianificare le modalità per realizzarli quando la pandemia sarà finita, in modo che quando tutto questo periodo di isolamento finirà, potrà essere possibile passare direttamente alle fasi attuative. Ci si potrà rendere conto di quanto sia prezioso il tempo ora disponibile;
- 7) E' consigliabile continuare il più possibile le attività professionali utilizzando i mezzi *online*. Organizzare riunioni di gruppo e discussioni professionali usando le varie applicazioni disponibili a questo scopo, prendendo le decisioni relative a quanto può essere realizzato online, insieme ai colleghi e collaboratori;
- 8) Non bisogna dimenticare di ritagliare il tempo sufficiente per rilassarsi. C'è il tempo per guardare online o in televisione vari programmi interessanti, vedere film artistici o documentari che non si è avuto tempo finora di guardare;
- 9) Se si trascorre l'isolamento in compagnia di un'altra persona, si suggerisce di giocare a vari giochi rilassanti (ad esempio: io e mia moglie giocavamo a backgammon e chi perdeva lavava i piatti quel giorno);
- 10) Cerca di mantenere il tono positivo ed essere ottimista. Questo aiuta molto a non cadere in depressione.

QUESTIONARIO

L'Organizzazione internazionale di scienziati ed esperti aerospaziali – con sede a Vienna – **Moon Village Association** : ha predisposto un Questionario in inglese per tutti i Paesi del Mondo sul sito della www.moonvillageassociation.org e dedicato ai tre miliardi di abitanti che sono attualmente i “quarantena” per l'epidemia da Coronavirus.

I risultati di questa indagine mondiale verranno pubblicati nel sito del M.V.A. in estate, Il questionario è il seguente:

- 1) Quanti anni ha?
.....
- 2) Di che sesso è?
 - a) Maschio
 - b) Femmina
 - c) Preferisco non specificarlo
- 3) In che regione vive attualmente?
.....
- 4) Ha un interesse specifico per l'esplorazione spaziale?
 - a) SI
 - b) NO
- 5) Quali sono le ragioni più importanti per andare e rimanere sulla Luna?
 - a) Esplorazione e scoperta
 - b) Scienza
 - c) Utilizzo delle risorse lunari
 - d) Banco di prova tecnologico per esplorazioni dello spazio profondo (per esempio: Marte)
 - e) Sviluppo di turismo, tempo libero, industria dell'intrattenimento
 - f) Cooperazione internazionale per la pace sulla Terra
 - g) Provare nuovi schemi per lavorare e costruire insieme
 - h) Insedimenti umani come primo passo verso la colonizzazione dello spazio
- 6) Secondo lei, la creazione del Villaggio Lunare è importante per:
 - a) Mettere in comune tutti gli sforzi, indipendentemente dall'origine, in maniera efficiente
 - b) La cooperazione globale includendo i paesi in via di sviluppo
 - c) Coinvolgere il pubblico
 - d) Non è importante
- 7) Nel contesto dei problemi relativi al clima ed all'ambiente sulla Terra, direbbe che lo sviluppo di infrastrutture sulla Luna:
 - a) Sono soldi persi in paragone alle necessità della Terra;
 - b) È una opportunità per usare le risorse della Luna per risolvere i problemi energetici e di risorse sulla Terra;
 - c) È una opportunità per testare uno stile di vita efficiente nella produzione di energia e gestione dei rifiuti, con ricadute positive per risolvere i problemi della Terra.
- 8) Quanti giorni, secondo lei, passano mediamente gli astronauti confinati sulla Stazione Spaziale Internazionale?
 - a) 60 gironi;
 - b) 90 giorni;
 - c) 120 giorni;
 - d) 150 giorni;

- e) Più di 150 giorni;
- 9) Da quanti giorni è iniziato il suo isolamento?
- a) Tra 10 e 15 giorni;
 - b) Tra 16 e 20 giorni;
 - c) Più di 20 giorni;
 - d) Più di 30 giorni;
- 10) Secondo lei, con quante altre persone gli astronauti condividono lo spazio a bordo della Stazione Spaziale Internazionale?
- a) 2;
 - b) 5;
 - c) 8;
 - d) 10;
- 11) Con quante persone condivide lo spazio di casa durante questo periodo di isolamento?
- a) Vivo da solo;
 - b) 1 o 2;
 - c) Tra 3 e 5;
 - d) Più di 5;
- 12) Durante questo periodo di isolamento dispone più o meno spazio personale in casa rispetto a prima dell'isolamento?
- a) Invariato;
 - b) Di più;
 - c) Di meno;
- 13) Adesso quante ore dedica giornalmente al lavoro o allo studio, in media?
.....
- 14) Secondo lei, come passano il loro tempo libero gli astronauti?
- a) Leggendo;
 - b) Ascoltando la musica;
 - c) Suonando uno strumento;
 - d) Dipingendo;
 - e) Guardando la TV o vedendo film;
 - f) Giocano al PC;
 - g) Contattano persone lontane;
 - h) Cucinando;
 - i) Scrivendo;
 - j) Altro:
- 15) Adesso come passa il suo tempo libero?
- a) Leggendo;
 - b) Ascoltando musica;
 - c) Suonando uno strumento;
 - d) Dipingendo;
 - e) Guardando la TV o vedendo film;
 - f) Giocando al PC;
 - g) Contattando persone lontane;
 - h) Cucinando;
 - i) Scrivendo;
 - j) Altro:
- 16) Secondo lei, gli astronauti fanno attività fisica a bordo della Stazione Spaziale Internazionale?
- a) Sì;

- b) No;
- 17) In questo periodo di isolamento, svolge attività fisica in casa?
- a) Sì;
- b) No;
- 18) Gli astronauti, a bordo dell'ISS, hanno un cibo di qualità simile alla loro vita sulla Terra.
- a) Sono d'accordo;
- b) Non sono d'accordo;
- c) Non saprei;
- 19) Adesso il suo cibo ha una qualità migliore:
- a) Sono d'accordo,
- b) Non sono d'accordo;
- c) Non saprei;
- 20) Il sonno degli astronauti, a bordo dell'ISS, ha una migliore qualità.
- a) Sono d'accordo;
- b) Non sono d'accordo;
- c) Non saprei;
- 21) Adesso il suo sonno ha una qualità migliore:
- a) Sono d'accordo;
- b) Non sono d'accordo;
- c) Non saprei;
- 22) Per gli astronauti a bordo della Stazione Spaziale Internazionale, il rapporto con i colleghi è di buona qualità:
- a) Sono d'accordo;
- b) Non sono d'accordo;
- c) Non saprei;
- 23) Adesso, il suo rapporto con le persone a lei care (diretta o virtuale) è migliore:
- a) Sono d'accordo;
- b) Non sono d'accordo;
- c) Non saprei;
- 24) Secondo lei gli astronauti possono guardare fuori dalla Stazione Spaziale Internazionale?
- a) Sì, ed è gratificante;
- b) Sì, ed è indifferente;
- c) Sì, e non è gratificante;
- d) No;
- e) Altro:
- 25) Adesso, si può affacciare verso l'esterno di casa sua?
- a) Sì, ed è gratificante;
- b) Sì, ed è indifferente;
- c) Sì, e non è gratificante;
- d) No;
- e) Altro:

***Nudging, embitterment e disengagement:* nuove parole-chiave per comprendere il disagio psico-sociale nel mondo del lavoro**

Venerdì scorso, 3 aprile, Antonio NASTASI ha conseguito la Laurea Magistrale LM87, presso la nostra Università LUMSA discutendo la propria Tesi di Laurea dal titolo: «***Nudging, embitterment e disengagement: nuove parole-chiave per comprendere il disagio psico-sociale nel mondo del lavoro***».

Relatore è stato il prof. Sergio Bini, docente di Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo.

Si riportano di seguito i passaggi più salienti della presentazione avvenuta in videoconferenza;

a) Quando il lavoro cambia e genera disagio e stress:

- lavoro è da sempre una componente fondamentale nella vita degli individui, anche se nel tempo ha registrato importanti modifiche nel valore, nel significato e nella struttura;
- il disagio psicosociale nel mondo lavorativo si verifica quando il lavoratore inizia a registrare che le proprie aspettative non riescono a trovare forme di soddisfazione, anzi, spesso, sembra che le stesse vengano disattese; in alcune realtà, inoltre, sembra che si venga a creare – quasi artificialmente – un rapporto sostanzialmente conflittuale, piuttosto che di collaborazione e di adattamento reciproco tra lavoratore ed ambiente;
- la conseguenza di tutto ciò è che coloro i quali non sono più in grado di lavorare rischiano di essere emarginati e considerati deboli dalla società attuale, data la rilevanza sociale attribuita al lavoro;
- per stress si intende: *«uno stato psicologico che, oltre ad esserne parte, riflette un processo più ampio di interazione tra le persone ed il loro ambiente lavorativo. Ne consegue che la misurazione dello stress si deve basare essenzialmente su misure soggettive che si concentrano sul processo valutativo, sull'esperienza emotiva e sull'interazione persona-ambiente»*;
- per stress da lavoro-correlato si intende invece la *«percezione di squilibrio avvertita dal lavoratore quando le richieste dell'ambiente lavorativo eccedono le capacità individuali per fronteggiare tali richieste»*.

b) Nudging

- Il *nudging*, la cui traduzione letterale è “spinta gentile”, è una visione socio-economica multidisciplinare, che si sviluppa all'interno delle scienze del comportamento, termine coniato da Richard H. Thaler, Nobel all'economia nel 2017;
- è materia di studio e di ricerca particolarmente recente e che molto sta facendo parlare di sé: è la disciplina che, grazie alle scienze del comportamento facilita, ovvero spinge gentilmente le decisioni delle persone verso opzioni di scelta più in linea con i loro valori, tutelando al contempo la loro libertà di scegliere. Questo è il risultato di una declinazione “corretta” dell'azione!
- Il *Nudging*, se utilizzato con finalità “non corrette” (o negative e/o manipolatorie), può causare danni anche gravi in particolare nei confronti

dei lavoratori. È il caso dei nuovi «schiavi della società signorile di massa»: persone spesso non più giovani che lavorano come *riders* portando pacchi, lettere o pasti. Chiamati **Working poor**, ovvero gente con un lavoro ma senza una vita poiché è lo stesso lavoro che si mangia la loro vita. Persone che accettano un impiego usurante del genere per mantenere la propria famiglia, ma che spesso perdono la famiglia perché fanno un lavoro così. Tali lavoratori vengono attratti dai “nuovi negrieri” con la più moderna delle seduzioni: un lavoro autonomo, in cui sono padroni del mezzo e non hanno limiti di orario o di salario, possono guadagnare bene se corrono molto, se consegnano in tempo, se il cliente è soddisfatto.

- La “trappola” sta proprio in questo rapporto di lavoro non dipendente, che libera il datore di lavoro da ogni responsabilità e vincola invece il lavoratore a ritmi da schiavo, segnati da penali, multe, mancati guadagni e rate del mezzo da pagare. Questi ritmi spesso provocano a questa tipologia di lavoratore spossatezza, alienazione e rabbia oltre che come effetto collaterale la perdita della famiglia.

c) **Embitterment**

- L'*embitterment* (letteralmente “amarezza”) è uno stato emotivo caratterizzato da una persistente e logorante sensazione di aver subito un torto e di essere vittima di una profonda ingiustizia a cui seguono sentimenti di umiliazione, impotenza e desiderio di vendetta. Questo stato psicologico si sviluppa in seguito a eventi che il soggetto ritiene particolarmente ingiusti, umilianti e denigratori. È uno stato emozionale che in molti casi non cessa autonomamente, ma prosegue senza sosta.
- A differenza della rabbia, l'*embitterment* si accompagna a un forte vissuto di colpa e alla sensazione di aver subito una grave ingiustizia. La reazione psicologica è perciò una sensazione prolungata di amarezza, caratterizzata da sentimenti di sconfitta e di ingiustizia accompagnati dall'impeto di reagire ma dall'incapacità di individuare gli obiettivi adeguati per farlo. Si tratta di uno stato mentale persistente e duraturo nel tempo, in cui la persona richiama continuamente alla mente l'evento scatenante.
- L'*embitterment* è uno stato emotivo persistente che si intensifica nel tempo e in cui si può creare un circolo vizioso, in cui il soggetto è continuamente impegnato a rimuginare sull'evento scatenante. Ciò potrebbe esser dovuto al fatto che il soggetto sente il bisogno di convincere gli altri della gravità del proprio vissuto e di difendere la sua causa e il motivo della sua rabbia. Queste persone possono cambiare repentinamente umore e passare dalla disperazione a sorridere al pensiero che possa esser fatta vendetta.
- Come emerso dai primi studi condotti da Linden, gli eventi critici maggiormente associati allo sviluppo della sintomatologia dell'*embitterment* risultano essere il licenziamento, conflitti in ambito lavorativo e precarietà del lavoro.
- La vita del lavoratore, peggio se precario, è quindi ardua, restare sereni sembra sempre più una missione impossibile in un contesto con continue tensioni e insoddisfazioni, compromessi e mancanza di prospettive. Per evitare di essere soggetti al disturbo da amarezza cronica e seguenti problemi e aggravanti, si dovrà fare molta attenzione ad attivare meccanismi di autoprotezione ridurre esposizione allo stress. Arduo compito sembrerebbe, in un mondo lavorativo in cui la priorità sembrerebbe essere mantenere il posto di lavoro. Eppure, è possibile dare un nuovo valore al lavoro, trovare spazi in cui realizzarsi esterni a questo, scoprire come

proteggere gli affetti e la vita quotidiana dagli attacchi dell'amarezza. Fare spazio al dolce che resta nonostante le stressanti condizioni del lavoro.

d) Disengagement

- La vita del lavoratore, peggio se precario, è spessissimo ardua, restare sereni sembra sempre più una missione impossibile in un contesto con continue tensioni e insoddisfazioni, compromessi e mancanza di prospettive. Ma non è una e sola la direzione da prendere. Per evitare di essere soggetti al disturbo da amarezza cronica e seguenti problemi e aggravanti, si dovrà fare molta attenzione ad attivare meccanismi di autoprotezione ridurre esposizione allo stress. Arduo compito sembrerebbe, in un mondo lavorativo in cui la priorità sembrerebbe essere mantenere il posto di lavoro. Eppure, è possibile dare un nuovo valore al lavoro, trovare spazi in cui realizzarsi esterni a questo, scoprire come proteggere gli affetti e la vita quotidiana dagli attacchi dell'amarezza. Fare spazio al dolce che resta nonostante le stressanti condizioni del lavoro.
- Si definisce **employee engagement**, «la capacità di un'azienda di farsi percepire in modo positivo dai propri dipendenti, facendoli sentire parte di un ambiente positivo». Con due immediate conseguenze, almeno in teoria:
 - i lavoratori saranno più motivati
 - parleranno bene dell'azienda anche al di fuori del posto di lavoro.
- L'effetto opposto invece si chiama appunto, **disengagement** e si verifica quando «i lavoratori, delusi dai propri capi, dalle loro condizioni o dalle dinamiche aziendali, finiscono per non sentirsi parte di un gruppo, di un brand, e anzi diffondono anche all'esterno una percezione negativa di quel posto di lavoro». Il *disengagement* ha un costo importante per l'organizzazione, dovuto dall'assenteismo dei lavoratori più infelici, dall'elevato turnover e dai conseguenti elevati costi di assunzione e formazione.

I dati del Rapporto Gallup

La drammaticità del fenomeno in Italia, che si può definire di “malessere organizzativo”, emerge con nettezza dai dati estrapolati dal Rapporto Gallup 2019 e che per l'Italia delineano questa situazione:

%	Tipologie di lavoratori	Esplicitazione delle caratteristiche delle “tipologie di lavoratori”
5 %	Engaged	i lavoratori altamente coinvolti ed entusiasti rispetto al proprio lavoro ed all'organizzazione cui appartengono
65 %	not engaged	i dipendenti che si sentono psicologicamente distaccati dal lavoro e dalla propria organizzazione, che non ci mettono energia e passione
30 %	actively disengaged	i dipendenti che fanno di tutto per contrastare l'organizzazione presso cui lavorano

Dalla tabella si evince chiaramente che solo il 5% dei lavoratori italiani (a tutti i livelli) si sentono pienamente soddisfatti delle proprie attività lavorative e, conseguentemente, si identificano con l'organizzazione di appartenenza; i cosiddetti “engaged”. Degli altri – praticamente la quasi totalità, essendo il 95% – si sentono non in sintonia con la propria organizzazione ed hanno con il proprio lavoro un rapporto esclusivamente meccanico.

Il dato più preoccupante è costituito dalla grandissima percentuale (ben il 95%) dei lavoratori che si sentono “emotivamente estranei” all’organizzazione di appartenenza; di questi ben il 30% dei dipendenti “fanno di tutto per contrastare concretamente l’organizzazione presso la quale lavorano”. In nessun altro Paese al mondo, si registra una percentuale così alta di lavoratori “*disengaged*”. Questo dato è di gran lungo il peggiore in senso assoluto!

Prima che la situazione diventi irreversibile sarebbe opportuno investigare, con gli strumenti del *problem solving*, tutte gli elementi e gli aspetti che generano questo importante quadro di disagi psico-sociali che spesso si trasformano anche in patologie. È chiaro che una delle possibili azioni da attuare sia una crescita culturale del management aziendale, che passa innanzitutto attraverso la formazione dei manager i quali però sono anche soggetti alle indicazioni degli azionisti, della proprietà delle aziende, del sistema che li circonda, quindi è importante far crescere una cultura estesa di sistema sull’importanza del fattore umano nell’azienda.

La comunicazione dei manager dovrebbe essere autentica e dovrebbe svolgersi in modo diretto perché per essere credibili e autentici, chi occupa posizioni di responsabilità (anche intermedia) deve esercitare una leadership etica, equilibrata ed attenta alle esigenze di tutti gli stakeholder, a partire dai clienti esterni e dei clienti interni (i dipendenti).

La conduzione dell’organizzazione, quindi, deve essere accompagnata da interventi concreti che facciano comprendere ai collaboratori che il momento di crisi viene affrontato, non solo con le parole ma anche con delle decisioni che ne tutelino la capacità di sopravvivenza futura attraverso la motivazione ed il coinvolgimento empatico e corale di tutti..

[SB]

Letture di approfondimento

«***Oeconomicae et pecuniariae quaestiones***»: anche il Vaticano interviene sulle “Questioni economiche e finanziarie”¹⁷

In aiuto dei cittadini disorientati, confusi e pressati, (...) la Santa Sede ha presentato l'importante ed interessante documento dal titolo «***Oeconomicae et pecuniariae quaestiones*** – considerazioni per un discernimento etico circa alcuni aspetti dell'attuale sistema economico-finanziario»¹⁸ [OePQ].

Il testo è stato elaborato in data 6 gennaio 2018 dalla Congregazione per la Dottrina della Fede e dal Dicastero per il Servizio dello Sviluppo Umano Integrale; le relative considerazioni sono state presentate formalmente il 17 maggio, dopo la preventiva approvazione del Pontefice Francesco.

Questo recente documento vaticano contiene “considerazioni” e “puntualizzazioni” ponderatissime e “tecniche” che rafforzano gli sforzi scientifici di solitari e romantici studiosi che da anni sottolineano la pericolosa e diffusa deriva che ha portato alla progressiva finanziarizzazione delle aziende, delle organizzazioni e, perfino, degli Stati “sovrani”; questo fenomeno ha consentito la centrifugazione e l'omogeneizzazione sia dei ruoli sia della presenza delle persone che sempre di più diventano solo degli anonimi numeri e dei “mattoncini Lego” (che devono risultare facilmente sostituibili e intercambiabili con un semplice “clic” o con un “sms” gestiti impersonalmente ed automaticamente da qualche App o da qualche software, sulla base di “algoritmi gestionali” reimpostati).

Al riguardo già SS Benedetto XIV ci ricordava che: «la verità dello sviluppo consiste nella sua integralità: se non è di tutto l'uomo e di ogni uomo, lo sviluppo non è vero sviluppo. Questo è il messaggio centrale della *Populorum progressio*, valido oggi e sempre» [Caritas in Veritate, n. 18]

Ritornando ad esaminare gli aspetti fondamentali della OePQ si registra che il contesto viene mirabilmente descritto sin nell'introduzione del documento:

Le tematiche economiche e finanziarie, mai come oggi, attirano la nostra attenzione, a motivo del crescente influsso esercitato dai mercati sul benessere materiale di buona parte dell'umanità. Ciò reclama, da una parte, un'adeguata regolazione delle loro dinamiche, e dall'altra, una chiara fondazione etica, che assicuri al benessere raggiunto quella qualità umana delle relazioni che i meccanismi economici, da soli, non

¹⁷ Lo scritto è tratto dall'articolo: Sergio BINI, *Qualità del lavoro e dignità dei lavoratori costituiscono la reale declinazione sociale delle organizzazioni: tra Dottrina Sociale della Chiesa e Corporate Social Responsibility*, in “Esperienze Sociali”, Rivista semestrale interdisciplinare di Scienze Sociali, LUMSA Santa Silvia, Palermo; n. 102 – anno LVIII n. 1/2 - 2018, pp. 11-53.

¹⁸ Il documento – disponibile liberamente nel sito del Vaticano: <http://www.vatican.va> – è articolato in quattro parti: 1) introduzione; 2) elementari considerazioni di fondo; 3) alcune puntualizzazioni nel contesto odierno; 4) conclusioni.

sono in grado di produrre. Simile fondazione etica è oggi richiesta da più parti ed in particolare da coloro che operano nel sistema economico-finanziario. Proprio in tale ambito, si palesa infatti il necessario connubio fra sapere tecnico e sapienza umana, senza di cui ogni umano agire finisce per deteriorarsi, e con cui invece può progredire sulla via di un benessere per l'uomo che sia reale ed integrale. [OePQ, 1]

E, pertanto:

Benché il benessere economico globale si sia certamente accresciuto nel corso della seconda metà del XX secolo, con una misura e una rapidità mai sperimentate prima, occorre però constatare che nello stesso tempo sono aumentate le disegualianze tra i vari Paesi e al loro interno. Continua inoltre ad essere ingente il numero delle persone che vive in condizioni di estrema povertà.

La recente crisi finanziaria poteva essere l'occasione per sviluppare una nuova economia più attenta ai principi etici e per una nuova regolamentazione dell'attività finanziaria, neutralizzandone gli aspetti predatori e speculativa e valorizzandone il servizio all'economia reale.

(...) pare talvolta ritornare in auge un egoismo miope e limitato al corto termine che, prescindendo dal bene comune, esclude dai suoi orizzonti la preoccupazione non solo di creare ma anche di diffondere ricchezza e di eliminare le disegualianze, oggi così pronunciate.

E' in gioco l'autentico benessere della maggior parte degli uomini e delle donne del nostro pianeta, i quali rischiano di essere confinati in modo crescente sempre più ai margini, se non di essere "esclusi e scartati" dal progresso e dal benessere reale, mentre alcune minoranze sfruttano e riservano per sé soltanto ingenti risorse e ricchezze, indifferenti alla condizione dei più (...). [OePQ, 5 e 6]

Viene sottolineato con energia che «non è più possibile tacere che oggi vi è la tendenza a reificare ogni scambio di "beni", riducendolo a mero scambio di "cose"». [OePQ, 9]

Tra le "considerazioni" emerge con nettezza che ci sarebbe bisogno di una:

*(...) antropologia relazionale aiuta l'uomo anche a riconoscere la validità di strategie economiche che mirino anzitutto alla **qualità globale della vita raggiunta**, prima ancora che all'accrescimento indiscriminato dei profitti, ad un benessere che se vuol essere tale è sempre integrale, di tutto l'uomo e di tutti gli uomini. Nessun profitto è infatti legittimo quando vengono meno l'orizzonte della promozione integrale della persona umana, della destinazione universale dei beni e dell'opzione preferenziale per i poveri (...). [OePQ, 10]*

Pertanto, quindi:

*(...) ogni progresso del sistema economico non può considerarsi tale se misurato solo su parametri di quantità e di efficacia nel produrre profitto, ma va commisurato anche sulla base della **qualità della vita***

*che produce e dell'estensione sociale del **benessere** che diffonde, un benessere che non si può limitare solo ai suoi aspetti materiali. Ogni sistema economico legittima la sua esistenza non solo mediante la mera crescita quantitativa degli scambi, bensì documentando soprattutto la sua capacità di produrre sviluppo per tutto l'uomo e per ciascun uomo. Benessere e sviluppo si esigono e sostengono a vicenda, richiedendo politiche e prospettive sostenibili ben oltre il breve periodo. [OePQ, 10]*

Ed allora:

*Il benessere va perciò valutato con criteri ben più ampi della produzione interna lorda di un Paese (PIL), tenendo invece conto anche di altri parametri, quali ad esempio la sicurezza, la salute, la crescita del "capitale umano", la **qualità della vita sociale e del lavoro**. E il profitto va sempre perseguito ma mai "ad ogni costo", né come referente totalizzante dell'azione economica. [OePQ, 11]*

Mentre:

(...) la rendita da capitale insidia ormai da vicino, e rischia di soppiantare, il reddito da lavoro, spesso confinato ai margini dei principali interessi del sistema economico. Ne consegue il fatto che il lavoro stesso, con la sua dignità, non solo divenga una realtà sempre più a rischio, ma perda altresì la sua qualifica di "bene" per l'uomo, trasformandosi in un mero mezzo di scambio all'interno di relazioni sociali rese asimmetriche.

Proprio in questa inversione di ordine fra mezzi e fini, per cui il lavoro da bene diviene "strumento" e il denaro da mezzo diviene "fine", trova un fertile terreno quella spregiudicata ed amorale "cultura dello scarto" che ha emarginato grandi masse di popolazione, privandole di un lavoro degno e rendendole così "senza prospettive e senza vie d'uscita": Non si tratta più semplicemente del fenomeno dello sfruttamento e dell'oppressione, ma di qualcosa di nuovo: con l'esclusione resta colpita, nella sua stessa radice, l'appartenenza alla società in cui si vive, dal momento che in essa non si sta nei bassifondi, nella periferia, o senza potere, bensì si sta fuori. Gli esclusi non sono "sfruttati" ma rifiuti, "avanzi". [OePQ, 15]

Il documento della Santa Sede contiene ben 16 "puntualizzazioni [esposte nel testo contenuto tra il 18° ed il 33° paragrafo]; tra queste meritano di essere richiamati i passaggi più significativi di alcune di queste:

Ogni impresa costituisce un'importante rete di relazioni e, a suo modo, rappresenta un vero corpo sociale intermedio, con una sua propria cultura e prassi. Tali cultura e prassi, mentre determinano l'organizzazione interna all'impresa, influenzano altresì sul tessuto sociale nel quale essa agisce. Proprio a questo livello, la Chiesa richiama l'importanza di una responsabilità sociale dell'impresa, la quale si esplica sia ad extra che ad intra della medesima.

In tal senso, laddove il mero profitto viene collocato al vertice della cultura di un'impresa finanziaria, ignorando le contemporanee esigenze del bene comune – la qual cosa oggi è segnalata come fatto assai diffuso anche in prestigiose business schools – ogni istanza etica viene di fatto percepita come estrinseca e giustapposta all'azione imprenditoriale. (...) In questi casi, lo scopo del mero lucro genera facilmente una logica perversa e selettiva che spesso favorisce l'avanzamento ai vertici aziendali di soggetti capaci ma avidi e spregiudicati, la cui azione sociale è spinta prevalentemente da un egoistico tornaconto personale.

Inoltre, tali logiche hanno sovente spinto il management a realizzare politiche economiche volte non ad incrementare la sanità aziendale delle aziende che servivano ma i meri profitti degli azionisti (shareholders), danneggiando così i legittimi interessi di cui sono portatori tutti coloro che con il loro lavoro e servizio operano a vantaggio della medesima impresa, nonché i consumatori e le varie comunità locali (stakeholders) (...).

*Tutto ciò facilmente genera e diffonde una cultura profondamente amorale (...) mettendo[ne] a repentaglio la funzionalità e nuocendo alla fattiva realizzazione di quel bene comune su cui si fonda necessariamente ogni forma di socialità. Risulta perciò urgente una sincera autocritica al riguardo ed una inversione di tendenza, favorendo invece una cultura aziendale e finanziaria che tenga conto di tutti quei fattori che costituiscono il bene comune. Ciò significa, ad esempio, **mettere chiaramente la persona e la qualità delle relazioni fra le persone a centro della cultura aziendale**, così che ogni impresa **pratichi una forma di responsabilità sociale che non sia meramente occasionale o marginale**, bensì innervi ed animi dal di dentro ogni sua azione, orientandola socialmente. (...) anche il mercato, per funzionare bene, ha bisogno di presupposti antropologici ed etici che da solo non è in grado di darsi né di produrre. [OePQ, 23]*

Dal paragrafo 24 al paragrafo 32 il documento della Santa Sede snocciola, con un linguaggio puntuale, scientifico e molto tecnico, tutte le libertà consentite agli operatori finanziari e l'eccessivo ossequio – quasi feticistico e dogmatico – nei confronti dei “mercati”; quasi fossero due “elementi della natura” imprevedibili e quasi intoccabili. Nel documento si prova a proporre ai lettori una “ribellione” silenziosa ed etica a questa oppressione finanziaria dei “mercati”:

Tutto ciò di cui abbiamo parlato finora non è soltanto opera di entità che agiscono fuori dal nostro controllo ma ricade anche nella sfera delle nostre responsabilità. Questo significa che abbiamo a nostra disposizione strumenti importanti per poter contribuire alla soluzione di tanti problemi. Ad esempio, i mercati vivono grazie alla domanda ed all'offerta di beni: a questo proposito ciascuno di noi può influire in modo decisivo almeno nel dar forma a quella domanda. Risulta pertanto quanto mai importante un esercizio critico e responsabile del consumo e del risparmio. Fare la spesa, impegno quotidiano con cui ci dotiamo anzitutto del necessario per vivere, è altresì una forma di scelta che

operiamo fra i vari prodotti che il mercato offre. E' una scelta con cui optiamo sovente in modo non consapevole per beni la cui produzione avviene magari attraverso filiere in cui è normale la violazione dei più elementari diritti umani o grazie all'opera di aziende la cui etica di fatto non conosce altri interessi al di fuori di quelli del profitto ad ogni costo dei loro azionisti.

Occorre orientarci alla scelta di quei beni alle cui spalle sta un percorso degno dal punto di vista etico, poiché anche attraverso il gesto, apparentemente banale, del consumo noi esprimiamo nei fatti un'etica e siamo chiamati a prendere posizione di fronte a ciò che giova o nuoce all'uomo concreto (...). [QePQ, 33]

E, quindi, la decisa “conclusione”:

davanti all'imponenza e pervasività degli odierni sistemi economici-finanziari, potremmo essere tentati di rassegnarci al cinismo ed a pensare che con le nostre povere forze possiamo fare ben poco. In realtà ciascuno di noi può fare molto, specialmente se non rimane solo.

(...) oggi più che mai, siamo tutti chiamati a vigilare come sentinelle della vita buona ed a renderci interpreti di un nuovo protagonismo sociale, improntando la nostra azione alla ricerca del bene comune e fondandola sui saldi principi della solidarietà e della sussidiarietà.

Ogni gesto della nostra libertà (...) diviene parte di una positività che supera le nostre povere forze, unendo indissolubilmente tutti gli atti di buona volontà in una rete che collega cielo e terra (...). E' questo ciò di cui abbiamo bisogno per vivere bene e per nutrire una speranza che sia all'altezza della nostra dignità di persone umane. [OePQ, 34]

La Chiesa con la “Dottrina Sociale” – a partire dalla fondamentale Enciclica **Rerum novarum** lasciataci nel 1891 dal Leone XIII – ha continuato a porre al centro della sua attenzione e del Magistero i «lavoratori» molto di più del «lavoro».

Nel Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa viene ribadito che: «*Il lavoro è espressione della piena umanità dell'uomo, nella sua condizione storica e nella sua orientazione escatologica: la sua azione libera e responsabile ne svela l'intima relazione con il Creatore ed il suo potenziale creativo*» [CDSC, 263].

Giovanni Paolo II con l'Enciclica **Laborem Exercens** (1981) ribadisce che: «*mediante il lavoro l'uomo non solo trasforma la natura adattandola alle proprie necessità, ma anche realizza se stesso come uomo ed anzi, in un certo senso, “diventa più uomo”*» [LE, 9]¹⁹; nell'introduzione all'Enciclica papa Wojtyła utilizza delle parole che, rilette oggi, sono a dir poco profetiche:

Celebriamo il novantesimo anniversario dell'enciclica Rerum Novarum alla vigilia di nuovi sviluppi nelle condizioni tecnologiche, economiche e politiche che, secondo molti esperti, influiranno sul mondo del lavoro e della produzione non meno di quanto fece la Rivoluzione industriale del secolo scorso. Molteplici sono i fattori di portata generale: l'introduzione

¹⁹ Occhetta Francesco (2017), *Il lavoro promesso*, Ancora Editrice, Milano, [pp. 122-123]

generalizzata dell'automazione in molti campi della produzione; l'aumento del prezzo dell'energia e delle materie di base; la crescente presa di coscienza della limitatezza del patrimonio naturale e del suo insopportabile inquinamento; l'emergere sulla scena politica dei popoli che, dopo secoli di soggezione, richiedono il loro legittimo posto tra le nazioni e nelle decisioni internazionali. Queste nuove condizioni ed esigenze richiederanno un riordinamento e un ridimensionamento delle strutture dell'economia odierna, nonché della distribuzione del lavoro. Tali cambiamenti potranno forse significare, purtroppo, per milioni di lavoratori qualificati, la disoccupazione, almeno temporanea, o la necessità di un riaddestramento; comporteranno con molta probabilità una diminuzione o una crescita meno rapida del benessere materiale per i Paesi più sviluppati.

Per motivi di economia del testo, non ci si può soffermare adeguatamente sull'ineguagliabile Enciclica ***Caritas in veritate*** (2009); ci si limita a riportare le parole utilizzate da Benedetto XVI per ricordare all'uomo moderno che:

- (...) *una società del benessere, materialmente sviluppata, ma opprimente per l'anima, non è di per sé orientata all'autentico sviluppo. (...) Non ci sono sviluppo plenario e bene comune universale senza il bene spirituale e morale delle persone, considerate nella loro interezza di anima e corpo*²⁰ [CV, 76];
- *l'assolutismo della tecnica tende a produrre un'incapacità di percepire ciò che non si spiega con la semplice materia. (...) Anche lo sviluppo dell'uomo e dei popoli si colloca a una simile altezza, se consideriamo la dimensione spirituale che deve connotare necessariamente tale sviluppo perché possa essere autentico. Esso richiede occhi nuovi e un cuore nuovo, in grado di superare la visione materialistica degli avvenimenti umani e di intravedere nello sviluppo un "oltre" che la tecnica non può dare (...) [CV, 77].*

²⁰ È molto interessante ricordare che nel lungo e cruciale capitolo VII "De humilitate" della Regola Benedettina ruolo importantissimo lo svolgono la coppia "corpo e anima" nel seguente passaggio: «(...) i lati della scala sono il **corpo** e l'**anima**, tra i quali la chiamata divina ha disposto diversi gradini da salire, fatti d'umiltà e di disciplina» [Gregorio Magno, *Vita di San Benedetto e la Regola*, Città Nuova, 1975 (edizione 2009) p. 135]