

UNIVERSITÀ CATTOLICA DI BRESCIA
FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE

Corso di
SOCIOLOGIA ECONOMICA E DELL'ORGANIZZAZIONE

Dario Eugenio Nicoli

**IL MONDO COMUNE
E LA NOSTRA PARTE DI FELICITÀ PUBBLICA**

1. Péguy - Il lavoro di un tempo
2. Paura e rischio
3. Tocqueville – Lavorare è un onore
4. Weil – Esigenze dell'anima
5. L'organizzazione e la socialità
6. Tocqueville – Passioni tristi
7. Arendt – Il mondo comune
8. Benjamin – Siamo stati attesi
9. Le due etiche

1. IL LAVORO DI UN TEMPO

Charles Péguy
(1873 – 1914)

«Un tempo gli operai non erano servi. Lavoravano. Coltivavano un onore, assoluto, come si addice a un onore. La gamba di una sedia doveva essere ben fatta. Era naturale, era inteso. Era un primato. Non occorre che fosse ben fatta per il salario, o in modo proporzionale al salario. Non doveva essere ben fatta per il padrone, né per gli intenditori, né per i clienti del padrone. Doveva essere ben fatta di per sé, in sé, nella sua stessa natura.

Una tradizione venuta, risalita dal profondo della razza, una storia, un assoluto, un onore esigevano che quella gamba di sedia fosse ben fatta. E ogni parte della sedia fosse ben fatta. E ogni parte della sedia che non si vedeva era lavorata con la medesima perfezione delle parti che si vedevano. Secondo lo stesso principio delle cattedrali.

E sono solo io - io ormai così imbastardito - a farla adesso tanto lunga. Per loro, in loro non c'era allora neppure l'ombra di una riflessione. Il lavoro stava là. Si lavorava bene. Non si trattava di essere visti o di non essere visti. Era il lavoro in sé che doveva essere ben fatto [...]

Tutti gli onori convergevano in quest'unico onore. Una decenza, e una finezza di linguaggio. Un rispetto del focolare. Un senso di rispetto, di ogni rispetto, dell'essenza stessa del rispetto. Una cerimonia per così dire costante. D'altra parte, il focolare si confondeva ancora molto spesso col laboratorio e l'onore del focolare e l'onore del laboratorio erano il medesimo onore. Era l'onore del medesimo luogo. Era l'onore del medesimo fuoco.

Cosa mai è divenuto tutto questo. Ogni cosa, dal risveglio, era un ritmo e un rito e una cerimonia. Ogni fatto era un avvenimento; consacrato. Ogni cosa era una tradizione, un insegnamento; tutte le cose avevano un loro rapporto interiore, costituivano la più santa abitudine. Tutto era un elevarsi, interiore, e un pregare, tutto il giorno: il sonno e la veglia, il lavoro e il misurato riposo, il letto e la tavola, la minestra e il manzo, la casa e il giardino, la porta e la strada, il cortile e la scala, e le scodelle sul desco.

Dicevano per ridere, e per prendere in giro i loro curati, che lavorare è pregare, e non sapevano di dire così bene».

(Charles Péguy, *Il denaro*)

2. PAURA E RISCHIO

Euristica della paura

Jonas ripone una notevole fiducia nel potere della paura, per dirigere l'umanità verso un nuovo e più controllato agire tecnico; la paura non è intesa in senso di "terrore istintivo", "panico ingestibile", egli ne elimina gli effetti paralizzanti e più irrazionali. Il timore razionalmente fondato che vada distrutto "ciò che vale" (la vita sul pianeta, il futuro per l'umanità) si rivela essere molto più efficace e decisivo nel fermare gli eccessi del potere tecnico-scientifico, rispetto ad altri tipi di avvertimento. Egli parla di un vero e proprio dovere di maturare un'euristica della paura, un timore razionalizzato che ci faccia riflettere su cosa è a rischio e cosa dobbiamo fare per evitare l'irreparabile.

Se vogliamo "che esista un'umanità" (e Jonas su questo non ha dubbi: non possiamo non volerlo) dobbiamo modificare il nostro agire, anche sulla base della paura dei rischi che ci circondano. Per quanto il destino delle generazioni future non ci riguardi direttamente, è un dovere esistenziale connaturato nella nostra stessa vita, salvaguardare il futuro dell'umanità.

Per Jonas risulta indispensabile passare da un'etica situazionale, «*del qui e ora*», entro cui si inquadrava ad esempio la vita delle società pre-industriali, a un'«etica della responsabilità» che dovrebbe guidare le scelte nella società contemporanea globalizzata. Si propone quindi di revisionare l'imperativo categorico kantiano, poiché la tradizionale formulazione «*agisci in modo che anche tu possa volere che la tua massima diventi legge universale*», si dimostra inadeguata rispetto all'attuale natura dell'agire umano.

La tecnica moderna ha spalancato nuovi scenari e possibilità per l'umanità, che si trova in grado di influire pesantemente sul pianeta intero. Non è più sufficiente un principio morale che regoli l'agire «qui ed ora», poiché le nostre azioni attuali e locali hanno una portata tale da incidere profondamente sul futuro e su scala planetaria.

L'imperativo kantiano mal si concilia ad un'umanità in grado di mettere a rischio se stessa, Jonas cerca così di estendere il discorso etico alle dimensioni del futuro e della globalità, riformulando l'imperativo categorico e adeguandolo all'attuale potere dell'azione umana.

Egli si impegna a fondare su presupposti metafisici un'etica della responsabilità, rivolta non solo al presente, ma soprattutto al futuro, mettendo in luce l'erroneità e la pericolosità dell'ideale utopico del continuo progresso tecnologico.

Elisabetta Patrizi (2014), *Il principio di precauzione nella società del rischio*, tesi di dottorato, <http://ecum.unicam.it/753/>

Quando i rischi generano opportunità

Ma i rischi creano anche opportunità. Le avversità globali destabilizzano l'ordine esistente e possono essere viste come un passo vitale verso nuove istituzioni. Così la società mondiale del rischio dà

impulso a una logica-chiave storicamente nuova: la difesa del clima può dare occasione al cosmopolitismo.

Occorre cercare di creare responsabilmente il futuro; pensarlo con realismo, ma anche con coraggio creativo. A ben guardare, di fronte al diffuso sentimento di apocalisse, la società mondiale del rischio svolge una funzione positiva di stimolo, nel senso che i rischi fanno prendere coscienza della necessità di costruire nuove istituzioni e nuove modalità di azione politica per la sopravvivenza dell'uomo.

È così che i rischi globali, abbattendo i confini nazionali, finiscono per mescolare l'indigeno con lo straniero e mettere ognuno di noi a confronto con l'altro. Eventi come le catastrofi affratellano le persone, vincono i loro egoismi, avvicinano gli uomini e le donne indipendentemente dalla loro provenienza, dai loro paesi di origine, dalle classi di appartenenza e dal loro livello gerarchico.

Il mutamento del clima non è un problema che riguarda solamente l'ambiente con le sue implicazioni economiche, ma può diventare l'occasione di creare nuovi rapporti di giustizia fra i diversi paesi e nuove regole internazionali.

Da questo punto di vista la crisi può essere una grande opportunità: può portare nel mondo un nuovo ordine e nuove regole di cui molti sentono l'esigenza.

Romano Trabucchi (2009). *Quando l'incognita del futuro apre nuove opportunità. Vivere nel rischio*, «Dirigente» 3, 2009.2009, p. 24

Il rischio è un bisogno essenziale dell'anima

Il rischio è un bisogno essenziale dell'anima. L'assenza di rischio suscita una specie di noia che paralizza in modo diverso da quanto faccia la paura, ma quasi altrettanto. E poi ci sono situazioni che, implicando un'angoscia diffusa senza rischio preciso, trasmettono contemporaneamente l'una e l'altra malattia.

Il rischio è un pericolo che provoca una reazione riflessa; cioè non sorpassa le risorse dell'anima al punto di schiacciarla sotto il peso della paura. In certi casi, contiene una parte di giuoco; in altri, quando un obbligo preciso spinga l'uomo ad affrontarlo, è lo stimolo più alto che esista.

La protezione degli uomini contro la paura e il terrore non implica la soppressione del rischio; implica invece la presenza permanente di una certa quantità di rischio in tutti gli aspetti della vita sociale; perché l'assenza di rischio indebolisce il coraggio al punto da lasciar l'anima, in caso di bisogno, senza la benché minima protezione interiore contro la paura.

E' necessario soltanto che il rischio si presenti in condizioni tali da non trasformarsi in un sentimento di fatalità.

Simone Weil (1990). *La prima radice. Preludio ad una dichiarazione dei doveri verso l'essere umano*, SE, Milano, p. 17

3. LAVORARE È UN ONORE

Non essendovi presso i popoli democratici ricchezze ereditarie, ognuno lavora o ha lavorato per vivere, o almeno è nato da gente che ha lavorato. L'idea del lavoro come condizione necessaria, naturale e onesta dell'umanità, si presenta quindi da ogni parte allo spirito umano.

Presso questi popoli non solo il lavoro non è un disonore, ma è un onore; il pregiudizio non è contro di esso, ma in suo favore. Negli Stati Uniti un uomo non si crede obbligato presso la pubblica opinione a consacrare il suo tempo disponibile a qualche occupazione industriale o commerciale o all'esercizio di pubblici doveri. Egli si considererebbe disonorato, se impiegasse la sua vita solo a vivere. Appunto per sottrarsi a quest'obbligo del lavoro, tanti ricchi americani vengono in Europa, dove trovano dei residui di società aristocratiche fra i quali l'ozio è ancora in onore.

L'eguaglianza non riabilita soltanto l'idea del lavoro, ma rivaluta l'idea del lavoro che procura un lucro.

Nelle aristocrazie non si disprezza propriamente il lavoro in sé, ma il lavoro in vista di un profitto; per esse il lavoro è lodevole quando è intrapreso sotto la spinta dell'ambizione o della dola virtù. Tuttavia, anche nelle aristocrazie accade che colui che lavora per l'onore non sia insensibile all'esca del guadagno; ma questi due desideri si incontrano solo in fondo al suo animo, ed egli ha cura di nascondere agli sguardi degli altri, e anche volentieri a se stesso, il punto in cui essi si congiungono. Nei paesi aristocratici, per esempio, non vi è funzionario pubblico che non pretenda di servire lo stato disinteressatamente; lo stipendio è un particolare cui talvolta essi pensano poco e cui mostrano sempre di non pensare.

Perciò l'idea del guadagno resta distinta da quella del lavoro; anche se esse sono di fatto congiunte, nel pensiero sono separate.

Nelle società democratiche queste due idee sono invece sempre unite visibilmente. Poiché il desiderio del benessere è universale e le fortune sono mediocri e passeggere, ognuno ha bisogno di aumentare le sue risorse o di prepararne di nuove per i propri figli; tutti vedono molto chiaramente che proprio il desiderio di guadagno li spinge, se non del tutto, almeno in parte, al lavoro. [...]

Ciò serve a spiegare le opinioni che gli americani manifestano relativamente alle diverse professioni. I servitori americani non si credono degradati perché lavorano, poiché intorno a loro tutti lavorano; no si sentono abbassati dall'idea di ricevere un salario, poiché anche il Presidente degli Stati Uniti riceve un salario. Egli è pagato per comandare, come essi sono pagati per servire.

Negli Stati Uniti le professioni sono più o meno faticose, più o meno lucrative, ma non sono mai alte o basse; ogni professione onesta è onorevole.

Alexis de Tocqueville (2011). *La democrazia in America*, Rizzoli, Milano, pp. 567-568.

4. ESIGENZE DELL'ANIMA

Simone Weil, *La prima radice. Preludio ad una dichiarazione dei doveri verso l'essere umano*, SE, Milano 1990.

Diritti e obblighi

Un diritto non è efficace di per sé, ma solo attraverso l'obbligo cui esso corrisponde; l'adempimento effettivo di un diritto non proviene da chi lo possiede, bensì dagli altri uomini che si riconoscono, nei suoi confronti, obbligati a qualcosa. Un diritto che non è riconosciuto da nessuno non vale molto. Gli obblighi sono superiori ai diritti perché non si fondano su nessuna situazione di fatto, né sulla giurisprudenza, né sui costumi, né sulla struttura sociale, né sui rapporti di forza, né sull'eredità del passato, né sul supposto orientamento della storia. Questa superiorità deriva dal fatto che l'obbligo del rispetto dovuto a ogni essere umano si fonda sull'essenza stessa dell'uomo e sulla relazione con il bene assoluto che lo rende sacro: «C'è nell'intimo di ogni essere umano, dalla prima infanzia sino alla tomba e nonostante tutta l'esperienza dei crimini connessi, sofferti e osservati, qualcosa che si aspetta invincibilmente che gli si faccia del bene e non del male. È questo prima di tutto, che è sacro in ogni essere umano»¹

Le esigenze dell'anima

Si tratta di bisogni che sono per la vita dell'anima l'equivalente dei bisogni di nutrimento, di sonno, di calore per la vita del corpo. Occorre tentare di enumerarli e di definirli.

Non bisogna mai confonderli con i desideri, i capricci, le fantasie, i vizi. Occorre anche discernere l'essenziale e l'accidentale. L'uomo ha bisogno, non di riso o di patate, ma di nutrimento; non di legna o di carbone, ma di riscaldamento. Egualmente, per i bisogni dell'anima, occorre riconoscere le soddisfazioni differenti, ma equivalenti, che rispondono ad un medesimo bisogno. Occorre anche distinguere, dai nutrimenti dell'anima, i veleni, che, per qualche tempo, possono dare l'illusione di farne le veci.

Ecco alcune indicazioni.

- L'ordine.

Il primo bisogno dell'anima, quello che è il più vicino al suo destino eterno, è l'ordine, vale a dire un tessuto di relazioni sociali tale che nessuno sia costretto a violare obblighi rigorosi per adempierne altri. Solo in questo caso l'anima subisce una violenza spirituale da parte di circostanze esteriori. Perché solo chi sarà impedito nell'esecuzione d'un obbligo da minacce di morte o di sofferenza potrà andar oltre; e ne sarà ferito solo il suo corpo. Ma colui al quale le circostanze rendono di fatto incompatibili gli atti ordinati da diversi obblighi rigorosi, senza che possa difendersene, è ferito nel suo amore per il bene.

- La libertà.

Un nutrimento indispensabile all'anima umana è la libertà. La libertà, nel senso concreto della parola, consiste nella possibilità di scelta.

¹ S. WEIL, *La personne et le sacré, Ecrits de Londres et dernières lettres*, Gallimard, Paris 1957.

Si tratta, beninteso, di una possibilità reale. Ovunque c'è vita comune, è inevitabile che regole imposte dall'utilità comune limitino la scelta.

Ma la libertà non è più o meno grande a seconda che i limiti siano più o meno ampi. Giunge alla sua pienezza in condizioni meno facili da misurare.

- L'ubbidienza.

L'ubbidienza è un bisogno vitale dell'anima umana. E' di due tipi: ubbidienza a regole prestabilite e ubbidienza a esseri umani riconosciuti come capi. Presuppone il consenso non ad ogni singolo ordine ricevuto, ma un consenso stabilito una volta per tutte, con la sola riserva delle esigenze della coscienza, quando sia il caso.

- La responsabilità.

L'iniziativa e la responsabilità, il senso di essere utile e persino indispensabile, sono bisogni vitali dell'anima umana.

Una completa privazione di questo si ha nell'esempio del disoccupato, anche quando è sovvenzionato sì da consentirgli di mangiare, di vestirsi, di pagare l'affitto. Egli non rappresenta nulla nella vita economica e il certificato elettorale che costituisce la sua parte nella vita politica non ha per lui alcun senso.

- L'uguaglianza.

L'uguaglianza è un bisogno vitale dell'anima umana. Essa consiste nel riconoscimento pubblico, generale, effettivo, espresso realmente dalle istituzioni e dai costumi che ad ogni essere umano è dovuta la stessa quantità di rispetto e di riguardo perché il rispetto è dovuto all'essere umano come tale e non conosce gradi.

Quindi le differenze inevitabili fra gli uomini non debbono mai significare una differenza nei gradi di rispetto. Perché ad esse non venga attribuito questo significato, occorre un certo equilibrio fra l'uguaglianza e l'ineguaglianza.

La gerarchia.

La gerarchia è un bisogno vitale dell'anima umana. Essa è costituita da una certa venerazione, da una certa devozione nei confronti dei superiori, considerati non in riferimento alla loro persona né al potere che esercitano bensì come simboli. Essi sono simboli di quella sfera che si trova al di sopra di ogni uomo e la cui espressione mondana è costituita dagli obblighi di ogni uomo verso i suoi simili.

- L'onore.

L'onore è un bisogno vitale dell'anima umana. Il rispetto dovuto ad ogni essere umano come tale, persino quando è accordato effettivamente, non basta a soddisfare questo bisogno; perché il rispetto è identico per tutti e immutabile, mentre l'onore è in relazione a un essere umano considerato non già semplicemente come tale, ma nel suo ambiente sociale. Questo bisogno è pienamente soddisfatto se ognuna delle collettività di cui un essere umano è membro lo fa partecipe di una tradizione di grandezza racchiusa nel suo passato e riconosciuta pubblicamente.

La punizione.

La punizione è un bisogno vitale dell'anima umana. E' di due tipi: disciplinare e penale. Le punizioni del primo tipo offrono una sicurezza contro quelle mancanze nei confronti delle quali la lotta sarebbe troppo estenuante se fosse priva di un sostegno esteriore. Ma la punizione più indispensabile all'anima è la punizione del delitto.

- La libertà di opinione.

La libertà di opinione e la libertà di associazione sono in genere menzionate insieme. E' un errore. Eccetto nel caso di gruppi naturali, l'associazione non è un bisogno, ma un espediente della vita pratica.

Invece la libertà d'espressione totale, illimitata, di qualsiasi opinione, senza nessuna restrizione, né riserva, è un bisogno assoluto per l'intelligenza. Quindi è un bisogno dell'anima, perché quando l'intelligenza si trova a disagio l'anima intera soffre.

- La sicurezza.

La sicurezza è un bisogno essenziale dell'anima. Sicurezza vuol dire che l'anima non si trovi sotto il peso della paura o del terrore, tranne per un concorso di circostanze accidentali e per rari e brevi momenti. La paura o il terrore, come durevoli stati d'animo, sono veleni quasi mortali, siano essi provocati dalla possibilità di rimanere disoccupati, o dalla repressione della polizia, o dalla presenza di un conquistatore straniero, o dall'attesa di una probabile invasione, o da qualsiasi altra sventura che paia superare le forze umane.

- Il rischio.

Il rischio è un bisogno essenziale dell'anima. L'assenza di rischio suscita una specie di noia che paralizza in modo diverso da quanto faccia la paura, ma quasi altrettanto. E poi ci sono situazioni che, implicando un'angoscia diffusa senza rischio preciso, trasmettono contemporaneamente l'una e l'altra malattia.

Il rischio è un pericolo che provoca una reazione riflessa; cioè non sorpassa le risorse dell'anima al punto di schiacciarla sotto il peso della paura. In certi casi, contiene una parte di giuoco; in altri, quando un obbligo preciso spinga l'uomo ad affrontarlo, è lo stimolo più alto che esista.

- La proprietà privata.

La proprietà privata è un bisogno vitale dell'anima. L'anima è isolata, perduta, se non è circondata da oggetti che siano per essa come un prolungamento delle membra del corpo. L'uomo è irresistibilmente portato ad appropriarsi col pensiero ciò che continuamente e a lungo ha usato per il lavoro, per il piacere o per le necessità della vita. Così un giardiniere, dopo un certo tempo, sente che il giardino è suo. Ma là dove il sentimento di appropriazione non coincide con la proprietà giuridica, l'uomo è continuamente minacciato da separazioni dolorosissime.

- La proprietà collettiva.

Un bisogno altrettanto importante è la partecipazione ai beni collettivi, partecipazione che non consiste in una fruizione materiale, ma in un sentimento di proprietà. Si tratta più di uno stato spirituale che di una disposizione giuridica. Là dove esiste veramente una vita civica, ognuno si sente personalmente proprietario

dei monumenti pubblici, dei giardini, della magnificenza esibita nelle cerimonie; e così, il lusso che quasi ogni essere umano desidera è concesso persino ai più poveri. Ma non solo lo stato bensì qualsiasi specie di collettività ha il dovere di fornire la soddisfazione di questo bisogno.

- La verità.

Il bisogno di verità è il più sacro di tutti. Eppure non se ne parla mai. La lettura fa spavento, quando ci si sia resi conto della quantità e dell'enormità di menzogne materiali, diffuse senza vergogna anche nei libri degli autori più stimati. E così leggiamo come se si bevesse acqua di un pozzo sospetto.

Il radicamento

Non è possibile soddisfare l'esigenza di verità di un popolo se a tal fine non si riesce a trovare uomini che amino la verità. Il radicamento è forse il bisogno più importante e più misconosciuto dell'anima umana. E' tra i più difficili da definire. Mediante la sua partecipazione reale, attiva e naturale all'esistenza di una collettività che conservi vivi certi tesori del passato e certi presentimenti del futuro, l'essere umano ha una radice. Partecipazione naturale, cioè imposta automaticamente dal luogo, dalla nascita, dalla professione, dall'ambiente. Ad ogni essere umano occorrono radici multiple. Ha bisogno di ricevere quasi tutta la sua vita morale, intellettuale, spirituale tramite gli ambienti cui appartiene naturalmente.

5. L'ORGANIZZAZIONE È UN FATTO DI SOCIALITÀ

Un'organizzazione, prima ancora che un insieme coordinato (sia nella modalità meccanica che in quella per incentivi) si fonda su una finalità primaria definibile come *mission*. Ogni organizzazione nasce ed ha la sua ragione d'essere entro questa finalità che assume il valore di priorità assoluta rispetto a tutte le altre variabili che la compongono. La mission di un'organizzazione rappresenta quindi l'elemento fondamentale sulla base del quale il sistema si organizza al proprio interno.

Un'organizzazione è buona, ovvero orientata al bene, quando il valore che persegue è tale per gli stakeholder e per il territorio di riferimento; inoltre quando tale finalità primaria è comune a tutti i suoi membri, dal top management al più basso dei livelli operativi. Tre sono le condizioni di minima per ottenere una condivisione della mission intesa non solo come informazione ma come ethos e fierezza:

- la finalità sia conosciuta da tutti; ciò implica un impegno dell'organizzazione a diffondere la propria finalità in modo chiaro e continuativo (ogni volta che essa cambia o si modifica);
- la finalità sia compresa da tutti; ciò implica che ciascuno si impegni a verificare (costantemente nel tempo) cosa quella mission comporti nell'ambito del proprio ruolo, responsabilità ed attività, in modo da essere consapevole circa il proprio contributo per il perseguimento di quella finalità primaria;
- si sviluppi un'adesione interiore rispetto alla finalità e un linguaggio espressivo di tale dinamismo.

Le organizzazioni non sono solo più o meno grandi ma anche più o meno amate, più o meno partecipate.

La nostra disponibilità a dare un contributo ad un'organizzazione, sia essa il nostro luogo di lavoro o qualsiasi altra cosa, non nasce soltanto da incentivi materiali come il buon guadagno, una carriera sicura, un ambiente confortevole, ma può anche nascere da incentivi puramente morali materiali o simbolici.

L'organizzazione è fondamentalmente un fatto di socialità: essa rifugge personalità individualistiche, seppure competenti nel proprio specifico ambito di preparazione.

Essendo che questa caratteristica risulta molto diffusa nel nostro tempo, occorre far capire alle persone brave sul piano individuale che il loro profilo professionale viene valutato anche per la capacità di produrre insieme con gli altri, di produrre integrazione.

Sembra che tale requisito sia considerato secondario entro il sistema dei valori prevalenti; pertanto, rispetto al passato, oggi è più forte l'esigenza dedicare il giusto tempo alla costruzione di un pieno accordo sul «facciamo questo pezzo di strada insieme, partiamo dalle vostre pratiche e da quel che già sapete, dalle vostre rappresentazioni per definire uno spazio comune significativo e duraturo».

L'essere compagni di strada non si costruisce strada facendo, ma richiede un grande lavoro preliminare.

Se non lo si fa in modo appropriato il livello di entusiasmo e di fiducia decrescono molto rapidamente, le persone si ritirano nella loro comfort zone, si perde subito spinta progettuale. Se non c'è una costruzione iniziale molto forte, anche in termini di investimento emotivo, sarà improbabile arrivare alla fine.

Il progetto di una buona organizzazione di lavoro nasce dall'investimento emotivo, dalla condivisione di uno stile lavorativo comune, ma anche dalla comprensione del nesso che sussiste tra gli interventi sui singoli e le dinamiche proprie del contesto sociale.

«I giovani oggi devono imparare a muoversi tra le organizzazioni così come i loro antenati impararono a coltivare i campi e ad allevare il bestiame» (Peter Drucker).

(stralci da ISMO, *L'organizzazione*²)

²

http://redazione.regione.campania.it/farecampania/scaffale_formativo/ARCHIVIO/2003%20Funzione%20Formazione/organizzazione.pdf

6. LE PASSIONI TRISTI DEI CITTADINI DELLE DEMOCRAZIE

Alexis de Tocqueville
La democrazia in America

Gli uomini, che vivono in tempi di democrazia, hanno molte passioni, ma la maggior parte delle loro passioni confluiscono nell'amore della ricchezza o ne derivano. Questo non vuoi dire che il loro animo sia più basso, ma che l'importanza del denaro è in quei tempi effettivamente maggiore. Quando i cittadini sono tutti indipendenti e indifferenti, solo pagando si può ottenere la loro cooperazione; la qual cosa moltiplica all'infinito l'uso della ricchezza e ne accresce il valore. Scomparso il prestigio che si attribuiva alle vecchie cose, non sono più la nascita, le condizioni sociali, la professione, a distinguere gli uomini, oppure li distinguono a malapena; resta così solo il denaro a creare differenze evidenti tra loro e a innalzare qualcuno al di sopra dei suoi pari. La distinzione che nasce dalla ricchezza si nutre della scomparsa e della diminuzione di tutte le altre.

Nelle aristocrazie il denaro serve a raggiungere solo qualche punto della vasta sfera dei desideri; nelle democrazie sembra condurre a tutti. In genere, dunque, in fondo alle azioni degli Americani si ritrova sempre, come elemento principale o accessorio, l'amore per la ricchezza; il che dà a tutte le loro passioni un'aria di famiglia e non tarda a renderne il quadro noioso. Non solo questo eterno ritorno della medesima passione è di una grande monotonia; anche i mezzi particolari, che questa passione adopera per soddisfarsi, lo sono ugualmente.

Quanto dico dell'America è valido del resto per quasi tutti gli uomini di oggi. La varietà scompare dal seno della specie umana. In ogni angolo del mondo si ritrovano le stesse maniere di agire, di pensare e di sentire. Questo non dipende soltanto dal fatto che tutti i popoli hanno oggi maggiori possibilità di contatto tra loro e possono quindi copiarsi più fedelmente, ma dal fatto che in ogni paese gli uomini, scostandosi sempre più dalle idee e dai sentimenti particolari di una casta, di una professione, di una famiglia, arrivano simultaneamente a ciò che dipende dalla costituzione stessa dell'uomo, il quale è dappertutto identico. Divengono perciò simili, anche se non si sono imitati. Sono come dei viaggiatori sparsi in una grande foresta i cui sentieri sboccano tutti nel medesimo punto.

Ho visto in America gli uomini più liberi e più illuminati, sistemati nei modi più felici che ci siano al mondo, e mi è sembrato che una specie di ombra ricoprissi abitualmente i loro lineamenti: mi sono apparsi gravi e quasi tristi persino nei loro svaghi. La principale ragione di questo è che i primi non pensano ai mali che soffrono, mentre gli altri pensano incessantemente ai beni che non hanno. È strano vedere con quale specie di ardore febbrile gli Americani inseguano il benessere e come si mostrino continuamente tormentati da un vago timore di non avere scelto la via più corta per arrivarvi.

Gli Americani si attaccano ai beni di questo mondo, come se fossero sicuri di non morire, e mettono tanta precipitazione a cogliere quelli che passano alla loro portata, che si direbbe temano ad ogni istante di finire di vivere prima di averne fruito. Li afferrano tutti, ma non li stringono: li lasciano presto sfuggire dalle mani per correre dietro a godimenti nuovi.

La libertà sola, per contro, può efficacemente combattere in simili società i vizi che sono ad esse connaturali, e frenarle sulla china dove tendono a scivolare. Essa soltanto, invero, può sottrarre i cittadini all'isolamento dovuto alle loro stesse condizioni di vita, per costringersi a riacostarsi l'uno

all' altro; essa sola li anima, li mette diuturnamente in contatto con la necessità di concentrarsi, di persuadersi, di reciprocamente giovare della pratica dei comuni affari. Essa soltanto è in grado di strapparli al culto dell'oro e alle meschine faccende giornaliere dei loro affari privati, per farlo sentire e vedere, in ogni momento, la circostante e sovrastante presenza della patria; essa soltanto può sostituire di tempo in tempo all'amore del benessere passioni più energiche e alte, offrire all'ambizione scopi maggiori che non quello di far quattrini, creare la luce che permette di scorgere e giudicare i vizi e le virtù degli uomini.

7. IL MONDO COMUNE

Tratto da: Maurizio Passerin d'Entrèves, *La teoria della cittadinanza nella filosofia politica di Hannah Arendt*³

Perdita o declino della sfera pubblica

Una delle caratteristiche principali dell'età moderna per la Arendt è la perdita o il declino della sfera pubblica, quel tipo di presenza dove regnano la libertà e l'eguaglianza, dove i cittadini interagiscono mediante il discorso e la persuasione, rivelano la propria identità e decidono per mezzo della deliberazione collettiva di questioni di interesse pubblico. La perdita o l'erosione della sfera pubblica è collegata a un fenomeno più vasto che la Arendt designa col termine "perdita del mondo" (*loss of the world*) o "alienazione dal mondo" (*world alienation*) che indicano la perdita di un mondo comune, creato dall'uomo e composto di oggetti, artefatti e istituzioni, che ci separa dalla natura e che fornisce un contesto relativamente permanente e durevole alle nostre attività mondane.

Con la perdita o l'erosione di questo mondo comune viene a mancare quella struttura stabile da cui deriviamo, in parte, il nostro senso della realtà e la nostra identità personale; inoltre, viene a mancare quello sfondo di pratiche e istituzioni da cui può sorgere uno spazio pubblico per l'azione e la deliberazione politica. Per la Arendt, quindi, la rivitalizzazione della sfera pubblica, della sfera nella quale può fiorire la pratica della cittadinanza, richiede sia il recupero di un mondo comune condiviso (ovvero il superamento dell'alienazione dal mondo), sia la creazione di numerosi spazi della presenza nei quali gli individui possono rivelare la propria identità e stabilire rapporti basati sulla reciprocità e la solidarietà.

Lo spazio della presenza

La sfera pubblica è quello spazio dove ogni cosa che appare «può essere vista e sentita da tutti e ha la più ampia pubblicità possibile. Per noi, ciò che appare -che è visto e sentito da altri come da noi stessi- costituisce la realtà. Raffrontate con la realtà che viene dall'essere visto e udito, anche le più grandi forze della vita intima -le passioni del cuore, i pensieri della mente, i piaceri dei sensi- caratterizzano un tipo di esistenza incerta e nebulosa fino a quando non vengano trasformate, deprivatizzate e deindividualizzate, per così dire, in una configurazione che le adegui all'apparire pubblico ... La presenza di altri che vedono ciò che vediamo e odono ciò che udiamo ci assicura della realtà del mondo e di noi stessi.»

In questo spazio della presenza le esperienze possono essere condivise, le azioni giudicate, e le identità rivelate. La Arendt sostiene infatti che «poiché la nostra sensibilità nei confronti della realtà si fonda soprattutto sull'apparire e quindi sull'esistenza di un dominio pubblico in cui le cose possono emergere dall'oscurità dell'esistenza latente, anche il barlume che illumina le nostre vite private e intime deriva in ultima analisi dalla luce molto più forte del dominio pubblico».

Questo spazio viene creato tutte le volte che l'azione viene coordinata mediante il linguaggio e la persuasione ed è orientata verso il conseguimento di scopi collettivi. La peculiarità dello spazio della

³ https://www.icps.cat/archivos/WorkingPapers/WP_I_102.pdf?noga=1

presenza è che «diversamente dagli spazi che sono opera delle nostre mani, non sopravvive all'attualità del movimento che lo crea, ma scompare non solo con il disperdersi degli uomini -come nel caso di grandi catastrofi, che distruggono il corpo politico di un popolo- ma con la stessa scomparsa o l'arresto delle attività. Esso è potenzialmente ovunque le persone si raccolgono insieme, ma solo potenzialmente, non necessariamente e non per sempre».

Lo spazio della presenza è quindi sempre potenziale, in quanto minacciato di erosione quando non viene realizzato tramite le azioni ed i discorsi di individui che si riuniscono per intraprendere dei progetti comuni.

Il mondo che abbiamo in comune

«Vivere insieme nel mondo significa essenzialmente che esiste un mondo di cose tra coloro che lo hanno in comune, come un tavolo è situato tra quelli che vi siedono intorno; il mondo, come ogni in-tra, mette in relazione e separa gli uomini nello stesso tempo.» La sfera pubblica, intesa come mondo che abbiamo in comune «ci raccoglie insieme e tuttavia ci impedisce, per così dire, di caderci addosso a vicenda. Ciò che rende la società di massa così difficile da sopportare non è ... il numero delle persone implicate, ma il fatto che il mondo che sta tra di loro ha perduto il suo potere di riunirle insieme, di metterle in relazione e di separarle. E' ciò che noi abbiamo in comune non solo con quelli che vivono con noi, ma anche con quelli che c'erano prima e con quelli che verranno dopo di noi. Ma un tale mondo comune può superare il ciclo delle generazioni solo nella misura in cui appare in pubblico».

«Se non entrasse nei discorsi degli uomini e non costituisse il loro orizzonte, il mondo non sarebbe un artificio umano ma un ammasso di cose irrelazionate ... senza un mondo dell'artificio umano, le faccende umane sarebbero fluttuanti, futili e vane come il vagabondare di tribù nomadi».

«Nell'arco della vita l'uomo si muove costantemente in due differenti ordini di esistenza: egli si muove all'interno di ciò che è suo e si muove anche in una sfera che è comune a lui e ai suoi concittadini. Il "bene pubblico", gli interessi del cittadino, è davvero il bene comune perché è situato nel mondo che abbiamo in comune senza possederlo. Molto spesso, esso sarà in opposizione a tutto ciò che reputiamo un bene per noi stessi nella nostra vita privata».

«L'io in quanto io non può pensare in termini di interesse di lungo periodo, vale a dire l'interesse di un mondo che sopravvive ai suoi abitanti». Ciò che unisce i cittadini è invece il loro mondo comune e la loro volontà di creare uno spazio politico dove le loro differenze possono essere espresse, articolate, contestate ed eventualmente risolte in maniera democratica.

Nessuno si può dire felice senza possedere la sua parte di felicità pubblica; nessuno si può dire libero senza avere la sua esperienza di libertà pubblica; nessuno può essere considerato né felice né libero senza partecipare, avendone una parte, al pubblico potere.

8. SIAMO STATI ATTESI

Walter Benjamin
(1892 – 1940)

I Passages

«Il commercio e il traffico sono le due componenti della strada. All'interno dei passages, la seconda componente è venuta meno; il loro traffico è rudimentale. Il passage è soltanto strada sensuale del commercio, fatta solo per risvegliare il desiderio. Poiché in questa strada le linfe vitali ristagnano, le merci proliferano ai suoi bordi, intrecciandosi in relazioni fantastiche come un tessuto ulcerato [...] Con il sorgere dei grandi magazzini, per la prima volta nella storia i consumatori cominciano a sentirsi massa. (Prima era solo il bisogno che li istruiva in questo senso). Cresce pertanto in modo straordinario l'elemento circense e spettacolare del commercio [...]

Specificità del grande magazzino: i clienti si sentono massa; vengono messi a confronto con le merci in deposito; con un unico sguardo, possono abbracciare tutti i vari piani; pagano prezzi fissi; possono cambiare gli articoli».

(*I "Passages" di Parigi*, Einaudi, Torino 2010, 50, 64)

Il sonno della coscienza collettiva

«Il XIX secolo rappresenta un lasso di tempo in cui la coscienza individuale si consolida sempre di più nella riflessione, mentre la coscienza collettiva cade in un sonno sempre più profondo. Ora, però, il dormiente – simile in questo al folle – intraprende attraverso il suo corpo un viaggio macrocosmico: grazie allo straordinario affinamento della sua autopercezione, i rumori e le sensazioni dei suoi organi interni – pressione del sangue, movimenti intestinali, battito cardiaco e tensioni muscolari – che nell'individuo sano e sveglio si perdono nella risacca della buona salute, generano le immagini del delirio o del sogno che ne danno una traduzione o spiegazione; è quanto accade anche alla collettività sognante, che nei passages sprofonda nel proprio interno». (*I Passages di Parigi*, I 433).

Scuotimento e risveglio

Il metodo del risveglio dallo stato semionirico in cui si trova la massa distratta e sognante dei consumatori prevede di polarizzare, nell'epoca in cui si sta vivendo, i fattori fertili, colmi di futuro, vitali e positivi, e la parte decadente, arretrata e infeconda. Il vantaggio di questo modo di procedere consiste nel far emergere in modo netto i contorni dell'epoca, o meglio di metterne in tensione i due poli e consente di cogliere ciò che c'è di positivo in ambedue le parti, poiché sposta l'angolo di visuale sul futuro. Sapendo che, contro i profeti della decadenza, emerge sempre l'indistruttibilità della vita, dai grandi contrasti, così come dalle sfumature, rinasce sempre di nuovo la vita.

(*I Passages di Parigi*, 513)

Sul concetto di storia

«Il passato reca con sé un indice segreto che lo rinvia alla redenzione. Non sfiora forse anche noi un soffio dell'aria che spirava attorno a quelli prima di noi? Non c'è, nelle voci cui prestiamo ascolto, un'eco di voci ora mute? ... Se è così, allora esiste un appuntamento misterioso tra le generazioni che sono state e la nostra. Allora noi siamo stati attesi sulla terra. Allora a noi, come ad ogni generazione che fu prima di noi, è stata consegnata una 'debole' forza messianica, a cui il passato ha diritto».

(*Sul concetto di storia*, Einaudi, 1997, p. 23)

9. ETICA DEL LAVORO O ETICA DELL'AUTOREALIZZAZIONE?

Una delle questioni più urgenti che occorre affrontare per il rilancio dell'occupazione a seguito della crisi generata dal blocco di una parte rilevante dell'economia, consiste nel superamento delle problematiche di disallineamento tra domanda ed offerta di lavoro, con speciale attenzione ai giovani.

Le statistiche ci dicono infatti che – al contrario del passato – la fascia d'età più richiesta è quella degli ultra cinquantenni; questo sembra dovuto al fatto che i più anziani sono portatori di un'etica del lavoro centrata sulla responsabilità, un fattore che li rende più interessanti rispetto ai giovani, considerati troppo centrati su se stessi piuttosto che sul progetto comune.

Inoltre emerge da parte delle imprese una richiesta di lavoratori che rimane inevasa a causa della carenza negli offerenti, specie i giovani, dei requisiti necessari per poter soddisfare le esigenze di ruolo. Questi corrispondono ad una formazione di base più consistente e attuale, ma unita ai comportamenti propri di un'etica del lavoro tradizionale: rispettare gli orari ed i ruoli, concentrarsi sul proprio compito, portarlo a termine superando situazioni e stati d'animo negativi, pensare non come singoli individui ma come componenti di un gruppo.

Il caso italiano per la sua storia imprenditoriale e le sue specificità produttive è connotato da un'etica del lavoro fondata su valori, credenze e culture che rendono critico l'allineamento tra richieste delle imprese perlopiù a carattere familiare, e le caratteristiche dei giovani, la cui ricerca di autorealizzazione è centrata sul proprio progetto personale. Questo nuovo orientamento valoriale che discrimina il proprio impegno in base alla soddisfazione personale si scontra con una tradizionale cultura del lavoro fondata invece sul "sacrificio" e sull'impegno "totalizzante" riferito al proprio ruolo.

Molte criticità nell'incontro domanda/offerta deriverebbero dunque dalla grande difficoltà di tanti imprenditori senior di innovare il proprio modo di fare impresa, di gestire le risorse umane e di fare welfare aziendale alla luce del modello di sviluppo globale basato sul concetto di sostenibilità (Agenda ONU 2030).

Sono sempre più diffusi i casi di imprenditori della "vecchia guardia" che preferiscono chiudere la propria impresa familiare anziché passare la gestione alle nuove generazioni esponendo di fatto il sistema economico-produttivo locale al rischio di estinzione di professioni storiche (es. panificatori).

Oltre alla differenziazione delle etiche del lavoro, troviamo anche un fenomeno molto più problematico: l'oscuramento del lavoro in quanto valore, spesso collegato ad un'errata comprensione dell'ultima rivoluzione tecnologica che, incorporando sempre più capacità umane, finirebbe per distruggere il lavoro e, in definitiva, la stessa società: si tratta dello scenario definito "jobless recovery" ovvero la ripresa senza lavoro. È una lettura totalmente smentita dai fatti: oggi, nonostante la crisi economica, il numero dei lavoratori nella gran parte del pianeta, ed anche in Italia, è più elevato di quello precedente al 2008.

Lo conferma anche il sentiero che sta percorrendo l'Intelligenza artificiale: ciò che si sta realizzando non è l'emulazione della mente umana, ma una "razionalità artificiale" tramite sistemi ed algoritmi (Big Data) capaci di analizzare dati per classificarli, riconoscere tratti ricorrenti, identificare correlazioni, simulare e predire lo sviluppo di un tipo complesso di società.

Un terreno di incontro tra generazioni può essere trovato sui "fattori sensibili" che hanno investito il lavoro e l'economia negli ultimi anni: la responsabilità sociale, i dilemmi di natura etica che non si

possono risolvere con algoritmi, la crescente rilevanza delle relazioni interpersonali sia entro le squadre del lavoro sia tra persone che appartengono a differenti ambiti professionali che richiedono un sovrappiù di capacità di ascolto, comprensione ed interazione. Ma anche la sostenibilità, l'etica economica, la valorizzazione delle risorse umane e il legame con la comunità in cui si colloca l'impresa.

Questo terreno si fonda non tanto su un'antropologia dello scambio quanto su un'antropologia dell'incontro inteso come condivisione di prospettive dotate di valore, entro un contesto d'azione che vede implicati i diversi soggetti coinvolti. In questa prospettiva, emerge nell'azione l'apertura dell'individuo verso l'altro, quel dinamismo che dà origine al comportamento morale che qualifica la comunità.

Molto stimolante appare la proposta di Frederic Laloux che, nel suo libro *Reinventare le organizzazioni*, sostiene che il modello organizzativo più diffuso, quello ad impronta meccanicistica-comportamentale, presenta gravi disfunzioni: scarsa motivazione delle persone, cinismo, paura, bassi livelli di servizio, aziende burocratizzate che faticano tremendamente ad adattarsi al nuovo. La causa è rintracciabile nella distanza tra ciò che interiormente le persone sentono come importante e ciò che esteriormente vivono nella vita organizzativa; da qui un vuoto generativo nell'accogliere il nuovo della società, ma anche la novità che è in ciascuna persona.

Noi oggi viviamo una profonda tensione tra l'etica del dovere e l'etica della soggettività, due aspetti molto differenti, se non alternativi. Al centro della cultura e del sentire più diffusi fra i giovani, ma pure in soggetti più adulti, c'è una prospettiva di vita che crea una netta discontinuità rispetto alla concezione storica del lavoro, ritenuto un dovere necessario al riconoscimento sociale e fuori del quale non vi è vita pubblica. La visione tradizionale incorporava il lavoro entro una macchina sociale a cui ciascuno partecipava svolgendo un ruolo, secondo schemi e riti precostituiti, nella direzione del progresso, un valore tanto certo da non essere discusso. Un fattore oggi decisamente in crisi nella coscienza collettiva.

L'incontro tra le due etiche – quella della responsabilità e quella dell'autorealizzazione – avviene non sulla base di sofisticate tecniche di gestione delle risorse umane, ma della maggiore consapevolezza delle imprese della propria responsabilità sociale, connessa al valore per la comunità del prodotto-servizio erogato.

Laloux afferma che, per risolvere i problemi generati dalle organizzazioni meccanicistico-comportamentali, esageratamente orientate a target economici spesso collocati nel brevissimo termine, occorre accedere ad un nuovo stadio di coscienza che tiene conto del desiderio delle persone di partecipare con il proprio lavoro ad un'opera dotata di valore etico, e di imprese che sanno valorizzare tale desiderio formando nei giovani la capacità di addomesticare il proprio ego e di ricercare un modo di operare comunitario più autentico e soddisfacente.

Si tratta di un salto di qualità che richiede alle imprese di fondare il rapporto di lavoro su un'intesa pre-contrattuale, ovvero un patto in cui il lavoratore si riconosce nel proposito evolutivo dell'impresa e decide di unire le proprie energie entro un lavoro che si svolge prevalentemente in team.

La svolta green dell'economia verso cui si sta orientando l'Unione europea può essere l'occasione storica per un nuovo umanesimo dell'economia e del lavoro.