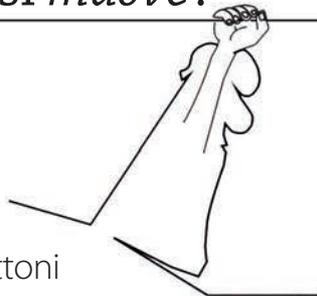
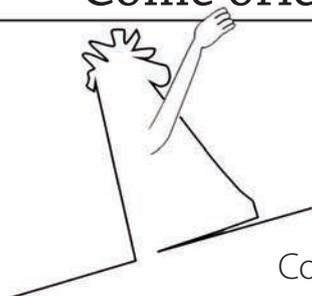


Gabriele Gabrielli

# LEADERSHIP SOTTOSOPRA 2011



Come orientarsi quando tutto si *muove*?



Con illustrazioni di Antonella Ciabattoni

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



LA SOCIETÀ

Saggi sugli aspetti rilevanti della contemporaneità

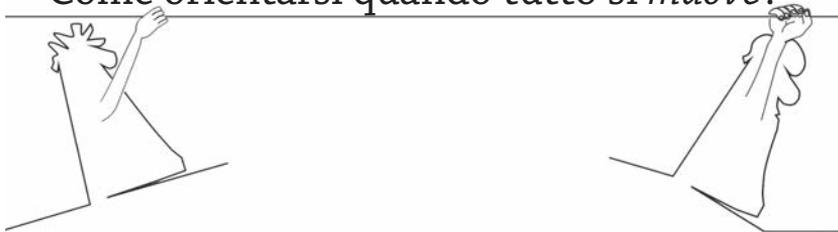
I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Gabriele Gabrielli

# LEADERSHIP SOTTOSOPRA SOTTO



Come orientarsi quando tutto si *muove*?



Con illustrazioni di Antonella Ciabattoni

**FrancoAngeli**

Le illustrazioni riportate nel volume e in copertina sono opera di Antonella Ciabattoni, che qui ringraziamo.

*Antonella Ciabattoni*, dopo il diploma conseguito al Liceo Sociopsicopedagogico di Ripatransone (Ap), si laurea all'Università di Camerino in Disegno Industriale ed Ambientale. Partecipa ad alcuni concorsi di design, ricevendo una segnalazione per la lampada BLOSS\_OHM. Studia Design presso l'Università degli studi di Firenze. Suona il clarinetto e collabora come grafica con la Fondazione Lavoroperla-persona.

*In copertina:* illustrazione di Antonella Ciabattoni

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito  
[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*A quanti continuano a offrirmi motivazioni per rovistare con speranza e fiducia nel lavoro e dentro le imprese, in progetti culturali, educativi e di coaching, anche quando si avrebbe voglia di lasciar perdere e riporre la scatola e i suoi tanti beni*

*[l'uomo] è un fine in sé e non dovrebbe mai essere usato come mezzo per conseguire altri fini, per quanto elevati possano essere...*

Hannah Arendt

*Chi si preoccupa esclusivamente del risultato, non va tanto per il sottile rispetto alla conformità dei principi: fa quel che è necessario affinché avvenga quello che vuole.*

Norberto Bobbio

*L'adorazione dell'antico vitello d'oro (cf. Es 32, 1-35) ha trovato una nuova e spietata versione nel feticismo del denaro e nella dittatura di una economia senza volto e senza uno scopo veramente umano.*

Papa Francesco

# Indice

<b>La ricerca di un diverso ancoraggio per le leadership</b>	pag.	11
1. I disagi della modernità	»	11
2. Lavorare sulla causa: il deficit di significato	»	12
3. L'eclisse dei fini che sovverte leadership e il posto dell'uomo	»	13
4. In cammino per testimoniare nuove leadership fondate sulla libertà della responsabilità	»	14
Riferimenti bibliografici	»	15
<b>Ringraziamenti</b>	»	17
<b>1. Società, gestione degli affari e fragilità. Smascherare le retoriche per coltivare umanità</b>	»	19
1. Ripartire dalla giustizia per creare sviluppo	»	19
2. Ignorare il chiasso dell'attualità	»	21
3. Qual è la natura dell'uomo? Riscrivere i programmi di educazione manageriale per allenare all'empatia e alla cooperazione	»	22
4. L'urlo del lavoro che manca	»	24
5. Le ragioni della competitività e quelle dei più deboli	»	26
6. Innovazione, marketing e pubblicità tra progresso e fragilità umane	»	28
7. Lavoro e pensiero critico	»	30
8. Un mondo di app-dipendenti o di app-attivi?	»	32
9. Piangiamo per fare gruppo. La leadership del gene della solidarietà	»	34

10. <i>Territorio</i> : una parola logora? Non per le imprese di senso	pag.	36
11. Ricercare il benessere organizzativo: una pratica che conviene	»	38
Riferimenti bibliografici	»	39
<b>2. Accoglienza e restituzione. Ricostruire attorno alla molteplicità nel rispetto della persona</b>	»	41
1. Complessità e varietà. Le dimensioni attorno cui costruire un futuro più accogliente	»	41
2. Dimensione culturale e diversità: la generatività della narrazione come strumento di azione organizzativa	»	43
3. Scegliere il lavoro rispettando le proprie passioni: un paradosso di questi tempi?	»	46
4. <i>Mercato, gerarchia e rete</i> sono mediatori che ci liberano dalla paura dell'altro. Abbiamo bisogno però di <i>relazioni forti</i>	»	48
5. Partecipazione e cittadinanza degli immigrati pietra d'inciampo per lo sviluppo	»	50
6. Investire sul "capitale spaziale" per accrescere il benessere. Una riflessione a margine delle proteste di piazza Taksim	»	52
7. Contro o incontro? Confronto generazionale e ageing management: nuove sfide per imprese e capi	»	54
8. Chi ha l'autorità per giudicare le nuove generazioni?	»	57
9. <i>Credit crunch</i> e il lavoro degli esclusi	»	59
Riferimenti bibliografici	»	60
<b>3. Leadership e visione del lavoro. Vivere l'organizzazione tra dignità e responsabilità</b>	»	62
1. La riforma del lavoro non dimentichi la riflessione sulla sua visione	»	62
2. Che valore ha il lavoro e per chi?	»	64
3. Perché nascondere la fragilità umana nel lavoro? C'è bisogno di rimediare al deficit antropologico nella società e nella politica, nell'economia e nel lavoro	»	69
4. Che forma ha la leadership?	»	73
5. Ladri di leadership? Stiamo attenti a non imbavagliare quella altrui	»	74
6. L'agire organizzativo tra l'etica delle intenzioni e quella della responsabilità	»	76
7. Leadership rumorose	»	78
8. Qualche "seme di speranza" per fecondare il nostro impegno sul lavoro	»	80

9. Generazioni trasparenti o mute? I giovani e le nostre colpe	pag.	82
10. Generazioni: un dialogo interrotto? Leader e manager devono fare la loro parte	»	84
11. Gestire fragilità ed emozioni per sviluppare le imprese	»	86
12. Invidia e prospettiva manageriale	»	89
13. La persona al centro dell'apprendimento e dell'esperienza comunitaria dell'impresa	»	92
14. <i>Stretching organizzativo</i> : quando la leadership guarda al "dopo di noi"	»	94
Riferimenti bibliografici	»	96
<b>4. Imprese, management e risorse umane. Prendersi cura delle persone nei luoghi di lavoro</b>	»	99
1. Saperi e formazione: le imprese come luoghi di educazione	»	99
2. Differenziare e valorizzare	»	101
3. Diversità e accoglienza nel lavoro	»	105
4. Ripensare il sistema delle ricompense per aumentare l'efficacia organizzativa e il benessere delle persone	»	108
5. Employability a tutto campo	»	110
6. C'è il rischio che la vita e le organizzazioni diventino <i>smisurate</i> ?	»	112
7. Qualche provocazione sull' <i>executive compensation</i>	»	114
8. Cambiare passo sulla parità di genere	»	116
9. Antidoti al pensiero breve nell'apprendimento	»	118
10. Lean Thinking e Formazione: possiamo restringere tutto all'interno di un approccio economico?	»	122
11. Come gestire le risorse umane con equità	»	124
12. Oltre il Total Reward?	»	130
13. Cosa sappiamo fare? Il lavoro HR tra <i>curiositas</i> e passione per l'insieme	»	134
14. Che postura assumiamo? Valutazione e reciprocità	»	136
15. La valutazione: strumento per il management o sua componente strutturale?	»	138
16. Pianificare la successione è buona pratica nonostante alcune criticità	»	141
17. È tempo di budget: la <i>struttura retributiva</i> cambia pelle?	»	144
18. Le incrostazioni della business partnership	»	147
Riferimenti bibliografici	»	149

<b>5. Competenze responsabili. Crescere con e per gli altri</b>	pag.	152
1. Coltivare l'intelligenza culturale per non cedere alla tentazione di "zippare" il flusso organizzativo	»	152
2. Il tempo è superiore allo spazio, un principio importante anche per leader e manager	»	154
3. Cosa sto facendo? Per coltivare leadership più consapevoli	»	156
4. "Della vita non si butta via mai niente". Senso e resilienza	»	159
5. Scoprire e liberare le vocazioni personali	»	160
6. People management creativo o responsabile?	»	163
7. Ricercare la "piena" responsabilità. Un paradosso da gestire con coraggio	»	164
8. Può esserci flessibilità senza fiducia?	»	166
9. L'empatia caposaldo della leadership	»	169
10. Far lavorare i collaboratori come "figli unici"?	»	171
11. Ascoltare l'età è essenziale per gestire le organizzazioni	»	174
12. Lavorare con le persone tra razionalità e narrazione	»	178
13. Comprendere gli atteggiamenti dei collaboratori. Una preoccupazione molto pratica per executive e manager	»	179
Riferimenti bibliografici	»	182

# *La ricerca di un diverso ancoraggio per le leadership*

## **1. I disagi della modernità**

Viviamo un'epoca di disorientamento, senza confini e territorio, che avvolge il piano internazionale, regionale e locale, il nord e il sud, l'est e l'ovest del pianeta Terra, la metropoli e le città, i quartieri e le periferie. Chi ci guida e quali sono i nostri punti di riferimento? Le leadership sono sottosopra, cambiano e mutano, si perdono. Perché? Charles Taylor (1991), quasi venticinque anni fa, rispondeva tracciando le linee del "disagio della modernità" che intorpidisce la nostra cultura e società. Sono tutte attuali, ancora discusse e approfondite, troppo spesso però tenute in poca considerazione per prendere decisioni. Proviamo disagio quando si avverte il senso «di una perdita o un declino, anche se la nostra civiltà "si sviluppa"» e il benessere a livello complessivo sembra crescere. Questo sconcerta, lasciandoci confusi e impauriti. Taylor individua tre disagi: «Il primo timore ha a che fare con quella che potremmo chiamare una perdita di senso, con il venir meno degli orizzonti morali. Il secondo riguarda l'eclisse dei fini di fronte al dilagare della ragione strumentale. E il terzo concerne una perdita di libertà». Su quest'analisi, arricchita nel tempo da prospettive che ne hanno approfondito e ampliato la portata e il significato, si registra ancora oggi un ampio consenso da parte degli studiosi. Sono disagi presenti anche nell'economia e nel lavoro, la loro discussione attrae la ricerca di studiosi di scienze umane e, con sempre maggiore frequenza, quella di economisti. È un interesse interdisciplinare che contamina saperi e approcci, procurando abbondante materiale per indirizzare diversamente anche le scelte delle imprese, di executive e manager.

## 2. Lavorare sulla causa: il deficit di significato

L'individualismo esasperato costringe tutti, con maggiore o minore consapevolezza, a concentrarci sulla nostra vita mettendo al centro i nostri interessi. In questo modo però ci priviamo di un ancoraggio e di una prospettiva più elevati, come quello che fornirebbe l'idea di esser parte di una società di eguali. Guardiamo il dito, insomma, perdendo così la vista della luna. Ci sentiamo quasi costretti, imprigionati nelle catene della logica individualista che ispira i sistemi sociali in cui viviamo, a rinchiuderci in noi stessi e ad allontanarci dall'altro che ci fa paura: nel quartiere dove viviamo, negli ambienti di lavoro, quando guardiamo la televisione o ascoltiamo la radio, mentre siamo in macchina e ci fermiamo a un semaforo. Proviamo un misto di pudore e vergogna nel confessarlo, ma il timore c'è. Temiamo che l'Altro, il *diverso* da noi, possa farci male e offenderci in qualche modo. Per esempio, non considerando adeguatamente le nostre capacità, oppure facendo carriera più velocemente di noi; o ancora destabilizzando l'equilibrio costruito nel tempo su cui siamo adagiati. Riescono a farlo bene le nuove generazioni che ci creano un profondo disagio. Sono lì che ci guardano, bussando alla porta di un benessere che si allontana e che le costringe a rivedere al ribasso molte aspettative. Viene voglia di scappare dall'Altro, allora, cercando vie di fuga e uscite di sicurezza. Così, costruiamo artefatti per limitare il contatto con le persone. Se poi è proprio inevitabile, lo facciamo di striscio annacquando le nostre relazioni che abbiamo reso povere e chiedendo l'assistenza di un *mediatore*. Lo Stato, per esempio, o il Mercato con i suoi contratti che ci rendono formalmente eguali (Bruni, 2012); la gerarchia, la rete e le sue invenzioni. Con questi strumenti evitiamo il "faccia a faccia" con l'Altro che ci infastidisce e preoccupa, perché lo consideriamo pericolo, minaccia, "ferita" e non occasione di sviluppo e riconoscimento di noi stessi. Le conseguenze sul piano civile ed economico sono enormi. Anche sul piano politico però sono disarmanti. Alexis de Tocqueville (1981), ricorda Taylor, vedeva infatti in questa sorta di rattrappimento dell'uomo sui propri interessi un serio pericolo per la tenuta stessa della democrazia: il timore della progressiva crescita di una società in cui saranno pochi quelli che avranno voglia di partecipare attivamente al governo della comunità. Anche nel lavoro, si accennava, i sintomi del disagio crescono. Prendono forma nella noia, nel *burnout*, nel *bore-out* e nella dipendenza da lavoro (Scaufeli *et al.*, 2012). Executive e manager sono ossessionati dalla performance economico-finanziaria della loro business unit e impresa, vivono costantemente in rete seguendo con apprensione gli andamenti borsistici e quelli sulla previsione delle quote di mercato e clienti, incapaci di interessarsi da vicino alla soddisfazione e alla felicità dei loro colla-

boratori ritenute dimensioni di cui non conviene farsi carico. Fare diversamente, infatti, comporterebbe la perdita di focus sui loro interessi particolari. Nelle maglie della rete intricata di questa prospettiva restano spesso impigliati anche altri beni: la famiglia, gli amici, le passioni, la comunità e le istituzioni. Paradossalmente noi stessi. Secondo alcuni studiosi (Ulrich *et al.*, 2012), sarebbe ora che nelle imprese si andasse oltre i sintomi per guardare diritto in faccia la causa sottostante del “problema iniziale”. Si scoprirebbe che questa causa è “un deficit di significato”. Crediamo che prendere il coraggio a due mani per affrontarlo alla radice avrebbe implicazioni positive anche per tutte le pratiche di *human resource management*, consentendo a imprenditori, executive e manager di testimoniare una nuova leadership, riposizionata nell’orizzonte morale e produttivo dell’asse che guarda all’impresa come luogo generativo di senso.

### **3. L’eclisse dei fini che sovverte leadership e il posto dell’uomo**

In quest’epoca abbiamo sperimentato il suicidio d’imprenditori e lavoratori, ma anche quello di imprese. Nella crisi, secondo l’economista Luigino Bruni, «ritroviamo tutti i sintomi delle depressioni serie» (Bruni, 2014: 98). Come può essere accaduto e cosa sta succedendo? La verità, continua Bruni, è che «il senso della vita non è, e non deve essere, *soltanto* il senso del lavoro, ma è il senso del lavoro e dell’impresa». Quale senso può avere però l’impresa in un’economia concepita come il regno degli affari e del profitto come fine, mentre la società civile sarebbe il luogo dove cercare e coltivare le virtù? La risposta può essere una sola: l’impresa strumento per massimizzare i profitti, una prospettiva che può misurare il suo successo solo attraverso l’espandersi dell’ideologia di un *mercato senza volti e senza relazioni*, senza anima e “immune” (Bruni, Zamagni, 2004; Bruni, 2007). Questa prospettiva ancora dominante, seppur presenti crepe in più parti, ha come conseguenza «il primato della ragione strumentale», un disorientamento «che pure turba grandemente molta gente» (Taylor 1991: 7). Possiamo davvero sorprenderci? Quando sei consapevole che ogni bene può essere immolato sul tavolo del calcolo dell’applicazione più economica dei mezzi disponibili per raggiungere un fine c’è poco spazio per stare sereni. Tutto si trasforma in mezzo, le persone sono convertite in *risorsa* e l’orizzonte dei fini scompare, perché scriveva Norberto Bobbio: «Chi si preoccupa esclusivamente del risultato, non va tanto per il sottile rispetto alla conformità dei principi: fa quel che è necessario affinché avvenga quello che vuole» (Bobbio, 2010). Si sovverte quel valore fondativo dell’uma-

nità e della convivenza civile secondo cui l'uomo, fine in sé, «non dovrebbe mai essere usato come mezzo per conseguire altri fini per quanto elevati possano essere» (Arendt, 1997). Un'altra leadership messa sottosopra dall'eclisse dei fini che si arrende di fronte alla potenza della ragione strumentale e che, oltre ad aver allargato nel tempo il suo raggio d'azione propagandosi a dismisura e profittando della forza derivatale dalla riduzione di libertà provocata, minaccia «d'impadronirsi delle nostre vite» (Taylor, 1991: 8). D'altra parte, si domanda Gustavo Zagrebelsky (2014: 32): «L'ordine politico ed economico imposto dalla finanza globalizzata non rappresenta forse la più grande aggregazione di potere in poche strutture che, di fatto, si sono assunte il governo del mondo?».

#### **4. In cammino per testimoniare nuove leadership fondate sulla libertà della responsabilità**

Il timore è fondato e reale. Abbiamo la sensazione di dover lottare ad armi impari contro i “poteri forti” che tengono in mano saldamente le redini non solo dell'economia ma ormai, in un mondo dove tutto è stato mercatizzato, anche della vita sociale e civile. Siamo ingabbiati e non conosciamo dove siano state riposte le chiavi per uscire o ribellarsi a questa situazione. Lo pensano in molti, perché resi fiacchi dall'incertezza che rende insicure le prospettive per sé e per la famiglia. Anche executive e manager si sentono, seppur da una prospettiva attenuata dalle migliori condizioni economiche in cui vivono, dentro questo meccanismo che sembra imbavagliare bocca e legare braccia. Pur sapendo di percorrere una strada sbagliata, talvolta si sentono costretti a chiudere gli occhi mentre assumono decisioni che produrranno ricchezza per pochi, disagi (talvolta drammi) per molti, costi sociali elevati. Il disorientamento diffuso che non sembra risparmiare nessuno ci interroga allora con domande come queste: davvero vogliamo essere schiavi della dittatura della ragione strumentale che, assottigliando progressivamente la nostra libertà, ci allontana dal processo di umanizzazione che ciascuno di noi potrebbe vivere? Siamo certi di non poter far nulla per scrollarci di dosso quell'immagine della “gabbia di ferro” con cui Max Weber descriveva l'esito dell'azione dei meccanismi impersonali nella società? Vogliamo affidarci davvero al soporifero effetto della fatalità? Siamo proprio convinti che non vi siano modelli economici alternativi per immaginare e rendere fattibile una diversa economia e ripensare la sostenibilità? Sono copiosi oramai gli studi e le indagini che argomentano il contrario, dimostrando l'insussistenza di tale idea. Le ricerche, infatti, appro-

fondiscono le ragioni dell'inerzia eccessiva nei riguardi dell'egemonia della visione neoliberista e argomentano come sia possibile invece "trasformare l'economia" (Mancini, 2014; 2015). Studi e inchieste testimoniano che nel flusso civile e sociale scorrono forme di economia diverse fondate sulla cooperazione, circolarità, comunione (Carlini, 2011). Le nuove generazioni poi e alcuni pionieri dell'innovazione sociale, secondo la testimonianza appassionata e documentata di Sandro Calvani (2014), stanno conducendo la "buona battaglia" per cambiare il mondo e costruire «un'economia a servizio dei bisogni e dei diritti dell'umanità». Sono impegnate in tale direzione numerose organizzazioni e decine di migliaia di volontari a livello internazionale. Anche nel lavoro e dentro le imprese non ci si può sottrarre a una realtà che interpella tutti i giorni executive e manager a ricercare punti di orientamento e ancoraggi per fondare una diversa leadership modellata su competenze responsabili. Possiamo e dobbiamo fare molto anche nei luoghi di lavoro, comunicando e mettendo al centro dell'agire organizzativo la ricerca e la coltivazione di spazi crescenti di consapevolezza ove collocare il futuro, per ancorarci a fondamenta più solide che poggino sulla libertà della responsabilità (Gabrielli, 2012: 134). È un percorso avviato che le realtà più sapienti stanno già sperimentando. Sarà favorito anche dal lavoro educativo che riusciremo a fare per sviluppare una diversa e attiva consapevolezza sui disagi della modernità e delle sue ragioni. Su questo aspetto le imprese e chi le guida possono fare molto, per esempio coltivando dentro l'organizzazione iniziative educative e formative diverse per contenuti e approcci, capaci di aiutare a costruire una nuova e per certi versi inedita funzione sociale dell'impresa intesa come luogo fertile di significati e di senso per il lavoro.

## Riferimenti bibliografici

- Bobbio N. (2010), *Elogio della mitezza e altri scritti morali*, il Saggiatore, Milano.
- Bruni L. (2007), *La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane*, Il Margine, Milano.
- Bruni L. (2012), *Le nuove virtù del mercato nell'era dei beni comuni*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L. (2014), *Fondati sul lavoro*, Vita e Pensiero, Milano.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità e felicità pubblica*, il Mulino, Bologna.
- Calvani S. (2014), *La realtà è più importante dell'idea*, Editrice Ave, Roma.
- Carlini R. (2011), *L'economia del noi. L'Italia che condivide*, Laterza, Roma-Bari.

- De Tocqueville A. (1981), *De la démocratie en Amérique*, 2 voll., Garnier-Flammarion, Paris, p. 385 [trad. it. *La democrazia in America*, in Id. *Scritti politici*, a cura di N. Matteucci, vol. II, Utet, Torino 1968, p. 812].
- Gabrielli G. (2012), *Leadership e people management. Vivere le organizzazioni coltivando responsabilità*, FrancoAngeli, Milano.
- Arendt H. (1997), *Lavoro, opera, azione. Le forme della vita attiva*, Ombre Corte, Verona.
- Mancini R. (2014), *Trasformare l'economia*, FrancoAngeli, Milano.
- Mancini R. (2015), *Ripensare la sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano.
- Papa Francesco (2013), *Evangelii gaudium*, EDB, Bologna.
- Schaufeli W., Dijkstra P., Borgogni L. (2012), *Engagement: la passione nel lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- Taylor C. (1991), *The Malaise of Modernity*, trad. it. *Il disagio della modernità*, Laterza, Roma-Bari 1999.
- Ulrich D., Ulrich W. (2012), *Il perché del lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- Zagrebelsky G. (2015), *Presentazione*, a Olivetti A., *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea.

## Ringraziamenti

Questo volume raccoglie scritti diversi pubblicati, tra la fine del 2011 e il 2014, nelle seguenti riviste e periodici, web magazine e newsletter, blog e siti: *L'Impresa* (rivista italiana di management), *Voce della Vallesina* (settimanale di informazione), *executivembanews* (newsletter dell'Executive MBA della LUISS BS), *Leadership & People management* (newsletter della LUISS BS), *HR On Line* (web magazine dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale – AIDP), *Cosmopolis* (rivista semestrale di cultura, <http://www.cosmopolisonline.it/larivista.htm>), Blog Fondazione Lavoro per la persona (<http://www.lavoroperlapersona.it/>), Blog Bicocca Training & Development Centre (<http://btdc.albaproject.it/>), Blog Studio Gabrielli Associati (<http://www.gabrielliassociati.com/category/dialoghi-senza-cravatta/>), Gruppo Loccioni ([www.loccioni.com](http://www.loccioni.com)). Di qualche contributo sono state pubblicate, talora, versioni differenti anche nel titolo, ora riproposte in un'unica versione. La scelta ha comportato la necessità di apportare leggere modifiche ai testi i cui riferimenti originari sono comunque segnalati al termine di ogni scritto.

Ho naturalmente debiti di riconoscenza con tante persone. Un ringraziamento lo devo innanzi tutto a quanti hanno voluto condividere storie che sono diventate materiali e spunti per le riflessioni che ho scritto, ma anche a chi cortesemente ha letto quello che via via andavo scrivendo fornendomi feedback e commenti. Grazie a Luca Alici per aver letto l'introduzione e condiviso alcuni suggerimenti sui titoli. Un ringraziamento particolare poi lo devo a tre persone: a Francesca Zaccaro e Lucia Ladowski, che mi hanno aiutato a non perdere e a raccogliere gli scritti, a Maria Rosaria Di Renzo che ha curato l'editing del volume. Un ringraziamento speciale lo devo naturalmente ad Antonella Ciabattone che ha accolto con entusiasmo l'idea di rileggere i contributi proposti nel volume accompagnandoli con le sue preziose illustrazioni. Infine, continuo a essere riconoscente a Ilaria Angeli e alla casa editrice FrancoAngeli perché ospitano, ormai da più di dieci anni, quanto vado scrivendo.



# 1. Società, gestione degli affari e fragilità. *Smascherare le retoriche per coltivare umanità*

*... il processo dinamico di un'economia di mercato e di proprietà privata, se abbandonato a se stesso, alimenta importanti fattori di convergenza legati in particolare alla diffusione delle conoscenze e delle competenze, ma anche potenti fattori di divergenza, potenzialmente minacciosa per le nostre società democratiche e per i valori di giustizia sociale sui quali esse si fondano*

Thomas Piketty

## **1. Ripartire dalla giustizia per creare sviluppo\***

Ci sono numerose questioni che disorientano i governi e la politica, le istituzioni e la società civile, le famiglie e le strutture educative. Sono questioni tutte interconnesse. Creano un disorientamento “senza territorio”, perché è ovunque e coinvolge il piano internazionale, quello regionale e locale, il nord come il sud del pianeta. Ricordiamone alcune: la globalizzazione e l'accentuata dimensione assunta dalla mobilità di popoli e persone, le nuove e inconsuete modalità di produzione della ricchezza fondate sulla conoscenza e i suoi effetti moltiplicativi, la crisi del lavoro e dei sistemi di welfare nell'Occidente, la povertà e le diseguaglianze che continuano a crescere in tutte le latitudini. Sin qui sono prevalsi comportamenti opportunistici e forme di “avidità” che hanno reso evidenti le fragilità e i pericoli di una visione dello sviluppo senza limiti, richiamando talvolta anche prospettive diversamente fondate e discutibili come quelle della decrescita (Latouche, 2006). Una crescita senza limiti perseguita attraverso l'azione incontrollata di numerosi “au-

\* *executivembanews*, 59, ottobre 2011.