

# Etica, organizzazioni e lavoro

Quadro teorico e profilo  
di settori in cambiamento

a cura di Maria Gabriella Landuzzi  
e Francisco Rubio



**Sociologia  
del lavoro**

**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.



# Sociologia del lavoro

COLLANA DIRETTA DA **MICHELE LA ROSA**

Vice-direttori: Vando Borghi, Enrica Morlicchio, Laura Zanfrini

Redazione: Federico Chicchi, Barbara Giullari,  
Giorgio Gosetti, Roberto Rizza

---

La collana, che si affianca all'omonima rivista monografica, intende rappresentare uno strumento di diffusione e sistematizzazione organica della produzione, sia teorico-interpretativa, sia empirica, di natura peculiarmente sociologica ed inerente la vasta e complessa problematica lavorista delle società postindustriali.

Dall'innovazione tecnologica alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, dalle trasformazioni del mercato del lavoro alle diverse forme di lavoro non standard, dalle dinamiche occupazionali alle culture del lavoro, dalla questione giovanile al lavoro informale fino ai temi della qualità: questi gli "scenari" di riferimento entro cui la collana si sviluppa, tentando altresì un approccio capace di rappresentare un utile terreno di confronto per studiosi, operatori ed esperti impegnati nelle differenti istituzioni.

La collana garantisce rigore scientifico e metodologico indipendentemente dai contenuti specifici espressi dagli autori, in coerenza con la legittimità della pluralità di possibili approcci sia di merito sia disciplinari.

Tutti i testi sono preventivamente sottoposti ad almeno due referee anonimi.

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

# **Etica, organizzazioni e lavoro**

Quadro teorico e profilo  
di settori in cambiamento

a cura di **Maria Gabriella Landuzzi**  
e **Francisco Rubio**



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Scienze Umane dell'Università degli Studi di Verona.

Si ringrazia la dott.ssa *Francesca Scarinci* per la collaborazione alla traduzione e alla revisione dei saggi scritti dagli autori spagnoli.

Copyright © 2020 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).*

# Indice

<b>Presentazione</b> , di <i>Michele La Rosa</i>	pag.	7
<b>Introduzione</b> , di <i>Maria Gabriella Landuzzi</i>	»	9
<b>Parte prima</b> <b>I concetti fondamentali</b>		
<b>Etica e valori: elementi di base</b> , di <i>Francisco Rubio</i>	»	23
<b>Etica, organizzazione e complessità</b> , di <i>Giorgio Gosetti</i>	»	40
<b>Etica e professioni</b> , di <i>Laura Furri</i>	»	64
<b>Parte seconda</b> <b>Settori in cambiamento</b>		
<b>Valori della medicina e processo decisionale</b> , di <i>Mariano Casado Blanco</i>	»	81
<b>Etica e valori nel Servizio Sociale professionale</b> , di <i>Carlo Soregotti e Roberto Dalla Chiara</i>	»	96
<b>Rischi e impegni etici per le organizzazioni non governative nella società attuale</b> , di <i>Jesús Pérez-Mayo</i>	»	112
<b>Etica e <i>Good Governance</i> nello sport e per le professioni</b> , di <i>Caterina Rota</i>	»	123
<b>Etica giudiziaria</b> , di <i>Luis R. Hernández</i>	»	136

<b>Istruzione e Formazione Professionale per una crescita etica attraverso il lavoro, di <i>Marco Perini</i></b>	pag.	152
<b>Università e territorio: un dialogo continuo basato sull'etica per lo sviluppo locale, di <i>Mario E. Vargas Sáenz</i></b>	»	161
<b>Trasversalità dell'etica, di <i>Francisco Rubio</i></b>	»	177
<b>Le autrici/gli autori</b>	»	181

# Presentazione

di *Michele La Rosa*

L'interesse della sociologia per il tema dell'etica ha ormai una data antica, mentre meno praticata è l'analisi dell'etica nell'ambito degli studi sociolavoristici, sebbene ormai anche in quest'area di studi sociologici si contino alcuni approfondimenti sul tema, riferibili principalmente al mondo della produzione.

In questo caso la collana di Sociologia del lavoro ospita una ricognizione del tema dell'etica da diversi punti di vista. Ci pare innanzitutto interessante sottolineare come gli autori abbiano correttamente scelto di anteporre a un'analisi settoriale una parte caratterizzata da riflessioni che contribuiscono a porre in evidenza i tratti teorici del tema. Un'argomentazione articolata sotto il profilo concettuale sul rapporto fra etica e valori diventa quindi la cornice all'interno della quale guardare all'etica come parola chiave da associare al mondo delle organizzazioni e delle professioni. La complessità è ormai la cifra che va sempre più connotando l'organizzazione del lavoro, nelle sue diverse dimensioni (pensiamo alla costruzione degli assetti organizzativi, così come al profilo che assumono i modelli organizzativi e i comportamenti organizzativi), e anche le professioni negli ultimi decenni hanno subito una forte pressione al cambiamento dei profili in termini di responsabilità e competenze (quindi conoscenze e capacità). Facciamo sempre più i conti con ruoli che prevedono una forte attivazione del lavoratore nell'interpretarli e nell'acquisire competenze relative al saper fare, saper essere e saper agire. Un saper agire che diventa primariamente sviluppo delle capacità di apprendimento, di orientamento attivo e costruttivo nei complessi profili organizzativi e professionali. La riflessione sull'etica diventa, quindi, anche una strategia di analisi della complessità organizzativa, di ricerca dei riferimenti comportamentali dentro la complessità delle organizzazioni e delle professioni.

Particolarmente interessante nel volume si presenta poi la declinazione degli aspetti dell'etica nell'ambito di alcuni settori di vita lavorativa: la me-

dicina, il servizio sociale professionale, le organizzazioni non governative, le attività sportive, la giustizia, la formazione professionale e l'università. Apprezzabile è anche in questo caso l'approccio multidisciplinare che caratterizza i contributi. Il lettore può quindi fare una duplice esperienza di lettura e di approfondimento, da un lato sui contenuti, dall'altro sul linguaggio. La scelta di diversificare fortemente gli ambiti di declinazione dell'etica ci pare convincente proprio perché aiuta il lettore a confrontarsi con diversi mondi, diversi universi relazionali, e identificare elementi che accomunano e differenziano.

Una nota che attraversa il testo e che potremmo identificare come comune denominatore delle varie interpretazioni, talvolta esplicitata, talvolta rimasta implicita nelle riflessioni operate dagli autori, è la necessità di mantenere costantemente aperto il confronto dentro le organizzazioni, mantenere quindi attivo un discorso pubblico, relativamente ai principi e ai valori, i fondamenti dell'etica. Il contesto discorsivo aperto è un territorio in grado di far emergere anche le possibili contraddizioni fra dichiarazioni di principio, spesso variamente codificate, e strategie di governo, dinamiche relazionali, scelte operative praticate dagli attori nelle organizzazioni.

Ospitando questo contributo la collana auspica anche di dare continuità a un dibattito sull'etica legato al mondo del lavoro e dell'economia, talvolta rimasto confinato nelle riflessioni sulla responsabilità sociale d'impresa, che investa più ampiamente proprio le dinamiche relazionali caratterizzanti il mondo del lavoro, delle organizzazioni e delle professioni.

# Introduzione

di *Maria Gabriella Landuzzi*

L'interesse per gli aspetti etici e valoriali caratterizzanti gli ambiti lavorativi e professionali, ha assunto nel tempo sempre maggiore rilevanza. Attualmente, ogni contesto organizzato pare coinvolto in un vero e proprio percorso di “cambiamento” atto a comprendere e identificare processi e percorsi eticamente corretti e portatori di valori e significati volti ad affrontare la complessità. La nascita di Comitati Etici in ambiti lavorativi diversi ne rappresenta un esempio e ne evidenzia l'aspetto più concreto, ma al tempo stesso rende visibile la profonda tensione verso un cambiamento che permetta alle organizzazioni di fare fronte alle sempre nuove sfide poste dal contesto e in relazione a esso.

Per comprendere ciò occorre ricordare che viviamo in una società *liquida* (Bauman, 2002), *complessa* (Morin, 2011), che è allo stesso tempo fonte di opportunità ma anche di *rischi e pericoli* (Beck, 2013).

Il sociologo Zygmunt Bauman (2002) definisce la società come “liquida”, ovvero precaria, incerta e instabile, a differenza della società “solida” che ha caratterizzato il passato. Alla base di tale liquidità, lo studioso individua alcune dinamiche ben precise tra le quali la crisi dei sistemi politici nazionali, la deregolamentazione dei mercati finanziari, lo sviluppo del mercato globale, l'aumento delle povertà e delle disuguaglianze a livello planetario, l'utilizzo sistematico delle tecnologie in ogni ambito, tanto per citarne alcune.

In quanto fenomeno sociale, il carattere liquido ha pervaso qualsiasi aspetto della vita umana, con declinazioni e conseguenze particolari – nelle relazioni sociali e in quelle affettive, nel rapporto tra il tempo e lo spazio, nel lavoro e nella comunità – che hanno le loro radici nel senso di incertezza che pare derivare dalla perdita di punti di riferimento certi e conosciuti, caratteristici di una “società solida” (Bauman, 2002; 2008).

Una società liquida che, come questi tempi di pandemia stanno sottolineando, presenta elementi di instabilità e di incertezza che devono essere

affrontati attraverso l'implementazione di risposte e strategie immediate ed efficaci. Questo sottolinea certamente con quale plasticità la società, forte della sua intrinseca liquidità, abbia saputo creare nuove dinamiche e aggiornare processi, modificando abitudini e adattandosi alle trasformazioni della realtà circostante. La complessità che deriva da tali repentini cambiamenti, si mostra e impone continue sfide anche in ambito organizzativo e lavorativo (Bauman, Tester, 2002). Sfide che possono essere affrontate certamente attraverso l'aggiornamento continuo che diviene una responsabilità imprescindibile per ogni lavoratore, ma anche e soprattutto, attraverso una precisa riflessione sui significati che tali trasformazioni inducono nei rapporti di natura lavorativa e professionale.

Sembra evidente, infatti, che oggi abbiamo necessità di apprendere la capacità di riconsiderare "le regole del gioco" (Radicchi, 2014) per mantenere in equilibrio, ovvero promuovere i sistemi di significato per i quali gli aspetti etici e valoriali rivestono un ruolo chiave (Bauman, 2018a).

Siamo quindi protagonisti, seppure non sempre consapevoli, di una sorta di paradosso: la ricerca di radici solide in un mondo liquido e l'idea che sta alla base di un libro su questo tema così ampio, nasce dal desiderio di offrire uno spunto di riflessione su tali aspetti in relazione ai contesti lavorativi e organizzativi in continuo cambiamento.

Per le organizzazioni e per ciascun individuo, cercare risposte corrette alle sfide sempre nuove e complesse che il presente impone, sembra possibile a patto però che a guidare l'azione dei soggetti, siano significati e valori etici in grado di permettere di mantenere uno sguardo aperto e rispettoso verso il mondo circostante, avvalendosi di «un'etica del tutto nuova, che tenga conto delle enormi distanze di spazio e di tempo su cui possiamo agire e su cui agiamo anche quando non ce ne rendiamo conto o non vogliamo farlo» (Bauman, 2018b, p. 48).

In questo contesto evolutivo, una società che cambia si lega a un lavoro che cambia (Bauman 2002) e che assume identità plurali (Accornero, 2000) e flessibili.

Ciò modifica il rapporto di lavoro che passa dall'essere considerato una relazione tra identità precise lungo un asse temporale riconosciuto, definito e stabile, ad un rapporto tra identità sociali in continua trasformazione, determinando così anche la necessità di «rivedere il come si diventa lavoratori capaci di esprimere la propria operosità e, nel contempo, di costruire se stessi e i propri percorsi di vita» (Sarchielli, Fraccaroli, 2010, p. 72).

L'attuale contesto richiede ai lavoratori di oggi, di saper fronteggiare sfide che richiedono continue doti di adattabilità e identità (Hall, 2005) per affrontare una competitività che ha dimensioni globali, che cambia anche la natura delle organizzazioni e i rapporti con esse. Allo stesso tempo, chiede

ai lavoratori di domani, di formarsi per costruire solide basi per le loro future responsabilità nell'affrontare sfide sempre nuove e stringenti.

Emerge, dunque, la necessità di promuovere e sviluppare una *competenza etica*, ovvero la capacità di attrezzarsi per riconoscere, valorizzare e promuovere in ogni contesto organizzativo una sorta di “alfabetizzazione etica”, che metta in grado ogni lavoratore e ogni professionista di riconoscere l’unità nella diversità, di sostituire la collaborazione alla competizione (Morin, 2000), consapevoli della necessità di dover sviluppare capacità progettuali legate alla lettura del dinamismo dei contesti sociali e della loro complessità (Mongili, 2015), sviluppando la consapevolezza che l’etica permea trasversalmente le diverse sfaccettature delle azioni umane e delle relazioni sociali.

A fronte di ciò, la riflessione a cui il volume intende dare rilievo viene suddivisa sostanzialmente in due parti: una prima parte si propone di introdurre il lettore in un percorso che lo porti a riflettere sulla rilevanza degli aspetti etici in senso teorico, sui fondamenti dell’etica declinata sull’ambito del lavoro e delle professioni da un punto di vista concettuale; una seconda parte finalizzata a portare la riflessione all’interno di differenti ambiti significativi nei quali è possibile declinare i temi dell’etica e dei valori, cogliendone i riflessi sul cambiamento lavorativo (con particolare riferimento alla cultura del lavoro), dell’agire professionale e organizzativo.

Il percorso a cui si fa riferimento prende il via da una prima fondamentale considerazione che Francisco Rubio nel suo saggio “Etica e valori: elementi di base” presenta in modo chiaro, ovvero che «risulta complesso considerare il concetto di etica dal punto di vista soggettivo, oggettivo e temporale, perché i valori etici non sono assoluti». I valori inoltre, non sono eterni, perché sono sempre collocati all’interno di coordinate variabili nel tempo e da una persona all’altra, dal momento che «gli individui (e i gruppi a cui appartiene: famiglia, amici, istruzione, tempo libero, lavoro, ...), la società (e i diversi ambiti in cui è organizzata: politico, educativo, lavorativo, religioso, ...) e i territori (regioni, paesi, continenti, ...) hanno i loro parametri e il loro ritmo evolutivo».

Inevitabilmente ciò porta a considerare il fatto che non esistono criteri a priori universalmente condivisi, volti a determinare quali dovrebbero essere i valori prevalenti, desiderabili e moralmente applicabili in una società e ciò appare particolarmente evidente se si osservano i diversi scenari che l’attuale stagione storica presenta con le sue continue innovazioni tecnologiche e le conseguenti peculiari relazioni sociali.

Tuttavia, come l’Autore ci guida a riconoscere, si può affermare che nonostante le differenze e le complessità sociali universali, «ogni essere umano ha linee rosse, più o meno collegate, che delimitano il bene e il male»,

pertanto l'etica risulta quindi «fondata sui valori che guidano il comportamento umano di una determinata società o di alcuni gruppi» e permette di differenziare il comportamento considerato “corretto” da quello “errato”.

Ciò fa subito emergere quanto i valori rappresentino «l'anticamera delle nostre azioni e delle norme che le regolano, quindi devono essere radicati sia nell'individuo che, per estensione, nei gruppi in cui è integrato, sia individualmente che collettivamente». Quindi, inevitabilmente, diventa fondamentale che i valori siano compenetrati al pensiero e ai comportamenti di ognuno e, in particolare, di coloro «che guidano o affrontano il processo decisionale nei diversi aspetti della nostra vita quotidiana», dai genitori in famiglia ai dirigenti in ambito lavorativo.

Dal momento che i valori non sono innati diventa necessario governarne la trasmissione mediante una «formazione dei valori» che, ad esempio, in ambito organizzativo può mostrarsi con l'assunzione di politiche di responsabilità sociale mediante la quale le organizzazioni scelgono di impegnarsi a favore dell'ambiente direttamente attraverso azioni positive o rifiutandosi di compiere «azioni negative o dannose», contribuendo in questo modo anche alla formazione di una coscienza generale, fondata su valori quali «rispetto, responsabilità, solidarietà, onestà, compassione o gratitudine, adattati al tempo e al contesto sociale».

L'importanza del contesto quale *fonte dell'etica* risulta bene argomentato anche da Giorgio Gosetti che nel suo saggio “Etica, organizzazione e complessità” sottolinea che «non si possono comprendere i mutamenti nella riflessione etica se non consideriamo i cambiamenti sociali».

In considerazione di quanto complesso sia il nostro contesto e le sue ricadute in ambito organizzativo, l'Autore richiama il sociologo Bauman nel ricordare che l'etica rappresenta l'impegno nel «privilegiare alcune alternative rispetto ad altre» tenendo conto quindi di «una prospettiva dell'etica della scelta sociale, che guarda alla vita concreta delle persone e viene intesa come la costante ricerca dei modi in cui le vite delle persone possono migliorare».

Per riflettere sull'etica in ambito organizzativo, l'Autore sottolinea che occorre richiamare il tema della responsabilità non solo in termini di procedure, ma anche concretamente, interrogandosi quindi sulle ragioni stesse per le quali si rispettano le regole, attraverso la partecipazione a quei medesimi contesti. Per questo l'Autore, anche presentando al lettore un modello che evidenzia la molteplicità delle variabili organizzative, variabili *esterne* e *interne*, di natura istituzionale ma anche culturale, sottolinea come sia in particolare la cultura dell'organizzazione con i suoi valori fondanti, a rappresentare il «terreno di sviluppo delle regole che definiscono i comporta-

menti organizzativi interni e verso l'esterno»; ed è in questa condivisione di valori e regole che si praticano scelte e si prendono decisioni.

Tale modello aiuta il lettore a cogliere alcune *parole chiave*, ovvero dimensioni necessariamente correlate agli aspetti etici dell'organizzazione, quali condivisione e libertà, comunicazione e reputazione, identità e rispetto, inclusione e appartenenza. Concetti questi che evidenziano come l'Autore nel suo ragionamento parta sempre dalla «*relazione di interdipendenza reciproca che caratterizza il rapporto fra attore e sistema*», un sistema sempre più diversificato e ricco di sfide.

Ed è in questo rapporto tra attore e sistema, tra lavoratore e organizzazione che si concentra la riflessione di Laura Furri. Nel suo saggio "Etica e professioni" l'Autrice evidenzia che sia «le categorie professionali nel loro codice deontologico, sia le organizzazioni nella loro mission, hanno cercato di definire in modo chiaro ed esaustivo la funzione che rivestono i professionisti che vi appartengono, gli obiettivi cui tendono e i valori che gli appartenenti devono dimostrare di possedere», al fine di ottenere risultati di qualità che rispondano ai criteri di efficacia ed efficienza.

Ciononostante, ella sottolinea che per il professionista in un contesto complesso, foriero di sempre nuovi bisogni, sia «necessario prendere in considerazione che non è più sufficiente rispondere con competenza tecnica», ma diviene fondamentale sia compiere scelte corrette e adeguate al fine di affrontare la complessità, sia operare affinché tali scelte siano etiche e non rispondano soltanto a criteri puramente tecnici ed economici.

L'Autrice evidenzia infatti che in questo agire responsivo il professionista deve essere «direttamente responsabile del modo in cui interpreta e agisce la professione», allo stesso tempo, deve essere «consapevole che ogni sua interpretazione è sempre parziale». Ciò che risulta fondamentale per il professionista di oggi è la necessaria consapevolezza della limitatezza della sua posizione, del suo punto di vista, seppure formato. Pertanto «diventa importante mantenere un atteggiamento di costante ricerca dell'eccellenza e questo è possibile attraverso l'assunzione di un comportamento consapevole della complessità, della conflittualità, della molteplicità di valori presenti nella realtà».

Quanto detto emerge chiaramente nel saggio "Valori della medicina e processo decisionale" di Mariano Casado Blanco, il quale approfondisce il tema del rapporto tra professionista e organizzazione focalizzando l'attenzione sulla professione medica.

A partire dal concetto di *Etica professionale* come etica applicata, che comprende «la coincidenza di principi morali e modi etici di agire in una professione, attraverso la quale è possibile applicare a ogni atto professionale i principi dell'etica generale, contemplando e prendendo in considera-

zione una serie di principi, valori e metodi di quello specifico settore professionale», l'Autore chiarisce ciò che già Furri aveva anticipato in senso generale: che «un medico umanista nel corso del suo fare professionale deve essere non solo un agente con capacità tecnico scientifica nella sua disciplina, ma anche una persona in grado di stabilire una relazione interpersonale che rispetti la dignità della persona umana e dei suoi valori e con la quale può prendere una decisione che meglio si adatta ai sistemi di valori in gioco».

Risulta evidente quindi che la pluralità dell'atto medico sia per sua natura intrisa degli aspetti etici della relazione tra l'agire di un professionista nei confronti di una persona che professionista non è. L'agire del professionista medico legato al «principio di non maleficenza (non fare il male), al principio di beneficenza (fare il bene) ma anche al Principio di giustizia, che viene esercitato a partire dalla società e dove il concetto di giustizia non è unanime», evidenziando quanto questo rappresenti un ambito particolarmente complesso per il quale, per poter prendere decisioni responsabili, occorre valutare da punti di vista diversi: «clinico, legale ed etico».

Se in ambito medico il tema della giustizia aumenta il livello di complessità nelle scelte di tipo professionale, nella realtà del Servizio Sociale il tema della giustizia sociale ne rappresenta l'anima «tanto da diventarne contemporaneamente causa prima, via obbligata e fine ultimo».

Come affermano Soregotti e Dalla Chiara nel saggio "Etica e valori nel Servizio Sociale professionale", questo ideale etico porta e obbliga il Servizio Sociale «ad un continuo interrogarsi rispetto alle sempre nuove sfide poste da una società in costante trasformazione, con la richiesta di sensibilità e attenzioni aggiornate». Per questi motivi l'esame del caso del Servizio Sociale appare particolarmente opportuno nel quadro di un testo che affronta il complesso tema dell'etica professionale.

Gli autori evidenziano infatti come questa sia una professione «caratterizzata da una "esuberanza dei valori", concentrando il suo nucleo identitario attorno ai propri fini, che si identificano da un punto di vista etico con i valori stessi della professione».

D'altra parte però l'assistente sociale deve sempre considerare che anche i valori che vengono definiti universali, «hanno bisogno di essere collocati nella sfera esistenziale», ed è quindi sempre necessario contestualizzare «l'agire professionale e la stessa relazione dialettica tra il professionista e la persona assistita».

A fronte di ciò, quello che gli Autori argomentano è che un approccio etico-riflessivo diviene fondamentale per ampliare lo sguardo, «aiutando sia gli attori coinvolti sia l'ambiente e l'organizzazione, a cogliere più visioni»

e ciò è possibile attraverso una serie di strumenti che possono aiutare il professionista «nel fondare e agire la propria pratica professionale».

Districandosi tra i dilemmi etici che il lavoro sociale pone continuamente all'attenzione e che li interrogano non solo come professionisti ma anche come persone, oltre al Codice Deontologico, gli Autori sottolineano quanto sia importante, l'uso di altri strumenti quali «la riflessione, personale e con gli altri, la condivisione nel gruppo di professionisti e la supervisione metodologica-professionale; oltre che il confronto multidisciplinare utile a fronteggiare il rischio di un'eccessiva autoreferenzialità, orientato ad una pratica operativa che sia promozionale dell'essere umano e della sua dignità, in un processo di crescita costante e di apprendimento continuo».

Valori, giustizia sociale e dilemmi appena considerati nell'ambito del Servizio Sociale, evidenziano la loro "natura trasversale" rappresentando lo spunto iniziale della riflessione di Jesús Pérez-Mayo a proposito delle Organizzazioni Non Governative, tema del saggio "Rischi e impegni etici delle organizzazioni non governative nella società attuale".

«Le organizzazioni non governative (ONG), che occupano un posto intermedio tra lo stato e il mercato e che rappresentano di fatto una risposta concreta alle ingiustizie sociali» caratterizzanti questa epoca storica, sono organizzazioni che seppure offrono servizi o prodotti, non sono a scopo di lucro e in qualche modo fanno dei loro fini il proprio nucleo identitario.

In quanto gruppi in cui «l'essere umano è integrato o partecipa», anche nelle ONG, il legame tra attore e sistema è intriso di aspetti etici; sottolinea l'Autore come la nascita e l'attività stessa di queste organizzazioni derivi «dall'ingiusta disuguaglianza, dalle lacune e dall'asimmetria sociale, economica e politica tra i popoli, nonché dalla mancanza di volontà o di capacità privata e pubblica a collaborare laddove milioni di esseri umani mancano delle risorse materiali più elementari, quando sono privati dei loro diritti fondamentali, incluso il diritto alla vita in guerre crudeli e ingiuste». Pertanto, il lavoro delle ONG appare come risposta etica alle grandi sfide poste dal *cambiamento d'epoca* che la società sta vivendo il cui tratto principale è dato dall'incertezza e che porta con sé, come ben sottolinea l'Autore, *la rottura* del patto fondativo di ogni società, quel consenso condiviso che permette ad ogni società non solo di sopravvivere, ma anche di avere come «orizzonte una società più giusta e inclusiva».

La natura pervasiva di tale rottura con l'orizzonte etico, ha tuttavia sollevato questioni che possono coinvolgere anche le stesse ONG e che potrebbero «mettere a rischio la forza dei valori proclamati come propri dagli enti stessi».

Le sfide etiche che le ONG si trovano quindi ad affrontare sono di duplice natura: sociale e collettiva per continuare a «lottare per l'equità contro

la disuguaglianza, collaborare alla costruzione di un'etica pubblica comune», e allo stesso tempo organizzativa e individuale, per essere sempre consapevoli della realtà e disposti al cambiamento.

In sostanza, afferma l'Autore, assumendo come propri “nuovi” valori quali «lo spirito di miglioramento, di innovazione, di coerenza e di trasparenza, operando sempre in dialogo con il contesto, adattandosi ed evolvendosi per rispondere al cambiamento», le ONG potrebbero affrontare la grande sfida etica nell'essere veri modelli di “esemplarità pubblica”.

Come le ONG possono rappresentare modelli esemplari di comportamento virtuoso, anche lo sport con le sue organizzazioni esprime e rappresenta «una specifica atmosfera etica e moralità», come sottolinea Caterina Rota nel saggio “Etica e Good Governance nello Sport e per le professioni” citando Nelson Mandela per il quale lo sport «ha il potere di cambiare il mondo. Ha il potere di ispirare, ha il potere di unire le persone come poche altre cose».

L'Autrice attraverso la sua riflessione, guida il lettore a riconoscere sia il significato morale dello sport anche mediante concetti quali “Fair Play” e “sportività”, parole collettivamente accettate e di uso quotidiano, sia il ruolo strumentale che esso svolge come mezzo «per lo sviluppo morale e l'educazione etica».

Lo sport «riveste una notevole importanza sociale, culturale ed economica in tutto il mondo», come chiarisce l'Autrice, sottolineandone la valenza dal punto di vista commerciale come settore che oltre a «dare lavoro a milioni di persone, rappresenta una componente cruciale di molte economie nazionali». In aggiunta a ciò, lo sport anche declinato in termini di organizzazione, contribuisce alla promozione di valori quali ad esempio lealtà, pari opportunità, condivisione.

Tuttavia, anche in questo ambito, l'attuale complessità comporta delle sfide di carattere etico che lo sport deve affrontare sia in relazione all'organizzazione – ad esempio la salvaguardia dell'ambiente, la disuguaglianza di genere e la corruzione, per i quali si avvale di codici etici – sia in relazione «alla pratica sportiva e che si verificano sul campo».

Come chiarisce l'Autrice, il contesto così particolare nel quale si collocano tali sfide, rende «il processo decisionale etico nelle organizzazioni sportive molto particolare e sfidante» e pertanto appare ineludibile fare riferimento al fondamentale rapporto tra compliance e cultura organizzativa che, “investendo” sulla “comprensione” della dimensione etica a livello profondo, permetterà al mondo sportivo di sapere affrontare tali sfide etiche dimostrando un sempre maggiore impegno sociale.

Risulta evidente che “mondi lavorativi” diversi, così come organizzazioni diverse e diverse attività professionali, ugualmente abbiano a che fare

con questioni complesse e di conseguenza, si avvalgano di regolamenti e leggi che li guidino nel lavoro quotidiano.

Tuttavia, come sottolinea Luis R. Hernández, non è sufficiente agire *semplicemente* secondo la legge: «l'etica completa la norma legale», sostiene e guida l'agire professionale in ogni ambito e nel suo saggio "Etica giudiziaria" l'Autore evidenzia che la stessa attività giudiziaria non fa eccezione in questo. Nello svolgimento della sua professione infatti, il giudice «è soggetto alla legge ed è anche soggetto alla responsabilità disciplinare», ma l'elevata responsabilità legata alle sue decisioni, richiede anche uno specifico impegno etico.

Oltre all'etica personale del professionista, «che si forgia nella famiglia e nella scuola e che è anche il risultato di esperienze vissute e delle compagnie frequentate», il giudice viene sostenuto dai codici etici e quindi dall'etica giudiziaria, un'etica professionale che diventa «un partner fondamentale e contribuisce in modo essenziale al suo buon lavoro professionale».

Sottolinea l'Autore che i codici etici «danno importanza alle norme legali e sono uno strumento molto prezioso per promuovere buone pratiche» e fungere da guida perché in loro assenza, «l'etica giudiziaria sarebbe lasciata alla discrezione di ciascun giudice». Un chiaro esempio in proposito è sotto gli occhi di tutti: la corruzione che caratterizza la realtà odierna di tanti Paesi, in quanto lesiva dell'interesse pubblico, determina la necessità di un elevato livello di protezione per il quale la figura di un giudice indipendente e imparziale è fondamentale.

Formarsi all'etica è quindi fondamentale e l'etica giudiziaria chiarisce l'Autore, «è essenziale, illumina la legge e, in sua assenza, colma il vuoto legale» e i principi etici che la costituiscono oltre a fornire «linee guida per il buon comportamento e vietare cattive pratiche», svolgono una funzione socialmente rilevante nell'aumentare la «fiducia dei cittadini nell'amministrazione della giustizia».

Promuovere la formazione di comportamenti etici ha come esito un circolo virtuoso nel quale l'agire quotidiano di professionisti più attenti, *produce* maggiore fiducia da parte degli attori sociali coinvolti, che a loro volta motivano gli stessi professionisti, favorendo la nascita di una cultura condivisa che socialmente oltre che in ambito organizzativo, fa di qualità, rispetto e lealtà, i propri valori di base e il proprio maggiore impegno.

Se questo è risultato evidente in ognuno dei saggi finora presentati, appare essere un risvolto quasi inevitabile anche nell'ambito dell'Istruzione e Formazione Professionale iniziale (IeFPi), ambito approfondito da Marco Perini nel saggio "Istruzione e formazione professionale per una crescita etica attraverso il lavoro".

L'Autore, a partire dal presupposto che «ogni contesto di lavoro può essere visto come un autentico scrigno di saperi vivi, non solo tecnici, ma anche più ampiamente culturali, giuridici, etici, estetici, ecologici, finanche spirituali», riflette sul fatto che l'ambito formativo professionale, seppure spesso socialmente sminuito nella sua valenza di contesto formativo, se fondato su una cultura capace di promuovere collaborazione, condivisione, valorizzazione delle specificità, sia anch'esso in grado di «formare cittadini consapevoli» a partire dalla relazione positiva tra docenti e studenti.

Dalla sua analisi si evince che tra le «caratteristiche formali che distinguono i percorsi di IeFPi dai percorsi scolastici, sia rilevante l'ampio spazio dedicato alle pratiche lavorative». Ciò se da un lato consente un avvicinamento graduale dello studente al mondo del lavoro, dall'altro, nella relazione con il docente e attraverso l'impegno dell'allievo nello svolgere bene un lavoro, si possono creare condizioni di lavoro che non solo permettano di maturare competenze tecniche ma anche riflessive.

L'Autore, a partire dai dati relativi a indagini comparative e ricerche sul campo, sottolinea il fondamentale ruolo del docente sulla formazione e sulla successiva carriera lavorativa degli studenti. Un docente, ovvero un professionista, la cui esperienza e competenza professionale si fondi sull'essere partecipe di una cultura didattica che lo sostenga nel rapporto con gli studenti, «cercando con insistenza strategie e soluzioni alternative in grado di adeguarsi ai diversi ritmi di apprendimento, facendo emergere potenziali, agganciando motivazioni, sollecitando curiosità, alimentando aspettative e definendo traguardi concreti». Una cultura didattica che guidi l'agire dei docenti nella ricerca continua e adattiva finalizzata a sostenere motivazione e interesse negli studenti a contatto con il lavoro.

Attraverso queste relazioni, agli allievi e futuri lavoratori, è consentito un graduale avvicinamento alla «comunità di pratiche professionali di riferimento e ai valori che la alimentano» e questo processo virtuoso «può avvenire solo» nel caso in cui gli attori coinvolti condividano la stessa prospettiva etica al fine di permettere ai giovani di divenire lavoratori, professionisti, persone in grado di assumersi responsabilità per affrontare i dilemmi derivanti dalla complessità.

Condividere una prospettiva etica, formare nuove generazioni di professionisti a tale prospettiva, aprire lo sguardo alla differenza, cogliere la valenza positiva del confronto leale, sono alcuni dei temi che i saggi finora presentati hanno proposto e che, in qualche modo, rappresentano il cuore del saggio di Mario E. Vargas Sáenz "Università e territorio: un dialogo continuo basato sull'etica per lo sviluppo locale", col quale si chiude questo percorso attraverso ambiti di lavoro e contesti organizzativi diversi, acco-

munati nel dare rilievo all'etica quale aspetto imprescindibile per affrontare le sfide che la complessità prospetta.

Nel saggio, L'Autore sottolinea il duplice compito dell'Università: «formare le future élite intellettuali della società e guidare i decisori nel presente», ovvero preparare «veri professionisti etici impegnati nello sviluppo del loro paese», una sfida ispirata a valori orientati alla costruzione di un futuro etico, che non può trovare risposta senza il coinvolgimento attivo del territorio e dei suoi diversi attori.

Come mostra la coinvolgente esperienza presentata da Vargas Sáenz – un'esperienza locale a Medellín – è contando sulla partecipazione, sulla condivisione di intenti e sull'impegno dei diversi professionisti insieme alla comunità educativa, che si è resa possibile la concreta realizzazione di un *tassello* fondamentale nel «contribuire in modo significativo alla trasformazione della cultura di una comunità oltre che di una cultura scolastica», in una realtà così sfidante come quella di Medellín.

Attraverso il lavoro congiunto tra un'Università privata, una Società privata e una Scuola privata di alta qualità, in collaborazione con il Segretario all'educazione comunale; la condivisione di un'idea di valore e di una ambiziosa ma efficace proposta etica volta a presentare proprio quella particolare città come un modello – «Medellín, la más educada» –, professionisti, organizzazioni e comunità hanno creduto insieme nella possibilità di realizzare un futuro migliore per tutti, facendo quindi dell'istruzione l'asse centrale di questo processo di trasformazione.

Un cambiamento partito anni fa e che ha reso questa città capace di raccogliere la sfida etica portata da un pervasivo clima di incertezza, carico di violenza e disuguaglianze, puntando eticamente sull'educazione delle nuove generazioni, garantendo «un'istruzione di qualità, finalizzata a promuovere l'inclusione, aggiornare la competitività, promuovere le pari opportunità e contribuire a pagare il debito sociale storico accumulato con la comunità».

Ai fini della riflessione, volutamente ultimo, quello di Vargas Sáenz è il saggio che in qualche modo, a parere di chi scrive, racchiude in sé la concretezza di ciò che è l'etica oggi: la motivazione per dare risposta a una sfida, la sfida dell'equilibrio rispetto all'instabilità.

Ognuno di questi contributi permetterà al lettore di riflettere e di “arrivare al dunque”, di cogliere il senso intero del volume ovvero di comprendere che ognuno in ogni contesto, seppure con caratteristiche peculiari, propri modi di pensare, organizzare e vivere il lavoro, vive questa trasformazione epocale camminando *sul filo*, cercando di mantenere l'equilibrio. E così come il funambolo vince le difficoltà cercando il proprio baricentro, aiutandosi con l'asta, allo stesso modo il professionista, ma anche l'uomo,