



Fondazione Tarantelli  
Centro Studi  
Ricerca e Formazione

**La dimensione dei valori:  
la concezione Cisl  
e l'esercizio  
del ruolo dirigente**

**Working Papers  
Fondazione Tarantelli**

**wp n. 5/2017**

EDIZIONI **LAVORO**



*Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione  
- Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0 Italia*

Working Papers Fondazione Tarantelli  
workingpapers@fondazionetarantelli.it  
www.fondazionetarantelli.it

Direttore: Giuseppe Gallo  
Vicedirettore e coordinatore redazionale: Francesco Lauria

WP n. 5, febbraio 2017

Progetto grafico e impaginazione: Typeface, Cerveteri (Roma)  
Edizioni Lavoro, via Salaria 89, Roma

**ISSN 2531-8586**



## Sommario

### Editoriale

La Cisl è la nostra casa da declinare al futuro

*di Annamaria Furlan*

4

Il patto fra le forze sindacali democratiche del 30 aprile 1950,  
ora art. 2 dello Statuto della Cisl. Una possibile lettura critica

*di Marco Ciani*

5

Etica nella società contemporanea e nel ruolo dirigente sindacale

*di Luigi Lama*

12



## Editoriale

# La Cisl è la nostra casa da declinare al futuro

di Annamaria Furlan\*

«Sarà il sindacato forte, libero e democratico che realizzerà per i lavoratori la giustizia, soltanto il sindacato forte presidierà la libertà, soltanto il sindacato libero, forte e democratico, formerà la base di una sicura pace».

Questa frase fu pronunciata da Giulio Pastore in occasione del suo discorso all'Assemblea costitutiva della Cisl, al teatro Adriano di Roma, il 30 aprile del 1950.

In quell'occasione Pastore ammoniva i quadri che stavano dando vita alla nostra Confederazione, ricordando loro che fare il sindacalista della Cisl non sarebbe stato facile, ma sarebbe stata una sfida ambiziosa di formazione, sacrificio, innovazione, opera di convincimento nei confronti di chi, fra i lavoratori e le lavoratrici, preferiva rimanere, per varie ragioni, fuori dal sindacato, in particolare dal sindacato libero.

Qualche mese dopo, nell'ottobre dello stesso anno, Pastore intervenne a Rimini, alla prima Assemblea organizzativa della Cisl.

In un'Assemblea concentrata a consolidare i legami organizzativi, economici e rivendicativi di un'organizzazione appena nata, il nostro primo segretario generale ammoniva: «Noi evidentemente non abbiamo inteso, né intendiamo costituire un'istituzione che fondi le sue premesse ed abbia obiettivi di natura esclusivamente economica: noi intendiamo il sindacato anche come scuola sul piano morale, sul piano spirituale».

La Cisl, nel momento stesso della sua nascita poneva, pertanto, in forma esplicita la questione identitaria del rapporto tra *etica* e *sindacato*.

Un soggetto politico autonomo come la Cisl, infatti, è tale se fonda la sua missione in un orizzonte di valori etici costitutivi che ispirano la sua strategia e strutturano la sua organizzazione in una sequenza di coerenze sistemiche che decidono della qualità della democrazia e della partecipazione praticate nella sua vita associativa interna, non meno che del profilo e dell'efficacia della sua rappresentanza del mondo lavoro.

Ci sono momenti in cui, nella vita del sindacato e dei sindacalisti, è ancora più importante tornare ai fondamentali, ai valori che ci muovono dal profondo, ai comportamenti che caratterizzano il rapporto di coerenza – nell'attuale fase storica, così come nelle precedenti – quando si svolge la funzione, o meglio, la «missione» di dirigente sindacale.

Non si tratta di un omaggio a dogmatismi formali. Tradurre i valori etici nella turbolenza dei cambiamenti storici richiede coraggio, una profonda creatività di analisi, innovazione strategica, inventiva organizzativa.

Ma i nostri valori identitari – giustizia sociale, eguaglianza, solidarietà, democrazia partecipativa, pace – così bene riassunti dall'articolo 2 del nostro Statuto, mantengono intatta la loro carica etica e politica e la loro capacità di prefigurare *l'utopia concreta e possibile* a cui miriamo.

\* Segretaria generale della Cisl.



È per questo molto opportuna l'iniziativa della Fondazione Tarantelli di pubblicare un «Working Paper» su un tema impegnativo come *La dimensione dei valori: la concezione Cisl e l'esercizio del ruolo dirigente*.

Un «Quaderno di lavoro» è una proposta aperta di riflessione, non intende fornire risposte precostituite, tantomeno su un tema così complesso.

Esso è particolarmente significativo perché è l'opera congiunta, nata tra le mura e i giardini della nostra scuola sindacale di Firenze, di un formatore, come Luigi Lama, che ha accompagnato negli anni, attraverso il «corso lungo», centinaia di nuovi dirigenti della nostra organizzazione e di un giovane e promettente dirigente territoriale, Marco Ciani, componente della segreteria della Cisl di Alessandria-Asti.

Come giustamente avverte Luigi Lama nella premessa al suo saggio *Etica nella società contemporanea e nel ruolo del dirigente sindacale*, non si tratta di fornire principi morali, né tantomeno facili ricette per i comportamenti degli altri, ma di avviare una riflessione sulla possibile e necessaria coerenza fra etica e comportamenti stessi.

Siamo infatti consapevoli, come ha scritto in un bellissimo testo suor Antonietta Potente,<sup>1</sup> che il termine greco *ethikà* è come un ricamo: un insieme di radici verbali, suoni, sostantivi, che nel corso del tempo, con l'esperienza, hanno composto un senso.

Se da *ethikà* muoviamo verso un termine contiguo come *òikos* ci accorgiamo che esso significa «casa, abitazione, dimora» e non possiamo non riflettere su quanto la «casa» sia connessa con l'etica. L'etica quindi, come l'abitazione, quando essa non è fortezza, ma accogliente «casa di vetro», non riguarda solo l'individuo o un'organizzazione in sé, ma è una trama di infinite relazioni, in cui si sviluppano temperamento, abitudini, personalità e costumi. Sviluppare l'etica, quindi, significa costruire progressivamente una dimora.

Torniamo a Giulio Pastore e a quell'Assemblea organizzativa di Rimini in cui, dopo le fondamenta, si cominciava a costruire la «casa» della nostra Cisl. Pastore affermava: «troppo discredito è stato gettato sulla figura dell'organizzatore sindacale. [...] Dobbiamo per primi smentire la faciloneria di troppa gente che non riesce a capire l'ansia delle nostre anime, non volta a fomentare guai e disordini, ma esclusivamente a cercare un po' di giustizia. E come fare se non compiendo in concreto un'opera che rivaluti questa nostra funzione? [...] Vale il senso di responsabilità e la capacità di tener conto dei fatti reali».

Una bussola, sempre attuale su questi temi fondanti, un testo che dobbiamo impegnarci a far conoscere meglio e più in profondità nella nostra organizzazione è il *Patto fra le forze sindacali democratiche del 30 aprile del 1950*, oggi articolo 2 del nostro Statuto confederale.

È proprio sull'articolo 2 che si concentra lo scritto di Ciani: un viaggio tra i fondamenti del personalismo cislino, sui suoi assi portanti, sulla propria essenza di soggetto di cambiamento, protagonismo e partecipazione sociale, a ogni livello.

L'articolo 2 è, come detto, uno dei fondamenti etici, morali, spirituali oltre che politici del nostro essere sindacalisti e sindacato; contiene, tra l'altro, la nostra spinta europeista, il nostro impegno per tutelare la libera circolazione dei lavoratori oltre le frontiere, il nostro anelito di costruzione di pace.

C'è chi ha detto che fare la Cisl è un intreccio tra «mestiere» e «missione». Concludeva Pastore a Rimini: «Vi è anche un problema di nostro comportamento personale. E sono sicuro che voi siete d'accordo con me nell'auspicare che onestà, rettitudine, laboriosità, disinteresse sono tutte virtù di cui noi dovremo essere in possesso. E naturalmente non l'onestà ipo-

<sup>1</sup> A. Potente, *Un bene fragile. Riflessioni sull'etica*, Arnoldo Mondadori, Milano 2011.



crita, non l'onestà alla superficie, non il costume che appare, ma il costume che si sente e si vive: poiché, ricordiamoci bene, il mondo è tale che anche quando crediamo di presentarci come persone rispettabili, se nella sostanza non lo siamo, o tardi o tosto l'occhio del critico penetra e il giorno in cui è penetrato e ha messo a nudo certe situazioni, in quel momento il discredito supera la nostra persona e va al sindacato. Rendetevi conto – così ci impegna ancora oggi Giulio Pastore – che la missione che ci compete andrà a buon fine, nell'interesse dei lavoratori, nella misura in cui sapremo esserne degni».

La Cisl è la nostra grande casa che si basa su queste robuste fondamenta.

Sta a noi, individualmente e collettivamente, declinarla attivamente e responsabilmente al futuro per le prossime generazioni di sindacalisti, lavoratori e cittadini.



## Il patto fra le forze sindacali democratiche del 30 aprile 1950, ora art. 2 dello Statuto della Cisl. Una possibile lettura critica

*di Marco Ciani\**

Sono passati ormai parecchi decenni dalla nascita della Confederazione italiana sindacati lavoratori (Cisl) nel 1950. In realtà, il tempo che separa i giorni nostri dalla metà del Novecento è molto più lungo di quanto il semplice calcolo delle stagioni potrebbe far immaginare.

Il mondo, e con esso l'Italia, sono cambiati in modo rapidissimo e spesso tumultuoso. Le ideologie totalitarie, il nazifascismo e il comunismo, che avevano caratterizzato il «secolo breve» si sono dissolte. L'umanità però è ancora lontana dal trovare un assetto equilibrato e soprattutto giusto. I paesi democratici devono affrontare nuove sfide che possiamo chiamare – a seconda dei casi e dei momenti – terrorismo, populismo, liberismo selvaggio, inquinamento. E siamo ancora molto lontani dal raggiungere quell'ideale di pace che i fondatori della Cisl, guidati da Giulio Pastore e con il fondamentale contributo di pensiero proposto da Mario Romani, ponevano quale punto di approdo dell'azione sindacale.

Anche la società e il lavoro sono mutati velocemente. Nel primo dopoguerra l'industrializzazione ci ha reso una delle nazioni più ricche, nonostante i tanti problemi e le contraddizioni ancora irrisolte. Le lotte e le rivendicazioni hanno prodotto ricadute positive per i lavoratori che hanno visto migliorare progressivamente, fino a tempi recenti, la loro qualità di vita, mentre si affermavano nuovi diritti e nuove tutele.

Dalla fine del secolo scorso altre trasformazioni hanno investito il pianeta. Oggi viviamo in una società interconnessa, finanziarizzata, liquida, dove le barriere fisiche sembrano dissolversi e l'immateriale sostituisce il tangibile. Tali cambiamenti hanno prodotto esiti positivi per la vita di miliardi di persone. Ma, assieme ai benefici, hanno generato anche effetti nefasti e gravi rischi.

Le forze del mercato, favorite dai nuovi assetti globali e dall'evoluzione tecnologica, si sono rese sempre più autonome dalla supremazia della politica, indebolendo i governi e minacciando la coesione sociale. Inoltre, la convivenza non sempre facile di culture diverse, a volte molto diverse, ci interroga e pone gli Stati di fronte a nuove sfide.

Anche l'azione sindacale fatica a trovare il modo di inserirsi in modo efficace nelle dinamiche in corso. Individuare, infatti, una strategia funzionale in uno scenario continuamente in movimento, caratterizzato da velocità e complessità crescenti e da instabilità permanente, potrebbe quasi sembrare un'impresa disperata. Ma proprio per questo è necessaria.

Tensioni economiche e sociali rischiano di lacerare il tessuto delle democrazie liberali facendole disintegrare. Il sindacato è un attore fondamentale nel mantenere intatto e nel preservare tale tessuto attraverso un'opera di continua cucitura e ricucitura dei legami tra istanze diverse del paese. Questo obiettivo, nei suoi aspetti più fattuali, viene perseguito con costanza dalla Cisl fin dalle sue origini attraverso il metodo contrattuale e la concerta-

\* Segretario della Cisl Alessandria-Asti.



zione. Ciò che ci distingue è la profonda convinzione che noi vinciamo se anche gli altri vincono, e viceversa. Ogni altro esito porta inevitabilmente a risultati effimeri. Per questo non consideriamo le altre istanze della società come avversari, ma parti con cui dialogare in vista di una sintesi complessiva e armonica.

Per essere incisivi, tuttavia, serve assieme al metodo una chiara comprensione dei fini dell'azione sindacale. Perché sono i fini, perseguiti con mezzi adeguati, a determinare identità, missione e visione dell'organizzazione, e questi sono definiti nell'art. 2 dello Statuto Cisl. A dispetto del tempo trascorso e di alcuni accenti retorici tipici del periodo, l'art. 2 mantiene inalterata l'attualità e la freschezza che ne informò la formulazione. I principi in esso contenuti non sono stati ancora pienamente affermati, ma restano validi perché per tutelare la dignità e il rispetto della persona umana avremo sempre bisogno, come diceva Romani nel 1973 di «forti, motivate premesse di carattere generale, intendo dire di idee generali sull'uomo, sulla società, e sul futuro dell'uomo e della società».

## Il personalismo cislino

La Confederazione italiana sindacati lavoratori si richiama e si ispira, nella sua azione, ad una concezione che, mentre vede la personalità umana naturalmente svolgersi attraverso l'appartenenza ad una serie organica di comunità sociali, afferma che al rispetto delle esigenze della persona debbono ordinarsi società e Stato (art. 2, comma 1).

**Spiegazione.** Centrale, nella concezione della Cisl, sarà il concetto di «persona», alla quale vengono dedicati due passaggi iniziali:

- la personalità umana si svolge attraverso l'appartenenza a una serie organica di comunità sociali;
- al rispetto delle esigenze della persona devono ordinarsi società e Stato.

**Commento.** Il pensiero sotteso all'incipit dell'art. 2 implica, fondamentalmente, la visione peculiare insita nell'insegnamento sociale della Chiesa e i riverberi del pensiero filosofico personalista e comunitario francese della prima parte del Novecento, a sua volta frutto della fusione tra elementi del cattolicesimo sociale e del moralismo kantiano.

Esso si pone in alternativa sia alla visione marxista, della quale ribalta i presupposti, affermando che lo Stato e la società sono subordinati alla persona e non viceversa, sia al pensiero liberale (nell'estensione dell'articolo è addirittura precedente), in quanto la personalità non si sviluppa nell'individualismo, ma «attraverso l'appartenenza ad una serie organica di comunità sociali». L'uomo non è, dunque, una creatura adatta all'isolamento. Al contrario, risulta intimamente vocato alla comunione e alla condivisione con altri esseri umani.

## Gli assi portanti

Le posizioni che essa prende dinanzi ai problemi dell'organizzazione economica e sociale mirano a realizzare la solidarietà e la giustizia sociale, mediante le quali si consegue il trionfo di un ideale di pace (art. 2, comma 2).





**Spiegazione.** L'articolo prosegue indicando gli obiettivi essenziali della Confederazione. Risulta fondamentale il nesso di causalità, ovvero il rapporto di dipendenza tra gli scopi principali:

- la solidarietà;
  - la giustizia sociale;
- e quello finale, la pace.

**Commento.** Nel primo dopoguerra i temi riguardanti l'uguaglianza e la pace sono molto sentiti, in modo particolare per la presenza del comunismo e la conseguente suddivisione del mondo in due blocchi che reciprocamente si sfidano e fronteggiano. Ci troviamo, infatti, in piena guerra fredda. Questa situazione richiede anche ai sindacati di prendere posizione di fronte ai problemi dell'organizzazione economica e sociale.

La Cisl sembra avere le idee chiare, ponendo in fila le questioni. Sono necessarie la solidarietà (che è un ideale, un tratto filosofico e culturale, anche qui coerente con la visione cristiana della vita) e la giustizia sociale (che è invece un prodotto della politica).

In quanto alla pace, essa non può essere ricercata in modo autonomo, ma è una subordinata, frutto cioè del raggiungimento, per l'appunto, della solidarietà e della giustizia sociale, le quali si rivelano essere così condizioni necessarie per la sua realizzazione. O meglio, per ciò che viene definito, con l'enfasi caratteristica dell'epoca, «il trionfo di un ideale di pace».

## L'ordine dei bisogni

Essa ritiene che le condizioni dell'economia debbono permettere lo sviluppo della personalità umana attraverso la giusta soddisfazione dei suoi bisogni materiali, intellettuali e morali, nell'ordine individuale, familiare e sociale (art. 2, comma 3).

**Spiegazione.** L'uomo non è unidimensionale, non appartiene in via esclusiva all'ordine materiale, quasi la sua natura potesse integralmente essere ricondotta a quella di produttore/consumatore. Per questo la Cisl ritiene che le condizioni dell'economia debbano permettere lo sviluppo della personalità attraverso la soddisfazione dei suoi bisogni:

- materiali;
- intellettuali;
- morali.

A tali bisogni è necessario assicurare la giusta soddisfazione, ma secondo una gerarchia precisa, che prevede, secondo priorità, il seguente ordine:

- individuale;
- familiare;
- sociale.

**Commento.** Nella prima parte si riconosce alla personalità umana una complessità irriducibile (in questo anticipando riflessioni successive della sociologia, per esempio della Scuola di Francoforte). Nuovamente, avvertiamo gli echi della concezione antropologica cristiana.

In quanto alla gerarchia dei bisogni, il laburismo cristiano della Cisl induce a evitare la confusione con la rappresentazione marxista, che antepone la necessità sociale a quella indivi-



duale e familiare. A tale proposito vale la pena sottolineare che nell'acronimo Cisl, l'ultima lettera sta per «lavoratori», e non per «lavoro», come invece in Cgil e Uil. Non fu certamente una scelta casuale.

La visione cislina si distingue, tuttavia, anche da quella liberale che mette sì al primo posto l'individuo ed eventualmente la famiglia, ma la cui attitudine a riconoscere l'esistenza di una sfera sociale dei bisogni risulta quantomeno dubbia, se non problematica («Non esiste una cosa come la società» affermerà Margaret Thatcher nel 1987).

### **Inadeguatezza della condizione presente**

Essa constata che le condizioni attuali del sistema economico non permettono la realizzazione di questo fine e pertanto ritiene necessaria la loro trasformazione, in modo da assicurare un migliore impiego delle forze produttrici e una ripartizione più equa dei frutti della produzione tra i diversi elementi che vi concorrono:

– sul piano interno, mediante:

a. la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'unità produttiva e la loro immissione nella proprietà dei mezzi di produzione;

b. la partecipazione dei lavoratori alla programmazione ed al controllo dell'attività economica;

c. l'attuazione di radicali riforme atte alla utilizzazione, nell'interesse della collettività, di tutte le risorse del paese;

– sul piano internazionale, mediante:

a. la solidarietà internazionale dei sindacati lavoratori liberi e democratici;

b. l'unificazione economica dei mercati come premessa dell'unificazione politica degli Stati (art. 2, comma 4).

Per un'analisi più agevole del 4° comma, lo suddivideremo in tre parti distinte che chiameremo rispettivamente *Incipit* (fino ai due punti), *Azioni interne per la trasformazione della società* (prima linea e successivi punti, a, b, c) e *Azioni internazionali per la trasformazione della società* (seconda linea e punti seguenti).

### ***Incipit***

**Spiegazione.** Il patto prosegue con la constatazione che le condizioni attuali del sistema economico non permettono la realizzazione dello sviluppo della personalità umana secondo i criteri appena descritti. Si rende quindi necessaria una loro trasformazione. L'obiettivo è quello di assicurare:

– un impiego migliore delle forze produttrici;

– una ripartizione più equa dei frutti della produzione.

**Commento.** Nell'evidenziare i limiti contingenti, vengono altresì delineate le direttrici dello sviluppo futuro, sempre orientato al bene complessivo dell'uomo, secondo due indirizzi: il miglioramento della produzione ottenuto agendo sui fattori che la determinano; una distribuzione più equa della ricchezza.

Si ponga attenzione al fatto che l'utilizzo del termine «equo» e non di quello per alcuni versi simile, ma per altri invece assai divergente, di «uguale», implica un approccio, anche in questo caso, più complesso e plurale al tema della proprietà e della distribuzione dei beni. Soprattutto, si rende compatibile con il principio di libertà che invece, come la storia ha di-



mostrato, risulta inconciliabile con una visione rigidamente improntata all'uniformità nel possesso della ricchezza, tipica della teoria marxista.

### ***Azioni interne per la trasformazione della società***

**Spiegazione.** Per realizzare il cambiamento sociale nel senso auspicato occorre procedere, internamente, attivando i seguenti fattori abilitanti:

- *partecipazione dei lavoratori*
  - alla gestione dell'unità produttiva;
  - alla proprietà dei mezzi di produzione;
  - alla programmazione dell'attività economica;
  - al controllo dell'attività economica;
- *riforme radicali*
  - per l'utilizzazione di tutte le risorse del paese;
  - nell'interesse della collettività.

**Commento.** A livello nazionale, la proposta della Cisl si articola su due macroimpostazioni strategiche.

La prima è costituita dalla partecipazione. Questa è declinata, a sua volta, secondo due ambiti:

- *aziendale.* Si prevede l'ingresso «diretto» nella proprietà delle imprese e un ruolo attivo, ovvero gestionale, nell'ambito dell'unità produttiva. Da osservare che il termine utilizzato, «partecipazione», non implica l'esclusione di altri soggetti né per quanto attiene la proprietà, né per quanto riguarda il governo dell'impresa. Ovvero, quanto si propone è di essere «una» delle parti in causa nei processi (ad esempio, assieme all'imprenditore, all'azionista ecc.), non necessariamente l'unica;
- *generale.* Il concetto precedentemente applicato alle aziende è in qualche modo traslato anche in ambito politico: i concetti di gestione e proprietà vengono sostituiti con i termini «programmazione» e «controllo», anche perché, come si vedrà tra poco, la Cisl mantiene chiara la distinzione tra i ruoli e le responsabilità dell'agire sindacale e dell'agire politico, cui spetta in primo luogo il compito di informare l'attività economica generale.

La seconda delle macroimpostazioni interne è costituita dalla necessità di riforme radicali. Si noti che, anche in questo caso, i termini sono scelti con cura. Non ci si pone come obiettivo il sovvertimento dello Stato, magari ottenuto in modo violento, ma un processo di cambiamento, che deve essere importante, non sfumato, né troppo graduale. Ciò fa della Cisl il vero sindacato riformista.

Le riforme dovranno avere un fine ben preciso: approdare all'utilizzazione di tutte le risorse del paese, nell'interesse della collettività. Facile immaginare che, all'interno di tale cornice, il primo pensiero collimi con la realizzazione della piena occupazione, il più importante tra i fattori produttivi per l'ambito sindacale, nonché fondamento dell'allora neonata Italia democratico-repubblicana.

### ***Azioni internazionali per la trasformazione della società***

**Spiegazione.** A complemento dell'azione interna, la Cisl pone in campo estero:

- *la solidarietà internazionale*
  - dei sindacati lavoratori liberi e democratici;



- *l'unificazione economica dei mercati*
  - come premessa dell'unificazione politica degli Stati.

**Commento.** Sono due punti molto interessanti e densi di significato, anche perché testimoniano di una tensione originaria votata al superamento delle barriere nazionali.

Il primo punto, la solidarietà internazionale tra sindacati, era un tema già presente anche in altre ispirazioni, ma la specificazione «liberi e democratici» sottolinea implicitamente come non tutte le organizzazioni lo siano (superfluo osservare che tale non veniva ritenuta la Cgil con la quale, proprio su questo aspetto, si consumò la rottura nel 1948), e come la Cisl, fin dall'inizio, faccia una precisa scelta di campo che, non a caso, la porterà ad aderire alla Cisl Internazionale.

Il secondo punto, altrettanto importante, mette in luce come la Cisl approvi la costituzione di comunità economiche internazionali (come saranno la Ceca del 1951, l'Euratom e il Mercato comune nel 1957, antesignane dell'Unione europea), ma subordini la sua approvazione al fatto che dall'economia si passi all'unificazione politica degli Stati, secondo un processo di causa ed effetto che porti agli Stati Uniti d'Europa.

Qui si impongono due osservazioni. La prima: quella della Cisl non fu una scelta scontata; ricordiamo che in Parlamento il Pci svolse una fiera opposizione ai Trattati di Roma, paventando il rischio (all'epoca non così immaginario) di un'estensione del monopolio capitalista in Europa, mentre il Psi si astenne. Secondo la Cisl, invece, era necessario che l'Europa, in una fase di forte polarizzazione, si ponesse come forza di equilibrio e forma originale di sintesi tra esigenze del capitale e del lavoro, per contribuire alla costruzione di un'economia sociale di mercato su scala continentale.

La seconda: in un'epoca in cui le istituzioni comunitarie rischiano l'implosione, l'opzione cislina conserva intatta la sua attualità. Il problema, piuttosto, che ci poniamo dopo tanti decenni è come accelerare i tempi dell'integrazione. Si rischia, infatti, che uscendo di scena la generazione che ha vissuto sulla propria pelle gli orrori delle due guerre mondiali, esperienza ben presente nei ricordi dei nostri padri fondatori, la spinta all'unificazione politica si esaurisca del tutto fino a renderla irrealizzabile, con conseguenze negative per tutti, soprattutto per i lavoratori.

### **Autonomia del sindacato democratico**

Essa intende promuovere queste trasformazioni con il libero esercizio dell'azione sindacale, nell'ambito del sistema democratico; afferma che le organizzazioni sindacali devono separare le loro responsabilità da quelle dei raggruppamenti politici, dai quali si distinguono per natura, finalità e metodo di azione; intende rivendicare costantemente la piena indipendenza da qualsiasi influenza esterna e l'assoluta autonomia di fronte allo Stato, ai governi e ai partiti (art. 2, comma 5).

**Spiegazione.** Nel paragrafo che segue ai punti poc'anzi analizzati, la Cisl afferma chiaramente di voler perseguire tali obiettivi

- con un'azione *libera*;
- nell'ambito del *sistema democratico*.

Più in particolare, rifiutando il ruolo di «cinghia di trasmissione», tipico del sindacalismo marxista, si pone l'attenzione sul fatto che il sindacato si distingue dal partito per:

- natura;



- finalità;
- metodo di azione.

**Commento.** Una *libera* azione in *ambito democratico* pone, quasi automaticamente, l'esigenza di separare le proprie responsabilità da quelle di Stato, governo, partiti e, più in generale, di rendersi indipendenti e autonomi da qualunque influenza esterna (anche, ad esempio, da quella della Chiesa), secondo una concezione laica, ma non laicista. Coerentemente con tale impostazione, la Cisl non aderirà all'Internazionale sindacale cristiana (Cisc), ma alla Confederazione internazionale dei sindacati liberi (Icftu), o Cisl Internazionale, di matrice trade-unionista e americana.

Altrettanto implicitamente, l'accettazione del sistema democratico determina la plausibilità del pluralismo sindacale. L'autonomia e l'aconfessionalità sono dunque fondati e, con essi, l'articolazione del nuovo sistema di rappresentanza del lavoro.

Interessante, inoltre, è il fatto che la rigida separazione dalla forma partitica non venga argomentata unicamente su basi ideali, ma anche con elementi compiutamente concreti: natura, scopo, metodo. In questo modo l'aderente e il militante cislino potrà votare e aderire a un determinato partito politico anche quando, su taluni punti, questo dovesse sostenere posizioni differenti e perfino conflittuali rispetto al sindacato. La netta distinzione dei ruoli, entro determinati limiti, lo consente.

### **Sindacato, società civile e ordine democratico**

Essa afferma che l'accoglimento del sindacato democratico e della sua azione nel seno della società civile organizzata determina una crescente e inderogabile esigenza strutturale della stessa e costituisce una garanzia e una difesa dell'ordine democratico (art. 2, comma 6).

**Spiegazione.** A questo punto è presente una dichiarazione originale, affatto pacifica e, in un certo senso, un po' a sé stante rispetto al corpo dell'articolo: l'affermazione che l'accoglimento del sindacato democratico e della sua azione nel seno della società civile organizzata determina una crescente e inderogabile esigenza strutturale della stessa; costituisce una garanzia e una difesa dell'ordine democratico.

Cerchiamo di analizzare questi passi e di capire perché sono stati inseriti nel Patto.

**Commento.** I soggetti, in questo caso, sono due:

- il sindacato *democratico* (si badi all'aggettivo), con la sua azione;
- la società civile organizzata.

Il tema, invece, è l'accoglimento del primo nella seconda.

Apparentemente sembra di cogliere una preoccupazione, ovvero il fatto di doversi in qualche modo far accettare nel novero dei corpi intermedi. Non è una preoccupazione banale, anche perché molte associazioni del tempo sono orientate o in senso marxista, o in senso confessionale, o in senso liberale. E infatti la Cisl si definisce semplicemente, in questo caso, il sindacato democratico (in altri casi, come sappiamo, verrà utilizzato una terminologia alternativa, il sindacato nuovo).

La Cisl, che ha fatto la scelta dell'autonomia e dell'aconfessionalità, può dunque correre il rischio di trovarsi orfana, e quindi di non essere accolta.

Qualora però – all'opposto – questa inclusione avesse luogo, non solo il sistema democra-



tico non potrà più farne a meno, ma anzi si determinerà una necessità crescente, ineludibile e strutturale dell'inclusione stessa. In altri termini, il processo sarà irreversibile e destinato ad amplificarsi. E, addirittura, questo sindacato costituirà una garanzia e una difesa dell'ordine democratico.

Proviamo a dare un'interpretazione plausibile. In parole povere, la Cisl sembra dire alle altre istanze sociali, con particolare riferimento a quelle democratiche, confessionali e non: noi non siamo schierati, non ci potete «catturare» in uno schema preconstituito; siamo autenticamente autonomi. Non possiamo essere posti in posizione ancillare rispetto a istanze esterne. Capiamo che questo vi potrebbe indurre a escluderci dalla società civile, a emarginarci. Ma se invece ci accogliete, vi accorgete che la democrazia della quale noi siamo portatori nel nostro campo si consoliderà anche in ambito sindacale e, anzi, potremo costituire assieme un baluardo della democrazia stessa nel senso più ampio del termine.

In un'epoca in cui il rischio di involuzioni autoritarie, a destra come a sinistra, era tutt'altro che scongiurato, un elemento come questo aveva certamente, all'esterno del mondo sindacale, un potere di suggestione tangibile.

### **Un principio attivo: la supremazia del lavoro sul capitale. E la condizione per l'esistenza del sindacato**

Pertanto, mentre si ispira al principio della supremazia del lavoro sul capitale e si impegna a perseguire il miglioramento delle condizioni economiche del lavoratore e della sua famiglia e la loro elevazione morale, culturale e sociale, dall'entrata nel mondo del lavoro alla quiescenza, quale che sia la sua posizione contrattuale o pensionistica e a promuovere una politica di pari opportunità tra uomini e donne nel lavoro e nella società, ritiene che il movimento sindacale e la sua possibilità di azione si basino su una sola necessaria condizione: l'adesione libera e spontanea dei lavoratori alla organizzazione sindacale e la moltiplicazione della forza organizzativa di questa (art. 2, comma 6).

\*\*\*

Anche in questo caso, come già in precedenza, dividiamo il comma in due parti distinte: *La supremazia del lavoro sul capitale* (prime righe fino alla parola «società») e *La condizione per l'esistenza del sindacato* (ultime righe).

#### ***La supremazia del lavoro sul capitale***

**Spiegazione.** Trovare nello Statuto di un sindacato una frase dedicata al primato del lavoro sulla ricchezza non dovrebbe apparire particolarmente strano. A maggior ragione in un paese, come l'Italia, nel quale la stessa Carta costituzionale, approvata da pochi anni, fonda la democrazia repubblicana sulla nozione di lavoro.

L'egemonia del lavoro sul capitale corrisponde, in soldoni, alla supremazia dell'uomo sul denaro. Ciò premesso, il tema diventa quindi: in che modo il sindacato si pone in questa dialettica lavoro/capitale per far sì che il primo prevalga sul secondo, posto che lasciati all'arbitrio del mercato i rapporti di forza tenderebbero all'opposto?

L'articolo lo rivela nei passaggi successivi: il sindacato si deve attivare per:

- perseguire il *miglioramento delle condizioni economiche* delle classi lavoratrici;
- perseguire l'elevazione *morale, culturale e sociale* delle stesse;
- promuovere una politica di *pari opportunità* tra uomini e donne nel lavoro e nella società.



**Commento.** L'attività sindacale non può che avere come base il lavoro, a partire dalle condizioni economiche che, ovviamente, nel 1950 erano assai più precarie e difficili del pur complicato frangente odierno.

Solo l'elevazione morale, culturale e sociale dei lavoratori, tuttavia, può costituire una garanzia di consolidamento dei miglioramenti materiali eventualmente realizzati dall'azione sindacale. Anche qui sembra di sentire gli echi dell'antropologia cristiana in contrapposizione al materialismo razionalista, prima ancora che marxista. In altri termini e parafrasando il filosofo tedesco Feuerbach, *l'uomo non è solo ciò che mangia*.

La promozione delle pari opportunità, in questo caso non solo nel lavoro, ma anche nella società, rappresenterà altresì una conquista di civiltà in un paese nel quale il suffragio universale era stato introdotto da appena un lustro.

### ***La condizione per l'esistenza del sindacato***

**Spiegazione.** Un punto fondamentale per la nascente Cisl è che il movimento sindacale e la sua possibilità di azione si basano su una condizione sola ma necessaria: l'adesione libera e spontanea dei lavoratori all'organizzazione sindacale; la moltiplicazione della forza organizzativa di questa.

**Commento.** Questo passaggio può sembrare semplice, ma presenta invece alcuni aspetti su cui vale la pena soffermarsi.

Innanzitutto, si sostiene che il movimento sindacale – quindi il sindacato tutto e non la sola Cisl – e la sua possibilità di azione si basano su una condizione necessaria e sufficiente, anche se in realtà ne cita due distinte.

La prima, ovvero l'adesione libera e spontanea al sindacato, sottende la possibilità del contrario, quindi di non iscriversi. Ovvero, sottende un regime democratico. Un regime nel quale il consenso nei confronti del sindacato non può essere imposto, ma deve essere volontario e sollecitato. In altre parole, bisogna convincere i lavoratori che essere iscritti è cosa buona e utile per difendere e promuovere i loro interessi. A questo punto, non dovrebbe essere difficile riconoscere un altro degli elementi fondativi della Cisl, ovvero l'associazionismo.

Ma c'è un secondo elemento: la moltiplicazione della forza organizzativa del sindacato. Similmente al processo che negli stessi anni coinvolge i partiti, il sindacato – e con esso la Cisl – si rende conto che la sola dimensione politico/ideale non è sufficiente, di per sé, per raggiungere gli scopi prefissi. Serve una seconda gamba, cioè una struttura organizzativa adeguata allo scopo. La potenza di quest'ultima non è un elemento trascurabile. Al contrario, risulta determinante per portare gli obiettivi a compimento.

Questo processo, nel tempo, produrrà anche dei fenomeni involutivi e, in taluni casi, un appesantimento burocratico del sindacato. Ma agli albori della Repubblica, quando si partiva pressoché da zero, tale aspetto non poteva che costituire un asse portante della nuova prospettiva.

### **La formazione**

Decisa ad utilizzare al massimo le risorse formative proprie del movimento sindacale, essa intende, d'altra parte, fare appello al concorso delle forze intellettuali e morali capaci di servire alla prepa-



razione dei lavoratori, in funzione delle responsabilità che loro incombono in una organizzazione democratica della vita professionale ed economica, e della loro completa emancipazione (art. 2, comma 7).

**Spiegazione.** Assieme all'adesione dei lavoratori e alla moltiplicazione della forza organizzativa, la Cisl intuisce che esiste un terzo elemento – in questo caso riguardante direttamente i lavoratori, mentre il sindacato funzionerà da causa efficiente – che ne determinerà il successo nel conseguimento degli obiettivi: la formazione.

**Commento.** La Cisl punta da subito sull'istruzione dei suoi quadri quale asset strategico della propria concezione sindacale. Per tale ragione deciderà di investire la cospicua dote elargita dal sindacato americano per dare vita al Centro studi nazionale di Firenze (Fiesole), che sfornerà la nuova classe dirigente. Le risorse interne, tuttavia, verranno utilizzate non solo in favore dei quadri, ma anche dei lavoratori.

Inoltre, apparendo il compito improbo, si fa appello anche a forze intellettuali e morali esterne, affinché aiutino il sindacato nel processo di elevazione della classe lavoratrice. Le capacità così acquisite permetteranno a essa di assumersi quelle responsabilità che, in una nuova organizzazione in senso democratico della vita economica e professionale, saranno necessarie per la totale emancipazione. Si immagina, probabilmente, che l'evoluzione sociale non tarderà troppo a farsi strada e che pertanto i lavoratori, se vorranno sfruttarne al meglio le potenzialità, dovranno farsi trovare preparati.

## Conclusione

Sviluppando la sua azione in difesa e rappresentanza degli interessi generali del lavoro, la Confederazione ne assume la piena responsabilità determinandola nella totale indipendenza da ogni raggruppamento esterno (art. 2, comma 8).

**Spiegazione.** Il Patto, poi art. 2 dello Statuto, si conclude richiamando la missione propria della Confederazione: la rappresentanza degli interessi generali del lavoro.

**Commento.** Ricordiamo che la Cisl nasce come sindacato composto di federazioni che raccolgono adesioni e rappresentano gli interessi specifici dei lavoratori di un determinato settore merceologico o di un'azienda. Tali strutture godono di una loro autonomia nell'ambito dello Statuto confederale.

La gestione della categoria riguarda dunque, in primo luogo, le federazioni. Ma dell'attività generale, che concerne invece gli interessi comuni, la Cisl si assume responsabilità piena, non delegandola all'interno, né assumendola da soggetti estranei al sindacato di qualsivoglia natura, soggetti nei confronti dei quali si ribadisce la totale indipendenza. Gli ambiti d'azione sono così chiariti in modo definitivo.





## Etica nella società contemporanea e nel ruolo dirigente sindacale

di Luigi Lama\*

Obiettivo di questo scritto non è fornire principi morali per l'esercizio del ruolo di dirigente sindacale né, tantomeno, ricette che permettano di garantire che il comportamento di qualcuno sia conforme alla nostra etica o, per essere più precisi, all'etica che vorremmo che gli altri seguissero.

Questo scritto cerca di trarre dalla letteratura filosofica, sociologica e psicologica alcuni concetti e strumenti di analisi che permettano di capire come è possibile sostenere la coerenza fra etica e comportamenti in generale in questa fase storica e, in particolare, nello svolgere il ruolo di dirigente sindacale. Partiremo dalla definizione di etica e morale per poi indicare alcune cause della diffusione di questo tema da una ristretta cerchia di intellettuali alla vita corrente di organizzazioni, aziende, persone. Vedremo quindi schematicamente quali sono stati considerati i fondamenti dell'etica umana nella modernità e quali sono i meccanismi che permettono di dare una motivazione all'incoerenza fra principi e comportamenti. Approfondiremo poi i connotati dell'etica nel ruolo del dirigente politico-sindacale e, infine, i rapporti fra questi ultimi e le scienze.

Due cose riempiono l'animo di ammirazione e venerazione sempre nuova e crescente, quanto più spesso e più a lungo la riflessione si occupa di esse: *il cielo stellato sopra di me, e la legge morale in me*. Queste due cose io non ho bisogno di cercarle e semplicemente supporle come se fossero avvolte nell'oscurità, o fossero nel trascendente fuori del mio orizzonte; io le vedo *davanti* a me e le connetto immediatamente con la coscienza della mia esistenza. La prima comincia dal posto che io occupo nel mondo sensibile esterno, ed estende la connessione in cui mi trovo a una grandezza interminabile, con mondi e mondi, e sistemi di sistemi; e poi ancora ai tempi illimitati del loro movimento periodico, del loro principio e della loro durata. La seconda comincia dal mio io indivisibile, dalla mia personalità, e mi rappresenta in un mondo che ha la vera infinitezza, ma che solo l'intelletto può penetrare, e con cui (ma perciò anche in pari tempo con tutti quei mondi visibili) io mi riconosco in una connessione non, come là, semplicemente accidentale, ma universale e necessaria. Il primo spettacolo di una quantità innumerevole di mondi annulla affatto la mia importanza di *creatura animale* che deve restituire al pianeta (un semplice punto nell'universo) la materia della quale si formò, dopo essere stata provvista per breve tempo (e non si sa come) della forza vitale. Il secondo, invece, eleva infinitamente il mio valore, come [valore] di una *intelligenza*, mediante la mia personalità in cui la legge morale mi manifesta una vita indipendente dall'animalità e anche dall'intero mondo sensibile, almeno per quanto si può riferire dalla determinazione conforme ai fini della mia esistenza mediante questa legge: la quale determinazione non è ristretta alle condizioni e ai limiti di questa vita, ma si estende all'infinito (Kant 1974).

\* Centro studi nazionale Cisl di Firenze.



## Etica, connotato prettamente umano

Il termine etica deriva dal greco *èthos* che significa «comportamento», «costume», «consuetudine». Il latino *mores*, da cui deriva morale, ha lo stesso significato e indicava le norme che, nel diritto romano, regolavano ogni aspetto della vita cittadina, tanto sul piano religioso quanto su quello profano. I termini «etica» e «morale» vengono spesso usati come sinonimi ed è per lo più lecito, ma nella letteratura esiste una differenza di significato. La morale corrisponde all'insieme di norme e valori di un individuo o di un gruppo, mentre l'etica, oltre a condividere questo insieme, è la branca della filosofia che studia i fondamenti che permettono di valutare i comportamenti umani, ovvero distinguerli in buoni, giusti, leciti, rispetto a quelli considerati cattivi, ingiusti e illeciti. L'obiettivo di questo scritto non è tanto definire il profilo morale del dirigente sindacale quanto quello di definirne i criteri di valutazione per cui va inserito nel campo della riflessione etica.

Un filosofo contemporaneo, Philip Pettit, ha spiegato in modo illuminante che siamo creature etiche solo perché possiamo distinguere tra ciò che desideriamo e troviamo attraente e ciò che invece consideriamo desiderabile e degno di essere desiderato. È quindi una capacità fondamentale dell'essere umano. Abbiamo la capacità di acquisire un'etica. Non abbiamo norme etiche prescritte nel Dna. Le apprendiamo e sviluppiamo vivendo, fin dalla primissima infanzia. La relazione con gli altri è sia emotiva sia razionale. Senza emozioni siamo indifferenti. Senza ragionamento non siamo in grado di correlare causa ed effetto, quindi orientare il comportamento nella direzione desiderata.

Attraverso i processi di socializzazione le persone adottano criteri morali che permettono di autoregolare la condotta, facendo ciò che dà loro soddisfazione e autostima, mentre evitano comportamenti contrari ai loro criteri morali che porterebbero senso di colpa e sofferenza. Il percorso di maturazione che ci porta a divenire adulti è questo divenire consapevoli della responsabilità, rendersi conto che «si potrebbe fare altrimenti», valutare le conseguenze del fare o non fare per noi e gli altri e scegliere.

Elaboriamo principi etici attraverso la relazione con gli altri e la relazione con gli altri li mette alla prova. Ci sono situazioni che spingono verso un comportamento che viola i nostri principi; rifiutarlo permette di non incorrere nelle sanzioni interiori che i nostri standard ci infliggerebbero; tuttavia, allo stesso tempo, implica la resistenza a influssi ambientali ed espone a sanzioni esterne.

Pertanto, la capacità di definire criteri di distinzione fra i due insiemi – ciò che è attraente e ciò che è degno di essere desiderato – non è facile e ancor più gravoso è applicare tale distinzione al nostro comportamento quotidiano.

## La domanda di etica nella società contemporanea

La riflessione etica è complessa e impegnativa. Eppure è una fatica cui ci sentiamo chiamati e che sembra sia sempre meno semplice eludere. Lo dimostra l'attenzione che c'è attorno all'etica nella società contemporanea. La parola «etica» è uscita dal ristretto circolo dei filosofi e la troviamo nei media, nelle aziende e nelle organizzazioni, nella politica. La domanda se ci sia o no corrispondenza fra ciò che è attraente e ciò che è degno, è giusto, è bene, si pone in innumerevoli occasioni.

La crescita della densità del dibattito sull'etica è frutto principalmente di tre processi: cre-



scente individualizzazione; indebolimento delle autorità; potenziamento tecnologico. Sono connessi fra loro e si alimentano reciprocamente.

Il processo di crescente individualizzazione consiste nell'aumento delle possibilità di scelte autonome dei singoli individui, della possibilità di differenziarsi dai gruppi sociali di appartenenza, l'indebolirsi dei vincoli che essi ponevano tradizionalmente. Ritengo più calzante l'uso di individualizzazione rispetto a quello di individualismo perché questo ha assunto nel linguaggio corrente un'enfasi negativa – quante volte viene indicato come un ostacolo alla sindacalizzazione – ma ciò oscura l'aspirazione generale a esprimere la propria specificità come singola persona con una combinazione unica di ruoli e preferenze e il poterla variare a seconda dei contesti e nel tempo. È evidente la contraddizione fra il desiderare che i comportamenti altrui siano più prevedibili e conformi a regole stabili e l'aspirazione a realizzare una nozione di individuo come entità originale e specifica che stabilisce in autonomia scelte e canoni di riferimento. La libertà altrui ci complica la vita, ma quella libertà è simmetrica alla nostra.

La condizione attuale è frutto di un processo che viene da lontano. Una tappa fondamentale è stata la rivoluzione industriale che ha reso unità produttiva prevalente il lavoro del singolo individuo, mentre l'unità delle economie agricole e artigianali aveva la famiglia come unità produttiva di base. Il successivo sviluppo tecnologico ha ridotto la quantità e pesantezza del lavoro, *in primis* quello domestico, riducendo vincoli per il ruolo delle donne in particolare, e il consumismo ha ulteriormente esaltato e accelerato il processo.

Il secondo processo, connesso al precedente, consiste nell'indebolirsi delle autorità di riferimento, dovuto da un lato alla riduzione del sentirsi vincolati all'obbedienza dall'appartenenza a una determinata collettività, dall'altro dal porsi in concorrenza fra autorità diverse, ciascuna con un proprio sistema di valori.

A livello macro si manifesta in Occidente da secoli con la separazione fra Chiesa e Stato e con la progressiva autonomia della sfera economica. La religione, che è stato il principale agente normativo morale, ha ridotto molto la sua influenza anche nel nostro paese. Nel 2012 il Censis rilevava che il 63% degli italiani si dichiarava cattolico, ma solo il 30% circa era praticante e, per di più, senza che la pratica religiosa garantisse il consenso ai precetti della Chiesa.

A livello micro l'affermarsi dello stile di vita urbano, dovuto alla concentrazione delle popolazioni nelle città e all'assunzione del medesimo stile di vita anche nei piccoli centri, ha diffuso l'anonimato e ridotto il controllo sociale operato tramite le relazioni di reciprocità, diminuendo l'obbligo a comportamenti che salvaguardassero la buona reputazione.

L'impatto dei due processi è forte, in particolare sulle famiglie. Da un lato, l'individualizzazione sta caratterizzando in maniera sempre più preponderante le relazioni tra i membri della famiglia; mentre nelle società tradizionali la famiglia si configurava come comunità di bisogno, i cui mattoni erano gli obblighi di solidarietà per la mera sopravvivenza dei membri, nelle società contemporanee dei paesi più sviluppati il legame familiare è diventato fragile. Dall'altro lato, i rapidi cambiamenti nella tecnologia, economia, società, rendono vari, articolati e mutevoli i ruoli, e hanno ridimensionato e scombinato le gerarchie. Il riferimento a modelli preesistenti diventa vago e le norme per la loro gestione vanno definite caso per caso. La combinazione dei ruoli e il sistema normativo rende oggi ogni famiglia un universo peculiare che deve cercare un suo equilibrio senza poter contare sul riferimento a modelli delle tradizioni passate, anche di una sola generazione. Il famoso incipit di *Anna Karenina* «Tutte le famiglie felici si assomigliano fra loro, ogni famiglia infelice è infelice a modo suo» oggi è meno vero. Le vie della felicità si sono differenziate.



Questa complessità carica la famiglia di responsabilità, mentre si riducono gli strumenti normativi a sua disposizione. Per fare un esempio, fino a cinquant'anni fa per dei genitori era possibile un forte controllo sulle fonti di informazione dei figli. Affermazioni come «questi non sono discorsi per bambini» potevano avere un senso, perché era effettivamente possibile escluderli da alcuni aspetti della vita per condurli gradualmente alla loro conoscenza. Oggi non più. Qui non si tratta di rimpiangere modelli autoritari e deteriori coercizioni. Si tratta di essere coscienti della complessità attuale della funzione educativa. Il sociologo Ulrich Beck si è domandato allarmato «Come cresceranno i figli se nelle famiglie le regole e le competenze sono sempre meno chiare? E questo è in qualche modo in relazione con la sempre più diffusa violenza giovanile?» (Beck 2000). Il successo – ben al di là della schiera degli addetti ai lavori – delle opere di Massimo Recalcati che mettono al centro l'evaporazione della funzione paterna, al di là del genere del soggetto che la svolga, sono un sintomo dell'esigenza di strumenti di riflessione su questi aspetti della contemporaneità.

Il terzo processo, il potenziamento tecnologico, ha ridotto con un ritmo crescente a partire dalla rivoluzione industriale il condizionamento della natura sulle nostre condizioni di vita. Per gran parte dell'umanità il bisogno di alimentazione, abitazione, abbigliamento, svago ha un'ampia gamma di soluzioni, con un grado di soddisfacimento senza precedenti nella storia. Ma abbiamo sviluppato anche conoscenze che, in vario grado, ci rendono consapevoli dell'impatto sul pianeta di questi consumi. Sapere e far finta di nulla può metterci in conflitto con i nostri principi.

In modo molto più diretto ci pongono di fronte a scelte etiche gli sviluppi della medicina. Sono aumentate in modo enorme le possibilità di intervenire sulla vita, dal concepimento alla morte. Queste possibilità sono offerte a milioni di persone nei paesi più ricchi e sviluppati. Non credo che occorra dilungarsi con esempi. Penso che tutti coloro che leggono questo testo sono venuti in contatto con situazioni, direttamente o riguardanti persone vicine come parenti o amici, in cui ci si trova di fronte a decisioni attinenti la vita: se e come avviarla, mantenerla, concluderla. Questioni che solo due o tre decenni fa non si ponevano. Oggi la tecnologia ci offre poteri prima impensabili e la responsabilità di decidere. E ci pone, talvolta in modo drammatico, la questione sulla distinzione fra cosa è desiderabile e cosa è degno di essere desiderato.

Individualizzazione, indebolimento dell'egemonia e dell'autorità e potenziamento tecnologico sono tre processi che hanno portato a connotare la società contemporanea come «liquida». La formula di Zygmunt Bauman ha avuto tanto successo per la capacità di esprimere in modo sintetico ed efficace la realtà attuale.

Siamo più liberi e più incerti. Per evitare l'imbarazzo possiamo negare il problema, annullare la distinzione fra attraente e degno di essere desiderato promuovendo come legittimo o addirittura virtuoso ogni desiderio. Una visione che si sposa bene con il modello consumistico, ma che espone alla frustrazione di una perenne insoddisfazione.

Bauman ha dedicato molta attenzione a questi aspetti della vita sociale, mettendo in luce gli elementi di disagio, di malessere che sono presenti nella vita di persone che hanno una condizione di benessere materiale, come singoli individui e come standard diffuso nella società, che non ha precedenti nella storia dell'umanità.

La povertà e la ricchezza si assomigliano come poli estremi nel ridurre lo stimolo a domandarsi se qualcosa è degno o no di essere desiderato. Nel caso della povertà la mera necessità di sopravvivenza spinge a cogliere ogni occasione, che appare unica e irripetibile, per soddisfare un bisogno. All'estremo opposto, la percezione di una gamma amplissima,



quasi illimitata, di possibilità annulla la necessità di darsi delle priorità. Un consumo inconsapevole che, nella società attuale, si è esteso dai beni materiali alle relazioni interpersonali. Era difficile immaginare che il mettersi in relazione con gli altri potesse cessare di essere il comportamento cosciente di una singola persona e diventare un bene di consumo acquistabile sul mercato. La tecnologia di internet ha permesso di inventare questo prodotto/servizio e il suo inserimento nel telefonino ha esteso la sua offerta potenzialmente all'intera popolazione del globo. La possibilità di avere relazioni si è ampliata rendendole, allo stesso tempo, sempre più superficiali. La crescita in estensione si accompagna a minore spessore e consistenza. La perdita di relazioni solide genera quindi sentimenti di solitudine e insicurezza.

### **Le fonti della morale moderna: libertà, altruismo e ragione**

Kant ci ha insegnato che vi è un nesso inscindibile fra libertà e morale. Nella *Critica della ragione pratica* scrive: «se ora dico che la libertà è condizione della legge morale [...] la legge morale è la condizione a cui soltanto possiamo *diventare consapevoli* della libertà, voglio solo ricordare che la libertà è la *ratio essendi* della legge morale, ma la legge morale è la *ratio conoscendi* delle libertà. Poiché, se la legge morale non fosse *prima* pensata chiaramente nella nostra ragione, noi non ci riterremmo mai autorizzati ad *ammettere* qualcosa come la libertà [...]. Ma se non ci fosse alcuna libertà, sarebbe *impossibile incontrare* la legge morale in noi» (Kant 1974).

Come non esiste morale senza libertà di scelta, senza riferimenti etici non siamo in grado di distinguere ciò che è attraente da ciò che è degno e siamo trasportati dalla corrente delle sollecitazioni a inseguire ciò che appare piacevole senza la capacità di progettare un desiderio.

La frase di Kant può far supporre che l'elaborazione della morale sia un processo esclusivamente razionale. Non è così. Per il filosofo di Königsberg i principi etici non sono frutto di studio e ricerca intellettuale, bensì dalla «coscienza di un sentimento che vive in ogni cuore umano» per la dignità della natura umana. Un sentimento che fa amare se stessi e gli altri in modo imparziale. Amare «se stesso come uno di tutti coloro ai quali si estende il suo sentimento amplissimo e nobile» (ivi).

Troviamo, in questa concezione, una rielaborazione del comandamento «ama il prossimo tuo come te stesso», coerente con quella che Kant definisce legge fondamentale della ragione pura pratica: «agisci in modo che la massima della tua volontà possa sempre valere, insieme, come principio di una legislazione universale» (ivi). Ovvero, i principi che applichi per orientare il tuo comportamento devono essere gli stessi che vorresti che gli altri applicassero per il loro comportamento nelle relazioni nei tuoi confronti. Per restare nella dimensione della libertà, la libertà che chiedo devo essere disposto a darla agli altri e i limiti che vanno posti alla loro libertà devono essere gli stessi che vanno posti alla mia. Se ammetto, ritengo opportune, necessarie delle eccezioni a una qualsiasi regola, queste devono valere tanto per me quanto per gli altri.

Quella semplice proposizione di Kant ha una grande potenza. Nell'affrontare la «ragione pratica», ovvero cercare la risposta alla domanda «Cosa debbo fare?» Kant mostra come la filosofia possa davvero essere strumento per la vita concreta.

Ci sono ulteriori elementi che mostrano come l'etica non sia esclusivamente il frutto di sistemazione razionale, chiusa nelle barriere della logica. Anche i grandi moralisti britannici,



di cui Kant accolse l'influenza, individuaronò la fonte dell'etica nel sentimento. Per Hutcheson, Shaftesbury, Hume e anche Adam Smith, noto come uno dei padri della moderna scienza economica, i principi etici sono dati ultimi e indimostrabili e forniti dal sentimento, la sola facoltà che può fornire principi materiali della morale.

Non è questa l'occasione per approfondire il loro pensiero, né io ne avrei le capacità. Mi preme però sottolineare un aspetto delle opere di Adam Smith, cancellato da una lettura «di classe» dei suoi testi. È evidenziato, infatti, solo il suo indicare l'egoismo come fondamentale fattore di sviluppo economico, omettendo l'importanza che Smith ha dato all'altruismo e alla necessità di regole che governino mercato e concorrenza. Smith è innanzi tutto un filosofo morale, docente di questa materia all'università di Glasgow. La sua prima opera importante è, infatti, la *Teoria dei sentimenti morali*. L'*incipit* è significativo: «Per quanto egoista si possa ritenere l'uomo, sono chiaramente presenti nella sua natura alcuni principi che lo rendono partecipe delle fortune altrui, e che rendono per lui necessaria l'altrui felicità, nonostante che da essa non ottenga altro che il piacere di contemplarla. [...] Il fatto che spesso ci derivi sofferenza dalla sofferenza altrui è troppo ovvio da richiedere esempi per essere provato. [...] Dal momento che non abbiamo esperienza diretta di ciò che gli altri uomini provano, non possiamo formarci alcuna idea della maniera in cui essi vengono colpiti in altro modo che col concepire ciò che noi stessi proveremmo nella loro stessa situazione» (Smith 1995).

Senza approfondire la riflessione sul pensiero e l'opera di Kant (in seguito Kant contesterà che l'etica possa essere fondata solo sul sentimento, non essendoci sentimenti di per sé capaci di universalità rigorosa), mi limito qui a concordare che il sentimento è un fattore etico non esaustivo: l'etica è frutto della combinazione dell'adesione a valori e di elaborazioni razionali.

Il fondamento sentimentale, emotivo dei principi morali ha trovato poi significativi riscontri scientifici un secolo dopo. Charles Darwin conferma l'altruismo come «importantissima emozione». «Quale che sia la complessità dell'origine di questo sentimento, esso è di grande importanza per tutti gli animali che si aiutano e si difendono reciprocamente; e quindi si deve essere accresciuto tramite la selezione naturale; le comunità con un maggior numero di individui capaci di provare simpatia devono aver goduto di una maggiore prosperità e allevato una prole più numerosa» (Darwin 1966).

La scoperta freudiana dell'inconscio sconvolge l'idea del soggetto cosciente in grado di mantenere il comportamento sotto un controllo pieno e consapevole e ha forti implicazioni etiche. Se i sentimenti e le azioni umane sono frutto delle interazioni fra inconscio e coscienza morale, la dimensione dell'etica, intesa come riconoscimento conscio di valori e norme, risulta ridotta.

La teoria di Freud spiega l'origine della moralità individuale come esito dell'insediamento, attraverso l'educazione, di una coscienza morale che prescrive e punisce, ereditando l'autorità dei genitori. In seguito, sono apparse correnti di pensiero della psicologia che si sono staccate dall'idea che la fonte della moralità sia la punizione, sia pur nella forma di sofferenza interiore data dal senso di colpa, e che la fonte sia invece nella capacità primaria dell'altruismo, presente accanto all'autoconservazione. La scoperta dei neuroni specchio, neuroni che si attivano quando un individuo compie un'azione e quando l'individuo osserva la stessa azione compiuta da un altro soggetto, segna una conferma di questa teoria.

Per concludere questa schematica ricostruzione delle fonti dell'etica, ricorriamo al lavoro di un sociologo e di un filosofo, Francesco Alberoni e Salvatore Veca. In *L'altruismo e la morale* scrivono:



La solidarietà, la fratellanza, l'amore sono dati. Si rigenerano continuamente, si producono continuamente nella società. Non è la ragione che li genera. Ma la ragione li prende a carico. La ragione non può far sbocciare l'innamoramento. Non può far sorgere l'amore materno. Non può far distillare l'amore dall'amicizia. Ma può considerarli beni preziosi da riconoscere, da accogliere, da coltivare, da proteggere, da far prosperare. [...] La morale ha una doppia natura. Per comprenderla occorre un doppio sguardo. [...] Il semplice amore, il semplice altruismo, non sono, di per se stessi, morali. La madre che ama svisceratamente suo figlio, l'innamorato che ama follemente la sua amata, non sono, per questo stesso fatto, esseri morali. *La morale sorge solo se appare la ragione. La ragione, a contatto con l'altruismo, lo trasforma, ne muta la natura e lo rende morale.* Se un padre ha tre figli ma si occupa essenzialmente di uno [...] agendo solo sotto l'impulso dell'amore, non si comporta moralmente. È ingiusto. Solo la ragione, facendolo riflettere sui bisogni degli altri figli, [...] lo porta sul terreno morale. Eppure nessun comportamento morale sarebbe possibile se il padre non amasse i suoi figli. [...] la semplice esperienza di cercare di essere imparziali, obiettivi, muta il nostro modo di vedere le cose, modifica la nostra stessa sensibilità emozionale, la qualità del nostro amore. L'abitudine alla riflessione morale modifica il nostro carattere, lo rende virtuoso. Perciò dobbiamo concludere quanto segue: è vero che la ragione senza altruismo è vuota, ma è anche vero che l'altruismo senza ragione è cieco. Altruismo e ragione, uniti insieme, producono una cosa diversa, la morale (Alberoni, Veca 1992).

## Il disimpegno morale

Da quanto scritto, l'etica sembrerebbe essere inscindibile dall'altruismo. Eppure, l'altruismo scompare tante volte in modo drammatico nei comportamenti umani. Noi umani possiamo infliggere sofferenze oppure, senza esserne autori, le giustifichiamo o restiamo indifferenti. Come possiamo comporre la contraddizione fra principi in cui crediamo e comportamenti praticati? Si può torturare, rubare, molestare bambini, corrompere e inquinare conoscendo la differenza fra bene e male e sentirsi in pace con la propria coscienza?

A questa domanda offre una risposta la «teoria del disimpegno morale» di Albert Bandura. Ultranovantenne, non è molto noto nel nostro paese, eppure risulta il più citato psicologo vivente, soprattutto grazie a questa teoria che spiega come sia possibile giustificare il comportamento immorale eludendo l'immedesimersi nelle vittime, il senso di colpa, la vergogna. Gli studi di Bandura sulle condotte aggressive e sul disimpegno morale hanno messo in luce il ruolo degli standard interni al singolo nella guida e controllo del comportamento e il ruolo dell'ambiente sociale, in particolare i media, nella costruzione di questi standard. Bandura ha individuato una serie di meccanismi che intervengono in quattro ambiti: il comportamento, l'agire morale, gli effetti, la vittima.

Riguardo al comportamento, i meccanismi di disimpegno morale consistono nella giustificazione morale, l'etichettatura eufemistica e il confronto vantaggioso. La giustificazione morale rende positiva e accettabile la condotta nociva ponendola al servizio di scopi socialmente e moralmente validi. Per trasformare persone civili in combattenti tenaci non si punta ad alterare la loro aggressività e i principi morali; ci si arriva «ridefinendo il carattere morale dell'uccidere, sottraendolo all'autocensura [...] per proteggere i loro valori più cari, per salvare la pace nel mondo, l'umanità dalla tirannia. [...] Disse bene Voltaire affermando che *chi riesce a farvi credere delle assurdità riesce a farvi commettere delle atrocità*» (Bandura 2016). Ognuna delle parti in lotta si sente moralmente superiore, santifica le proprie azioni e condanna quelle altrui come barbarie compiute in nome di odiosi principi.

L'etichettatura eufemistica è usare termini attenuati per rendere accettabili azioni dannose;



si «eliminano» nemici, magari etichettati indiscriminatamente come terroristi e le uccisioni di civili sono «danni collaterali»; per le direzioni aziendali i lavoratori da licenziare sono «esuberanti»; le falsità diventano «versioni differenti». Il confronto vantaggioso presenta un comportamento «non così malvagio», come quello adottato dalla controparte o nel passato. Ad esempio, ci si consola dicendo «i nostri concorrenti fanno di gran lunga peggio».

Nell'ambito dell'agire morale, i meccanismi di disimpegno individuati sono la diffusione della responsabilità oppure il trasferire o nascondere la responsabilità. La diffusione della responsabilità opera quando si giustifica la violazione morale con la diffusione del medesimo comportamento: «lo fanno tutti, se non lo facessi sarei ingiustamente penalizzato». Nel nostro paese è facile collegarli all'evasione fiscale o alla sottomissione alla criminalità organizzata. Lo spostamento della responsabilità consiste nell'occultare o minimizzare il ruolo attivo avuto nel generare danni: «ho solo obbedito agli ordini». Il caso più noto è quello di chi è accusato di crimini nei lager o in guerra. In questi casi ci sono autorità superiori che hanno esplicitamente ordinato crimini. In un'azienda o in un'organizzazione raramente un dirigente è così sprovveduto da farlo; il meccanismo si realizza comandando: «mi risolva il problema. Non voglio sapere come. È affar suo. L'importante è che mi porti il risultato chiesto». Pensiamo, ad esempio, ai recenti scandali sulla vendita di prodotti finanziari a clienti disinformati. Si genera una complicità in cui da un lato si finge di non sapere il come si opera, dall'altro si finge di non aver deciso come agire. Quando si agisce come elemento di un gruppo il senso di responsabilità del singolo si attenua e «la gente si comporta più crudelmente di quando ciascuno ritiene di dover rendere conto personalmente delle proprie azioni». Un ulteriore esempio è il cercare di legittimare un comportamento scorretto trasferendo la responsabilità agli organi di controllo che «applicano le regole solo ai nemici; se fossi considerato tale mi condannerebbero lo stesso anche innocente, quindi perché rispettarle?».

Nell'ambito degli effetti, i meccanismi di disimpegno morale consistono nella distorsione delle conseguenze o nel minimizzarle. Si tratta di ignorare le conseguenze negative per gli altri di un'azione, oppure minimizzarne la dimensione comparandola ai benefici. Tanto più facile quanto più i danni sono a carico di persone ignote, lontane. Quindi, l'uso di questo meccanismo psicologico è favorito da catene gerarchiche in cui chi comanda è distante da chi esegue e da chi subisce le conseguenze degli ordini. I casi estremi sono la guerra comandata da tecnologia a distanza, gli attentati terroristici. Nel mondo del lavoro possiamo comparare il licenziamento in una grande multinazionale e in una piccola impresa. Nel suo ultimo lavoro Bandura accusa con forza la Chiesa cattolica di aver applicato questo meccanismo nel trattare gli abusi sessuali ai danni di minori.

Riguardo alla vittima, i meccanismi di disimpegno sono la sua deumanizzazione e attribuzione della colpa agli avversari. La forza delle sanzioni morali – vergogna, senso di colpa – dipende da come i vessatori vedono le vittime. Vederli come esseri umani mette a disagio; vederli invece come esseri subumani riduce questo rischio e legittima l'uso della forza, «l'unico linguaggio che capiscono». È noto come l'ideologia nazista classificasse come *Untermenschen* (subumani) gli ebrei, gli zingari ecc. Un meccanismo utilizzato da sempre in guerra, ma anche nella vita civile verso schiavi, donne, minoranze razziali, malati psichiatrici. Le vittime possono arrivare a convincersi della loro inferiorità e legittimare esse stesse il loro degrado. Nello stesso ambito, opera l'attribuzione della colpa agli avversari o alle circostanze. Le controversie, in genere, si innescano con una serie di azioni e reazioni ed è raro che non possa essere individuato un evento che permetta di accusare l'avversario di aver scatenato una legittima reazione.





Questi meccanismi sono stati consapevolmente utilizzati dai sistemi politico-sociali. Possono essere altresì utilizzati da singole persone, indipendentemente dal contesto sociale. La prevalenza dei fattori sociali o di quelli psicologici individuali nell'orientare il comportamento è tuttora una questione discussa. Albert Bandura sostiene che «una piena comprensione richiede una prospettiva integrata, nella quale gli influssi sociali operano attraverso meccanismi psicologici per produrre effetti comportamentali. Il disimpegno morale è profondamente legato ai sistemi sociali, ma le persone sono allo stesso tempo prodotti e produttori dei sistemi sociali. I fattori personali influiscono sulle pratiche in cui si manifesta il disimpegno morale, rendono qualcuno più propenso a servirsene e determinano i modi in cui si manifestano le scelte morali. [...] Una società civile richiede, oltre ai codici personali di ognuno, sistemi sociali che sostengano il comportamento solidale e rifiutino la crudeltà. I sistemi politici monolitici, che operano un solido controllo sui più importanti mezzi di persuasione sociale, possono esercitare un maggior potere giustificatorio, rispetto ai sistemi pluralistici che presentano prospettive, interessi e solidarietà diverse. La diversità politica e la tolleranza verso il dissenso creano le condizioni che consentono di lanciare allo scoperto una sfida agli appelli morali sospetti» (ivi).

Senza dubbio è vero, ma non basta l'appartenenza a un sistema democratico per stare tranquilli. La democrazia non è uno sport da spettatori. *Post-truth*, traducibile in italiano con «post-verità», è la «parola dell'anno 2016» scelta dall'Oxford Dictionary. La parola selezionata dovrebbe «riflettere l'ethos, l'umore dominante o le preoccupazioni dell'anno», ma anche «avere un durevole potenziale come parola di significato culturale». Trainata dalla Brexit e dall'elezione di Donald Trump, la «post-verità» ha sbaragliato la concorrenza di *alt-right* (la destra razzista, nazionalista e online in Usa) e di *Brexititeer* (fautore della Brexit), entrate nella rosa dei candidati finali, ricavata da 150 neologismi. Il prestigioso vocabolario britannico ha incoronato una locuzione aggettivale che si applica a «circostanze in cui i fatti obiettivi sono meno influenti nel modellare l'opinione pubblica degli appelli emotivi e delle convinzioni personali». Il termine non è stato coniato quest'anno; sarebbe in uso da almeno una decina di anni, ma la sua frequenza d'uso «quest'anno è aumentata del 2000% rispetto al 2015», in coincidenza con il referendum britannico e con la campagna per la Casa Bianca, ha rivelato l'Oxford Dictionary, che per individuare le tendenze sociali analizza le parole più usate ogni mese. Secondo quanto ha dichiarato alla Bbc Casper Grathwohl, degli Oxford Dictionaries, «post-verità» può davvero diventare «una delle parole chiave del nostro tempo alimentata dall'uso dei social media come fonte di notizie e dalla crescente sfiducia nei fatti come presentati dall'establishment».

## **Etica e ruolo dirigente politico e sindacale**

L'etica riguarda tutti, ogni persona sviluppa la propria e la rende concreta nel vivere. Il ruolo dirigente implica caratteristiche specifiche della dimensione etica. Il contributo più profondo su questo tema resta quello offerto da Max Weber quasi esattamente un secolo fa. *La politica come professione/vocazione (Politik als Beruf)* è la trascrizione di una conferenza tenuta da Max Weber nel 1919, un anno prima della morte, su richiesta dei «giovani studenti» di Monaco.

La questione centrale è «qual è il rapporto reale tra l'etica e la politica? Sono forse del tutto estranee l'una all'altra? O è vero viceversa che la “medesima” etica vale per l'azione politica come per tutte le altre?» (Weber 1948).



Weber si riferisce all'attività politica per il governo dello Stato, ma ritiene altresì che il potere si eserciti anche in forme diverse e in altre aree, per cui la sensazione di «mettere le mani negli ingranaggi della storia» (ivi) va riferita a una più ampia molteplicità di soggetti. Il sindacato è certo uno di questi e Weber fa ripetuti riferimenti a esso.

Rappresentanti nei luoghi di lavoro, operatori, segretari eletti ai vari livelli derivano dalla funzione di rappresentanza un potere decisionale che, in misura e in circostanze diverse, permette di influire sulla vita di altre persone. È necessario che chi decide/accetta di esercitare questa fondamentale attività umana lo faccia consapevole delle sue specifiche caratteristiche e implicazioni. Agli altri resta la responsabilità di aver delegato e, eventualmente, aver evitato maggiori poteri e responsabilità.

«Quali sono le qualità per cui egli può sperare di essere all'altezza di tale potere (per quanto limitato esso possa essere nel caso singolo) e quindi della responsabilità che gliene deriva? Sconfiniamo così nel campo delle questioni etiche. [...] Tre qualità possono dirsi sommamente decisive per l'uomo politico: passione, senso di responsabilità, lungimiranza» dichiara Weber (ivi).

Passione nel senso di *Sachlichkeit*, specifica. Non intende uno stato emotivo travolgente, una «agitazione sterile», bensì la «dedizione ad una causa» (*Sache*), evidenziando come spinta all'impegno politico l'adesione a una parte, a visioni e interessi definiti. Il che si sovrappone pienamente all'attività sindacale. L'orientamento dell'azione è guidato dalla responsabilità verso la «causa» cui ci si è messi al servizio. I passi concreti sono determinati dalla lungimiranza, dal tener conto della realtà, di cosa è attuabile. Il termine che Weber utilizza è *Augenmaß*, che significa anche «capacità di misura a occhio». Mi sembra efficace nell'indicare la capacità di staccarsi temporaneamente dall'azione e osservarla con «calma e raccoglimento interiore».

È in sintonia Napoleone Bonaparte, per il quale la passione politica «è una specie di lente, attraverso la quale si vedono gli individui, le opinioni ed i sentimenti attraverso i cristalli della propria passione. Ne consegue che nulla è un bene o un male in sé, ma soltanto a seconda del partito al quale si appartiene. È una maniera assai comoda di vedere le cose e noi ne approfittiamo. Anche noi abbiamo le nostre lenti e se non guardiamo le cose attraverso le nostre passioni, le guardiamo almeno attraverso i nostri interessi». Una deformazione di cui occorre essere consapevoli e un leader – avverte Napoleone – deve badare che «la lente della politica non gli ingrandisca o rimpicciolisca troppo gli oggetti. E, mentre li osserva con la massima attenzione, deve badare alle redini che tiene in mano. Il carro che guida spesso ha cavalli diseguali».

Ma la sintonia tra Napoleone e Weber si ferma qui perché l'imperatore è stato affetto da quella che il nostro sociologo considera la malattia più perniciosa per un politico: la vanità, «un nemico assai frequente e ben troppo umano». Esaminiamola meglio.

Per assumere un ruolo dirigente, anche a un livello minimo, occorre aspirare al potere. «L'istinto della potenza» appartiene perciò alle sue qualità normali. La patologia sorge quando quell'aspirazione diventa esaltazione puramente personale, ricerca di potere fine a se stesso e non al servizio della «causa». Non si riesce più a separare la buona riuscita della causa da quella personale e si considera questo secondo come prova sufficiente della realizzazione del primo. «Godere del potere semplicemente per amor della potenza, senza dargli uno scopo per contenuto» può dare la gratificazione della popolarità e l'illusione del buon esito dell'agire. Per timore del capo gli appartenenti a un gruppo, un'organizzazione, uno Stato, si mostrano obbedienti e ossequiosi, ma il leader accecato dalla vanità «opera di fatto nel vuoto e nell'assurdo».



Come si valuta quindi un'attività politica o sociale? «Una politica si valuta per la nobiltà dell'intento! Così si risponde. Bene. Ma qui si parla dei mezzi, e quanto alla nobiltà dei fini ultimi, anche gli odiati avversari pretendono di averla dal canto loro, e, soggettivamente, in perfetta buona fede» replica Weber. E prosegue: «Chi voglia agire secondo l'etica del Vangelo, si astenga dagli scioperi – giacché essi costituiscono una coercizione – e si iscriva nei sindacati gialli. Ma soprattutto non parli di “rivoluzione”. Giacché quell'etica non insegnerà certo che sia proprio la guerra civile l'unica guerra legittima. Il pacifista che agisca secondo il Vangelo rifiuterà di prender le armi oppure le getterà via. [...] E finalmente: il dovere della verità. Per l'etica assoluta si tratta di un dovere incondizionato. Se ne è dedotta la conseguenza di pubblicare tutto, specialmente i documenti a carico del proprio paese, e, in base a tale pubblicazione unilaterale, di riconoscere la propria colpa, unilateralmente, incondizionatamente, l'etica assoluta non si preoccupa delle conseguenze» (ivi).

Qui Weber presenta la sua distinzione fondamentale fra due tipi di etica: l'etica della convinzione (o assoluta o dei principi, secondo le varie traduzioni) e l'etica della responsabilità. La separazione fra etica della responsabilità ed etica assoluta può essere fatta risalire in embrione a Kant, quando distingue due significati del dovere: ciò che si deve fare come mezzo in vista di un fine e ciò che si deve fare per se stesso. Nel primo caso è una necessità condizionata, dedotta dal fine, nel secondo è una necessità assoluta, non dedotta da altro.

Weber sviluppa l'analisi e rende più acuta la separazione fra i due principi; afferma che «ogni agire orientato in senso etico può oscillare» tra loro: operare da giusto e rimettere l'esito nelle mani di Dio oppure rispondere delle conseguenze (prevedibili) delle proprie azioni. E precisa: «Non che l'etica assoluta coincida con la mancanza di responsabilità e l'etica della responsabilità con la mancanza di principi». Ma c'è un'«incolmabile» differenza fra le due e spiega che «a un convinto sindacalista il quale si regoli con l'etica assoluta potrete esporre con la massima forza di persuasione che la sua azione avrà per conseguenza aumentare le speranze della reazione, di aggravare l'oppressione della sua classe e di impedirne l'ascesa: ciò non gli farà la minima impressione. Se le conseguenze di una azione determinata da una convinzione pura sono cattive, ne sarà responsabile, secondo costui, non l'agente bensì il mondo o la stupidità altrui o la volontà divina che li ha creati tali. Chi invece ragiona secondo l'etica della responsabilità tiene appunto conto di quei difetti presenti nella media degli uomini; egli non ha alcun diritto di presupporre in loro bontà e perfezione, non si sente autorizzato ad attribuire ad altri le conseguenze della propria azione, fin dove poteva prevederla. Costui dirà: “Queste conseguenze saranno imputate al mio operato”» (ivi).

La tensione fra le due etiche non è mai risolvibile una volta per tutte: non si può decretare quale fine debba giustificare quel determinato mezzo.

Continuo con ampie citazioni perché mi sembra che il testo di Weber illustri al meglio il suo pensiero, senza bisogno di altri interventi se non quello di selezionare i passaggi principali. «Anche i primi cristiani sapevano perfettamente che il mondo è governato da demoni e che chi s'immischia nella politica, ossia si serve della potenza e della violenza, stringe un patto con potenze diaboliche e, riguardo alla sua azione, non è vero che soltanto il bene possa derivare dal bene e il male dal male, bensì molto spesso il contrario. Chi non lo capisce, in politica non è che un fanciullo. [...] I grandi modelli di carità e di bontà, siano essi nati a Nazareth o ad Assisi o nei palazzi reali indiani, non si sono serviti del mezzo politico della violenza, il loro regno “non era di questo mondo”, eppure essi hanno operato ed operano in questo mondo. Chi anela alla salute della propria anima e alla salvezza di quella altrui, non le cerca attraverso la politica» (ivi).



Conscio che questi passaggi possono sembrare una legittimazione della violenza senza limiti, Weber sottolinea che «Certo, la politica si fa con il cervello, ma non con esso solamente. In ciò l'etica della convinzione ha pienamente ragione» e non può essere considerata irrilevante nell'agire politico, ma se si debba seguire l'etica della convinzione o quella della responsabilità, e quando l'una o quando l'altra, nessuno è in grado di determinarlo a priori. Per questo «un uomo maturo – non importa se giovane o vecchio d'anni –, il quale senta realmente e con tutta l'anima questa responsabilità per le conseguenze e agisca secondo l'etica della responsabilità, dice a un certo punto: “Non posso far diversamente, da qui non mi muovo”. Pertanto *l'etica della convinzione e quella della responsabilità non sono assolutamente antitetiche ma si completano a vicenda e solo congiunte formano il vero uomo*, quello che può avere la “vocazione alla politica”. [...] La politica consiste in un lento e tenace superamento di dure difficoltà, da compiersi con passione e discernimento al tempo stesso» (ivi).

### **Etica nel ruolo dirigente politico sindacale e scienze**

Torniamo alle tre qualità di chi vuole svolgere un ruolo politico: passione/dedizione a una causa, lungimiranza/senso della misura, responsabilità. La loro combinazione consiste nella capacità di valutare l'adeguatezza dei mezzi rispetto al fine, ovvero, nelle parole di Weber, «la questione dell'opportunità dei mezzi in relazione allo scopo». La scienza dà un contributo in quanto consente di analizzare in primo luogo se le condizioni esistenti permettono il compimento dei fini che ci si è proposti; quindi, se questo risulta realistico, «le conseguenze che avrebbe l'impiego dei mezzi richiesti accanto all'eventuale attuazione dello scopo proposto». Come dicono alcuni economisti «non ci sono pasti gratis», e ogni scopo infatti «costa o può costare qualcosa [...] [ma] tradurre quella misurazione in una decisione non è certo un compito possibile della scienza, bensì dell'uomo che agisce volontariamente». La scienza non decide cosa è bene o male, «non può mai insegnare ad alcuno ciò che egli deve ma soltanto ciò che egli può e – in determinate circostanze – ciò che egli vuole [...], la conoscenza del significato di ciò che è voluto» (ivi). In altre parole, i costi prevedibili dei mezzi prefigurati, intesi come conseguenze economiche, sociali, culturali, politiche del loro utilizzo.

Quindi, il leader politico o sindacale deve impadronirsi delle conoscenze scientifiche necessarie all'esercizio del suo ruolo se vuole agire in modo responsabile verso la causa che ha scelto di servire. Tali conoscenze gli permettono di comprendere e valutare che «ogni agire, e naturalmente anche, secondo le circostanze, il non agire, significa nelle sue conseguenze una presa di posizione» (ivi) riguardo determinati valori. Un problema politico-sociale ha, nella sua natura, il non poter essere risolto in base a considerazioni tecniche; implica interessi e visioni del mondo.

Queste considerazioni sono dense di significato per chi si occupa di formazione in un'organizzazione che agisce nell'arena politico-sociale; segnano la necessità e i limiti di questa funzione in rapporto agli altri ruoli organizzativi, ai processi e agli organismi decisionali.

Se l'essenza dell'agire razionale è la ricerca dei mezzi più idonei per conseguire determinati scopi, anche nell'attività di formazione è necessario trovare una risposta alla domanda sul rapporto fra etica della responsabilità ed etica della convinzione. Quale rapporto esiste fra «il dovere scientifico di vedere [e mostrare] la realtà dei fatti» e «l'adempimento del dovere pratico di sostenere i propri ideali»? Per Weber andavano accuratamente distinti e



nessun professore può fare propaganda alle sue convinzioni politiche con «la protezione della cattedra». Deve porsi al servizio della verità, dando strumenti affinché i singoli allievi possano capire la realtà in cui agiscono, interpretarne i meccanismi e quindi valutare le conseguenze dei propri atti per agire «in modo responsabile» con cognizione di causa. L'insegnante deve essere capace di distinguere e separare la dimensione razionale e quella valoriale. Ad esempio, mostrare con uguale scrupolo i punti di forza di diverse teorie economiche, non solo quella della corrente di pensiero a cui si aderisce svilendo le altre. Scienze sociali e impegno politico non devono essere confusi tra loro, anche se molto spesso la passione politico-sociale è stata ed è la spinta verso quel filone di studi.

La definizione del punto di equilibrio nel dilemma fra etica della convinzione ed etica della responsabilità non è mai facile né viene risolto una volta per tutte; ci interroga sempre, quando abbiamo un ruolo in cui esercitiamo qualche forma di potere, di influenza sulle opinioni e comportamenti altrui, come è quello dato dalla rappresentanza e dalla direzione di una struttura sindacale.

Il pericolo per chi si definisce in genere «riformista» e tiene dunque conto della parzialità e dell'imperfezione del suo agire è svendere i principi e diventare un trafficante di compromessi. Il pericolo contrapposto è il narcisismo di chi preferisce comunque una sconfitta in purezza che una vittoria ammaccata. La profilassi contro entrambi i tipi di degenerazione è che chi assume un ruolo politico o sindacale che conferisce un potere prenda contestualmente l'impegno ad acquisire le conoscenze necessarie per svolgerlo. Superficialità, ignoranza, imprudenza nella presa di decisione sono colpe di cui potrà rispondere. Questo implica la necessità di una formazione adeguata, chiama alla responsabilità chi gestisce e organizza l'offerta formativa.

Credo che per svolgere una funzione formativa di qualità occorra specializzarsi in un numero limitato di ambiti disciplinari, in modo da poter seguire con una certa attenzione la letteratura scientifica, il dibattito interno a quelle discipline così da poter cogliere ciò che è coerente con le esigenze dell'organizzazione. Un'attività che, per essere davvero utile, non può essere separata dalle altre funzioni organizzative, per alimentare con i contenuti adeguati nei tempi appropriati i processi decisionali ai vari livelli e l'implementazione delle decisioni prese.

È una semplicità difficile a farsi in organizzazioni complesse a legame debole come le organizzazioni sindacali. Abbiamo visto che la dimensione etica è eminentemente personale, ma influenzata dal contesto sociale. Il comportamento etico è condizionato da cultura, sistema premiante e meccanismi operativi adottati nel sistema in cui si opera. Vale per le aziende, per i partiti, i sindacati e perfino per le organizzazioni che hanno fini elevati di orientamento e salvezza umana come le Chiese, che sono pur sempre costruzioni umane.

Secondo Stefano Zan, uno dei massimi studiosi di sociologia delle organizzazioni contemporanee, i meccanismi di governo delle organizzazioni complesse a legame debole come i sindacati sono connotati da infusione di valori. Ciò fa sì che l'organizzazione assuma valore in sé, che esso sia indipendente dai risultati che ottiene e dall'efficienza nelle prestazioni. Un esempio è la convinzione, spesso rivendicata con orgoglio nel sindacato, che non essendo un'organizzazione orientata al profitto non ci si deve curare che il bilancio economico d'esercizio si chiuda in positivo. Però darsi come obiettivo il mero pareggio espone al rischio che un minimo imprevisto sul lato delle entrate o delle uscite porti a una perdita. Perdita che, secondo una convinzione fin troppo diffusa, è sensato chiedere sia colmata da altri, in nome della condivisione dei valori a cui sono riferiti i comportamenti che l'hanno provocata.

Questa visione legittima e favorisce la leadership da parte di professionisti nel consenso in-



terno e dilettanti nella gestione delle risorse economiche e umane, con una debole capacità di previsione dei costi delle loro decisioni e quindi una fioca e fragile capacità di esercizio dell'etica della responsabilità.

Zan avverte che i sistemi con tali caratteristiche sono esposti al rischio di tre tipi di degenerazione divenendo: 1. chiusi, autoreferenziali, irresponsabili; 2. ambigui e non trasparenti; 3. dominati dal dilettantismo.

Si tratta di rischi, non di una dannazione ineluttabile. L'esposizione ai rischi può essere controllata e prevenuta con una serie di interventi. Stefano Zan ne suggerisce alcuni, coerenti fra loro. In primo luogo ridurre l'autoreferenzialità, sostenuta dai meccanismi di autodifesa, comprensibili ma non giustificabili, di chi si sente non del tutto competente dal punto di vista tecnico per il ruolo assunto. A questo scopo occorre agire su due versanti; dal lato esterno, aprire canali di confronto per dare voce a clienti, utenti, associati affinché possano emergere ed essere affrontati motivi di malcontento o insoddisfazione senza che la cancellazione o la mancata iscrizione sia l'unica strada per manifestarsi. Dal lato interno, realizzare modelli omogenei ed efficienti di contabilità e procedure trasparenti affinché sia possibile un controllo chiaro dell'utilizzo delle risorse economiche e umane e dei risultati conseguiti.

Questi provvedimenti hanno, come conseguenza, il rendere più agevole il controllo su atti compiuti e risultati raggiunti, sostenendo il rafforzamento del senso di responsabilità e la possibilità di applicare sanzioni positive e negative senza che queste vengano considerate come arbitrarie o strumentali e di parte.

La percezione che nella vita dell'organizzazione esistano e si rafforzino interventi di questo genere ha, come conseguenza, il rafforzamento della professionalità e della competenza, sostenendo e motivando chi cerca di avere conoscenze e capacità adeguate e congruenti al ruolo organizzativo svolto e dando un segnale che, in caso diverso, è difficile mantenere una certa posizione.

Non si tratta di cose facili a farsi, specie in organizzazioni in cui il potere decisionale è prevalentemente nelle mani di chi poi dovrà subire le decisioni prese. Ma è possibile. Personalmente sono convinto che è in crescita la convinzione che l'uso appropriato delle risorse è una variabile vitale per il futuro delle organizzazioni di rappresentanza.

Perché i nodi vengano al pettine occorre il pettine (strumenti di controllo adatti); occorre pettinarsi regolarmente (usare gli strumenti in modo appropriato e regolare); occorre che quando si incontra il nodo lo si sciolga e non si rinunci a pettinare (affrontare la violazione delle regole, correggere e, dove necessario, sanzionare). All'inizio, certo, può essere doloroso. Ma poi i capelli diventano sciolti e diventa una tranquilla e anche piacevole routine.

## Riferimenti bibliografici

Alberoni F., Veca S. (1992), *L'altruismo e la morale*, Garzanti, Milano.

Bandura A. (2016), *Moral Disengagement. How People Do Harm and Live with Themselves*, MacMillan, New York.

Bauman Z. (2011), *Modernità liquida*, Laterza, Bari.

Beck U. (2000), *I rischi della libertà. L'individuo nell'epoca della globalizzazione*, il Mulino, Bologna.

Caprara G. V. (a cura di) (1997), *Bandura*, Franco Angeli, Milano.



- Costantini D. (2001), *Il demone mortale: per un'analisi del politico in Weber*, in «Quaderni di Filosofia Politica della SWIF».
- Darwin C. (1966), *L'origine dell'uomo*, Editori Riuniti, Roma.
- De Gregorio A. (2016), *Post-verità parola dell'anno*, in «Corriere della Sera», 16 novembre.
- Egidi Morpurgo V. (2012), *Per amore non per paura*, in «Domenica – Il Sole-24 Ore», n. 138, 20 maggio.
- Ferrero E. (2002), *Lezioni napoleoniche*, Mondadori, Milano.
- Kant I. (1974), *Critica della ragione pratica* (1788), Laterza, Bari.
- Lama L. (2014), *L'organizzazione sindacato*, in «Quaderni del Centro Studi Cisl», n. 19.
- Pettit P. (2015), *The Birth of Ethics*, Tanner Lectures, 7-8-9 aprile, Università di Berkley, <http://tannerlectures.berkeley.edu/2014-2015/>
- Recalcati M. (2013), *Il complesso di Telemaco. Genitori e figli dopo il tramonto del padre*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Smith A. (1995), *Teoria dei sentimenti morali*, Bur Rizzoli, Milano.
- Tolstoj L. (1945), *Anna Karenina*, Einaudi, Torino.
- Weber M. (1948), *La politica come professione*, in Id., *Il lavoro intellettuale come professione*, Einaudi, Torino.
- Zan S. (1992), *Organizzazioni e rappresentanza*, Carocci, Roma.
- Zan S. (2011), *Le organizzazioni complesse*, Carocci, Roma.



## **WP on line Fondazione Tarantelli Centro Studi Ricerca e Formazione**

wp n. 1, «Il futuro dell'Europa e il futuro del sindacato. Dopo la Brexit», novembre 2016  
Scritti di: Annamaria Furlan, Luca Visentini, Emilio Gabaglio, Francesco Lauria, Giuseppe Gallo, Alberto Majocchi, Sebastiano Fadda

wp n. 2, «Costituzione, lavoro, sussidiarietà», dicembre 2016  
Scritti di: Giuseppe Acocella, Pierantonio Varesi

wp n. 3, «Contrattazione e rappresentanza: un'analisi multiprospettica», dicembre 2016  
Scritti di: Marco Lai, Iuliano Stendardi, Francesco Scrima

wp n. 4, «Il lavoro cambia: cambiano anche le relazioni industriali?», gennaio 2017  
Scritti di: Giuseppe Gallo, Francesco Lauria, Anna M. Ponzellini, Elisabetta Biliotti

### **Visita i siti web del Network Studi, Ricerca e Formazione**

[www.centrostudi.cisl.it](http://www.centrostudi.cisl.it)

[www.edizionilavoro.it](http://www.edizionilavoro.it)

[www.fondazionetarantelli.it](http://www.fondazionetarantelli.it)