

Il costo della libertà, il valore dell'amicizia

Johnny Dotti

Riportiamo l'intervento con cui Johnny Dotti, presidente di Cgm, ha aperto la convention nazionale di Cgm. Alla convention, che si è tenuta a Monopoli dal 5 al 7 giugno di quest'anno, hanno partecipato circa 800 persone, in rappresentanza di 400 cooperative e 55 consorzi. Nel suo discorso Dotti riassume i principi dell'identità del consorzio nazionale che ne hanno informato la storia dalla nascita, e fissa alcune idee che sono ormai patrimonio acquisito dell'esperienza di Cgm: l'importanza per il piccolo di partecipare al grande e quindi l'importanza della rete, l'esigenza di raccogliere la tradizione e al tempo stesso di vivificarla, la necessità di rinsaldare i valori e le motivazioni che sono alla base della cooperazione sociale, come la tolleranza, il pluralismo, la partecipazione.

Carissime amiche, carissimi amici,

in questo mio intervento non entrerà in nessun tema specifico: molte sono le situazioni e diversi i momenti che qui a Monopoli approfondiranno temi di politica sociale e di politica economica, le azioni di integrazione consortile in corso, le novità, le alleanze, i contesti che ci chiamano a nuove sfide. Mi soffermerò invece su di noi, persone, uomini e donne. Su di voi, su di te che sei da poco arrivato in quest'organizzazione e cominci appena a balbettare di *welfare*, cooperazione e terzo settore, su di te che – come me – forse sei un po' stanco ma non molli, con le scarpe consumate da questa strada perennemente in salita.

Ci ritroviamo qui a Monopoli a quasi due anni di distanza dall'ultimo evento che ci ha visto insieme a Montichiari (Brescia). Mille altri incontri si sono succeduti in questi anni, ma sempre parziali perché erano legati a un territorio specifico, a un tema particolare o a decisioni che dovevano assumere

i soci. Eppure in questi anni la comunicazione dentro la rete è stata intensa, formale e informale, individuale e collettiva, con legami tenui e forti.

Perché allora ritrovarci di nuovo a mille chilometri di distanza in questo bel posto messo a disposizione dagli amici pugliesi?

Perché questo bisogno di guardarsi in faccia, di sentire dialetti e cadenze diverse, di decentrarsi abbandonando per qualche giorno gli affanni quotidiani?

Le molte sfaccettature che assumerebbe la risposta a questa domanda racchiudono probabilmente il mistero di Cgm. Per non rovinare il mistero mi limiterò a rimanere alla soglia della risposta cercando di individuarne alcune tracce, nella certezza che in queste tracce siano contenuti anche molti ingredienti che ci possono far guardare con serenità al futuro.

Parlo con un certo pudore, ma anche con chiarezza, di mistero perché la crescita quantitativa ma soprattutto qualitativa di quest'organizzazione in questi quindici anni non solo non era scontata ma è avvenuta in condizioni difficili, in contesti non proprio accoglienti e con pochissime risorse a disposizione.

Credo, per la realtà di cui faccio esperienza e che mi è dato modo di conoscere, che queste tracce possano trovare senso anche nei singoli territori, dal Sud al Nord del Paese.

Cercherò di sottolineare l'importanza degli atteggiamenti che sostengono sul lungo periodo i comportamenti, ma anche dei comportamenti che allenano e sviluppano gli atteggiamenti.

Un po' come se dovessimo lavorare sulle premesse, ricondurre a leggibilità e comunicabilità i nostri atteggiamenti di fondo; trattando temi che ci riguardano direttamente (e che quindi a volte sembrano iperspecialistici) non dobbiamo perdere di vista il fatto che abbiamo il compito di saper parlare a tutti.

Le nostre organizzazioni sono innanzitutto funzioni di cittadinanza, sono una forma attiva di partecipazione alla costruzione del bene comune e dell'interesse generale.

Da qui discende la necessità di tornare anche alle premesse comuni e agli orizzonti comuni (significato – direzione), sapendo poi che noi attraverso la cooperazione sociale ci siamo dati un metodo e una tecnica specifici, con una missione specifica.

Il piccolo rito di quest'incontro manifesta il desiderio di condividere l'impegno feriale e la nostra amicizia facendo anche l'esperienza comune della festa.

Alcune tracce del nostro viaggio

1) Avere la percezione di non bastare a se stessi, ovvero il desiderio del piccolo di partecipare all'esperienza, di essere grande.

Noi non siamo solo una somma di testimonianze, abbiamo scelto una forma organizzata di impresa sociale consortile che permette di abitare contemporaneamente un piccolo territorio e partecipare attivamente alle sorti più vaste del mondo.

Sappiamo di essere piccoli in un mondo grande, crediamo di non essere insignificanti. Il grande non è una scala di valore, sarebbe assolutamente insignificante se non fosse sostanziato dalle mille azioni di servizio che avvengono quotidianamente sui territori. Il grande si riferisce all'orizzonte di movimento e di valore che ci dà ulteriore coraggio e possibilità e ci permette di attenuare quelle che definirei le tre sindromi in cui può scivolare il "piccolo" (vi sono altrettante sindromi per il "grande", di cui il piccolo costituisce la medicina).

Le presento con molta simpatia avendole vissute tutte sulla mia pelle.

Sindrome del piccolo imprenditore

Colpisce a volte le cooperative che fanno di sé l'unica misura del mondo, costringendo attraverso mille acrobazie il mondo a essere secondo la propria misura. Illudendosi persino di riuscirci. È in fondo una espressione di paura e di insicurezza. È più pericolosa se si insinua nel leader perché si può mutare nella sindrome del padroncino.

Sindrome di don Abbondio

È speculare a quella del piccolo imprenditore, in questo caso però alla paura del mondo consegue l'accodarsi a chi si considera più potente. La responsabilità delle proprie azioni si percepisce appena, di quella per l'interesse generale non resta traccia.

Sindrome del pollaio

Colpisce soprattutto i consorzi che facendo del territorio un recinto più o meno attrezzato di ciò che considerano la loro misura si dimenticano di essere nati per volare (soprattutto per insegnarlo ad altri).

È per questo che abbiamo così cura della rete, evitandone afflosciamenti e collassi.

La rete non è una somma di parti, non è lasciar fare qualsiasi cosa, la rete

ci fa accedere all'azione in spazi più vasti, ci fa respirare le nostre persone come nodo vitale di relazioni.

Il mestiere di Cgm è quello dell'integrazione imprenditoriale, non è quello politico sindacale, come ci ha ben ricordato Luigi Marino a Paestum nel 1999. È l'integrazione e l'infrastruttura che ci fa accedere al grande. Ma l'integrazione, se non vuole essere forzata, deve appoggiarsi su un collante culturale e valoriale che la rende ancor più efficace.

È così possibile perseguire attraverso l'amicizia tra imprese la convenienza della grande dimensione.

2) Vivere la nostalgia dell'unità e della non frammentazione.

Vi è nell'uomo una tensione innata tra lo sviluppo della propria personalità, della propria vita e la sua integrazione nel cosmo e nella società. L'uomo è costituito da questa tensione tra la fedeltà all'ordine sociale e cosmico e l'autenticità nei confronti di se stesso.

Questa tensione non riguarda solo la prima persona singolare ma anche la sua componente plurale. Da noi questa tensione si trasforma anche nella forma organizzata in rete. Cerchiamo continuamente di mantenerla viva, di fare esperienza di una rete naturale governata (natura e governo si compongono con la cultura, non si tratta semplicemente di un "più"). La rete così si manifesta come un composto.

Quasi una combinazione in senso chimico, l'identità degli elementi costitutivi presi separatamente è diversa dalla loro entità nel composto. L'acqua non è H+O e neppure H₂+O ma H₂O, ove gli elementi hanno perduto la loro esclusiva identità individuale.

Il cantiere dell'identità in una rete è perennemente aperto e dà frutti diversi nelle diverse stagioni. Le multiappartenenze e le multiprovenienze, dentro un orizzonte comunemente scelto, aiutano a mantenerci vigilanti e attivi.

Siamo chiamati continuamente a tessere, ricostruire, integrare, sanare, accompagnare, sostenere.

Il rapporto tra la parte e l'intero (che non riguarda solo Cgm) richiede però un atteggiamento specifico: l'unità va cercata, a discapito della separazione, non viene da sé, e l'intero è una responsabilità che ci riguarda, un'azione che ci porta a chiedere cosa possiamo fare noi per l'intero e non viceversa.

Questi non sono comportamenti eccezionali per chi crede che il mistero della vita è il mistero della solidarietà, e accade spesso attraverso il sacrificio, il sacrificio quotidiano.

La funzione essenziale del sacrificio è mettere di nuovo insieme quello che fu frazionato.

Spesso attraverso la sofferenza e la gioia (il volto notturno e diurno del sacrificio) l'ordine compromesso sembra poter essere restaurato.

3) Raccogliere la sfida dell'unità nella diversità.

Non cerchiamo l'uniformità ma l'unità nella diversità. È possibile a condizione che continuiamo a sviluppare tolleranza.

Un organismo necessita di uno spirito, di una vita. Un'organizzazione richiede solo un'idea, una ragione d'essere. Da tempo mi è chiaro che non siamo solo un'organizzazione.

Si impone perciò la domanda: siamo noi tolleranti?

La tolleranza, dunque, è il modo in cui un essere esiste in un altro ed esprime l'inter-in-dipendenza radicale di tutto ciò che esiste.

Ognuno deve tollerare di non essere ancora quello che può diventare, quello che vuole essere, quello che sarà. Deve, inoltre, tollerare il fatto di non essere perfetto, di essere limitato. Deve tollerare se stesso nella sua interezza, come essere incompleto, in cammino. E allo stesso modo deve tollerare questo cosmo imperfetto, questa temporalità fragile, frantumata, come pure i suoi compagni di viaggio. Chi è soddisfatto di sé, non più ricettivo, non è più capace di imparare; chi non sente e non soffre più come un pellegrino, non può condividere questa tolleranza.

Tolleranza è anche sinonimo di attesa e di speranza, non soltanto di perseveranza e di fermezza.

Più un'ideologia è perfetta (o così si pensa) meno è tollerante. In un sistema ideologico la tolleranza è l'eccezione, è sempre tolleranza dell'eccezione. Non c'è posto per la tolleranza in un'ideologia perfetta.

La tolleranza è la condizione per il pluralismo.

Il pluralismo non può essere accettato all'interno di un'ideologia. Il pluralismo si fonda sulla convinzione che nessun singolo gruppo può abbracciare l'esperienza umana nella sua totalità. Si basa sulla fiducia nell'altro, anche se forse non lo capiamo, lo consideriamo in errore. Il pluralismo non assolutizza l'errore perché non assolutizza neppure la verità.

La verità assoluta è una contraddizione filosofica perché la verità è relazione. C'è quindi un patto sociale da sostenere e c'è una fiducia profonda che lo sostiene.

A volte è certo difficile, molto difficile, così come con certi ragazzi che ben conosciamo nelle nostre attività quotidiane che fanno della loro "idea" un

ossessivo carcere relazionale.

Si è impotenti davanti ai processi di autoesclusione e autoemarginazione, che segnano comunque una sconfitta per la comunità.

A tutti va però ricordata l'importanza della consapevolezza delle proprie azioni.

Anche i fatti si deformano e si distorcono quando le relazioni si fondano sulla diffidenza e la falsità. Perché ciò che normalmente chiamiamo fatto è un dato irrefutabile, una realtà che si presenta in modo incontestabile. Questa incontestabilità non è semplicemente oggettiva, essa include anche il soggetto che considera il fatto incontestabile. Non esistono fatti puri, fatti "in se stessi", si tratta sempre di fatti per qualcuno. È sempre necessario che ci sia qualcuno per cui il fatto è un fatto (una persona o la coscienza umana in generale).

Questo vale nelle relazioni faccia a faccia così come nelle relazioni internazionali.

4) Sentirsi nel solco di una tradizione.

La trasformazione e l'innovazione sono figlie della tradizione, il mare e la fonte d'acqua sono sempre collegati. La trasformazione feconda è figlia della tradizione e la tradizione viva è più che una pura e semplice esegesi di un'esperienza passata.

Noi affondiamo le nostre radici nella cooperazione e nel terzo settore (anche se allora non si chiamava così); che a loro volta affondano le loro radici in una visione solidaristica del mondo.

Questi sono gli assi portanti a cui abbiamo intenzione di riferirci sia a livello nazionale che internazionale. Confcooperative/Federsolidarietà e le articolazioni internazionali della cooperazione da una parte, il Forum del terzo settore e le sue aggregazioni nazionali/internazionali dall'altra non sono per noi una semplice adesione ma un impegno di responsabilità.

Molte sono le esperienze passate di queste organizzazioni da cui possiamo e dobbiamo trarre insegnamento. Ma credo anche, senza falsa modestia, che viceversa l'ortodossia di queste organizzazioni potrebbe trarre giovamento dall'ortoprassi di organizzazioni più giovani come la nostra.

A questa tradizione profonda si affianca anche la nostra piccola storia. Abbiamo la certezza di continuare sulla strada di chi prima di noi ha tracciato le traiettorie della nostra organizzazione, ne ha consolidato le strategie, l'ha fatta crescere in conoscenza e reputazione. C'è da mettere a frutto una grande eredità, credo che questo sia il miglior modo di onorare gli

uomini e le donne che ci hanno preceduto, con la speranza di averli sempre come saggi compagni di viaggio.

5) Confrontarsi non solo con i propri simili ma con contesti più vasti.

Il nostro mutare e trasformarci fa mutare e trasformare gli altri attori e viceversa. Mi riferisco in particolare a quel pezzo di realtà che incontriamo stabilmente e che è impegnato con responsabilità diverse a costruire il bene comune e a tutelare l'interesse generale dei cittadini, in particolare dei più deboli. Le varie articolazioni dello Stato e dell'amministrazione pubblica, la chiesa, i sindacati, le diverse componenti del terzo settore, le famiglie, le imprese for profit.

Puntiamo a un *welfare* plurale, l'unico modo ragionevole per difendere e continuare a promuovere un *welfare* universale, in una società aperta, attraverso un'economia plurale.

Avere l'obiettivo del *welfare* universale che includa e non escluda, significa lavorare per una responsabilità diffusa: non sono più concepibili "super enti" a priori. Il *welfare* universale è stata una grande conquista ideale, come poterla offrire anche alle nuove generazioni e a quelle che verranno? C'è molto da innovare e inventare soprattutto nei rapporti tra le parti, senza la pretesa che nessuno si senta il tutto. Credo sia un atto di responsabilità che tutti dobbiamo a questo Paese, la fiducia cresce solo dando fiducia, sia nelle piccole che nelle grandi relazioni. Tra l'altro ricordo che dove non c'è fiducia stentano a esistere sia lo Stato che il mercato.

Paradossalmente in questa fase di incertezza si aprono molti spazi nelle relazioni con le famiglie, con le parrocchie e gli istituti religiosi, con le imprese for profit. C'è da rivitalizzare il rapporto con la cooperazione tradizionale e da innovare il rapporto con il sindacato, da pretendere il riconoscimento della nostra funzione pubblica dallo Stato senza che esso abdichi ai suoi compiti di garanzia, c'è da dare una mano al volontariato investendo nella sua promozione sia dentro che fuori le nostre organizzazioni, c'è da affermare la legittimità dell'impresa sociale.

Insomma, in questa gran confusione sotto il sole, se sapremo tenere fermi e coniugati sussidiarietà e responsabilità potremo individuare nuovi spazi di economia sociale e di cittadinanza attiva.

6) Rinsaldare senso, motivazione e fiducia.

Siamo qui anche per rinsaldarci nell'animo. La manutenzione dei valori è un'attività per noi vitale. Non basta la coscienza riflessiva che a volte può

giungere a uccidere la coscienza morale, indebolendone non solo la spontaneità, ma anche l'irriducibilità.

Quando la conoscenza aumenta, la morale diminuisce e viceversa. I due ordini sono collegati, non esiste una dimensione di conoscenza pura né uno di moralità cieca.

La morale senza conoscenza si risolve in fanatismo e schiavitù, così come la conoscenza che cerca di penetrare ovunque e in ogni cosa uccide l'uomo e la vita.

Come si fa allora a motivare e rimotivare, soprattutto i giovani?

Se la motivazione è ciò che è capace di far muovere, sono necessari percorsi di condivisione di senso non solo perché si affacciano al nostro mondo le nuove generazioni ma perché sono cambiati i contesti in cui le persone crescono.

Il senso indica sia significati che direzione. Che cosa offriamo ai giovani? C'è una sfida culturale ed educativa da raccogliere e rilanciare, in cui vale la pena investire e coinvolgersi. Non troviamo inquietante l'aver ridotto l'uomo a un individuo, la verità a un concetto, la bontà a una legalità e il fiore alla sua utilità?

Siamo capaci di esperienze diverse, che si fanno nel loro accadere proposta e percorso anche per gli altri?

Noi siamo soprattutto un'esperienza, un'esperienza imperfetta di pacificazione tra sociale ed economico, di incontro tra dono e interesse, di reciprocità tra bellezza e utilità, di compenetrazione tra generosità e generatività. Dando parola all'esperienza si comprendono quattro momenti distinguibili ma non separabili: il momento vissuto, immediato; la memoria, l'esperienza mediata dal ricordo; l'interpretazione che diamo di questa esperienza (connessione con la comunicazione, il linguaggio); la sua recezione in un mondo culturale che non abbiamo creato ma che ci è stato dato, che conferisce all'esperienza un'eco particolare (ambito culturale), che ne determina la validità relativa.

Sono state le grandi esperienze umane a plasmare le diverse culture e la storia dell'umanità. L'esperienza può essere comunicata mediante contagio, amore, assimilazione, educazione o altri mezzi che includano la partecipazione soggettiva. Mai solo attraverso una mera estrapolazione di concetti oggettivi come se si trattasse di un'entità formale.

Ho troppa fiducia nell'umanità per pensare che sia così ottusa da non capire che la pienezza umana non viene a noi senza sforzo, standocene seduti ad aspettarla. Dobbiamo muoverci, dobbiamo andare incontro alla nostra realizzazione.

Indicazioni particolari ai dirigenti

Mi propongo ora di fare alcune riflessioni ad alta voce che riguardano innanzitutto me stesso. I dirigenti di cui abbiamo bisogno sono quelli che sanno distinguere e fare le cose importanti (e urgenti). Ve ne propongo alcune.

Coniugare libertà e responsabilità.

La libertà richiede di accogliere le piccole preoccupazioni di tutti (farsi carico), non di farsi imprigionare dalle piccole/grandi preoccupazioni.

La libertà trova il suo alimento accompagnandosi all'amicizia e alla verità. La vera libertà non è semplicemente una scelta tra più alternative, scelta che una volta fatta ci priverebbe di altre libertà. La sfera della libertà è la sfera della speranza contro ogni speranza, la sfera dell'impossibilità, dell'incomprendibile e del non manipolabile.

Essere coscienti dei propri condizionamenti è il primo passo a cui ne possono seguire molti altri sino a essere decondizionati.

Per "decondizionamento" intendiamo quell'affrancamento da ogni condizionamento che ci consente di acquisire la libertà di realizzare senza costrizioni e limiti tutto ciò che siamo capaci di essere. Ora questa liberazione è al tempo stesso una libertà da (i nostri legami) e una libertà per (realizzare noi stessi in pienezza).

Ormai quasi quindici anni fa, Giuseppe Filippini ci ricordava che «La storia di questi anni è affascinante e incredibile: siamo arrivati a risultati insperati e c'è ragione di credere che si possano raggiungere altri traguardi ancora. A una condizione, però: che ciascuno di noi, riprendendo in mano, una volta tornato a casa, le fila della sua storia, le vicende della sua cooperativa, si riconosca come l'unico responsabile di tutta quella vicenda. Il gioco di vedere le responsabilità ed eventualmente anche gli errori degli altri è un gioco che distrugge e ci rende incapaci di quella genialità e di quell'intraprendenza che si nascondono nel cuore di ogni uomo. Bisogna che ciascuno di noi sappia, e ne sia cosciente, che da lui dipende non solo la sua storia personale, ma anche la storia di tanta altra gente che cammina con lui, specialmente di quelle persone che noi chiamiamo svantaggiate, ma che devono trovare nella nostra solidarietà l'invidiabile vantaggio di sentirsi più amate degli altri. Questa, in fin dei conti, è l'avventura che ci chiama a essere artefici di un mondo più umano».

Attraversare questi tempi paurosi e non aver paura della paura.

I tempi paurosi sono quasi sempre segnati anche dall'agitazione, è necessario così andare oltre la cronaca e non cadere nella spirale della banalità.

Questi sono tempi che alimentano la paura, quindi mettono sulla difensiva, spingono a chiudersi non ad aprirsi, alimentano la diffidenza in ciò che può mettere in discussione le nostre certezze, invitano a interessarsi dei propri piccoli affari a discapito degli altri.

Non aver paura della paura è quindi un esercizio costante di consapevolezza. Che inizia accettando la paura, ma non facendosi soffocare da essa. Possiamo scoprire così che l'essere un "tu" per qualcuno è l'esperienza che aiuta a valorizzare anche il "voi". Arricchendo la nostra percezione di persona e aiutando anche gli altri in questa scoperta. L'allenamento non è mai finito, questo è l'unico vero carburante per alimentare la responsabilità. Potrebbe farci buona compagnia questa frase che ho ritrovato nel diario di Etty Hillesum, del dicembre 1942: «E se noi abbandoniamo al loro destino i duri fatti che dobbiamo irrevocabilmente affrontare, se non li ospitiamo nelle nostre teste e nei nostri cuori, per farli decantare e divenire fattori di crescita e di comprensione, allora non siamo una generazione vitale».

Cercare di essere lievito e di far essere lievito dei territori le nostre organizzazioni.

Il lievito ama la compagnia, non ha senso né utilità senza la pasta.

C'è un rapporto circolare vivificante (la dinamica di ciò che è destinato a crescere e a durare, a portare frutto) tra passione – competenza – conoscenza – saggezza – amicizia.

Riuscire a tenere aperto questo circuito virtuoso non solo dentro di sé ma anche nei gruppi e nei contesti di appartenenza è aver già compiuto un pezzo del proprio compito, il resto verrà da sé.

Un'altra modalità per realizzare questa essenza è investire, far circolare e trattare i talenti.

I talenti dei singoli e dei gruppi, ma anche le risorse materiali. Non seppelliamo i talenti, cerchiamo sempre collaboratori svegli e capaci, capaci di critica e di proposta, non circondiamoci di fedeli ottusi (si scopre poi sempre che non sono così fedeli...). Anche la conoscenza creata in questi anni, non va tenuta chiusa negli armadi, la conoscenza muore se non circola. È vero poi che il denaro è come lo sterco, se si distribuisce fertilizza, se si accumula per troppo tempo puzza. Essere generosi non ingenui, la generosità è sempre generativa, l'ingenuità a una certa età è un grave peccato.

Dedicare tempo ed energie a infrastrutturare e integrare.

Cgm è un gioco di squadra, il gioco di squadra è ancor più complesso se si

pensa incardinato anche su realtà che non sono tipicamente intraorganizzative, Aster-x, Elabora, Dysis, Ecg, Inecoop, Emporio dei lavori, per citarne solo alcune; ma ognuno sul proprio territorio può aggiungere le relazioni rilevanti che si vanno consolidando. In un flusso di energia che dalle singole persone delle cooperative nei territori arrivi sino alle società nazionali e internazionali partecipate o controllate. Intensificare le maglie della rete, facilitarne le connessioni, irrobustirne i nodi, avere il coraggio di tenere sempre la porta aperta; ma anche qualificare le relazioni, diversificarle e dare loro una direzione, includere nuove energie nell'organizzazione. Tutte queste sono azioni che tendono a consolidare la nostra identità, proseguendo caparbiamente il disegno iniziato molti anni fa. Orizzontalità e resistenza della rete sono l'unica garanzia del successo anche per operazioni economiche su vasta scala.

I temi della *governance* e degli assetti proprietari e di partecipazione ci impegnino costantemente, non solo perché sollecitati dai cambiamenti legislativi, ma perché dalla qualità dei micro e dei macro governi dipenderà buona parte del nostro futuro.

Nuove competenze e nuove conoscenze sono da far crescere in questo senso.

Avere consapevolezza del potere, del proprio e di quello degli altri.

La crescita non è un valore in sé, ma è un possibile e formidabile conduttore di valore. A patto che ne sappiamo sottolineare sia le dimensioni estroverse che quelle introverse.

La crescita non è solo aumento delle dimensioni, diversificazione delle funzioni, miglioramento delle proprie performance, integrazione, maturazione e indipendenza.

È anche la capacità di approfondire e di stare fermi nelle situazioni difficili, è il potere di fermarsi. È avere maggior spessore qualitativo, è ripuntualizzare le ragioni per cui esiste un'organizzazione, è infine cura costante e diffusa degli atti che sembrano solo ripetitivi. Potere e autorità vanno messi al servizio della crescita.

Il potere è la forza del logos, della razionalità, il peso dei fatti che la ragione ci fa riconoscere come tali. L'autorità è la forza del mito, di ciò che si accetta, di ciò che si crede, il peso dell'ideale che ci si presenta come tale. La saggezza consiste nel saperli armonizzare. La competenza dei dirigenti deve e può partecipare a questa saggezza.

Un dirigente è innanzi tutto un obbediente: il verbo obbedire trova la sua

radice nel verbo ascoltare(*ab-audire*). Un dirigente è colui che ascolta in primo luogo la propria coscienza, poi le persone di cui è responsabile e infine, se ne ha, i propri superiori.

Le decisioni che portano frutto sono figlie dell'obbedienza.

Se l'obbedienza è mera razionalità, non è obbedienza. Se l'obbedienza è pura irrazionalità, neppure è obbedienza. Obbedisco non perché vedo il fondamento logico del comandamento, né perché non lo vedo (seguendo la linea dell'irrazionalità), ma perché "vedo" che devo obbedire.

La vera obbedienza interroga sempre la nostra visione della realtà.

Per costruire alternative servono dirigenti che sappiano interpretare i cambiamenti.

Le soluzioni puritane non servono molto. Si deve vivere con il sistema. Le alternative devono poter entrare in relazione con il sistema. Perché la maggior parte di esse è uscita da lui ed esso più o meno le tollera, l'alternativa dice "l'uno e l'altro", sia l'uno che l'altro. Costruire alternative non significa ricercare i soli mezzi, ma ricercare e proporre i fini che ci fanno trovare i mezzi pertinenti per realizzarli.

Conclusioni

In fondo noi siamo "mendicanti" di vita, ricerchiamo la nostra e l'altrui realizzazione.

In tensione tra natura e cultura, vogliamo essere attori e coautori sulla scena di questo mondo.

Non tutto è razionalizzabile, la ragione è necessaria ma non sufficiente.

La ragione da sola non ci fa uscire da queste situazioni complesse, in quanto essa divide, decide e distingue ma non unisce; la ragione verifica e critica, non scopre né guida.

Ci è richiesto coinvolgimento, azione e non agitazione, attesa che è al tempo stesso una ricerca. Cercatori!

Bello in greco si dice *kalos* che deriva da *kaleo* (chiamare).

Chi ci provoca (chiama a favore di qualcosa), chi provochiamo noi?

Pro-vocati dalla vita e pro-vocati alla vita.

«La vita è precaria, può finire in qualsiasi momento. Questa vita non è proprietà privata di un individuo, ma piuttosto un vincolo tra viventi, un legame più forte degli individui che essa connette. Possiamo diventare portatori indegni della vita solo quando non la viviamo, ossia quando in fondo non la portiamo, ma la scarichiamo sugli altri. La vita autentica non viene conservata né trasmessa ad altri, ma consumata, vissuta, il che significa conti-

nuamente rinnovata, affrontando il rischio della morte e di una nuova nascita. La solidarietà della vita appartiene a un ordine che supera tutti i criteri quantitativi ed è a essi irriducibile. C'è qualcosa al di sopra del regno della causalità e della necessità. Questa legge della solidarietà è vitale, è soggetta alla libertà e non al determinismo. L'uomo non è un essere solitario nell'universo, né un individuo staccato dalle sue radici e spogliato dei suoi frutti migliori. L'uomo si potrebbe forse definire come il nesso, come l'intersezione visibile in cui i vari ambiti della realtà s'incrociano. Ognuno desidera qualcosa che coinvolge il proprio intero essere. L'uomo non è solo intelligenza e volontà, ma desiderio di essere, il desiderio stesso di giungere a essere. È in fondo a questo desiderio ontologico che risiede la vera libertà umana, non semplicemente nella sfera psicologica della possibilità di scelta... Il desiderio di aprirsi a una vita autentica, una vita che sfugga alla banalità, una vita in cui superiamo i limiti del tempo e dello spazio che sembrano tenere così prigioniera l'esistenza umana» (R. Panikkar).

Tutto ciò è possibile una volta che abbiamo varcato la soglia del nostro egocentrismo. Non solo individuale ma anche collettivo (io – noi).

Così «sperare in tempi migliori» non sarà solo «un pensiero ma un'azione al presente», e nell'economia della realtà umana il contributo dell'impresa sociale potrà ancora produrre nuove regole del gioco soprattutto se anche altri avranno la voglia e il gusto di cambiarle con noi.