

Perché il Rotary è ancora essenziale per il mondo del lavoro contemporaneo?

Per rispondere al posto interrogativo si crede necessario, in via preliminare, un comune allineamento concettuale e una condivisione degli aspetti storici e sociali che hanno condotto all'attuale situazione.

Il lavoro certamente rappresenta una componente fondamentale della natura umana, in quanto strumento di espressione e formazione personale capace di attribuire un fine, da un lato e contribuire allo sviluppo armonico dell'identità soggettiva, da un altro lato: non a caso, si parla comunemente di "identità lavorativa".

In Italia la fisionomia del lavoro iniziò ad acquisire le connotazioni attuali con l'avvio dell'industrializzazione, piuttosto tardiva nel nostro Paese: infatti, fino al 1880 tale sviluppo era stato lento e complesso, a causa di un'economia di stampo prevalentemente agricolo. Solo nel periodo 1878-1898 incominciarono a diffondersi le prime grandi fabbriche capaci di rimpiazzare migliaia di piccoli laboratori e fabbrichette. In questi nuovi contesti industriali la giornata lavorativa media si aggirava intorno alle 12 ore con salari bassissimi; nelle filande, dove lavoravano soprattutto donne e bambini, si arrivava anche a 15 ore di lavoro effettivo. Proprio in questi anni iniziò a prendere forma quella concezione di lavoro che conosciamo oggi, favorita da una bozza di prima legislazione sociale che vide diversi momenti salienti: nel 1886 vi fu l'approvazione della legge n. 3657 sul lavoro dei fanciulli e nel 1898 quella della legge n. 80 volta alla creazione dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro (il cui costo era però facilmente scaricabile sui lavoratori...); nello stesso anno venne istituita la Cassa di previdenza per la vecchiaia e l'invalidità degli operai.

Nel 1902 venne varata la legge Carcano (n. 242/1902), poi modificata nel 1907 in tema di lavoro delle donne, confluita nel Testo unico sul lavoro delle donne e dei fanciulli (legge n. 816 del 1907), con successiva istituzione della cassa maternità. Ma fu solo dopo la seconda guerra mondiale che il concetto di lavoro assunse le connotazioni di "cittadinanza sociale odierna", venendo posto a fondamento della stessa Repubblica Italiana dalla Costituzione del 1948. Nei decenni dagli anni '50 fino agli anni '70 il popolo italiano assistette a un tumultuoso ed eccezionale sviluppo del lavoro e dei relativi diritti, tra cui la prima legge di tutela contro i licenziamenti individuali (L. 604/1966) e l'approvazione dello Statuto dei lavoratori (legge 20 maggio 1970, n. 300). Tuttavia, tale tendenza incominciò a segnare una battuta di arresto con la crisi economica degli anni Settanta, che portò al cosiddetto «diritto del lavoro della crisi», che di fatto non si è più arrestato e ha condotto alla precarizzazione del contratto reale, ma anche psicologico, tra azienda e lavoratore (si pensi alla Legge Biagi e in parte al Jobs Act).

A partire dalla fine degli anni '90, in relazione a una simile trasfigurazione del lavoro, le organizzazioni contemporanee si ritrovano a competere in un mercato estremamente complesso, che appare regolato da logiche squisitamente neo-darwiniane, alimentate da dinamiche di globalizzazione, incessante innovazione tecnologica e miglioramento continuo "customer" centrico. Le crisi cicliche del capitalismo, come quella economica globale scatenata dal crack finanziario di *Lehman Brothers* nel 2008 e quella sanitaria mondiale da Coronavirus del 2020, innescano quasi automaticamente (in una sorta di freudiana "coazione a ripetere") un'oscillazione bipolare tra la rigida attuazione di una visione giuslavoristica e puramente contabile delle organizzazioni (con le tipiche strategie di *cost saving* e di tagli del personale) e una dinamica inversa volta a privilegiare il *Talent Management* propria degli anni di euforia economica. Se il trend conservativo, ancorato al vetusto paradigma dell'*Homo Oeconomicus*, non può essere definitivamente ignorato, ma al contrario va gestito strategicamente nei suoi effetti positivi, tuttavia oggi appare indispensabile puntare su una visione di vero "sviluppo organizzativo": solo questa è in grado di valorizzare un modello lavorativo più "psicologico" che riconosca la natura emotiva e la razionalità limitata degli attori sociali. La stessa *Learning Organization* teorizzata da Senge introduce in ambito aziendale la sfera cognitiva e quindi "pensante" propria della natura umana. L'organizzazione non è più soltanto un corpo identificabile nella fabbrica, ma è una mente con funzioni cognitive che, citando Piaget, accomoda i suoi

schemi/competenze e ne assimila di nuovi al fine di adattarsi al costante fluire dell'ambiente esterno. I moderni colossi dell'*E-commerce* come Amazon e Alibaba sfruttano potenti algoritmi per analizzare e differenziare i propri business sulla base dei feedback di mercato. Di fatto le aziende sono passate da una cultura "*product oriented*" a una "*marketing & digital oriented*", i cui mantra sono le 4 C di Kotler: Customer Value (valore per il cliente), Change (approccio contingente), Convenience (facilità per i clienti) e Communication (azienda-cliente).

Nel 2011 Bradley e McDonalds hanno proposto l'interessante concetto di "Social Organization", la cui principale peculiarità è stata l'introduzione dei Social Media come tool di potenziamento del sapere collettivo generato dalle "conversazioni organizzative". La Social Organization è «una piattaforma sociale, culturale e organizzativa, abilitata dalla tecnologia che libera il potenziale di interazione, conversazione e collaborazione umana»; di fatto, è la premessa indispensabile verso l'attuale rivoluzione dell'industria 4.0, che fonda la sua evoluzione continua e il suo successo competitivo grazie alla gestione dei Big Data, dell'IoT (Internet of Things) e del Machine Learning (Intelligenza Artificiale).

Di fronte a simili e repentini cambiamenti epocali del mondo del lavoro, le organizzazioni, per competere, devono non solo investire costantemente in nuove tecnologie, ma saper anche "interpretare i contesti" e sviluppare nuove mission e action plan, che tuttavia hanno spesso un sapore più tattico che strategico e si palesano generalmente più in mode che in esigenze realmente interiorizzate dai leader aziendali. Ad esempio, nell'ultimo biennio i nuovi trend del lavoro possono essere adeguatamente sintetizzati dall'acronimo ESDG, ovvero (E)ngagement, (S)ustainability, (D)iversity, (G)eneration. La diversity nelle organizzazioni può essere agevolmente identificata nella costruzione di una workforce composta da collaboratori di età, genere, etnia, orientamento sessuale, livello di scolarità e background culturale diversi. La workforce diversity, se supportata da una cultura realmente inclusiva, può alimentare positivamente creatività ed innovazione, sviluppo dei talenti ed efficaci processi di decision making con un concreto impatto positivo sul business. L'Inclusion & Diversity diviene anche una potente leva di Engagement, tanto prezioso in un'era di fluidità del trust tra lavoratori ed organizzazioni: diversi studi (tra cui uno recente di Kornferry) dimostrano che un alto commitment verso il Purpose aziendale genera un 6% di net profit in più rispetto ad aziende con livello di engagement medio. L'engagement dei dipendenti può essere costruito attraverso molteplici leve: dai programmi di mentoring all'implementazione di politiche di welfare e smartworking, dalle azioni di volontariato a quelle di well-being...il tutto innestato in un frame di comunicazione trasparente e di ascolto dei dipendenti. Infine, occorre ricordare quanto le organizzazioni genuinamente sostenibili, che perseguono l'obiettivo di bilanciare le tre P (Planet, Profit e People), possano generare una crescita profittevole nel lungo termine.

Dunque, non è difficile immaginare come una tale "rivoluzione del lavoro", radicalmente diversa da quella agricola di inizio Novecento e poi industriale dominante fino agli anni '80, abbia avuto profondi impatti sulla carriera del lavoratore, in passato fondata sui pilastri della continuità, della fedeltà all'organizzazione e di promozioni che avvenivano per anzianità o per scelte del top management.

Secondo Arthur e Rousseau, nell'era della digital economy si dovrebbe parlare di "boundaryless careers" (carriere senza confini): lo sviluppo di carriera è sempre più demandato al singolo soggetto e i relativi fattori di successo sono la versatilità individuale, le abilità di networking, il continuo sviluppo di competenze hard e soft, l'intelligenza emotiva, l'apprendimento costante e infine una spiccata sensibilità etica. All'interno di un percorso interaziendale sempre più "auto-determinato", divengono dunque centrali l'incremento di "competenze trasferibili", la diversificazione delle esperienze professionali ed un miglioramento costante dei contenuti lavorativi. Il lavoratore è mosso da una concezione individualistica che lo spinge a costruire e ad identificarsi più con un "personal brand" che con il brand organizzativo: in "The Brand Called You", già nel 1997 Tom Peters parlava per la prima volta di personal branding, da creare tramite un vivido story-telling della propria storia professionale, dello stile di vita e delle passioni, del proprio stile di management, idee, valori, vision,

mission e purpose.

In un mondo così cangiante, complesso ed imprevedibile, in cui si muovono forze enormi ed in cui i principali protagonisti si affidano sempre più spesso alla tecnologia e alla scienza, può il Rotary rivestire ancora il ruolo di primo attore? La risposta è senza dubbio affermativa!

Da quel lontano 23 febbraio 1905, quando Paul Harris fondò il primo Rotary Club a Chicago, il movimento rotariano ha accompagnato e in parte guidato la storia delle nazioni occidentali e globali, dando sempre una priorità al mondo del lavoro e anche attualmente una delle aree chiave di intervento rotariano è proprio quella dello sviluppo economico comunitario, oltre a quella dell'alfabetizzazione ed educazione di base, premessa indispensabile per la prosperità professionale.

Ed infatti la *“Prova delle quattro domande”*, lo Scopo del Rotary e le Vie d'Azione esprimono l'impegno rotariano a favore di Service, Amicizia, Diversità, Integrità e Leadership, che costituiscono valori universali e intramontabili.

In un contesto lavorativo così mutevole come quello contemporaneo, ove Purpose e valori divengono un'ancora essenziale per individui ed organizzazioni, il Rotary dimostra la sua attualità e potenzialità di leadership, laddove riesce ad interpretare i cambiamenti post-moderni senza risultarne snaturato. Al di là dei valori, della storia e dei risultati conseguiti dai rotariani, possiamo constatarne una profonda saggezza di base, di cui la Prova delle quattro domande, che si erge a guida deontologica, apartitica e non-settaria, ne costituisce un sintomatico esempio, uno strumento che i Rotariani possono usare per i loro rapporti personali e professionali, facendo riverberare la loro leadership anche su chi Rotariano non è, dunque a beneficio dell'intera collettività.

Ricordiamo le quattro domande quindi, un richiamo che non perde mai il suo senso:

- 1) Ciò che penso, dico o faccio Risponde a VERITÀ?
- 2) È GIUSTO per tutti gli interessati?
- 3) Promuoverà BUONA VOLONTÀ e MIGLIORI RAPPORTI DI AMICIZIA?
- 4) Sarà VANTAGGIOSO per tutti gli interessati?

L'efficacia di questo strumento si percepisce immediatamente laddove si tenti, di volta in volta, in ogni singola occasione, di dare delle risposte perché è in quel momento che ci confrontiamo intimamente con noi stessi e possiamo prendere più consapevolmente atto di quei valori estremamente moderni e vitali che il Rotary ci impone di perseguire: spirito di Service, Amicizia, Diversità, Integrità e Leadership sono infatti delle vere e proprie parole d'ordine del mondo economico e lavorativo contemporaneo, capaci di attribuire un Purpose ed essere faro di speranza per una digital economy e un capitalismo altrimenti sregolati e privi di un reale interesse per il bene collettivo.