



© COPYRIGHT G. E. Menna
Tip. Ferrara – Tel. (081) 835 34 95
Domicella (Avellino)

Novembre 1986

PREMESSA

Il successo, il futuro dei nostri figli, la qualità della nostra società dipende dalla nostra capacità manageriale.

L'unità della Nazione è l'individuo.

Il governo rappresenta solo l'intelligenza media delle unità che compongono la Nazione.

Ciò che l'individuo, consciamente o inconsciamente desidera non è la conquista del potere o la fusione delle classi e nemmeno il separatismo, ma un'accelerazione della produzione di forze, per esempio, un'accelerazione del processo di evoluzione sociale al punto in cui i modelli di vita corrispondono alle nuove esigenze.

Chi capisce i principi non ha bisogno di Leggi. La Legge non è un riguardo per le persone.

È vero per le Nazioni come per l'individuo. L'esperienza del passato c'insegna che non siamo ancora riusciti a capire, e forse mai lo capiremo, che la forza può sempre incontrarsi con una uguale se non superiore, e per questa ragione non può mai essere un fattore determinante di una situazione.

La Natura, governata da leggi immutabili, ci costringe tutti a seguire il cammino della vita.

È vero che la vita è uno svelarsi non un accumulo: quello che ci viene dal mondo esterno è quello che già possediamo nel mondo interiore.

Non ci può venire nessun beneficio da libri, esperienze, ambiente o qualunque altra fonte finché non abbiamo creato le cellule del cervello capaci di ricevere il pensiero.

Se tutto quello che abbiamo o siamo oggi è il risultato del nostro modo di pensare di ieri il domani sarà il risultato del nostro modo di pensare di oggi.

Se oggi possiamo affermare che la Terra gira intorno al

Sole è il risultato del pensiero di pochi e non della maggioranza. La maggioranza degli uomini segue i pochi che, costruttivamente o distruttivamente, pensano.

Ciascuna cosa o istituzione che vediamo intorno a noi, creata dall'attività umana, è nata prima come pensiero in qualche mente umana.

Il pensiero, dunque, è la causa e la nostra condizione l'effetto.

Scoperto che le cause sono mentali, per cambiare le condizioni dobbiamo cambiare le cause.

Ciascun essere razionale non vuole solamente intraprendere il cammino della vita come l'esecuzione di una riproduzione sonora, o come il processo vegetativo di una pianta, ma "migliorarsi" e continuare a migliorarsi fino alla fine della sua esistenza fisica.

L'uomo è un essere spirituale, ma ha anche un corpo materiale: due fasi di un solo essere.

Finché non vogliamo pensare che dobbiamo lavorare e fintanto che non pensiamo che dobbiamo lavorare di più, otterremo meno per il nostro lavoro. Il lavoro è di servire e tutti i servizi sono onorevoli. In seguito, però, ai cambiamenti che si sono conseguiti nel mondo industriale, l'istinto creativo non trova più espressione.

Un uomo non può più costruire la sua casa, non può più neanche coltivare il proprio cibo, e non c'è modo che possa dirigere il suo lavoro, quant'anche trovasse da lavorare; egli è, dunque, privato della grande gioia che può venire all'essere umano, la gioia di raggiungere un obiettivo, di creare, di conseguire, e così questo grande potere viene pervertito e dirottato in canali distruttivi.

Quando il pensiero dell'individuo è stato cambiato al collettivo, noi invertiremo il processo ed il resto verrà da sé.

Con un piccolo, intelligente sforzo, il pensiero distruttivo potrebbe prontamente essere cambiato in un pensiero costruttivo.

Benito Scopa

RINGRAZIAMENTI

Per la stesura di questo lavoro mi sento in dovere di ricordare e ringraziare tutti coloro che mi sono stati di aiuto pratico e formativo, perciò ringrazio:

quei professori del Trinity e King's College di Cambridge, Inghilterra; the Institute of Personnel Management; Management Resource inc.; Autori ed Editori di riviste e argomenti relativi agli aspetti del " leader " che nel corso di venti anni di direzione mi hanno aiutato nel mio lavoro.

La mia famiglia e soprattutto mia sorella Gaetana che insieme agli amici: Maria, Silvana, Luciano, Emilia, Virginio e Mario Giordano, Ezio Zucchi hanno saputo sostenermi ed incoraggiarmi nel mio critico periodo di malattia e di inizio lavoro. Ma più di ogni altro la mia massima riconoscenza, va a Rita, amica paziente e devota, che col suo particolare intuito ha saputo sapientemente sollecitarmi e accendere il fuoco dell'entusiasmo - quando lo scoraggiamento ed i dubbi erano più forti - nel desiderio di offrire un lavoro che potesse essere di valido aiuto nell'instaurare rapporti di convivenza civile e morale.

Sono però indebitato verso quei professori universitari, uomini politici, dirigenti industriali che gentilmente hanno risposto ai miei quesiti e dato dei suggerimenti; ma il contributo più diretto e costruttivo mi è venuto dai Sig.ri: Prof. Orazio Paradisi; dott. Umberto Costantini, dirigente Formez; dott. Alberto Panozzo, dirigente Jollyhotel; dott. Antonio Gargiulo, dirigente Perugia; dott. Carmelo Caruso, ex Prefetto di Avellino; dott. Giuseppe D'Amore, della RAI; Dr. Ezio Mancini, presidente Assoc. Albergatori Perugia; Prof. Raffaello Franchini, del Dipartimento di Filosofia dell'Università di Napoli.

SAN MARTINO DEL CARSO

Di queste case
Non è rimasto
Che qualche Brandello di muro.

Di tanti
Che mi corrispondevano
Non è rimasto
Neppure tanto.

Ma nel cuore
Nessuna voce manca.

È il mio cuore
Il paese più straziato.

Giuseppe Ungaretti

(da, "Tutte le poesie ", ed. Mondadori)

Stanno i giorni futuri
innanzi a noi
Come fila di candele accese
dorate, calde e vivide.

Restano indietro i giorni del
passato,
penosa riga di candele spente...

Non le voglio vedere: m'accora il
loro aspetto,
la memoria m'accora del loro antico
lume.
E guardo avanti le candele accese.

Kostantin Kavafis

... migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli.

È la vocazione naturale che li spinge; non soltanto la sete di danaro. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste, ampliare impianti, abbellire le sedi, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno.

Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie ed investono tutti i loro capitali per ritrarre utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impieghi.

(da, "Discorsi", ed. Grafiche Federico)

Luigi Einaudi

COMUNICARE

Un capo deve saper comunicare. Cosa egli intende e dice non viene necessariamente recepito dall'ascoltatore.

I messaggi possono essere facilmente non compresi o distorti.

Un capo deve essere abile nel trasmettere il suo pensiero agli altri e capire cosa gli altri stanno pensando in quel momento.

Ecco alcuni suggerimenti per aiutare a comunicare bene:

ADOOPERARE	parole semplici e chiare che non possono essere fraintese	ESSERE CHIARO
LIMITARE	le parole allo stretto necessario	ESSERE BREVE
EVITARE	significati ambigui e nascosti	ESSERE SINCERO
METTERSI	nei panni di chi l'ascolta	ESSERE SENSIBILE
USARE	parole appropriate, scritte o orali	ESSERE PRECISO
PRENDERE	un atteggiamento amichevole e cortese	ESSERE UMANO
SOLLECITARE	la comunicazione nelle due direzioni	ESSERE COMUNICATIVO
IMPARARE	a discutere con grazia	ESSERE AMICO

Fare attenzione alle barriere che ci sono nelle comunicazioni così come:

- * differenti significati ed interpretazioni delle parole;
- * dialetti o accenti sconosciuti;

- * l'esperienza e provenienza dell'ascoltatore;
- * notizie conflittuali;
- * distrazioni: visive, frastuono ecc.;
- * paura e sfiducia;
- * momento poco adatto;
- * impazienza;
- * gelosie e pregiudizi.

Cercare non solo di essere capito, ma di capire.

Ascoltare con la voce del cuore se si vuole conoscere il cuore dell'altro

FARE UNA RELAZIONE

Le relazioni scritte sono parte essenziale del sistema di comunicazione di ogni capo.

Una corretta decisione è senz'altro basata sulla facile interpretazione della relazione stessa, nonché sulla completezza ed accuratezza della stessa.

Scrivere un rapporto non è solo un processo di annotare fatti ed eventi, bensì un valido esercizio di pensare logicamente e di presentazione.

Scopo della relazione: Quale deve essere la prima considerazione? Deve informare, persuadere, presentare idee oppure sollecitare reazioni?

Il ricevente: cosa vuole sapere e cosa sa già? Quale terminologia e parole saranno appropriate? Il lettore è un capo tecnico o amministrativo? Chi altro leggerà la relazione o ne riceverà una copia?

Il materiale: quali fatti saranno necessari? Come possono ottenersi? - dagli archivi, da osservazioni, da conversazioni oppure da esperimenti? Che presentazione? Diagrammi, prospetti, ecc.

Preparazione della relazione

1. Titolo: Deve essere breve, chiarire l'oggetto e lo scopo della relazione. Il relatore e la data possono apparire dopo il titolo o alla fine del rapporto

2. Introduzione: Delineare l'argomento, lo scopo e l'impor

- tanza, nonché la necessità di scrivere la relazione. Tratteggiare i fatti storici. Evidenziare l'assistenza ricevuta nella stesura della relazione e da chi.
- 3. Osservazione:** Esporre i fatti chiari e precisi. Evitare le opinioni.
- 4. Conclusione:** Cosa dicono i fatti? Cosa sta succedendo e perché? Cosa probabilmente accadrà e cosa può essere fatto? Ci sono delle considerazioni più ampie da delineare?
- 5. Proposta:** Quali raccomandazioni possono essere suggerite? Quali potrebbero esserne gli effetti se attuate? Vantaggi, svantaggi, riduzione di costi?
- 6. Appendice:** I disegni, le tabelle, i grafici, i prospetti devono essere numerati e riferiti nel corso della relazione.

Caratteristiche di una buona relazione:

- * **Breve** se possibile. Non troppe parole inutili. e disinteressata.
- * **Imparziale**
- * **Logica** nel modo in cui i fatti si sono presentati.
- * **Accurata:** presentare solo i fatti che alla verifica sono risultati corretti
- * **Persuasiva** e convincente. Ispirando fiducia e buona volontà.
- * **Tatto** nel fare della critica, evitando di ispirare antagonismo.

ISTRUIRE

Una proficua istruzione si basa principalmente su personali capacità dell'istruttore, più che sullo sfornare fatti e parole. Nessun insegnamento è proficuo se non è buono, e se non si è creata tra istruttore e studente una amichevole comunicazione.

Ogni persona ode con le orecchie, ma ascolta col cuore.

Le fasi dell'insegnamento sono:

1. Preparare l'insegnamento

- Considerare il fine. Cosa si cerca di insegnare e perché.
- Decidere lo scopo e la quantità dell'insegnamento, tenendo conto che il troppo può essere peggiore del poco (Il troppo storpia).
- Decidere sull'ordine di presentazione.
- Scegliere il punto principale su cui bisogna insistere. (Per esempio la sicurezza è sempre un punto principale).
- Controllare la disponibilità del materiale.
- Assicurare che non ci siano interruzioni e insegnamento e lavoro venga trattato da competente.

2. Preparare lo studente

- Metterlo a proprio agio.
- Delineare il fine e l'argomento da trattare.
- Controllare se c'è già una conoscenza e fino a che punto.

- **Stimolare l'interesse. Senza interesse non può esserci apprendimento.**

3. Esporre l'insegnamento

- **Un argomento alla volta. Non troppe informazioni in una sola volta.**
- **Attingere dalla esperienza e conoscenza dell'allievo.**
- **Dimostrare con facili esempi l'argomento.**
- **Fare in modo che l'allievo si eserciti sull'argomento e che ne diventi padrone gradualmente.**
- **Ricapitolare l'intero argomento e farlo esporre interamente dall'allievo.**
- **Incoraggiarlo a fare domande.**
- **Dire a chi dovrà rivolgersi in caso di difficoltà.**

**Non troppo. Non affrettato. Non troppo dettagliato.
Nell'ordine giusto.**

4. In seguito

- **Fare domande.**
- **Controllare periodicamente e correggere gli errori quando si riscontrano.**

Ascolto e dimentico. Vedo e ricordo. Faccio e capisco.

DIRIGERE

Dirigere non è solo essere a capo, ma implica anche attitudine ed abilità. È un connubio tra arte e scienza.

Il capo può essere descritto, in semplici termini, come uno che fa il suo lavoro, facendo fare agli altri il proprio. Pertanto egli deve essere consapevole delle necessità del lavoro stesso e degli uomini che lo devono eseguire.

Ci sono tre tipi di capo:

1. Quello che non sa dove va, così ogni strada che imbocca è quella giusta;
2. Quello che sa di essere qua, ma non è sicuro come andare là;
3. Quello che sa dove va, pertanto è certo come andare là;

La direzione tecnica significa fissare un obiettivo e sapere come raggiungerlo.

I processi per ben dirigere sono così formulati:

PROGRAMMARE: prevedere gli eventi e decidere in anticipo come comportarsi in ogni situazione che verrà a crearsi

ORGANIZZARE: decidere **cosa** deve essere fatta, **perché** bisogna farla, **come** e **chi** deve farla, **dove** farla e **quando**.

AMBIENTARE: creare l'ambiente giusto e provvedere ad ispirare e rendere consapevoli i collaboratori.

COORDINARE: assicurare una unità di azione verso l'obiettivo comune. Un eccellente piano può capitolare se gli sforzi non sono coordinati.

CONTROLLARE: esaminare costantemente i risultati mano a mano ottenuti, confrontandoli col piano originale

ed apportare le dovute correzioni qualora ce ne fosse la necessità.

COMUNICARE: provvedere a che costantemente esista nelle due direzioni il flusso di idee e di informazioni. In mancanza di giusta comunicazione diventa impossibile sia dirigere effettivamente che coordinare e controllare.

Tutto ciò che il MANAGER fa è frutto dell'aver preso delle decisioni.

CERCARE NON SOLO DI ESSERE CAPITO, MA DI CAPIRE.

Ascoltare con la voce del cuore se si vuole conoscere il cuore dell'altro.

IMPARTIRE ORDINI

La cura impiegata nel dare ordini è tempo ben speso se evita i malintesi.

Ognuno si aspetta da un capo di essere guidato e di ricevere degli ordini, però spesso si risente di essere comandato.

L'obbedienza cieca, tranne in casi di emergenza non è accettabile.

Ci possono essere delle occasioni in cui bisogna dare ampie giustificazioni e momenti in cui si deve usare il comando diretto.

Come pure occasioni in cui fare valere la propria autorità, però ricordarsi che sia il capo che il collaboratore vivono la medesima situazione e che pertanto devono vivere ed operare concordemente.

Un buon ordine deve essere:

- chiaro per chi lo riceve;
- al momento giusto;
- sufficientemente spiegato;
- capito ed accettato.

Una guida. per dare buoni ordini è:

- 1. REGOLARE** l'espressione dell'ordine in modo da essere capito e memorizzato dal ricevente. Alcuni sono lenti a capire. **Non sopravvalutare le persone.**
- 2. EVITARE** di ripetere notizie e chiarimenti. di cui il ricevente è già a conoscenza. **Non sottovalutare le persone**
- 3. ENUNCIARE** gli obiettivi nel giusto ordine in cui essi devono essere conseguiti.

4. **ELIMINARE** gli intermediari, dare ordini personalmente dove è possibile.
5. **ACCERTARSI** che l'ordine è stato propriamente capito.
6. **ASSICURARSI** che l'ordine è stato eseguito
7. **COMPORTARSI** in modo che .il ricevente possa fare domande nel caso non avesse capito

Chiedere se ha domande da fare.

Lo scopo deve essere:

FORZA CON, invece di FORZA SU quella persona.

DELEGARE

Delegare è l'investire gli altri di autorità e responsabilità che a loro volta divengono responsabili al capo per i risultati conseguiti.

Il capo, resta, però, sempre il solo responsabile del suo reparto o complesso per i risultati conseguiti.

Perché la delega sia operativa egli deve:

Spiegare	e chiaramente delineare l'obiettivo prefisso ed assicurarsi di essere stato capito.
Delegare	dare la necessaria autorità per raggiungere l'obiettivo, altrimenti è come chiedere al panettiere di fare il pane senza farina. Definire l'autorità per cosa , su chi ed a chi è responsabile.
Scegliere	la persona adatta. per quel lavoro. Conoscere la forza e la debolezza di quella persona. Provvedere all'addestramento, se necessario, per migliorarne i risultati.
Mantenere	una costante comunicazione nelle due direzioni. Comunicare tempestivamente i cambiamenti del piano o di politica ed incoraggiare discussioni sulle idee ed i problemi.
Istituire	giusti controlli. Periodicamente analizzare senza dare l'impressione di stare loro sempre dietro.
Distinguere	tra gli obiettivi quelli essenzialmente importanti tra i molti triviali. Concentrarsi sulle decisioni più importanti e delegare agli altri quelle di normale amministrazione.
Premiare	i buoni risultati ottenuti con: elogi, promozioni, o arricchimento di lavoro.

Vantaggi a delegare:

1. Estendono la capacità del capo nel dirigere, liberandolo dagli impegni triviali di normale amministrazione.
2. Gli danno più tempo per curare i programmi generali, dirigerli e coordinarli.
3. Rendono più facile ed effettivo il controllo.
4. Permettono che le decisioni siano più vicine agli obiettivi.
5. Aiutano i subordinati a formarsi.

Delegare non significa abdicare.

SELEZIONARE ED INTERVISTARE

I buoni " test " e le buone tecniche per intervistare aiutano a collocare la persona al posto giusto e preferito così da poter dare il meglio di se stessa evitando frustrazioni ed inefficienze. Sono rari i capi dotati di innato senso per capire i giusti valori di una persona a prima vista.

Scopo dell'intervista per la selezione

1. Acquisire informazioni sul candidato per collocarlo al posto giusto. Non per conoscenze o per favorire qualche personaggio autorevole o amico; nel caso il prodotto risulterebbe povero e l'immagine del Complesso deturpata.
2. Presentare l' « Immagine del Complesso ».

Prepararsi per l'intervista:

Esaminare il lavoro da svolgere

- a) Doveri e responsabilità. **Cosa, dove e quando** quel lavoro deve essere compiuto.
- b) Cultura richiesta. Conoscenza, esperienza, addestramento.
- c) Requisiti fisici. Abilità, sforzi, stare in piedi o seduti, condizioni di lavoro, turni di lavoro.

Esaminare le domande. Tempestivamente comunicare l'esito negativo ai non qualificati.

Scegliere il metodo di selezione da applicarsi. « Test » di intelligenza e attitudine o di comportamento oppure il metodo selettivo di gruppo.

Scegliere il metodo da usare per l'intervista. Esaminare solo o in commissione. Programmata o senza programma.

Condurre una intervista:

1. Cominciare in tempo. Informare se c'è da aspettare ed assicurarsi, nel caso, che ci sia materiale da leggere.
2. Accertarsi che non ci siano interruzioni.
3. Essere cortese, dare il benvenuto con una stretta di mano e con un sorriso.
4. Mettere il candidato a proprio agio. Sedia comoda. Stanza pulita e bene illuminata. Evitare correnti d'aria o esposizione diretta ai raggi solari.
5. Ascoltare attentamente le risposte del candidato. Non interromperlo.
6. Fare domande chiare e semplici. Evitare domande in cui è già implicita la risposta.
7. Non esprimere disapprovazione su tutto ciò che il candidato dice.
8. Non affrettare l'intervista.
9. Dare informazioni sul Complesso e la sua organizzazione. Chiedere il suo parere.
10. Terminare l'intervista con tono cordiale.
11. Se possibile comunicare la decisione finale o quanto meno informarlo quando gli verrà comunicato l'esito.

PRESENTARE UNA TESI

Molte volte i capi non ottengono i lavori eseguiti, per la loro inabilità a convincere e persuadere gli altri ad accettare un cambiamento o essere d'accordo su una proposta.

Le buone relazioni e le buone comunicazioni sono le chiavi del successo in questo campo. I seguenti suggerimenti, però, possono aiutare il capo a presentare il proprio caso con più forza ed efficacia.

- **Preparare e delineare il proprio caso;** raccogliere tutte le informazioni. Accertarsi che sono soltanto **fatti** e non **supposizioni**. Dare una corretta interpretazione dei **fatti**.
- **Capire i sentimenti dell'interlocutore;** le sue preferenze e pregiudizi. Certe persone si innervosiscono all'ascolto di fatti troppo dettagliati e con troppe parole.
- **Esporre il proprio caso** in maniera semplice e convincente. Dire cosa si vuole con poche parole.
- **Evidenziare i benefici** non solo propri, ma soprattutto quelli dell'organizza-zione. Migliore servizio, migliore qualità, migliore morale, riduzione costi.
- **Fare fronte agli inconvenienti.** Non esagerare i benefici.
- **Mostrare le prove a sostegno del proprio caso.** Resistere alla tentazione di alterare i fatti per sostenere le proprie tesi.
- **Anticipare e prevedere gli ostacoli.** Conoscere le debolezze del proprio caso. Altri le scopriranno. Non ignorarle, perciò, nella speranza che non vengano scoperte. Guardare in faccia la realtà dei fatti e non fuggire da essa.
- **Considerare il momento giusto:** non discutere quando il superiore è occupato o preoccupato. Non proporre delle

spese quando non ci sono fondi.

- **Ottenere una decisione.** Non « **cosa ne pensa?** » Concludere. Concordare sull'azione da seguire.
- **Non cercare una vittoria facile.** Cercare di trattenere quello sguardo vittorioso quando si è riusciti nel proprio intento.

CAVARE IL MEGLIO DALLE PERSONE (MOTIVARE)

La motivazione è ciò che induce una persona ad agire.

È possibile sapere cosa una persona può fare, però occorre un buon capo per fargliela fare. Un buon capo è colui che riesce ad ispirare i subalterni a concentrare tutti i loro sforzi. Non è certamente questione di organizzarli e di dire loro cosa devono fare. Una struttura organizzativa ed una descrizione del processo di lavorazione dimostrano chiaramente quali sono le varie funzioni che diventano inutili se nella organizzazione mancano gli uomini ad operarle efficientemente e costruttivamente.

Il lavoro del capo consiste nel creare le condizioni adatte a che il morale dei dipendenti sia buono e che li faccia collaborare.

Non si può essere dogmatici sull'argomento motivazione, però le seguenti considerazioni aiutano a motivare i dipendenti:

1. **Dimostrarsi interessato** ai propri dipendenti. Conoscerli di persona e possibilmente interessarsi dei loro problemi. Apprendere cosa li fa scattare. Sono contenti del proprio lavoro? Se non lo sono, perché? Una persona lavora bene se può fare bene.
2. **Comunicare con chiarezza.** Sanno i dipendenti cosa ci si aspetta da loro e perché? Gli ordini che vengono impartiti sono facili a capirsi?
3. **Trattarli con giustizia ed imparzialità.** Non avere favoriti né nel distribuire il lavoro né nel lodarli.
4. **Dimostrare rispetto per loro:** lo restituiranno. Chiedere sempre il loro punto di vista sul lavoro da svolgere. Non rimproverarli in pubblico, farlo in privato.

5. **Lodarli quando se lo meritano.** L'approvazione ed il riconoscimento per un lavoro fatto bene è un forte incentivo per motivarli a fare meglio.
6. **Incoraggiarli a partecipare con responsabilità.** Coinvolgerli nel processo di formulare decisioni. Affidare l'intero da fare così ne potranno vedere i progressi mano a mano ed essere orgogliosi di ciò che hanno creato.
7. **Entusiasmarli.** Essere di esempio per tenacia ed intraprendenza. L'entusiasmo è contagioso. Ottenere il meglio dai propri dipendenti non per paura ma per orgoglio e soddisfazione nel proprio lavoro.

Motivare è creare l'ambiente in cui le persone vogliono dirigere i propri sforzi verso i traguardi programmati dal capo.

CONDURRE UNA ASSEMBLEA

Una assemblea ben diretta consegue i seguenti vantaggi:

1. Permette che più punti di vista vengono considerati. Dalla conoscenza ed esperienza dei componenti spesso ne derivano decisioni più obiettive e valide.
2. È fonte di bilaterale via di comunicazione da cui scaturisce il modo per assistere il coordinamento ed incentivare il morale.
3. Può essere utile ad educare le masse. Sviluppa il proprio coraggio e ne migliora il linguaggio di espressione. Stimola anche a pensare con chiarezza.
4. Promuove la cooperazione in quanto i partecipanti hanno formulato le decisioni e raggiunte le conclusioni, quindi sono più pronti a realizzarle.

Preparazione: è molto importante che sia accurata.

1. **Accorgimenti amministrativi:** Sala tranquilla (senza telefono), comode sedie con possibilità di scrivere e tutto l'occorrente a riguardo. Le persone devono essere, in precedenza, informate del luogo e data dell'assemblea nonché dell'ordine del giorno e della necessità della loro presenza e del perché. Preparare in anticipo il materiale: come lavagna, tabelle, cancelleria, microfoni, registratori, pannelli visivi, ecc.
2. **Preparazione degli organizzatori:** Stabilire il fine dell'assemblea e tratteggiare i punti salienti. Elencare le domande da fare. Dire poche parole di introduzione per focalizzare l'attenzione del gruppo verso gli organizzatori e dirigere il corso dei pensieri verso quel fine.

Direzione dell'assemblea

1. Fare presentare ciascun componente e cosa rappresenta.
2. **Introduzione** (5-10 min.). Spiegare i fini dell'assemblea e fissare i limiti. Tratteggiare il piano di lavoro ed aprire la discussione.
3. **Discussione.** Guidare la discussione entro i limiti prestabiliti. Periodicamente riassumere. Frenare i più bollenti spiriti ed incoraggiare i più reticenti. Non dominare la discussione. Cercare sempre di definire le conclusioni e sottolineare chiaramente le decisioni che sono state raggiunte. Guardare l'orologio.
4. **Conclusione.** Guidare il gruppo a raggiungere precisi accordi o raccomandazioni. Delineare chiaramente la via da seguire per concretizzare gli accordi raggiunti. **Chi** dovrà materializzarli ed entro quanto tempo. **Responsabilizzare.**

In seguito

1. Subito fare pervenire agli interessati quanto è stato stabilito e chi dovrà seguirne gli sviluppi.
2. Assicurarsi che ciascuno abbia preso atto delle proprie responsabilità ed impegni.

PRENDERE DECISIONI

Un capo è una persona che prende decisioni: delle volte giuste, altre volte errate. È impossibile fare centro tutte le volte, però le decisioni errate possono costare la vita a delle persone o tanti soldi.

Raramente si arriva ad una buona decisione per caso, anche se molte persone si atteggiavano ad essere abili nel prendere buone decisioni sul momento.

Alcuni suggerimenti per formulare buone decisioni:

CAPIRE	chiaramente il problema e decidere come se fosse proprio.
OTTENERE	tanti fatti e quante più informazioni storiche possibili. Le giuste decisioni possono essere formulate soltanto su precise informazioni raccolte e su una giusta scorta di fatti.
COINVOLGERE	Fermati - Guarda - Ascolta. altre persone, cercando però di non addebitare loro soltanto gli errori. Richiedere, se necessario, l'aiuto di competenti.
EVITARE	di scoraggiarsi e di pensare emotivamente.
CONSIDERARE	tutte le alternative ed analizzare per ciascuna le conseguenze.
RIVEDERE	i risultati delle decisioni prese in passato. Ci sono dei precedenti?
SCEGLIERE	la migliore soluzione. Considerare le Limitazioni di autorità e le risorse sia umane che materiali.
PRENDERE	Si cerca di ottenere l'impossibile? le decisioni ed assicurarsi che ad esse seguano le azioni.

Una guida generale per prendere decisioni potrebbe essere:

1. Imparare a distinguere tra problemi grandi e piccoli.
2. Non avere timore di consultare gli altri. Due teste sono meglio di una sola.
3. Non prendere decisioni affrettate e quando si è sotto pressione.
4. Ridurre al minimo le decisioni di emergenza, cercando di prevenire le situazioni prima che accadono.
5. La prima ovvia risposta non è necessariamente la più saggia.
6. Non portarsi a letto le decisioni.
7. Le decisioni creano tensioni in ogni essere umano.

<< **Tutto ciò che il manager fa è frutto dell'aver preso delle decisioni** >> (F. F. Ducker).

FISSARE UN OBIETTIVO

In un complesso, **tutti**, dal più piccolo al più grande, devono avere sempre un quadro chiaro di cosa devono fare, e come il loro lavoro si colloca nei piani e scopi dell'intera organizzazione.

Ciascuno di loro deve sapere:

1. qual è il suo lavoro, dove inizia e finisce;
2. quali standard di perfezione deve raggiungere;
3. come si sta comportando.

La maggior parte delle persone cerca e si aspetta delle responsabilità e le piace mettere in pratica le proprie abilità creative. Lavorano meglio se si fissa loro un obiettivo da raggiungere e se viene detto loro come si stanno comportando.

Non possono biasimarsi i dipendenti che pensano di fare bene quando nessuno dice loro il contrario e tanto meno fissano loro un obiettivo da raggiungere.

Per fissare un obiettivo efficace occorre procedere come appresso:

- **Stabilire** il goal che la direzione si prefigge e quale ne è il piano strategico.
- **Chiarire** con ciascun interessato quale risultato ci si aspetta da lui e quali standard di lavoro dovrà raggiungere ed in che tempo.
- **Creare** le condizioni che permetteranno di fare fronte agli impegni assunti per raggiungere l'obiettivo prefissato.
- **Osservare** come si prosegue e misurare i risultati mano a mano ottenuti.
- **Sistematicamente fissare** degli incontri per discutere i progressi fatti ed identificare quelle persone con potenziale di avanzamento.
- **Organizzare piani di addestramento** in quelle aree in cui il lavoro non procede con speditezza, per migliorarne i risultati.

- **Rafforzare la motivazione** di una persona con piani di promozione o di remunerazione.

Gli obiettivi, una volta fissati devono, pertanto, essere:

Ottenuti	con adeguate risorse di tempo, danaro, strutture, materiale e persone.
Stabiliti	con tutti i partecipanti.
Misurati	con chiarezza di termini che ne fissa l'inizio e la fine dei lavori.
Valutati	periodicamente e sistematicamente.

UN CASO DI MOTIVAZIONE: Sig. Mario Esposito

Il Sig. Mario Esposito è direttore del reparto di propaganda e vendita di un complesso alberghiero.

Recentemente gli venne richiesto di produrre del materiale promozionale da usarsi nella nuova campagna pubblicitaria che la ditta si era fissata. Siccome, nella campagna dello scorsa anno, il Sig. Esposito aveva incontrato diverse difficoltà, non voleva essere direttamente coinvolto.

Anche se non vero, il Sig. Esposito ha convinto il suo superiore della impossibilità a produrre in tempo detto materiale per la incipiente campagna pubblicitaria. Il suo superiore, così convinto, decide di affidare il lavoro ad una agenzia.

Lo scorso anno il Sig. Esposito dovette, all'ultimo momento, rivedere tutto il materiale prodotto, perché il suo superiore trascurò di correggere tre errori nelle bozze. Ciò fece ritardare di due giorni l'inizio della campagna pubblicitaria con un aggravio di costi rispetto al preventivato.

La campagna risultò un successo; il suo superiore, però, sembrò più interessato al ritardo causato e all'aumento dei costi rispetto al preventivo che all'impegno dei suoi collaboratori per l'esito ottenuto. Infatti, non ebbe nemmeno una parola di gratitudine né per il Sig. Esposito né per i suoi collaboratori che avevano trovati gli errori e corrette le bozze e fatto sì che la << campagna >> potesse cominciare anche se con due giorni di ritardo.

Anche quest'anno, non c'erano segni che le cose sarebbero andate meglio, così il Sig. Esposito si prodigò ad evitare il progetto.

Considerazioni:

1. Quali sintomi di frustrazione emergono dal comportamento del Sig. Mario Esposito?
2. Quali principi di motivazione il superiore del Sig. Esposito avrebbe dovuto applicare per motivarlo?
3. Se fossi stato tu il Sig. Esposito che atteggiamento avresti preso e cosa avresti fatto per essere auto-motivato?

UN CASO DI MOTIVAZIONE: Sig. Roberto Rossi

Il Sig. Roberto Rossi è direttore di produzione. Ha fatto una rapida carriera nella direzione produttiva dell'organizzazione, ed ha una reputazione di essere troppo severo ed intransigente.

Il Sig. Rossi è convinto che per eseguire un lavoro occorre stabilire prima come va fatto e poi esercitare pressione sui dipendenti perché lo facciano. Spesse volte è andato su tutte le furie perché i collaboratori non avevano eseguito le sue direttive.

Ultimamente, le cose erano peggiorate. Negli ultimi due mesi il suo superiore ha dovuto richiamarlo per ben tre volte per le sue escandescenze. La produzione per sei mesi è stata al di sotto delle aspettative. Il Sig. Rossi è convinto che i richiami del superiore sono dovuti ai poveri risultati ottenuti. Così dopo ogni colloquio avuto col suo superiore si è sentito in dovere di esternare ai suoi collaboratori la incomprendione della direzione nei suoi riguardi perché tutta la sezione produttiva non otteneva i risultati preventivati.

Il Sig. Rossi è consapevole del suo comportamento poco costruttivo, però per circa un anno nessun suo suggerimento o richiesta è stata approvata. I suoi colleghi direttori di altre sezioni ritengono che alcuni dei suoi suggerimenti erano eccellenti.

Ciò nonostante il superiore del Sig. Rossi li ha respinti senza alcun apparente motivo. Anche due richieste personali hanno ottenuto gli stessi risultati.

Dopo sei mesi di continui rifiuti, il Sig. Rossi si è convinto che anche lui può essere un pessimo collaboratore. Infatti, è diventato severissimo ed intollerante ad ogni deviazione dalle sue direttive. Né cerca di mascherare i suoi sentimenti negativi verso il suo superiore.

Pensa che se non collaborano con lui, egli farà altrettanto.

Considerazioni:

1. Quali sintomi di frustrazione emergono dal comportamento del Sig. Roberto Rossi?
2. Quali principi di motivazione il superiore del Sig. Rossi avrebbe dovuto applicare per motivarlo?
3. Se fossi stato tu il Sig. Rossi che atteggiamento avresti preso e cosa avresti fatto per essere auto-motivato?

UN CASO DI MOTIVAZIONE: Sig. Bruno Bianchi

Meno di due anni or sono, la Compagnia Coletti S.p.A., acquistò la Neutron S.p.A., una piccola Compagnia di elettronica, che divenne il centro di controllo della Coletti S.p.A.

Il Sig. Bruno Bianchi, che era direttore alle vendite della Neutron S.p.A., ha continuato con la stessa qualifica anche dopo l'acquisizione da parate della Coletti S.p.A.

Fino a tre anni fa il Sig. Bianchi ha dato un contributo significativo per lo sviluppo dei piani annuali per la divisione vendite, raccogliendo ed analizzando informazioni e materiale che formano le basi dei piani di vendita. Aveva autorità decisionale circa le informazioni raccolte ed in più faceva da consulente nello sviluppo dei piani stessi nonché partecipava alla presentazione del piano fianle al direttore generale.

Negli ultimi tre anni, il superiore del Sig. Bianchi, Andrea Fiasco, ha prodotto la maggior parte di questo lavoro.

La Neutron S.p.A assunse il Sig. Fiasco per rafforzare il reparto indagini di mercato, così il Sig. Fiasco da tre anni a questa parte ha cominciato a prendere diverse decisioni che il Sig. Bianchi era solito prendere.

I rapporti del Sig. Bianchi sono cordiali. Egli raccoglie informazioni che il Sig., Fiasco richiede però ha perso interesse nello sviluppo dei piani di vendita.

Il Sig. Bianchi si è così, rassegnato a questa situazione, e nel tempo libero durante il lavoro partecipa alle varie riunioni rappresentando il reparto controllo.

Considerazioni:

1. Che sintomi di frustrazione il comportamento del Sig. Bianchi suggerisce?
2. Quali principi di motivazione il superiore del Sig. Bianchi avrebbe dovuto impiegare per motivarlo?
3. Se fossi stato tu il Sig. Bianchi che atteggiamento avresti preso e cosa avresti fatto per essere auto-motivato?

L'ITALIA DEL 1818

O patria mia, vedo le mura e gli archi
E le colonne e i simulacri e l'erme
Torri degli avi nostri,
Ma la gloria non vedo.
Non vedo il lauro e il ferro ond'eran carichi
I nostri padri antichi. Or fatta inerme,
Nuda la fronte e nudo il petto mostri.
Ohimè quante ferite,
Che lividor, che sangue! Oh qual ti veggio,
Formosissima donna! Io chiedo al cielo
E al mondo: dite dite:
Chi la ridusse a tale?

Giacomo Leopardi

RIFLESSIONI

L'Italia del Leopardi mostrava nuda solo la fronte ed il petto.

L'Italia di oggi si mostra tutta nuda per vizio e non per verità.

Ahimè, quanto è difficile in Italia far valere la verità! Noi italiani siamo stati i creatori e continuiamo ad essere i sostenitori e difensori accaniti di Pinocchio. Segreti di Chiesa; segreti di Stato; segreti di Magistratura; segreti di Partito; segreti di Informazione e tanti altri ancora, che uniti alle immunità dei rappresentanti sono il mezzo per ritardare il nostro processo evolutivo della nostra vita.

La verità che manca in tante vite e nella cultura in generale è la comprensione dello scopo della vita umana e delle leggi, dei valori e degli atteggiamenti che assicurano la tranquillità, la gioia e la felicità. Il concetto di verità varia con la coscienza dell'individuo. La verità, dunque, non è una questione di autorità o potere, ma una questione di riflessione e percezione. Essere certi, conoscere la verità ed erigersi fiduciosi su di essa è la condizione con la quale nessun'altra può reggere il paragone.

Diventa così un mistero ricercare la verità sui tanti delitti e stragi che vengono perpetrati oggi in Italia ed acquista del miracoloso il reclamato miglioramento della nostra economia. Come pure diventa incomprensibile la politica dei dirigenti dei partiti, tutti capaci a loro modo, i quali per anni lottano senza esclusione di colpi contro un ordine sociale non corrispondente alle loro aspirazioni, senza riuscire a trovare un accordo di pacifica convivenza.

Questa peculiarità dei tratti differenziali del nostro carattere ci rende incapaci di rovesciare l'uomo come un guanto, farne,

cioè, una creatura nuova con la quale occorre rifare da capo i conti, specialmente quelli di natura politica. Preferiamo restare ancorati alle radicate abitudini del passato e comprarci con astuti espedienti il distacco che va sempre più aumentando tra noi stessi, lo Stato ed il cittadino italiano, anziché migliorarci nel modello della ruota che, invece di restare confinato lungo il perimetro della circonferenza o entro la dinamica del perno, può trascorrere dal centro alla periferia e dalla periferia al centro nella convinzione che **le lentiggini avrebbero potuto darci una bella tintarella se solo potevano stare vicinissime.**

Ci presumiamo, invece, capaci di poter portare l'accordo tra l'America e la Russia quando poi non riusciamo a realizzarlo in casa nostra tra i partiti.

D'altro canto siamo convinti che classe dirigente e cittadino sono due cose a parte. Non ci rendiamo conto che all'origine dei nostri gravi mali sta la carenza di una educazione che garantisca il sociale e che difenda il significato autentico di una rinascita sorretta dal radicale cambiamento dei rapporti tra classe dirigente e cittadino italiano. Non sono essi, forse, fatti della stessa pasta?

Quando saremo in grado di portare la Giustizia “ a braccetto col cittadino “ a spasso per le strade, di farla entrare nelle istituzioni, nelle industrie, nelle associazioni e nelle case di ciascun cittadino, noi potremo marciare civilmente ed educatamente verso la nostra rinascita col programma: progresso, migliore condizione di vita, migliore salute per tutti.

C'è, certamente, come sappiamo, desiderio da parte di ognuno per non più guerre, proprio come non c'è desiderio per la povertà, il crimine, o per ogni altra condizione distruttiva, ma c'è, d'altra parte, un conscio e subconscio desiderio per le cose che portano alla guerra, alla distruzione, alla povertà e al crimine e questa cupidigia di potere o separazione è la vecchia domanda: << **Chi è il più bello del reame?** >>

L'esperienza del passato c'insegna che spesso non risponde al vero che una caduta, un buon colpo di scopa, così per dire, deve precedere un lavoro costruttivo. Non è necessario spalare via il buio da una camera prima di fare entrare la luce, al contrario, quello che è necessario è girare l'interruttore e la luce è fatta e l'oscurità svanita.

Nella premessa accennavamo alle nuove esigenze. Tali esigenze sono create, secondo noi, dalla partecipazione attenta di tutti alla vita di un'epoca più piena e dalla divulgazione di una migliore educazione nella scuola, nelle Università, tramite i libri, la stampa, il teatro e lo schermo.

Si deve decidere, dunque, se tale evoluzione debba essere sradicata o debba essere incoraggiata: se incoraggiata, è importante che l'etica, che in futuro deve fare da guida all'Umanità, venga messa in alto, pratica e unita perché l'uomo moderno possa capirla.

Noi, ora, cerchiamo di cambiare i governi invece dell'individuo, cosa che, certamente, non ci porterà i benefici desiderati.

Di fronte all'odio implacabile per tutto ciò che è buono, di fronte allo sgomento e al timore della popolazione, occorre un radicale cambiamento di mentalità. I crimini mostruosi e ripetuti hanno avuto una grande eco di dolore non recepita dagli addetti alle indagini di mercato. Il nostro dovere è, oggi, quello di impedire che se ne commettono degli altri.

Allo stesso modo se una decima parte dell'uno per cento dei soldi e degli sforzi di quello che ora viene speso in lavoro distruttivo venisse speso in lavoro costruttivo, il grande diavolo del giorno, come guerra, corruzione, assassinio, vizio, furto e simili, scomparirebbe come per magia.

La corruzione politica di ieri non differisce molto da quella di oggi, in vigore. Varia la forma, La sostanza è sempre quella.

Oggi, il mito che la Legge è uguale per tutti è appunto un mito, perché essa è al servizio del più forte.

L'esempio vibrante lo troviamo in tutte le derelitte zone del Sud Italia.

Oggi, purtroppo, abbiamo tutti dimenticato il senso di ciò che facciamo, ed è veramente ridicolo accusare qualcuno di qualcosa quando i costumi e gli atteggiamenti di tutti noi sono così corrotti e superficiali; al contrario ci dobbiamo preoccupare di educare e salvare quei pochi che sono ancora salvabili.

Per quanto possiamo giudicare, oggi in Italia non c'è scuola pubblica o privata, che possa sviluppare nei giovani, nei cittadini e quindi nei dirigenti quelle qualità e quelle capacità che rappresentano un valore per il benessere della comunità. Quale scuola, oggi, in Italia ha come obiettivo: l'educazione di individui che « agiscano e pensino indipendentemente, i quali, tuttavia, vedano nel servizio della comunità il loro più alto problema di vita? »

Nessuna scuola italiana, di cui noi sappiamo, è priva di “ correnti “ e nessuno sosterrà che « l'atteggiamento degli insegnanti non abbia una influenza sulla formazione psicologica degli allievi » Siamo convinti che il valore di un uomo dovrebbe essere posto in ciò che egli dà e non in ciò che egli è capace di prendere.

Il successo di un individuo o di una nazione non consiste nell'ozio superbo e nella pomposa vanità; consiste nel merito, nel lavoro e nella virtù per poter costruire una Democrazia vera basata su forme “ umane “, giuste e sagge. Non si può pretendere che il cittadino produca di più per vincere il mostro dell'inflazione, e perdere il posto di lavoro perché la direzione non è stata capace di procurare gli ordinativi necessari. Se vogliamo vincere l'inflazione e capovolgere i primati finora ottenuti, la risposta è ovvia.

Occorre un radicale cambiamento nei rapporti tra classe dirigente e cittadino-lavoratore. Il primo passo è che la classe dirigente cominci a pensare correttamente. Se cerca la volenterosa cooperazione deve prima darla e poi dirigerla. Deve pensare che il cittadino-lavoratore è una persona della stessa pasta della classe dirigente. Se alla classe dirigente fosse dato lo stesso trattamento come paga, sicurezza, carriera e dignità come quello che essa elargisce ad un cittadino-lavoratore, capirebbe subito il vero problema della direzione e avrebbe poche difficoltà nel cercarne la soluzione.

Perché il cittadino-lavoratore si ribella?

La domanda, dunque, a cui quella classe dirigente dovrebbe rispondere è: « Qual è il fine che la Compagnia-Stato ha in vista? » « Che cosa sta cercando di fare? »

Alla mente di un cittadino-lavoratore medio, oggi la risposta purtroppo è: « La Compagnia-Stato per la quale io lavoro e pago più tasse dei miei simili in Europa, sta cercando di fare quanti più profitti è possibile e con qualsiasi modo. Questi profitti vanno agli assenti azionisti e classe dirigente. Essi non possono avere a cuore le sorti dei cittadini-lavoratori che procurano tali profitti né del cliente che ne paga le spese »

Con tale convinzione, il desiderio di cooperare con la classe dirigente è improbabile. Non c'è ragione per cooperare. Il cittadino-lavoratore non può seguire. Non ha altro scopo che la paga. Perciò, opporrà ogni resistenza a cooperare. Non sarà efficiente. Non sarà creativo. Sarà un ribelle.

Il bisogno di approfondire queste tematiche per pervenire a dei suggerenti attuabili per migliorare la nostra vita sociale, ci hanno portato alla realizzazione del prossimo lavoro dal titolo:

Dirigere non è solo essere a capo.

LETTURE SCELTE

A SOSTEGNO DELLE

TEMATICHE TRATTATE

I GIOVANI E LA COSTITUZIONE

L'articolo 34 dice: « I capaci e i meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi » Eh! E se non hanno i mezzi? Allora nella nostra Costituzione c'è un articolo che è il più importante, il più importante di tutta la Costituzione, il più impegnativo, impegnativo per noi che siamo al declinare, ma soprattutto per voi giovani che avete l'avvenire davanti a voi. Dice così: « È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del paese ». È compito della Repubblica di rimuovere gli ostacoli che impediscono il pieno sviluppo della persona umana. Quindi, dare lavoro a tutti , dare una giusta retribuzione a tutti, dare la scuola a tutti.

Dare a tutti gli uomini dignità di uomo. Soltanto quando questo si sarà raggiunto, si potrà veramente dire che la formula contenuta nell'articolo 1: « L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro », questa formula corrisponderà alla realtà. Perché fino a che non c'è questa possibilità per ogni uomo di lavorare e di studiare e trarre con sicurezza dal proprio lavoro i mezzi per vivere da uomo, non solo la nostra Repubblica non si potrà chiamare fondata sul lavoro, ma non si potrà chiamare neanche democratica, perché una democrazia in cui non ci sia questa eguaglianza di fatto, in cui ci sia soltanto una eguaglianza di diritto, è una democrazia puramente formale. Non è una democrazia in cui tutti i cittadini veramente siano messi in grado di concorrere alla vita della società, di portare il loro migliore contributo, in cui tutte le forze spirituali di tutti i cittadini siano messe a contribuire a

questo cammino, a questo progresso continuo, di tutta la società; e allora voi capite da questo che la nostra Costituzione è in parte una realtà, ma soltanto in parte è una realtà; in parte è ancora un programma, un'ideale, una speranza, un impegno, un lavoro da compiere. Quanto lavoro avete da compiere! Quanto lavoro vi sta dinanzi!...

Però, vedete, la Costituzione non è una macchina che una volta messa in moto va avanti da sé. La Costituzione è un pezzo di carta, la lascio cadere e non si muove; perché si muova bisogna ogni giorno rimetterci dentro il combustibile; bisogna metterci dentro l'impegno, lo spirito, la volontà di mantenere queste promesse, la propria responsabilità. Per questo una delle offese che si fanno alla Costituzione è l'indifferenza alla politica. L'indifferentismo, che è, non qui per fortuna, in questo uditorio, ma spesso in larghi strati, in larghe categorie di giovani, un po' una malattia dei giovani: l'indifferentismo.

<< La politica è una brutta cosa. Che me ne importa della politica? >>. Ed io, quando sento fare questo discorso, mi viene sempre in mente quella vecchia storiella che qualcheduno di voi conoscerà: di quei due emigranti, due contadini che traversano l'Oceano su un piroscampo traballante. Uno dei due contadini dormiva nella stiva e l'altro stava sul ponte e si accorgeva che c'era una gran burrasca con delle onde altissime, che il piroscampo oscillava. E allora questo contadino impaurito domanda a un marinaio: << Ma stiamo in pericolo? >> E questo dice: << Se continua questo mare tra mezz'ora il bastimento affonda >>. Allora lui corre nella stiva a svegliare il compagno, dice: << Beppe, Beppe Beppe, se continua questo mare tra mezz'ora il bastimento affonda >>. Quello dice: << Che me n'importa? Unn'è mica mio! >>. Questo è indifferentismo della politica.

È così bello, è così comodo! È vero? È così comodo? La libertà c'è, si vive in regime di libertà. C'è altre cose da fare che interessarsi di politica! Eh, lo so anche io, ci sono... Il mondo è così bello, vero? Ci sono tante cose belle da vedere, da godere, oltre che preoccuparsi di politica! E la politica non è piacevole cosa. Però la libertà è come l'aria. Ci si accorge di quanto vale quando comincia a mancare, quando si sene quel senso di asfissia che gli uomini della mia generazione hanno sentito per vent'anni e che io auguro a voi giovani di non sentire mai. E vi auguro di non trovarvi mai a sentire questo senso di angoscia, in quanto vi auguro di riuscire a creare voi le condizioni perché questo senso di angoscia non dobbiate provare mai ricordandovi ogni giorno che sulla libertà bisogna vigilare dando il proprio contributo alla vita politica.

Quindi voi giovani alla Costituzione dovete dare il vostro spirito, la vostra gioventù, farla vivere, sentirla come vostra, metterci dentro il senso civico, la coscienza civica, rendersi conto (questa è una delle gioie della vita), rendersi conto che nessuno di noi nel mondo non è solo, non è solo, che siamo in più, che siamo parte, parte di un tutto, un tutto nei limiti dell'Italia e del mondo. Ora, vedete, io ho poco altro da dirvi. In questa Costituzione di cui sentirete fare il commento nelle prossime conferenze, c'è dentro tutta la nostra storia, tutto il nostro passato, tutti i nostri dolori, le nostre sciagure nostre glorie. Sono tutti sfociati qui in questi articoli e, a sapere intendere, dietro questi articoli ci si sentono delle voci lontane... E quando io leggo nell'art. 2: « l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale »; o quando leggo nell'art. 11: « L'Italia ripudia la guerra come strumento di offesa alla libertà degli altri popoli », la patria italiana in mezzo alle altre patrie... ma questo è Mazzini! Questa è la voce di Mazzini! O quando io leggo nell'art. 2: « Tutte le confessioni religiose sono ugualmente libere davanti

alla legge >>, ma questo è Cavour! O quando io leggo nell'art. 5: << La Repubblica, una e indivisibile, riconosce e promuove le autonomie locali >>, ma questo è Cattaneo!; o quando nell'art. 53 io leggo a proposito delle forze armate: << l'ordinamento delle forze armate si informa allo spirito democratico della Repubblica >>, esercito di popolo; ma questo è Garibaldi! E quando leggo nell'art. 27: << Non è ammessa la pena di morte >>, ma questo, o studenti milanesi, è Beccarla. Grandi voci lontane, grandi nomi lontani...

Ma ci sono anche umili nomi, voci recenti! Quanto sangue, quanto dolore per arrivare a questa Costituzione! Dietro a ogni articolo di questa Costituzione, o giovani, voi dovete vedere giovani come voi caduti combattendo, fucilati, impiccati, torturati, morti di fame nei campi di concentramento, morti in Russia, morti in Africa, morti per le strade di Milano, per le strade di Firenze, che hanno dato la vita perché la libertà e la giustizia potessero essere scritte su questa carta. Quindi, quando vi ho detto che questa è una carta morta, no, non è una carta morta, è un testamento, un testamento di centomila morti.

Se voi volete andare in pellegrinaggio nel luogo dove è nata la nostra Costituzione, andate nelle montagne dove caddero i partigiani, nelle carceri dove furono imprigionati, nei campi dove furono impiccati, dovunque è morto un italiano per riscattare la libertà e la dignità, andate lì, o giovani, col pensiero, perché lì è nata la nostra Costituzione.

Piero Calamandrei

(Nel 1955 iniziò una serie di conferenze sulla Costituzione italiana, tenute all'Università di Milano).

L'UOMO E LA SOCIETA'

L'uomo e il cittadino, qualunque sia, non ha altro bene nella società che se stesso; tutti gli altri beni suoi vi sono suo malgrado; e quando un uomo è ricco, o non gode punto della sua ricchezza, o il pubblico ne gode. Nel primo caso ruba agli altri quello di cui si priva; nel secondo non dà loro nulla. Così il debito sociale gli resta tutto intero, fin tanto che non paga che con la sua ricchezza. Ma mio padre.

guadagnando ha servito la società. Sia: ha pagato il suo debito non il tuo. Tu devi agli altri più che se fossi nato senza fortuna, poiché sei nato col favore di lei. Non è giusto che ciò che un uomo ha fatto per la società liberi un altro di ciò che deve; poiché ciascuno, valendo solo per sé, non può che pagare per sé, e nessun padre può trasmettere al figlio il diritto di essere inutile: ora questo appunto egli fa secondo te, trasmettendoti le proprie ricchezze che sono prove e il premio del lavoro. Colui che mangia in ozio ciò che non ha guadagnato da sé, lo ruba; e un beneficiario che lo stato paghi per non far nulla, non differisce agli occhi miei da un brigante che viva alle spalle dei passanti. Fuori della società l'uomo isolato ha diritto di vivere come gli piace, ma nella società, nella quale vive necessariamente alle spese degli altri, egli deve loro in lavoro il prezzo della sua dimora; e questo senza eccezione.

Lavorare è dunque un dovere indispensabile all'uomo' sociale. Ricco o povero, potente o debole, ogni cittadino ozioso è un briccone.

Jean Jacques Rousseau

Ora il popolo chiede: dategli dunque!

Forse non sapete

com'è tremendo il popolo, quando

non chiede, ma insorge, ma prende ed afferra...

Sandor Petöfi

L'ITALIANO DEI BUROCRATI E DEI POLITICI

Nel " Daily Telegraph " di giovedì scorso, sotto il titolo di " Funzionari a scuola per imparare a scrivere ", si leggeva: « Il Consiglio della contea di Londra ha stabilito di mandare duecentonovanta dei suoi funzionari di grado più elevato ad un corso di lezioni per imparare a scrivere una lettera. Scopo del corso, ha spiegato un consigliere, è quello di fare intendere ai funzionari la necessità di essere chiari, e di usare tatto e comprensione, nei rapporti con il pubblico. Verranno insegnati ai funzionari i principi del linguaggio semplice e diretto, evitando il gergo della prosa burocratica ».

Ecco una notizia che apre sconfinati orizzonti. Peccato che la trovata non sia nostra; e sì che da noi di corsi di questo genere ce ne vorrebbero una decina, se non vogliamo che il nostro paese diventi una torre di Babele. Anche da noi, nei ministeri, negli uffici municipali, negli enti pubblici, si è creato un gergo particolare, oscuro, contorto, barocco, con verbi come evidenziare, evincere, dilazionare, ottemperare, notiziare, strumentalizzare, acquisizionare, espletare, che non solo serve a quei funzionari per intendersi fra loro ma è imposto ai cittadini costretti ad avere rapporti con essi, o li mette in condizione di ignorare i loro obblighi e i loro diritti.

Ma anche il linguaggio dei politici è un gergo per iniziati; diceva Luigi Einaudi: « nessuna cosa è tanto odiata dai politici quanto il parlar chiaro ». Vi trionfano i vocaboli più astrusi e sostantivi sforzati fuori del significato corrente: " giustificazionismo storico, globalità normativa, imposta monofase, bloccardo, capitolazionista, disideologizzazione, disincetivazione (cioè l'azione di eliminare gli " incentivi " e cosa siano questi incentivi non lo troverete sul vocabolario),

enucleare, ristrutturare, istituzionalizzare, massificare, accatolicizzare, attivare, ed espressioni assurde o contraddittorie, convergenze parallele, correnti da sradicare, poli di sviluppo ".

C'è il gergo dei tecnici, che da trent'anni accolgono tali e quali tutti i vocaboli stranieri degli ultimi ritrovati, o tutt'al più gli danno una desinenza italiana, senza far mai il minimo tentativo di tradurli e di farli comprensibili anche ai profani (esempio tipico è quello dell'inglese " fission ", che gli scrittori di scienza nucleare ci hanno imposto come " fissione ", togliendo di mezzo il nostro " scissione" che di " fission " è l'esatta traduzione; ora non c'è alcuno che sia stato qualche anno a scuola che udendo o leggendo " scissione dell'atomo" non capirebbe subito, anche se del tutto digiuno di scienza, che cosa fanno dell'atomo i fisici nucleari nel loro laboratorio; mentre " fissione " lo disorienta, inducendolo magari a pensare a qualche cosa destinata a fissare, a rendere stabile l'atomo). Ma soprattutto burocrati e politici e compilatori di leggi con i quali abbiamo tutti a che fare, dovremmo proprio mandarli a scuola anche noi perché riapprendano, o apprendano per la prima volta, i « principi del linguaggio semplice e diretto ». Altrimenti, dovremo forse rassegnarci, col tempo, a vivere come nell'anticamera dell'inferno, fra « diverse lingue, orribili favelle » Come ho udito in una trasmissione del terzo programma della radio, « con l'abitudine ci abitueremo ».

Paolo Monelli

(da La Stampa)

SAGGEZZA ASIATICA

Il più importante di tutti è il popolo, poi viene lo Stato, e l'imperatore è quello che conta di meno.

Men Cio

(Cina, 372-389 a.C.)

Ricordate che la vostra autorità si esercita sul corpo dei vostri sudditi, e che i re non hanno nessun potere sui cuori. Ricordate che, se opprimete gli uomini in ciò che possiedono, non ne dominerete mai lo spirito.

Ardashir I

(Persia, 111 secolo)

Avendo avuto l'onore di essere nato nel vostro regno, io assicuro Vostra Eccellenza dell'obbedienza del mio corpo, non della mia anima.

Nichiren

(Giappone 1275.)

La sposa non è la schiava del marito, ma la sua compagna e collaboratrice; è una socia delle sue gioie e delle sue pene, libera, come il marito, di scegliersi ad ogni momento la propria strada.

Mahatma Gandhi

(India, 1869-1948.)

(da il Corriere dell'Unesco, 1968.)

È più importante mettere nella preghiera il proprio cuore che mettervi parole senza cuore.

La tolleranza non è indifferenza per la propria fede, ma amore, più puro e più intelligente per questa fede.

La nostra natura è incline a vedere solo il male nell'avversario, ad attribuirgli sempre il male, magari anche quello che non c'è.

Finché non avremo sradicato dalla nostra civiltà la violenza, il Cristo non sarà nato.

Gandhi

IMPORTANZA DEI LIBRI

Quando mi sforzo di individuare nella luce crepuscolare di quei primi anni di studio ciò che, al di fuori della Bibbia, maggiormente rifulge nel ricordo, non posso fare a meno di notare che i libri più significativi della mia infanzia mi si sono presentati in una strana successione, Infatti, dopo la Bibbia, un giorno, molto per tempo, mi venne tra mano, saltato fuori dal medesimo tesoro della mia prima maestra, un grosso volume di poesie, dal quale si precipitò verso di me, come una raffica di vento, la " Leonora " del Bürger.

Probabilmente, dei fatti raccontati in quella ballata, io non capii gran che di più di quanto accadeva per le avventure dei pastori e dei profeti ebraici. Non sapevo nulla né della battaglia di Praga, né di come usassero cavalcare i morti. Ma probabilmente avvenne in questo caso come in quello della musica, e cioè, che non m'importava affatto di «capire »; e che l'arte, per la prima volta, veniva a battere come un'oscura irresistibile potenza alla porta della mia anima. Quella poesia mi costò molte notti; notti di lacrime brucianti e disperate; e se io oggi dovessi dire perché allora non potevo fare a meno di piangere, non saprei cosa rispondere, perché non so se siano stati solo i fatti raccontati dalla ballata a strapparmi quel pianto, o se, a riempirmi di dolore, non sia stata la sua forma, quella della poesia in genere. Proprio come non so dire perché il canto del flauto mi commuovesse fino alle lagrime.

E anche del terzo libro della mia infanzia posso affermare che la sua forza oscura e dolorosa la risento nella memoria ancor oggi, dopo quarant'anni, come il giorno allorquando in un abbaino polveroso rinvenni un libro senza più copertina sul cui frontespizio lacerato si poteva leggere ancora: Spiehlagen, *Pianura*.

Non mi rammento più cosa raccontasse, e ho evitato con grande timore di rileggerlo. Ma non dimenticherò mai che in quel racconto c'è un cacciatore che uccide un falco; e l'uccello, colpito in pieno canto, precipita sull'erba, e intorno a quella caduta si crea un ambiente greve d'indicibile disperato amore, di malinconici personaggi e d'infinita nostalgia.

Proprio da questi tre libri nacque il mio mondo. Perché proprio da questi? Perché proprio in quel tempo? Non so dirlo. So solo che fu per me come se la mia giovane vita si facesse adulta, e che io, già fin d'allora, sia pure in modo puerile, devo avere intravisto tutto ciò che in futuro avrei saputo: che la vita è sempre difficile e che, accanto al mondo visibile, ne esiste un altro, cui appartiene il dolore più grande, la verità più profonda, la nostalgia più cocente: il mondo del libro.

E. Wiechert

PICCOLE COSE MOLTO IMPORTANTI

Nella mia lunga carriera di professore mi è anche, capitato di dover fare, due volte O tre, il commissario d'esami in una scuola inglese. Ebbene, la prima volta che andai alle prove scritte, che stupefazione! Mentre da noi sapete bene cosa succede e il povero professore, per insufficienza o per stanchezza, è costretto infine a cedere ed a lasciare che i ragazzi facciano quello che vogliono, purché siano salve almeno un poco le apparenze, lì, in quella scuola inglese, per contro, avresti potuto chiudere gli occhi, assopirti, immergerti nella lettura, e sarebbe stata la stessa cosa. Di copiare, di frodare, a quei ragazzi non sarebbe passato (come si dice volgarmente) nemmeno per l'anticamera del cervello. Erano così disposti e vicini che, senza nessunissimo sforzo e perciò senza scandalo, uno avrebbe potuto leggere nel foglio del compagno aiutando in ciò la scrittura ben disegnata, tonda, chiara, anch'essa in tutti uniforme e regolare; ma assolutamente non c'era alcuno che guardasse, che tentasse di sbirciare, Come se avessero avuto i paraocchi! Tanto che tu dovevi, concludere che la tua presenza era affatto inutile: pura forma, mero decoro; ché quei ragazzi di controllo non avevano alcun bisogno, ma da sé si governavano.

Stupore, ammirazione! Mi pareva d'essere entrato in un altro mondo.

E in un altro mondo, infatti, ero entrato; e quanto migliore! Questo sì è auto-controllo, auto-governo; questa sì è democrazia! Dove, invece, si tenta di frodare e di sopraffare, anche se c'è di nome, di fatto la democrazia non c'è.., E, così pensando mi esaltavo e, nel confronto, mi contristavo.

Piccola cosa, voi direte, che non meritava né esaltamento né contrizione; piccola cosa, e non sono codeste piccole cose quelle che importano...

lo penso proprio all'opposto: che queste piccole cose sono assai importanti; soltanto esse sono veramente rivelatrici di ciò che è più profondo e reale, di ciò che non si può fingere "né celare.

Per arrivare a questa spontanea disciplina di scolari, quanta educazione sarà stata, infatti, necessaria! Per giungere a quel risultato, quante generazioni si saranno dovute affinare! Per creare quell'abitudine, che sedimento di esperienze! Così come per fare un " signore ", un bravo artigiano, uno scrittore... Lo sa il " signore ", lo sanno il buon artigiano e lo scrittore che somma importanza hanno le piccole cose...

Quando in Italia gli scolari non tenteranno più di copiare e di frodare... Ma, quando questo avvenisse, la vera riforma della scuola sarebbe fatta; e, con la riforma della scuola, anche qualcosa di meglio.

Quando una di codeste piccole cose avvenisse e gli, Italiani non imbrattassero più i muri e le strade e fossero di tante cose, che non sono inezie, spontaneamente rispettosi, allora tutto sarebbe fatto.

Non sarebbe più da cercare l'Italia libera e ordinata; quel capolavoro che è lo Stato dei nostri sogni sarebbe bell'e fondato. Se i ragazzi non copiassero, comincerebbe ad esserci finalmente l'Italia democratica.

Vittorio Arangio Ruiz

IDEE SULLA SCUOLA

La scuola ha sempre costituito il mezzo più importante per tramandare i valori della tradizione da una generazione all'altra. Ciò è vero oggi anche più che nel passato poiché la famiglia è stata sminuita come portatrice della tradizione e della educazione dal moderno sviluppo della vita economica. La continuità e la salvezza della società umana dipendono perciò dalla scuola in misura ancora maggiore che nel passato.

A volte si vede nella scuola semplicemente lo strumento per tramandare una certa quantità massima di conoscenza alla generazione che sta formandosi. Ma questo non è esatto. Essa dovrebbe sviluppare nei giovani quelle qualità e quelle capacità che rappresentano un valore per il benessere della comunità. Ma ciò non significa che l'individualità debba essere distrutta e che l'individuo debba diventare un semplice strumento della comunità, come un ape o una formica. Una comunità di individui tutti eguali, senza originalità e senza mete personali sarebbe una povera comunità senza possibilità di sviluppo. Al contrario, l'obiettivo deve essere l'educazione di individui che agiscano e pensino indipendentemente, i quali, tuttavia, vedano nel servizio della comunità il loro più alto problema di vita. Per quanto posso giudicare, il tipo di scuola inglese si avvicina maggiormente alla realizzazione di questo ideale.

Ma attraverso quali vie si tenterà di raggiungere questo ideale? Si dovrà forse tentare di raggiungere questa meta attraverso il moralismo? No, affatto. Le parole sono e restano un suono vacuo, e la strada della perdizione è sempre stata caratterizzata dal rispetto non sentito per un ideale. Le personalità non vengono formate da ciò che sentono o vedono, ma dal lavoro e dall'attività.

Il più importante metodo di educazione, di conseguenza, è sempre stato quello dal quale l'allievo veniva spinto ad agire realmente. Ciò vale sia per i primi tentativi di scrivere del bambino, nelle scuole elementari, sia per la tesi di dottorato, dopo la laurea universitaria, sia per il semplice processo di mandare a memoria una poesia, sia per la stesura di una composizione, per l'interpretazione e la traduzione di un testo, per la risoluzione di un problema matematico o la pratica di uno sport fisico.

Ma dietro ogni conquista esiste la motivazione che ne è il fondamento e che a sua volta è rafforzata e rinvigorita dal compimento dell'impresa. Qui possono manifestarsi (il che è della massima importanza per il valore educativo della scuola) le più diverse condizioni. Lo stesso lavoro può essere motivato dalla paura e dalla costrizione, dal desiderio ambizioso di autorità o di distinzione, oppure da un amorevole interesse per l'oggetto e dal desiderio di verità e di comprensione, e così pure da quella divina curiosità che ogni bambino sano possiede, ma che tanto spesso viene precocemente soffocata. L'influenza educativa esercitata sull'allievo da uno stesso lavoro può essere estremamente varia, in dipendenza dall'esservi all'origine di tale lavoro la paura di un'offesa, la passione egoistica oppure il desiderio di piacere e di soddisfazione. Così pure nessuno sosterrà che la direzione della scuola e l'atteggiamento degli insegnanti non abbia una influenza sulla formazione delle basi psicologiche degli allievi.

A me la cosa peggiore in una scuola sembra l'uso di metodi basati sulla paura, sulla forza e sull'autorità artificiosa. Un tale trattamento distrugge i sentimenti sani, la sincerità e la fiducia in se stesso dell'allievo. Produce dei soggetti sottomessi relativamente semplice tenere la scuola lontana da questo gravissimo male. Date all'insegnante il minore numero possibile di mezzi coercitivi, così che l'unica fonte di rispetto

da parte dell'allievo sia costituita dalle qualità umane e intellettuali dell'insegnante stesso

Il secondo motivo che abbiamo nominato, l'ambizione o, in termini più blandi, l'aspirazione al riconoscimento e alla considerazione, è fortemente radicato nella natura umana. Senza la presenza di uno stimolo mentale di questo tipo, la collaborazione umana sarebbe interamente impossibile; il desiderio di approvazione da parte dei propri simili è certamente uno dei legami più importanti della società. In questo complesso di sentimenti, le forze costruttive e distruttive sono legate tra loro molto strettamente. Il desiderio di essere approvati e stimati è un motivo sano; ma il desiderio di essere stimati migliori, più forti o più intelligenti del proprio collega o del proprio compagno conduce facilmente a un egoismo che può diventare dannoso per l'individuo e per la comunità. Perciò la scuola e l'insegnante devono guardarsi dall'impiegare la facile soluzione consistente nel provocare l'ambizione individuale, al fine di indurre gli allievi a un lavoro diligente.

Perciò ci si dovrebbe guardare dal predicare ai giovani il successo, inteso nel senso comune, come uno scopo della vita: Infatti, un uomo di successo è quello che riceve una grande quantità di cose dai suoi simili, in genere incomparabilmente più di quanto corrisponda al servizio da lui prestato. Il "valore di un uomo, tuttavia, dovrebbe essere posto in ciò che egli dà e non in ciò che egli può ricevere.

La motivazione più importante per il lavoro, nella scuola e nella vita, è il piacere del lavoro, piacere che si prova di fronte al suo risultato e alla consapevolezza del suo valore per la comunità. Nel risveglio o nel rafforzamento di queste forze psicologiche nel giovane io vedo il compito più importante della scuola.

Albert Einstein

APPELLO AGLI STUDENTI

Una generazione di uomini ha distrutto la vostra giovinezza e la vostra Patria; vi ha gettato tra cumuli di rovine; voi dovete tra quelle rovine portare la luce di una fede, l'impeto dell'azione, e ricomporre la giovinezza e la Patria.

Traditi dalla frode, dalla violenza, dalla ignavia, dalla servitù criminosa; voi, insieme con la gioventù operaia e contadina, dovete rifare la storia dell'Italia e costituire il popolo italiano. Non frugate nelle memorie e nei nascondigli del passato i soli responsabili di episodi delittuosi; dietro ai sicari c'è tutta una moltitudine che quei delitti ha voluto o ha coperto con il silenzio o la codarda rassegnazione, c'è tutta la classe dirigente italiana sospinta dalla inettitudine e dalla colpa verso la sua totale rovina. Studenti, mi allontanate da voi con la speranza di ritornare a voi, maestro e compagno, dopo la fraternità di una lotta insieme combattuta. Per la fede che vi illumina, per lo sdegno che vi accende, non lasciate che l'oppressore disponga ancora della vostra vita, fate risorgere i vostri battaglioni, liberate l'Italia dalla ignominia.

Concetto Marchesi

(28 novembre

nuocerebbe alla UMANITÀ? e se la coscienza vi risponde: nuocerebbe, desistete: desistete, quand'anche vi sembri che dalla azione vostra escirebbe un vantaggio immediato per la Patria o per la Famiglia. Siate apostoli di questa fede, apostoli della fratellanza delle Nazioni e della unità, oggi ammessa in principio, ma nel fatto negata, dal genere umano. Siatelo dove potete e come potete. Né Dio, né gli uomini possono esigere più da voi.

G. Mazzini

AI GIOVANI

Fanciullo,
od altro sii tu che mi ascolti, in pena
viva o in letizia (e più se in pena) apprendi
da chi ha molto sofferto, molto errato,
che ancora esiste la Grazia, e che il mondo
- TUTTO IL MONDO - ha bisogno d'amicizia.

Umberto Saba

COMPITO IMMENSO

Sta a voi, giovani, di rifare l'Italia viva e vera, la bella, la splendida, la gloriosa Italia, quale con gli occhi inebriati d'ideale la contemplavano quegli uomini generosi che per lei affrontarono le carceri, gli esili, la morte sui patiboli e in guerra.

O giovani italiani, i vostri padri e i fratelli diedero alla patria l'anima e il sangue; voi date l'ingegno.

Raccoglietevi, o giovani, in cuore la costanza e la gloria degli avi magnanimi che fecero la rivoluzione dei Comuni ed il Rinascimento, che scoprirono nuovi continenti all'operosità umana, nuovi campi all'arte, nuovi metodi alla scienza. E l'arte e la scienza, amatele d'amore: amatele per sé, più ancora che per i frutti che esse possono produrvi, più ancora che per la lode che esse possono acquistarvi.

E siate buoni, e credete: credete all'amore, alla virtù, alla giustizia; credete agli alti destini del genere umano che ascende glorioso per le vie della sua ideale trasformazione.

G. Carducci

* * *

A voi è affidato il compito di dimostrare che gli uomini liberi possono vincere gli antichi nemici - la povertà, la fame, l'ignoranza - proteggere la libertà contro coloro i quali In distruggerebbero, portare la speranza a coloro che non l'hanno. Si tratta di un compito immenso. È irto di difficoltà e di pericoli, di ostacoli e di incognite. Ma a voi è stata data anche un'occasione di plasmare la storia e di servire l'umanità che è stata data a poche generazioni.

J. F. Kennedy

SEGNO DEI TEMPI

Si diffonde sempre più tra gli esseri umani la persuasione che le eventuali controversie tra i popoli Non debbano essere risolte con il ricorso alle armi; ma invece attraverso il negoziato.

Vero è che sul terreno storico quella persuasione è piuttosto in rapporto con la forza terribilmente distruttiva delle armi moderne; ed è alimentata dall'orrore che suscita nell'animo anche solo il pensiero delle distruzioni immani e dei dolori immensi che l'uso di quelle armi apporterebbe alla famiglia umana; per cui riesce quasi impossibile pensare che nell'era atomica la guerra possa essere utilizzata come strumento di giustizia.

Però, tra i popoli, purtroppo, spesso regna ancora la legge del timore. Ciò li sospinge a profondere spese favolose in armamenti: non già, si afferma - né vi è motivo per credervi - per aggredire, ma per dissuadere gli altri dall'aggressione.

È lecito, tuttavia, sperare che gli uomini, incontrandosi e negoziando, abbiano a scoprire meglio i vincoli che li legano, provenienti dalla loro comune umanità e abbiano pure a scoprire che una fra le più profonde esigenze della loro umanità è che tra essi e tra i rispettivi popoli regni non il timore, ma l'amore.

Giovanni, XXIII

* * *

A tutti gli uomini di buona volontà spetta un compito immenso: il compito di ricomporre i rapporti della convivenza nella verità, nella giustizia, nell'amore, nella libertà: i rapporti della convivenza tra i singoli esseri umani; fra i cittadini e le rispettive Comunità politiche, fra le Comunità politiche da una parte e dall'altra la Comunità mondiale.

Giovanni, XXIII

I DELITTI E LA LEGGE

È meglio prevenire i delitti che punirli. Questo il fine principale di ogni buona legislazione, che è l'arte di condurre gli uomini al massimo di felicità, o al minimo d'infelicità possibile, per parlare secondo tutti i calcoli dei beni e dei mali della vita. Ma i mezzi impiegati finora sono per lo più falsi, ed opposti al fine proposto.

Volete prevenire i delitti? Fate che le leggi siano chiare, semplici, e che tutta la forza della nazione sia condensata a difenderle, e nessuna parte di essa sia impiegata a distruggerle. Fate che le leggi favoriscano meno le classi degli uomini che gli uomini stessi. Fate che gli uomini le temano, e temano esse sole. Il timore delle leggi è salutare, ma fatale e fecondo di delitti è quello di uomo a uomo.

Cesare Beccaria

Non c'è mai momento inopportuno per lavorare seriamente.

Gobetti

Se alcun libro morale potesse giovare, io penso che gioverebbero massimamente i poetici: dico poetici, prendendo questo vocabolo largamente; cioè libri destinati a muovere l'immaginazione; e intendo non meno di prose che di versi.

Leopardi

Ai giovani consigliamo la meditazione, ogni domanda può avere la sua risposta. Basta però riflettere.

Gramsci

LA TOLLERANZA

Che cos'è la tolleranza? l'appannaggio dell'umanità. Noi siamo tutti impastati di debolezze e di errori: perdoniamoci reciprocamente le nostre sciocchezze, è la prima legge di natura.

...È chiaro che qualunque individuo perseguiti un uomo, suo fratello, perché non è della sua opinione, è un mostro. Questo è fuori discussione. Ma il governo, i magistrati, i principi, come si comportano con quelli che hanno un culto diverso dal loro? Se si tratta di stranieri potenti, è certo che un principe farà alleanza con loro. Il cristianissimo Francesco I si unirà coi Mussulmani contro il cristianissimo Carlo V.

Francesco I darà denaro ai Luterani di Germania per sostenerli nella loro lotta contro l'imperatore, ma comincerà, secondo l'uso, col fare bruciare i luterani in casa propria. Ma che accadrà? Le persecuzioni fanno proseliti, e ben presto la Francia sarà piena di nuovi protestanti.

Voltaire

AD AUSCHWITZ

Eccomi dunque sul fondo. A dare un colpo di spugna al passato e al futuro, si impara assai presto, se il bisogno preme. Dopo quindici giorni dall'ingresso, già ho la fame regolare, la fame cronica sconosciuta agli uomini liberi, che fa sognare di notte e siede in tutte le membra dei nostri corpi; .già ho imparato a non lasciarmi derubare, e se anzi trovo in giro un cucchiaino, uno spago, un bottone di cui mi possa appropriare senza pericolo di punizione, li intasco e li considero miei di pieno diritto. Già mi sono apparse, sul dorso dei piedi, le piaghe torpide che non guariranno. Spingo vagoni, lavoro di pala, mi fiacco alla pioggia, tremo al vento; già il mio stesso corpo non è più mio: ho il ventre gonfio e le membra stecchite, il viso tumido al mattino e incavato a sera; qualcuno fra noi ha pelle gialla, qualche altro grigia: quando non ci vediamo per tre o quattro giorni, stentiamo a riconoscerci l'un l'altro.

Avevamo deciso di trovarci, noi italiani, ogni domenica sera.. in un angolo del Lager; ma abbiamo subito smesso, perché era troppo triste contarci, e trovarci ogni volta più pochi, e più deformati, e più squallidi. Ed era così faticoso fare quei pochi passi; e poi, a ritrovarci, accadeva di ricordare e di pensare, ed era meglio non farlo.

Primo Levi

LA PREGHIERA DEL RIBELLE

<< .. Noi ti preghiamo, Signore.

Quanto più s'addensa e s'incupisce l'avversario, facci limpidi e diritti. Nella tortura serra le nostre labbra. Spezzaci, non lasciarci piegare. Se cadremo fà che il nostro sangue si unisca al tuo innocente e a quello dei nostri Morti, a crescere al mondo giustizia e libertà.

Tu che dicesti " io sono la resurrezione e la vita ", rendi nel dolore all'Italia una vita generosa e serena.

Liberaci dalla tentazione degli affetti: veglia Tu sulle nostre famiglie. Sui monti ventosi e nelle catacombe delle città, dal fondo delle prigioni noi Ti preghiamo: sia in noi la pace che Tu solo sai dare.

Dio della pace e degli eserciti, Signore che porti la spada e la gioia, ascolta, la preghiera di noi" ribelli per amore" >>.

Teresio Olivelli

IL MEDICO A DIO

<< Mio Dio, riempi la mia anima d'amore per l'arte e per tutte le creature. Non lasciare che la sete di guadagno e la ricerca della gloria influenzino l'esercizio della mia arte, allontanandomi dal nobile dovere di fare del bene alle Tue creature.

Fa che in colui che soffre io non veda altro che un uomo.

Fa che la mia mente sia limpida al letto del malato, affinché io possa ricordare ciò che l'intelletto e la scienza mi hanno insegnato.

Fa, o Signore, che i miei pazienti abbiano fiducia in me e nella mia arte.

Fa che essi seguano le mie prescrizioni e i miei consigli.

Allontana dal loro letto i ciarlatani, la folla dei parenti sempre prodighi di consigli e le comari che credono di sapere tutto d'ogni cosa, poiché sono gente pericolosa che riesce spesso, per vanità e presunzione, a far fallire anche le migliori cure dell'arte e condurre non di rado le creature alla morte.

Concedimi, o Signore, l'indulgenza e la pazienza di fronte ai malati testardi e seccatori.

Fa che io sia moderato in ogni cosa, ma che insaziabile sia il mio amore per la scienza.

Allontana dal mio cuore la presunzione che nulla vi sia per me d'impossibile.

Concedimi la forza, la volontà e le occasioni di accrescere sempre più le mie conoscenze. Fa che ogni momento io possa scorgere la presenza di cose di cui non sospettavo neppure l'esistenza, poiché l'arte è vasta, e lo spirito umano non mai finisce di percorrere la strada del sapere ».

Maimonide Mosè
(XII sec.)

SCIENZIATI E POTENTI

GALILEO. Caro Andrea, anche nella mia attuale condizione mi sento di orientarvi un poco su tutto ciò che interessa questa professione di scienziato, cui vi siete legato per l'esistenza... Nel tempo che ho libero - e ne ho, di tempo libero - mi è avvenuto di riveditare il mio caso. Uomini egoisti e prepotenti, avidi predatori a proprio vantaggio dei frutti della scienza, si avvidero subito che un freddo occhio scientifico si era posato su una miseria millenaria ma artificiale: una miseria che chiaramente poteva essere eliminata con l'eliminare loro stessi; e allora sommersero noi sotto un proluvio di minacce e di corruzioni, tale da travolgere gli spiriti deboli. Ma possiamo noi respingere la massa e conservarci uomini di scienza? I moti dei corpi celesti ci sono divenuti più chiari; ma i moti dei potenti restano pur sempre imperscrutabili ai popoli. E se il dubbio ha vinto la battaglia per la misurabilità dei cieli, la battaglia della massaia romana per la sua bottiglia di latte sarà sempre perduta dalla credulità. Con tutte due queste battaglie, Andrea, ha a che fare la scienza. Finché l'umanità continuerà a brancolare nella sua nebbia millenaria di superstizioni e di venerande sentenze, finché sarà troppo ignorante per sviluppare le sue proprie energie, non sarà nemmeno capace di sviluppare le energie della natura che le vengono svelate. Che scopo si prefigge il vostro lavoro? Non credo che la scienza possa proporsi altro scopo che quello di alleviare la fatica dell'esistenza umana. Se gli uomini di scienza non reagiscono all'intimidazione dei potenti egoisti e si limitano ad accumulare sapere per sapere, ogni nuova macchina non sarà che fonte di nuovi triboli per l'uomo. E quando, coll'andar del tempo, avrete scoperto tutto lo scopribile, il vostro progresso non sarà che un progressivo allontanamento dall'umanità. Tra voi e

l'umanità si scaverà un abisso così grande, che ad ogni “ èureka “ risponderà un grido di dolore universale.

Nella mia vita di scienziato ho " avuto una fortuna senza " pari: quella di vedere l'astronomia dilagare nelle pubbliche piazze. In circostanze così straordinarie, la fermezza di un uomo poteva produrre grandissimi rivolgimenti. Se io avessi resistito, i naturalisti avrebbero potuto sviluppare qualcosa di simile a ciò che per i medici è il giuramento di Ippocrate: il voto solenne di far uso della scienza ad esclusivo vantaggio dell'umanità. Così stando le cose, il massimo in cui può sperare è una progenie di gnomi inventivi, pronti a farsi assoldare per qualsiasi scopo. Mi sono convinto, Andrea, di non aver corso mai dei rischi gravi. Per alcuni anni ebbi la stessa forza di una pubblica autorità; e misi la mia sapienza a disposizione dei potenti, perché la usassero; o non la usassero o ne abusassero, a seconda dei loro fini. Ho tradito la mia professione; e quando un uomo ha fatto ciò che ho fatto io, la sua presenza non può essere tollerata nei ranghi della scienza.

Bertolt Brecht

SI E' CONQUISTATA LA VITTORIA, MA NON LA PACE

I fisici si trovano in una situazione non dissimile da quella di Alfred Nobel. Alfred Nobel inventò l'esplosivo più potente mai conosciuto fino ai suoi tempi, uno strumento di distruzione per eccellenza. Per espiare questa colpa, per sol. levare la propria coscienza umana egli istituì i suoi premi per la promozione e per le conquiste della pace. Oggi, i fisici che hanno contribuito a costruire l'arma più formidabile e pericolosa di tutti i tempi sono tormentati da un uguale senso di responsabilità, per non dire di colpa. E noi non possiamo né desistere dal mettere in guardia continuamente, non possiamo né dovremmo diminuire i nostri sforzi per rendere consapevoli le nazioni del mondo, e specialmente i loro governi, dell'indicibile disastro che certamente provocheranno a meno che essi non cambino il loro atteggiamento reciproco e nei confronti del dovere di forgiare il futuro. Noi abbiamo collaborato a creare questa nuova arma per impedire ai nemici dell'umanità di giungere ad essa prima di noi, il che, data la mentalità dei nazisti, avrebbe voluto dire distruzione senza limiti e asservimento del resto del mondo. Noi consegnammo questa arma nelle mani degli americani e degli inglesi quali fiduciari di tutta l'umanità, come combattenti per la pace e per la libertà. Ma per il momento non riusciamo a vedere una qualche garanzia di pace. La guerra è stata vinta, non così la pace. Le grandi potenze, unite nella lotta, ora sono divise circa il modo di stabilire la pace. Il mondo aveva ricevuto delle promesse di liberazione dalla paura, ma di fatto essa è terribilmente aumentata dopo la fine della guerra. Il mondo aveva ricevuto delle promesse di liberazione dal bisogno, ma grandi moltitudini di genti si trovano di fronte alla miseria

mentre altre vivono nell'abbondanza. Le nazioni avevano ricevuto delle promesse di libertà e di giustizia. Ma noi siamo stati testimoni, e ancor oggi lo siamo, del triste spettacolo offerto dagli eserciti di " liberazione " che sparano sui popoli che vogliono la loro indipendenza ed uguaglianza sociale, e appoggiano, in quei paesi, con la forza delle armi, quei partiti e quelle personalità che sembrano essere le più adatte a servire gli interessi da loro acquisiti. Questioni territoriali e dimostrazioni di forza, per quanto siano ormai cadute in disuso, pure prevalgono ancora sulle esigenze essenziali del benessere e della giustizia comuni.

Il quadro postbellico del nostro mondo non è brillante. Per quanto ci riguarda, « noi fisici non siamo dei politici » e non abbiamo mai desiderato di immischiarci nella politica. Ma sappiamo alcune cose che i politici non sanno, e sentiamo il dovere di parlare e di ricordare ai responsabili che non vi è scampo in facili soluzioni di comodo, che non vi è spazio per procedere a piccoli passi e rimandare i mutamenti necessari a un futuro imprecisato, che non vi è tempo per meschini mercanteggiamenti. La situazione esige uno sforzo coraggioso, un radicale mutamento nel nostro atteggiamento, in tutta quanta la nostra concezione politica. Possa lo spirito che spinse Alfred Nobel a creare la sua grande istituzione, quello spirito di fiducia e di stima, di generosità e di fratellanza fra gli uomini, prevalere nelle menti di coloro dalle cui decisioni dipende il nostro destino. Altrimenti la civiltà umana sarà condannata.

A. Einstein

LA FAME

Io scendo tra le genti come un'ombra,
io siedo accanto a ciascuno.
Nessuno mi vede, ma tutti si guardano in faccia,
e sanno ch'io sono lì.
Il mio silenzio è simile al silenzio della marea
che sommerge il campo di gioco dei bimbi
simile all'inaspirsi del gelo nelle lente ore notturne,
quando gli uccelli al mattino sono morti.
Gli eserciti travolgono, invadono, distruggono,
con tuono di cannoni dalla terra e dall'aria.
Io sono più tremenda degli eserciti,
io sono più tremenda del cannone.
Re e cancellieri danno ordini;
io non do ordini a nessuno.
Ma sono più ascoltata dei re
e più che non i fervidi oratori.
Io sono il primo istinto dei viventi...
SONO LA FAME.

Laurence Binyon

RICHIESTA AL MONDO

A quelle Nazioni che potrebbero diventare nostre avversarie offriamo non già un impegno, bensì la richiesta: che entrambe le parti inizino **ex novo** la ricerca della pace, prima che le potenze tenebrose della distruzione scatenate dalla scienza travolgano tutta l'umanità in un deliberato o accidentale auto-annientamento. Che entrambe le parti vagolino i problemi che le uniscono, anziché discutere quelli che le dividono. Che entrambe le parti cerchino di suscitare i prodigi anziché gli errori della scienza. Esploriamo insieme le stelle, conquistiamo insieme i deserti, insieme debelliamo le malattie, scrutiamo le profondità degli oceani e incoraggiamo le arti e i commerci. Che entrambe le parti si uniscano per porre in atto in ogni parte della terra il comando di Isaia: **RIMETTI LE OBBLIGAZIONI GRAVOSE, RIMANDA LIBERI GLI OPPRESSI**. E se una testa di ponte di collaborazione potrà arrestare la giungla del sospetto, che entrambe le parti si uniscano in una nuova impresa: nel creare non già un nuovo equilibrio di potenza, bensì un nuovo mondo basato sul diritto, in cui i forti siano giusti e i deboli sicuri e la pace sia preservata.

J. F. Kennedy

* * *

Non basta permettere il dissenso. Dobbiamo esigerlo. Perché sono molte cose dalle quali dissentire. Dissentiamo dal fatto che milioni di persone siano condannate alla miseria mentre la nostra nazione continua ad arricchirsi. Dissentiamo dalle situazioni e dagli odi che negano una vita, piena ai nostri connazionali per il colore della pelle. Dissentiamo dalla mostruosa assurdità di un mondo in cui le nazioni sono pronte

a distruggersi e in cui gli uomini devono uccidere altri uomini. Dissentiamo dalla vita di una maggioranza dell'umanità che vive in miseria, travagliata dalle malattie, minacciata dalla fame e condannata a morire prematuramente dopo una vita di costante fatica. Dissentiamo dalle città che ottendono la sensibilità e trasformano gli atti quotidiani in una lotta penosa. Dissentiamo dalla deliberata e sventata distruzione delle bellezze naturali. Dissentiamo da tutte quelle strutture tecnologiche e sociali che spogliano l'individuo della dignità e del conforto di sapere che i suoi doveri sono gli stessi del resto della comunità e del paese.

Robert Kennedy

PAROLE DI PACE

Mai vi fu guerra più facile a evitarsi di quest'ultima che ha distrutto quanto al mondo era rimasto intatto dopo il precedente conflitto. La tragedia dell'umanità raggiunge il suo acme nel fatto che dopo i sacrifici e le tribolazioni di centinaia di milioni di uomini, e dopo la vittoria della giusta causa, noi non abbiamo raggiunto la pace né la sicurezza, e stiamo ancora lottando contro pericoli più gravi di quelli da poco superati. È mia sincera speranza che lo studio del passato possa servirci di guida nei giorni avvenire, dando alle nuove generazioni la possibilità di riparare alcuni degli errori dei trascorsi anni, e permettendo loro, in armonia con le necessità e la gloria dell'uomo, di controllare la tremenda e sempre più manifesta scienza del futuro.

W. Churchill

* * *

Ciascuno di noi può agire per cambiare qualcosa nel mondo, e nell'insieme di tutte queste gesta sarà scritta la storia di questa generazione. È da un numero incalcolabile di atti di coraggio e di fede che viene formata la storia dell'umanità. Ogni volta che un uomo difende un ideale o agisce per migliorarne altri o si innalza contro le ingiustizie, egli promuove una piccola speranza e, incontrandosi da mille diversi centri d'energia e di coraggio, queste speranze formano una corrente che può abbattere i più robusti ostacoli.

Edward Kennedy

* * *

Ho sognato stamani che un giorno i miei quattro figli vivranno in una nazione dove non saranno giudicati dal colore della loro pelle, ma dal loro carattere; ho sognato che un giorno questa nazione accetterà che tutti gli uomini siano creati uguali.

Con questa fede saremo capaci di dissotterrare dalla montagna di disperazione una pietra di speranza.

Martin Luther King

INTERDIPENDENZA

La ricchezza è sempre un risultato del benessere generale...

Il meccanismo produttivo del nostro paese produce costantemente una tale abbondanza di alimenti che noi dobbiamo costruire granai più vasti e spendere più di un milione di dollari al giorno per immagazzinare le eccedenze. Un anno dopo l'altro, noi ci domandiamo: « Cosa farò, poiché non ho spazio per accumulare i miei prodotti? ». Ho scorto una risposta sui volti di milioni di uomini e donne battuti dalla povertà in Asia, Africa e America meridionale; ho scorto una risposta nella tremenda povertà del delta del Mississippi e nella tragica insicurezza dei disoccupati nelle grandi città industriali del Nord. Che cosa possiamo fare? La risposta è semplice: nutrire i poveri, vestire gli ignudi e curare i malati. Dove possiamo accumulare i nostri beni? Di nuovo la risposta è semplice: possiamo accumulare i nostri alimenti eccedenti, senza spesa, negli stomaci raggrinziti di milioni di figli di Dio che la sera vanno a letto affamati; possiamo usare le nostre grandi risorse di ricchezza per cancellare la povertà della terra.

Tutto questo ci dice qualcosa di fondamentale sulla interdipendenza di uomini e nazioni. Che ce ne rendiamo conto o no, ciascuno di noi è sempre in "debito": noi siamo eternamente debitori di uomini e donne conosciuti e sconosciuti. Non portiamo a termine la colazione senza essere condizionati da più di metà del mondo. Quando ci alziamo al mattino, andiamo nella stanza da bagno, dove afferriamo una spugna che ci è stata fornita da un isolano del Pacifico; afferriamo un sapone creato per noi da un francese; l'asciugamano è fornito da un turco; a tavola poi, troviamo caffè, che ci viene fornito da un sud americano, oppure the, fornitoci da un cinese, o cacao, da un africano occidentale. Prima di uscire per andare

al lavoro, siamo debitori di più di mezzo mondo.

In un senso reale, tutta la vita è interdipendente. Tutti gli uomini sono presi in una inestricabile rete di reciprocità, legati in un unico tessuto di destino. Qualsiasi cosa tocchi direttamente uno, tocca indirettamente tutti. Io non posso mai essere quello che dovrei essere finché voi non siete ciò che dovrete essere, e voi non potete mai essere quello che dovrete essere finché io non sono ciò che dovrei essere. Questa è la interdipendenza, struttura della realtà.

Martin Luther King

OPPRESSI ED OPPRESSORI

È davvero meravigliosa la lotta che l'umanità combatte da tempo immemorabile; la lotta incessante, con cui essa tenta di strappare e lacerare tutti i vincoli che la libidine di dominio di un solo, di una classe, o anche di un intero popolo, tentano di imporre. È questa una epopea che ha avuto innumerevoli eroi ed è stata scritta dagli storici di tutto il mondo. L'uomo, che ad un certo tempo si sente forte, con la coscienza della propria responsabilità e del proprio valore, non vuole che alcun altro gli imponga la sua volontà e pretenda di controllare le sue azioni e il suo pensiero. Perché pare che sia un crudele destino per gli uomini, questo istinto che li domina di volersi divorare l'un l'altro, invece di convergere le forze unite per lottare contro la natura e renderla sempre più utile ai bisogni degli uomini. Invece, un popolo, si sente forte e agguerrito, subito pensa ad aggredire i suoi vicini, per cacciarli ed opprimerli. Perché è chiaro che ogni vincitore vuol distruggere il vinto. Ma l'uomo che per natura è ipocrita e finto, non dice già: « io voglio conquistare per distruggere », ma, « io voglio conquistare per incivilire ». E tutti gli altri, che lo invidiano, ma aspettano la loro volta per fare lo stesso, fingono di crederci e lodano. Così abbiamo avuto che la civiltà ha tardato di più ad espandersi e a progredire; abbiamo avuto che razze di uomini, nobili e intelligenti, sono state distrutte o sono in via di spegnersi.

Il Carducci si domandava: « Quando il lavoro sarà lieto? Quando sarà sicuro l'amore? ». Ma ancora si aspetta una risposta, e chi sa chi saprà darla. Molti dicono che ormai l'uomo tutto ciò che doveva conquistare nella libertà, e nella civiltà, l'abbia già fatto, e che ormai non gli resta che, godere il frutto delle sue lotte. Invece, « io credo che ben altro da fare ci sia ancora »: gli uomini non sono che verniciati di civiltà; ma se

appena sono scalfiti, subito appare la pellaccia del lupo. Gli istinti sono ammansiti, ma non distrutti, e il diritto del più forte è il solo riconoscimento. La rivoluzione francese ha abbattuto molti privilegi, ha sollevato molti oppressi; ma non ha fatto che sostituire una classe ad un'altra nel dominio. Però ha lasciato un grande ammaestramento: che i privilegi e le differenze sociali, essendo prodotto della società e non della natura, possono essere sorpassate.

Antonio Gramsci

RICCHI E POVERI

Ricchi come siamo di beni e di risorse materiali, i nostri criteri di successo sono quasi indissolubilmente legati con l'avidità dell'acquisto. I mezzi di cui viviamo sono realmente meravigliosi e tuttavia qualcosa manca. Abbiamo imparato a volare nell'aria come uccelli e a nuotare nel mare come pesci, ma non abbiamo appreso la semplice arte di vivere insieme come fratelli. La nostra abbondanza non ci ha portato né pace della mente né serenità dello spirito. Uno scrittore orientale ha ritratto candidamente il nostro dilemma:

<< Voi chiamate le vostre migliaia di invenzioni materiali macchine per risparmiare lavoro, eppure siete sempre indaffarati. Col moltiplicarsi delle vostre macchine, voi divenite sempre più stanchi, ansiosi, nervosi, insoddisfatti. Qualunque cosa abbiate, volete di più, e dovunque siate, volete andare altrove. Avete una macchina per scavare per voi il materiale greggio... una macchina per lavorarlo... una macchina per trasportarlo... una macchina per spazzare e spolverare, una per portare messaggi, una per scrivere, una per parlare, una per cantare, una per recitare in teatro, una per votare, una per cucire... e 'un centinaio di altre per fare un centinaio di altre cose per voi, eppure siete gli uomini più nervosamente affaccendati del mondo... Le vostre invenzioni non sono né macchine per risparmiare il tempo né per salvare l'anima. Sono tanti acuti sproni che vi incalzano ad inventare altre macchine e a fare altri affari >>.

Noi non possiamo fuggire all'accusa. I mezzi di cui viviamo si sono lasciati indietro i fini per i quali viviamo. Il nostro potere scientifico ha sorpassato il nostro potere spirituale. Noi abbiamo guidato bene i missili e guidato male gli uomini. Come il ricco dell'antichità, abbiamo stoltamente minimizzato l'interiorità della nostra vita nei mezzi di vita.

Non troveremo pace nella nostra generazione finché non apprenderemo di nuovo che « la vita di un uomo non consiste nell'abbondanza delle cose che egli possiede », ma in quei tesori interiori dello spirito che « il ladro non può rubare né il tarlo corrodere ».

La nostra speranza di una vita creativa sta nella nostra capacità di ristabilire i fini spirituali della nostra vita nel carattere personale e nella giustizia sociale.

. Senza questo risveglio spirituale e morale, noi distruggeremo noi stessi col cattivo uso dei nostri stessi strumenti.

Martin Luther King

DISCORSO SUI POVERI

Il povero è qualcuno che non si vorrebbe. Come Dio, il dolore, la morte.

E anzitutto, voler bene ai poveri non vuol dire non volerne ai ricchi.

I ricchi fanno tanta pietà. I ricchi, forse, sono i poveri più poveri, perché sono i più poveri di Dio.

Se il povero è tanto disperato, oggi, perché gli manca il pane, o la casa, o il lavoro, il ricco è sempre disperato perché gli manca tutto per essere felice con quello che crede di avere.

Non vedete com'è costretto ad attaccarsi ad ogni piccola cosa per credere di avere qualcosa! E non vede mai più in là! mentre gli basterebbe accorgersi che accanto gli vive qualcuno; e allora! resto, che gli rimarrebbe dopo averne fatto parte a chi non ha, prenderebbe sapore di felicità.

A me personalmente non fa dispiacere che uno abbia il termosifone in gennaio e la montagna in agosto: mi fa dispiacere che ci siano tanti senza l'uno e l'altro e senza qualcosa di ancor più necessario.

Non ho nessuna voglia di togliere a quelli per dare a questi; ho solo il dovere di dire a chi ha la montagna d'estate e il termosifone d'inverno e l'automobile tutti i giorni, che al mondo ci sono anche coloro che non hanno niente perché qualcuno ha di più.

C'è una conoscenza che si sforza di cancellare il povero con ragionamenti che sembrano la quintessenza della saggezza mentre rasentano la diabolicità. _I

Non parlo di coloro che vorrebbero cancellare il povero facendolo diventare ricco - generosa cancellazione! -, ma di coloro che non vogliono vedere il povero che sotto l'aspetto di colpevole e quindi di responsabile di ciò che gli accade.

Ecco come parla certa brava gente, anche certa gente di chiesa, che temo però non abbia mai aperto il Vangelo o guardato il Crocifisso col cuore: « Se tutti lavorassero come me. Se tutti risparmiassero come me. Se tutti conducessero la casa come me! »

Tre comparazioni del solito senso comune, che assai di rado è buon senso.

Ognuno ci metta i " se " che vuole, con le loro possibili sfumature, e poi ditemi come può salvarsi un povero da questa bravissima indignazione.

Non ci accorgiamo che cancellando il povero perché non ha testa, perché non ha voglia di lavorare, perché non sa risparmiare, gli buttiamo addosso anche i nostri meriti, che spesso sono piuttosto dei privilegi o frutti di privilegi? Non facciamo pesare anche le nostre giustizie sulle spalle di chi porta tanta ingiustizia!

Ci sono poveri, lo so, che non hanno voglia di lavorare, che non sono buoni economi; ma non è anche questa un'infelicità di cui bisogna tener conto?

La nostra vantata superiorità non è forse scontata abbastanza sull'inferiorità altrui?

La più brutta. ingiustizia è trascurare coloro che soffrono forse per colpa nostra, col pretesto farisaico che noi siamo migliori.

L'onestà, l'operosità, il risparmio non sono un lusso o una decorazione di chi sta bene, perché molti che stanno bene non sono né onesti, né laboriosi, né economici; ma è certo per essi un dovere più facile e meno rischioso che per i poveri.

Malinconia delle constatazioni.

In sostanza una rivoltante e spicciola tradizione di fariseismo delle persone perbene arriva a negare al povero anche l'elemosina quando questa minaccia di andare a finire in un bicchier di vino in uno stravizio qualsiasi invece che nel pane o

negli stracci per sé e per la nidiata.

Strana questa pretesa di gente abituata a vivere più del superfluo che del necessario, la quale non arriva a capire come anche un affamato possa, una volta tanto, e magari più di una volta, dimenticare il pane necessario per stordire proprio la fame di tutti i giorni e dimenticarla per un'ora in un bicchiere di vino, grama e rara poesia di sensi di chi non può mai distendere l'anima nella gioia.

Strana pretesa che testimonia primo mancanza di psicologia e di buon senso e poi assenza assoluta di carità.

I poveri che danno ai più poveri di loro non calcolano mai prima di dare. Sanno per esperienza tutta la tristezza di ricevere una elemosina che lungi dall'essere controllata dalla prudenza, è strozzata dalla grettezza e dall'avarizia. Solo i ricchi trovano modo e tempo di accorgersi che un povero sembra non meritare le loro briciole.

È ridicolo o meglio, è tragico attendere che i poveri diventino buoni per aiutarli a essere meno poveri. È delittuoso negar loro la elemosina, se non si ravvedano sui due piedi da errori che la mancanza di elemosina, ma soprattutto di giustizia e di carità da parte della gente per bene li ha portati a compiere. È vile e farisaico scandalizzarsi della sbornia che lo straccione ha preso coi pochi soldi della nostra elemosina. Se i poveri sono così spesso diventati delinquenti, bisogna andare anche oltre di loro per trovare le ragioni esatte del delitto. Né si può sperare che diminuisca il delitto quotidiano dei miserabili poveri, se non finisce il delitto quotidiano dei miserabili ricchi, che, o non si accorgono dei poveri se non quando questi rubano, uccidono o diventano vittime della rivoluzione, o non se ne accorgono affatto, ed è, forse, ancora più grave.

Don Primo Mazzolari

MUTAMENTO

Vi è mai accaduto di osservare che, d'un tratto, a una data epoca della vita, il vostro modo di vedere su certe cose è completamente cambiato? Gli oggetti che abbiamo visto fino a quel momento si volgono improvvisamente verso di noi, mostrandoci un lato che prima ignoravamo.

Un simile cambiamento avvenne in me per la prima volta durante un viaggio, e, a partire da quel momento, comincia la mia adolescenza.

Per la prima volta mi si affacciò in tutta la sua chiarezza il pensiero che noi, cioè la nostra famiglia, vivevamo nel mondo presi da tutti gli interessi che si agitavano intorno a noi, ma che esistevano altri uomini che non avevano nulla di comune con noi, che non si occupavano di noi e che ignoravano la nostra esistenza. Questo, indubbiamente, lo sapevo anche prima, ma non ne avevo mai avuto coscienza come adesso.

Il pensiero si trasforma in convinzione soltanto per una determinata via, spesso del tutto inattesa e diversa da quelle che seguono altri spiriti, per arrivare allo stesso convincimento. La conversazione con Katienska, che mi aveva tanto sconvolto e mi costringeva a riflettere sul suo avvenire, fu per me quella via. Guardando i villaggi e le città che attraversavamo e in cui abitava in ogni casa almeno una famiglia come la nostra, osservando le donne e i bambini che guardavano curiosi la vettura e poi sparivano per sempre dai nostri sguardi, vedendo che bottegai e contadini, non solo non ci salutavano come ero abituato a vedere a Pietrovskoie, ma neppure ci degnavano di uno sguardo, per la prima volta mi posi la domanda: « Di che cosa si occupano allora, se non si occupano di noi? ». E a questa domanda ne seguirono altre: « Come e di che vivono essi? Come educano i propri figli? Li istruiscono? Li lasciano giocare? Li puniscono?.. ».

L. Tolstoj

SPIRITO DI TOLLERANZA

Wilson e Pilcer e Snack si fermarono davanti all'elefante del giardino zoologico.

Wilson disse: « Come si chiama? Viene dall'Asia o dall'Africa? Chi gli dà da mangiare? È maschio o femmina? Quanti anni ha? Quanto costa dargli da mangiare? Quanto pesa? Se muore, quanto costerà un altro? Se muore, che cosa faranno delle ossa, del grasso, della pelle? E a che serve starlo a guardare? ».

I

Pilcer non fece domande; mormorava tra sé: « Sembra una casa completa, mura e finestre, le orecchie venute da alti campi di grano; l'architetto di quelle gambe era un artiere; si leva come un ponte gettato su acque profonde; ha la faccia triste e gli occhi miti; so che gli elefanti sono buoni con i bambini ».

Snack alzò gli occhi e li riabbassò e infine disse a se stesso: « Di fuori è un bel pezzo d'accidente e scommetto che ha un cuore vigoroso, scommetto che dentro è forte come una caldaia con i bulloni di rame ribaditi »

Non si misero a discutere. Non si gettarono niente in faccia!

Tre uomini videro l'elefante in tre modi diversi.

E lasciarono la cosa a quel punto.

Non sciuparono un pomeriggio domenicale pieno di sole. « La domenica viene soltanto una volta la settimana », si dissero.

Carl Sandburg

LA FORZA DELLA FEDE

Non dimenticherò mai quel giorno in cui, nella miniera, un getto di grisu investì quattordici operai. Per cinque giorni rimasero sepolti, mentre il villaggio pregava. Quando, alla fine, quelli della squadra di soccorso poterono avvicinarli, ciò che per prima cosa sentirono fu, saliente dalle profondità della galleria crollata, un canto, l'inno: << O Dio, nostro soccorso dall'inizio dei secoli >>. Così quegli uomini sepolti avevano scelto di sostenere il loro coraggio.

E quando furono ricondotti alla luce, sfiniti, ma salvi, tutta la folla assiepata intorno al pozzo intonò di nuovo l'inno che, cantato da migliaia di voci, risonò gloriosamente nella stretta vallata, superando la cerchia delle colline.

Nel momento in cui, in compagnia degli scampati, risalivo alla superficie, abbacinato dalla luce accecante che succedeva bruscamente all'oscurità del pozzo, l'ampiezza di questo canto mi fece l'effetto di un maremoto nel quale mi sentii trasportato. Lo spettacolo di quella fede era commovente al di là di ogni espressione; tuttavia in quel momento io credevo che non si trattasse che di una emozione passeggera. Oggi so che essa mi ha profondamente sconvolto.

Dodici mesi più tardi lasciai la mia vallata gallese per un piccolo villaggio primitivo senza ospedale, senza una decente attrezzatura sanitaria, nella contea di Monmouth. Una grande parte del mio lavoro si svolgeva in collaborazione con la infermiera del distretto.

Era una donna di una cinquantina d'anni, dal corpo robusto, dal viso segnato da rughe. Non bella, ma c'era una tale franchezza nel limpido sguardo dei suoi occhi grigi, che i suoi lineamenti, per quanto fossero comuni, ne erano illuminati. In tutti i casi difficili la sua presenza rassicurava la mia mancanza di pratica.

Per vent'anni era stata sola a curare la gente della regione. Il suo compito era stato terribilmente duro: ogni giorno un giro di venti chilometri, senza parlare delle notti. Spesso ne ammiravo il coraggio, la pazienza, la severità e la gaiezza.

La nota fondamentale del suo carattere sembrava essere un completo oblio di sé; non era mai troppo occupata per dire una parola di conforto, né troppo stanca per rispondere, di notte, ad un appello urgente.

Beninteso, per quanto fosse adorata nel paese, il suo salario era dei più magri. Una sera, mentre prendeva il té dopo un lavoro particolarmente spossante, mi azzardai a toccare questo argomento: - Perché non vi fate pagare di più? - le chiesi. - È ridicolo lavorare per così poco... - Alzò leggermente le sopracciglia stupita, poi sorrise: - Ho quel che mi abbisogna per vivere - rispose.

- No - insistetti. - Dovreste guadagnare di più. Lo sa Dio se voi lo meritate.

Ci fu un silenzio.

- Dottore, - disse - se Dio sa che lo merito, che cosa chiedere di più? Per me questo solo conta.

Queste parole per se stesse erano poca cosa, ma l'espressione dei suoi occhi diceva molto di più. Compresi che il suo lavoro, la sua devozione, la sua esistenza intera, erano una consacrazione, una perpetua testimonianza della fede in Dio. Bruscamente fui illuminato, sentii la ricchezza della sua vita e, in confronto, il vuoto della mia.

Una catastrofe mineraria, la casuale osservazione di una semplice infermiera di campagna, tali furono le origini dell'avvenimento che dalle paludi dello scetticismo mi innalzò fino alla terra ferma della fede.

A. J. Cronin

IL CONCETTO DI PATRIA OGGI

PATRIA significa una lingua comune, un comune destino storico una comune matrice da cui nascono emozioni, immagini, orientamenti del pensiero e della fantasia. Anche se ci si illude di negarla, la "patria" corrisponde ad una precisa realtà di fatto. Come nel caso dell'amor familiare, l'amor patriottico non deve però diventare cieco e zoologico, non deve restar passivamente immerso negli strati inconsci della psiche senza giungere a consapevolezza. L'uomo non è "tutto" e "soltanto" nella famiglia, né è "tutto" e "soltanto" nella patria. Se la propria famiglia si rende indegna moralmente, ognuno, pur soffrendo, ha il diritto e spesso il dovere di criticarla e anche di scindere da essa la propria sorte personale.

Anche l'amor di patria è malamente inteso se equivale a una apologia preconcepita di tutto ciò che il mio Paese può commettere di ingiusto e di iniquo. Tale solidarietà, puramente biologica e razziale, offende la parte dell'uomo che chiamiamo spirituale. Esiste certo una "carità" di patria, analoga alla "carità" familiare, che spinge a non inveire contro la patria che abbia tralignato, e a non schierarsi con i suoi persecutori. Ma oltre il regno della patria vi è un regno dell'uomo non circoscritto nello spazio. Non posso per amor di patria divenire iniquo, farmi aguzzino e persecutore di altri uomini. La solidarietà spinta fino a questo punto è fanatismo nazionalistico e razzista. Chi ritiene che l'amor di patria sia una specie di "sacro egoismo" zoologico che legittima l'invasione nel diritto altrui, l'intolleranza verso altre patrie, è uomo incivile. In sé l'amore - salvo che si rivolga a oggetti indegni, viziosi, assurdi - non è mai riprovevole. Ma ogni amore divien degenero quando rompe l'argine in cui è legittimo, la sfera che gli è propria. Non abbiamo soltanto doveri verso noi stessi, o soltanto doveri verso la patria o doveri verso la famiglia.

Esistono quelli che vengono chiamati doveri verso l'umanità. Questa umanità è una entità invisibile; le sue leggi non sono spesso scritte, è difficile reperire i suoi tribunali. Eppure essa esiste, archiviata nel pensiero e nel cuore di migliaia di uomini del presente e del passato che per questa invisibile realtà hanno spesso sacrificato l'esistenza. In suo nome morivano Socrate e Cristo.

Remo Cantoni

PROGRAMMI DI VITA FUTURA

Carissima Tania,

e così anche l'anno nuovo è cominciato. Bisognerebbe fare dei programmi di vita nuova, secondo l'usanza; ma per quanto abbia pensato, un tale programma non sono riuscito ancora a combinarlo. È stata questa una grande difficoltà sempre nella mia vita, fin dai primi anni di attività raziocinatrice. Nelle scuole elementari ogni anno di questi tempi assegnavano come tema di componimento la questione: « Che cosa farete nella vita ». Questione ardua che io risolvetti la prima volta, a otto anni, fissando la mia scelta nella professione di carrettiere. Avevo trovato che il carrettiere univa tutte le caratteristiche dell'utile e del dilettevole: schioccava la frusta e guidava i cavalli, ma nello stesso tempo compiva un lavoro che nobilita l'uomo e gli procura il pane quotidiano. Sono rimasto fedele a questo indirizzo anche l'anno successivo, ma per ragioni che direi estrinseche. Se fossi stato sincero, avrei detto che la mia più viva aspirazione era quella di diventare usciere di pretura. Perché in quell'anno era venuto al mio paese come usciere della pretura un vecchio signore che possedeva un simpaticissimo cagnetto nero sempre in ghingheri; fiocchetto rosso alla coda, gualdrappina sulla schiena, collana verniciata, finimenti da cavallo in testa. Io proprio non riuscivo a dividere l'immagine del cagnetto da quella del proprietario e dalla professione sua. Eppure rinunziai, con molto rammarico, a cullarmi in questa prospettiva che tanto mi seduceva. Ero di una logica formidabile e di una integrità morale da fare arrossire i più grandi eroi del dovere. Sì, mi ritenevo indegno di diventare usciere di pretura e quindi di possedere cagnetti così meravigliosi: non conoscevo a memoria gli ottantaquattro articoli dello Statuto del regno! Proprio così. Avevo fatto la seconda classe elementare (rivelazione prima delle civiche virtù del

carrettiere!) e avevo pensato di fare nel mese di novembre gli esami di proscioglimento, per passare alla quarta saltando la terza classe; ero persuaso di essere capace di tanto, ma quando mi presentai al direttore didattico per presentargli la domanda protocollare, mi sentii a bruciapelo la domanda: « Ma conosci gli ottantaquattro articoli dello Statuto? » *Non* ci avevo neanche pensato, a questi articoli: mi ero limitato a studiare le nozioni di «diritti e doveri del cittadino» contenute nel libro di testo. E fu per me un terribile monito, che mi impressionò tanto più, in quanto il 20 settembre precedente avevo partecipato per la prima volta al *corteo* commemorativo, *con* un lampioncino veneziano e avevo gridato *con* gli altri: « Viva il leone di Caprera! Viva il *morto* di Staglieno! » (Non ricordo se si gridava il *morto* o il " profeta " di Staglieno: forse tutt'e due, per la verità!), certo *com'ero* di essere *promosso* all'esame e di conquistare i titoli giuridici per l'elettorato, diventando un cittadino attivo e perfetto. Invece *non* conosco gli ottantaquattro articoli dello Statuto. Che cittadino *ero*, dunque? E *come* potevo ambiziosamente aspirare a diventare usciere di pretura e a possedere un cane con il fiocchetto e la gualdrappa? L'usciera di pretura è una ruotella dello Stato (io pensavo fosse una grande ruota); è un depositario e custode della legge anche contro i possibili tiranni, che volessero calpestarla. Ed io ignoravo gli ottantaquattro articoli! Così mi limitai gli orizzonti e ancora una volta esaltai le virtù civiche del carrettiere, che tuttavia può avere un cane anch'egli, sia pure senza fiocchetti e gualdrappa. Vedi come i programmi precostituiti in modo troppo rigido e schematico vanno a cozzare, infrangendosi, contro la dura realtà, quando si ha una vigile coscienza del dovere!

Cara Tania, ti pare che abbia un *po'* menato il can per l'aria? Ridi e perdonami. Ti abbraccio. Antonio

Antonio Gramsci

GLI UOMINI DELLA CITTA'

La tendenza dell'uomo moderno a concentrare la propria esistenza nelle zone urbane, spopolando sempre più le zone rurali, si riscontra in tutto il mondo. È bastato un secolo circa per mutare radicalmente lo stile della nostra vita. Nel 1800, in città con oltre centomila abitanti vivevano poco più di 15 milioni di persone; nel 1900, il loro numero era salito a 303 milioni. Le città che raggiungevano i 100 mila abitanti erano, nel 1800, meno di 50; nel 1950 le città con più di 100 mila abitanti sono già novecento.

Non vi è alcun indizio che la corsa frenetica verso l'urbanizzazione sia destinata a diminuire. Tutto fa credere, anzi, che si verifichi il contrario. La specie umana si avvia verso forme di esistenza quasi esclusivamente cittadine. L'abitante della città è il nuovo tipo umano che domina la scena del mondo.

Urbanesimo e civiltà industriale concorrono insieme nel trasformare l'ambiente naturale in un ambiente tecnico.

Questa metamorfosi, che ha i suoi splendori e le miserie, il suo bene e il suo male, è un evento che la sociologia urbana studia in tutti i suoi riflessi umani, economici e sociali, psicologici e culturali.

Tutti sanno che le nostre grandi città - Torino, Roma, Milano, Bologna, Cagliari, Palermo, ad esempio - hanno avuto, in anni recenti, incrementi formidabili nella loro densità demografica. La situazione italiana è quella di un paese in notevole sviluppo industriale, ma tuttora meno urbanizzato della Gran Bretagna o degli Stati Uniti, della Germania o dell'Australia. L'urbanesimo, peraltro, si impone rapidamente anche in Italia. Ne avvertiamo chiaramente i segni. Il capoluogo di Torino, ad esempio, nel decennio 1951-1961 ha aumentato del 41.70% la sua densità demografica (da 719.300

abitanti a 1.019.230). Nello stesso periodo Roma ha avuto un incremento demografico del 30.82% (da 1 milione 651.754 abitanti a 2 milioni 160.773), Milano del 24.07% (da 1.274.245 abitanti a 1.580.978).

La percentuale della popolazione inurbana è un elemento quantitativo di indubbio interesse. Ma ancora più importanti sono le metamorfosi che l'urbanesimo implica come nuovo modo o stile di vita.

Già i sociologi di ieri erano vissuti in un periodo di rapido e sconvolgente trapasso da una società ancora tradizionale a una nuova "società di massa" più inquieta e fluida, dominata dalle esigenze industriali della divisione del lavoro. Negli ultimi quarant'anni gli studi di statistica, di demografia, di psicologia sociale, di sociologia dalla città si sono infittiti, approfondendo in particolare i temi del contrasto tra comunità rurali e comunità urbane.

Le trasformazioni più radicali della società di massa che si concentra nelle città sono: la fluidità della stratificazione sociale, la superficialità e frammentarietà dei rapporti umani, il predominio di una organizzazione economico-razionale su vasta scala, il diffondersi capillare delle comunicazioni di massa, la perdita delle basi affettive della vita.

L'uomo della metropoli è condizionato dal rapido e ininterrotto mutare degli stimoli esterni ed interni della sua esistenza. Il ritmo della vita rurale fluisce più lento, monotono, senza gravi scosse. La vita del villaggio si svolge in una piccola cerchia ove i rapporti tra gli uomini sono ancora rapporti personali che risentono delle loro radici emotive. L'uomo metropolitano, invece, è costretto a fronteggiare di continuo il contrasto e il movimento. Egli reagisce con il cervello più che con il cuore. Per proteggersi contro la pressione soverchiante della vita metropolitana, l'uomo della metropoli deve acuire la sua lucidità e le sue reazioni intellettuali. Chi vive nella grande

città non ha scelta, deve accettare la lezione dei fatti, deve diventare pratico e razionale nel considerare uomini e cose, se vuol sopravvivere e progredire. I rapporti umani perdono, cioè, il loro tono emotivo, il loro aspetto individuale, e divengono anonimi e utilitari, razionali e uniformi. È, insieme, un acquisto e una perdita.

Nella vita cittadina le relazioni umane non impegnano l'intera persona, bensì, in prevalenza, i ruoli professionali e sociali che costituiscono altrettante maschere dietro le quali l'uomo cittadino nasconde gelosamente la sua "privacy". I rapporti tra le persone, pur essendo nella vita urbana più liberi e razionali, svincolati come sono dai pregiudizi della tradizione, sono, tuttavia, più aridi e interessati. Gli abitanti delle città sono, in media, più dinamici e intelligenti, ma pagano un pesante tributo alle esigenze economiche e utilitarie che tenderebbero a trasformare ogni uomo in mezzo per raggiungere uno scopo.

Sarebbe tuttavia un errore considerare le città soltanto come luoghi di residenza e di lavoro, di dura lotta per la vita. Esse sono anche fulcri di sviluppo economico, politico e culturale. È questa la loro funzione civile. Il sistema urbano di vita si diffonde, infatti, molto al di là dei confini fisici della città. Esso attrae nella sua orbita e condiziona i centri più remoti del mondo. Pone in rapporto continuo e dinamico tra loro, i territori, i popoli, le attività più diversi.

Questa irradiazione culturale, che costituisce il fascino e il prestigio della città, non è scevra di insidie per il benessere e per la quiete dell'uomo moderno. La nevrosi o l'angoscia di una esistenza competitiva e frenetica sono gli ostacoli in agguato.

Remo Cantoni

QUANDO NON SERVONO PIU'

Ospizio femminile << S. Pio X >>, Roma. Entriamo con una suora assistente sociale in una larga stanza affollata di letti. << Nonnine - domanda la religiosa - va bene la televisione? >> Silenzio, nessuna risposta dal gruppo di immobili degenti. Poi una voce: << Si sorella, va proprio bene >>. La nostra accompagnatrice ride e spiega: << L'unica a rispondere è stata una cieca >>.

Una scena da " teatro dell'assurdo ", che esprime perfettamente la realtà degli istituti per anziani: in un luogo dove ogni giorno è uguale all'altro, dove tutto è previsto e regolato e senza speranza, che senso ha domandare come va la TV? Le sue immagini possono cambiare, ma chi le vede non può che riferirle alla propria condizione immobile e uniforme; qualsiasi spettacolo, qualsiasi stimolo può funzionare soltanto se chi lo riceve è in grado di modificare, in seguito allo stimolo, il proprio comportamento. Se non può farlo è come se lo spettacolo non ci fosse; il giudizio della cieca (mera emissione di voce) vale, a questo livello, quanto quello delle ospiti con la vista buona.

La suprema indifferenza, conseguente all'emarginazione, alla perdita di identità, di autostima, di sicurezza di vita, è tra le caratteristiche più evidenti della " malattia da istinto ". Che sia un male inesorabile è provato dal fatto che ne abbiamo riscontrato i sintomi anche al << S. Pio X >> che dal punto di vista dei rapporti umani ci è parso un ospizio molto accogliente, malgrado la coabitazione (in reparti separati) di subnormali, ammalate e anziane signore sole le quali vivono in stanze da due, tre o quattro letti.

Il soggiorno offre uno spettacolo eterogeneo: ,una donna in costume da balia ciociara, una in vestaglia azzurra (<< Sono una nobile, eppure mi sono adattata >>), una nana vivacissima, la

vedova di un colonnello (« Se una è vecchia i giovani non la possono sopportare, i tempi sono cambiati: forse sarei più afflitta a casa, perché sarei sola »), una signora elegante che piange « A casa non mi possono più tenere, ho bisogno di cure »), una ex-cameriera (« Parliamo sempre di quando eravamo giovani »), una novantenne che è qui da vent'anni (« Quando morì mio marito, feci voto di rinchiudermi »), una mistica che spesso vede Gesù, scrive poesie e si autodefinisce « la schiava dei due mondi » Su tutte incombe la paura di « andare su », di essere trasferite all'ultimo piano, dove ci sono le ammalate gravi, dove non importa davvero se la TV funzioni o no.

Altra caratteristica peculiare della condizione dell'anziano è infatti la precarietà: basta una distrazione, un piccolo incidente perché il vecchio perda la residua autosufficienza. Un uomo incapace di camminare, di vestirsi, di mangiare da solo si trasforma rapidamente in un oggetto, diventa un peso intollerabile per la famiglia e un numero per l'istituto dove avrà la disgrazia di incominciare la propria precoce agonia. Ma l'agonia, a pensarci bene, incomincia da prima.

Emarginato rapidamente nelle città dalla retorica del lavoro e dalla logica del profitto, il vecchio è progressivamente esautorato anche nelle campagne dove le arti della semina e del trapianto non sono più dominio dell'esperienza tramandata, ma della tecnica; dove i nuovi " saggi " sono gli specialisti. La disperazione incomincia da questo: dal fatto che la società considera l'uomo esclusivamente in rapporto a quanto guadagna o produce. E la disperazione, per gli anziani, è una realtà tangibile, opprimente. « Il ghetto per i vecchi » s'intitola un'inchiesta di Miriam Mariotti sulle istituzioni di ricovero (Edizioni Schwarz).

Il libro contiene la seguente intervista: « Quali sono i vantaggi della sua età? ». « Quello di morire. Importante sarebbe scomparire da questo mondo ». L'anziana interrogata commenta la studiosa, ha capito che è più normale dire « voglio morire » che dire « voglio giustizia ».

<< Per i vecchi - ci spiega la Mariotti - non c'è giustizia possibile: la società non è preparata a mantenere chi non lavora, non ha programmato i costi di sopravvivenza. Quindi si limita a separare gli anziani dai luoghi di appartenenza, a relegarli nei ricoveri, dove con poca spesa " custodisce " gli esclusi e li condanna alla completa dipendenza >>

Gli ospizi, oggi, accolgono soltanto il due per cento della popolazione ultrasessantenne, ma il problema riguarda tutti se è vero che il meccanismo progressivo della civiltà industriale non è reversibile e che quindi lo spazio per gli inattivi sarà sempre minore, nelle famiglie e nelle città. L'aumento delle pensioni e l'ammodernamento degli istituti sarebbero, in questa prospettiva, soltanto dei palliativi. È provato, infatti, che i traumi maggiori, per l'anziano, derivano dall'allontanamento dal proprio " territorio " abituale e dalla perdita dello " status " sociale conquistato con il lavoro: qualche soldo in più nella busta della pensione sarebbe indispensabile, ma non basterebbe a compensare questi traumi.

Naturalmente ci vogliono, ma ci vuole qualche cosa di più. È necessario che l'anziano sia messo nelle condizioni materiali e culturali di scegliere, che possa rimanere in famiglia o da solo (e in questo caso dovrà essere, come gli spetta, economicamente autosufficiente, assistito a domicilio dal servizio sociale e infermieristico, curato in casa, in ambulatorio o in " ospedali diurni "; tutti metodi che << costano meno >> di una catena di istituti); che possa, se sceglie un ospizio per necessità pratiche o psicologiche, trovare un ambiente in grado di riabilitarlo e di accoglierlo senza privarlo dell'autonomia indispensabile alla sua sopravvivenza psichica. Per raggiungere queste libertà mancano, oggi, troppe condizioni: mancano i denari, il personale e l'accordo sugli obiettivi da parte degli specialisti.

L'ideale sarebbe l'insistenza domiciliare generalizzata, ma per ora la realtà, ma per ora la realtà è diversa.

Giuliano Zincone
(dal Corriere della Sera)

L'UOMO OGGI

Un individualista con fantasia e dignità non può appartenere a un partito. Per il semplice fatto che un partito è un partito, cioè un'organizzazione, una cricca, una mafia, nel migliore dei casi una setta che non permette ai suoi adepti di esprimere la propria personalità, la propria creatività. Anzi gliela distrugge o almeno glielo piega. Un partito non ha bisogno di individui con personalità, creatività, fantasia, dignità: ha bisogno di burocrati, di funzionari, di servi. Un partito funziona come un'azienda, una industria dove il direttore generale (il leader) e il consiglio di amministrazione (il comitato centrale) detengono un potere irraggiungibile e indivisibile. Per detenerlo assumono solo manager ubbidienti, impiegati servili, yes-men, cioè gli uomini che non sono uomini, gli automi che dicono sempre sì. In una azienda, un'industria, il direttore generale e il consiglio di amministrazione non sanno cosa farsene delle persone intelligenti e fornite di iniziativa, degli uomini e delle donne che dicono no, e questo per un motivo che supera perfino la loro arroganza: pensando e agendo gli uomini e le donne che dicono no costituiscono un elemento di disturbo e di sabotaggio, mettono, rena negli ingranaggi della macchina, diventano sassi che rompono le uova nel paniere. L'ossatura di un partito e di un'azienda, insomma, è quello di un esercito dove il soldato ubbidisce al caporale che a sua volta ubbidisce al sergente che a sua volta ubbidisce al tenente che a sua volta ubbidisce al capitano che a sua volta ubbidisce al colonnello che a sua volta ubbidisce al generale che a sua volta ubbidisce allo Stato Maggiore che a sua volta ubbidisce al ministro della Difesa: preti, monsignori, vescovi, arcivescovi, cardinali, Curia, Papa. Guai all'illuso che crede di portare un contributo-personale-con-la-discussione-e-lo-scambio-di-vedute: finisce espulso o degradato o lapidato, come si

conviene a chi non è in grado di capire o finge di non capire che in un partito, una azienda, si consente solo di discutere, la discussione non prescinda dai due sacri principii: ubbidienza e fedeltà. Naturalmente tutto ciò assume sfumature diverse a seconda del partito. Ovvio che un partito con una ideologia precisa, una teoria cristallizzata, è il più feroce nell'esigere ubbidienza e fedeltà, nel reprimere l'apporto creativo dell'individuo: più una chiesa è rigorosa, più rifiuta i protestanti e condanna al rogo gli eretici. Paradossalmente però, gli abusi e le infamie che una simile chiesa commette sui suoi adepti hanno un senso, una giustificazione: la forza della fede, la nobiltà almeno apparente dei suoi programmi o propositi. Io-ti-schiaccio-perché-voglio-creare-in-terra-il-Regno,dei-cieli, e perché-lo-voglio-creare-grazie-al-dogma-del-materialismo-storico.

Invece un partito che non ha una teoria né un modello ideologico un partito che non sa cosa vuole né come lo vuole, non può portare a sua discolpa neanche motivi ideali. Di conseguenza, i suoi abusi e le sue infamie e le sue pretese di ubbidienza, di fedeltà, sono imposte di arrivismi personali, ambizioni private. Cricche dentro la cricca, mafie dentro la mafia, chiese dentro la chiesa, e con l'aggravante di una malattia che nei partiti senza dottrina è contagiosa quanto la peste: la corruttibilità e la corruzione degli yes-men. In altre parole, se il partito dottrinario schiaccia coi suoi principii chi protesta o disubbidisce, il partito che non sa cosa vuole né come lo vuole rigetta come un corpo estraneo chi non si adegua alla sua assenza di principii, cioè alle sue menzogne, alle sue ipocrisie, alle sue clientele.

Ebbene, proprio questo era il tipo di partito che avevi ritenuto capace di ospitare la tua fantasia, la tua dignità, la tua personalità, la tua creatività. E, quasi ciò non bastasse, nell'errore s'era inserita la monotona vecchia illusione alla quale ci abbandoniamo, per mancanza di scelta e per impo-

tenza, tutti noi che crediamo al miraggio di un mondo che cambia.: poter ancora lottare appoggiandoci alla barricata che ha nome Sinistra. Infatti, escluso il breve periodo della campagna elettorale, dei comizi in cui avevi sburgiardato i Papandreu, i direttori generali, i consigli di amminisrazione della sinistra ufficiale, ed escluso quel viaggio a Mosca di cui soltanto gli amici sapevano qualcosa, non avevi fatto gran che per ricordare che la merda è indica a destra, a sinistra, ed al centro. Voglio dire: non t'eri mai impegnato a condurre la battaglia su più fronti contemporaneamente. Al contrario, avevi concentrato le tue energie contro la destra e basta, contro il drago e basta. << Ora devo occuparmi di lui. Poi, se sarò vivo, mi occuperò degli altri >>.

da: «Un uomo» di **Adriana Fallaci**

BIOGRAFIA

BENITO SCOPA nato a Montemiletto (A V.) ha vissuto l'infanzia e la fanciullezza in Avellino, dove la famiglia si trasferì quando aveva ancora tre anni.

Di spirito autonomo ed intraprendente non completò gli studi classici presso il liceo << Pietro Colletta >> per seguire il suo desiderio di vita pratica a contatto diretto con le persone.

A 18 anni fece la sua scelta definitiva per intraprendere l'attività alberghiera.

Si formò tecnicamente e culturalmente allo studio delle lingue che in pochi anni lo portarono alla direzione.

Il continuo desiderio di migliorarsi lo vide operare alla direzione di alberghi delle più prestigiose catene alberghiere quali: Jollyhotel, Semi, Hilton, Trust House Forte, sia in Italia che all'estero, distinguendosi e per risultati amministrativi e programmatici e per lo spirito di giustizia e di rispetto senza riserve tra il continuo e non facile rapporto di direzione e di personale.

La fiducia in sé e l'amore per il suo lavoro gli fecero aprire un recapito di Management Consultant in Scozia per rendersi, forte delle sue valide esperienze, disponibile ai problemi e difficoltà di altri.

Ma quando la sua carriera seguita con impegno ed entusiasmo lo soddisfaceva, una emiplegia lo costrinse al rientro in Italia e quindi alla rinuncia ed alla vita sedentaria.

INDICE

Premessa	Pag. 3
Ringraziamenti	“ 5
San Martino del Carso - poesia - Ungaretti	“ 7
Stanno i giorni futuri - poesia – Kavafis	“ 7
Da un discorso di Einaudi	“ 8
Comunicare	“ 9
Fare una relazione	“ 11
Istruire	“ 13
Dirigere	“ 15
Impartire ordini	“ 17
Delegare	“ 19
Selezionare e intervistare	“ 21
Presentare una tesi	“ 23
Cavare il meglio dalle persone (Motivare)	“ 25
Condurre un'assemblea	“ 27
Prendere decisioni	“ 29
Fissare un obiettivo	“ 31
Un caso di motivazione: Sig. Mario Esposito.....	“ 33
Un caso di motivazione: Il Sig. Roberto Rossi ...	“ 35
Un caso di motivazione: Il Sig. Bruno Bianchi...	“ 37
L'Italia del 1818 - poesia di Leopardi	“ 39
Riflessioni	“ 40

Lecture scelte a sostegno delle tematiche trattate

I Giovani e la Costituzione di Calamandrei	“ 47
L'uomo e la Società, di Rousseau	“ 51
L'italiano dei burocrati e dei politici	“ 52
Saggezza Asiatica.....	“ 54
Importanza dei libri, di Wiechert	“ 56
Piccole cose molto importanti, di Ruiz	“ 58
Idee sulla scuola, di Einstein	“ 60
Appello agli studenti, di Marchesi	“ 63
Libertà e Dovere, di Mazzini	“ 64
Il Messaggio, di Mazzini	“ 64
Ai Giovani - poesia - di Saba	“ 65
Compito Immenso, di Carducci	“ 66
A voi è affidato, di Kennedy	“ 66
Segno dei tempi, di Giovanni XXIII	“ 67

A tutti gli uomini di buona volontà, di Giovanni XXIII	“	67
I delitti e la legge, di Beccarla	“	68
Lo tolleranza, di Voltaire	“	69
Ad Auschwitz, di Levi	“	70
La preghiera del ribelle, di Olivelli	“	71
Il Medico a Dio, di Maimonide	“	72
Scienziati e Potenti, di Brecht	“	73
Si è conquistata la vittoria, ma non la pace, di Einstein	“	75
La Fame - poesia – Binyon	“	77
Richiesta al mondo, di Kennedy	“	78
Parole di Pace, di Churchill, Kennedy e M. L. King	“	80
Interdipendenza, di Martin Luther King	”	82
Oppressi e Oppressori, di Gramsci	”	84
Ricchi poveri, di Martin Luther King	“	86
Discorso sui Poveri, di Don Mazzolari	“	88
Mutamento, di Tolstoj	“	91
Spirito di tolleranza, di Sandburg	“	92
La forza della Fede, di Cronin	“	93
Il concetto di Patria, oggi, di Cantoni	“	95
Programmi di vita futura, di Gramsci	“	97
Gli uomini della città, di Cantoni	“	99
Quando non servono più..., di Zincone	“	102
L'uomo oggi, di Adriana Fallaci.	“	105
Biografia.	“	109

<< ... anche i buoni meccanici sanno dell'importanza di usare l'attrezzo adatto per uno specifico lavoro, però, il manager, per fare il suo lavoro, non si serve di attrezzi, ma di uomini, deve quindi sviluppare la sua abilità nell'adoperarsi a fare agire meglio i suoi, uomini >>.

<< ... non possono essere biasimati i collaboratori che pensano di fare bene quando nessuno dice loro il contrario e tanto meno fissano loro un obiettivo da raggiungere... >>.

<< ... il lavoro del manager consiste nel creare le condizioni adatte a che il morale dei collaboratori sia buono e che li entusiasmi nella collaborazione... >>.

<< ... la motivazione è ciò che induce una persona ad agire. È possibile sapere cosa una persona può fare, però occorre un buon manager per fargliela fare... >>.

<< ... Un buon manager è colui che riesce ad ispirare i collaboratori a concentrare tutti i loro sforzi. Non è certamente questione di organizzarli e di dire loro cosa devono fare...>>.

<< ... Urta struttura organizzativa ed una descrizione del processo di lavorazione dimostrano chiaramente quali sono le varie funzioni che diventano inutili se nella organizzazione mancano gli uomini ad operare efficacemente e costruttivamente... >>.

<< ... Dirigere non è solo essere a capo, ma implica anche attitudine ed abilità. È un connubio tra arte e scienza...>>.

*L. 15.000
(IVA incl.)*