



PONTIFICIUM CONSILIUM  
DE IUSTITIA ET PACE

## *La VOCAZIONE del LEADER d'IMPRESA: UNA RIFLESSIONE*

Cardinale Peter K.A. Turkson  
Presidente

Belo Horizonte, 19 luglio 2013.

Durante la messa per la presa in possesso della Cattedra di San Pietro, papa Francesco si è rivolto a tutti coloro che “ricoprono un ruolo di responsabilità in campo economico, politico, nella vita sociale, e a tutti gli uomini di buona volontà”<sup>1</sup>. Con lo stesso spirito di apertura e dialogo, l’ Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE) e il Congresso Mundial de Universidades Católicas (WCCU) mi hanno invitato, e io sono onorato di parlarvi oggi.

Vi saluto a nome del Pontificio Concilio di Pace e Giustizia. Il ruolo del Pontificio Concilio nella produzione di questo manuale, e qui siamo riuniti per lanciare la sua versione brasiliana, è di evidenziare il forte e crescente interesse della Chiesa nei confronti di una guida per il mondo economico. Crede che non si debba puntare il dito contro qualcuno, ma piuttosto aiutare i leader economici a capire e agire considerando le implicazioni sociali della fede nel campo del business.

La Chiesa vuole incoraggiare e aiutare gli imprenditori a prendere le proprie decisioni di grande responsabilità in maniera corretta e chiara, soprattutto in questo periodo difficile e di sfide.

Procedo ora spiegando le idee di base legate ai valori imprenditoriali alla luce della fede cristiana, della dottrina sociale della chiesa e, in particolar modo, degli insegnamenti sui *doni di Dio nelle nostre vite* nell’enciclica *Caritas in veritate*. Inoltre, sottolineo gli aspetti principali del nostro libro, raggruppati in *vedere, giudicare e agire*. Infine, prego perché il mondo imprenditoriale sia in grado di offrire il meglio al mondo, e per un dialogo tra vita e azione tra tutti gli uomini di buona volontà.

### **CHIAMATA E DONO**

“Vocazione” significa *chiamata*: una chiamata che viene da Dio, nostro Creatore. La creazione e tutto ciò che è stato creato è voluto proprio da Dio. Dunque, tutto ciò che esiste ha un significato che proviene da Dio. Di conseguenza, il senso e il valore dell’attività umana non hanno pienezza se non legati al Dio della creazione. Tutta l’attività umana che interessa

---

<sup>1</sup> Papa Francesco, *Omelia*, Messa per la presa in possesso della Cattedra di San Pietro, 19.03.2013.

l'uomo, la sua esistenza e il suo mondo, deve essere legata a Dio e deve essere considerata come un contributo e una continuazione del lavoro di Dio da parte dell'uomo, *creato a immagine e somiglianza di Dio*.

Il *business* appartiene alle attività umane e *gli uomini d'affari* e *gli imprenditori* dovrebbero considerarsi chiamati da Dio a esercitare i loro necessari e importanti compiti e attività come continuazione del lavoro divino della creazione. Se compresa correttamente, l'attività imprenditoriale è una chiamata, una vocazione, un ruolo molto nobile. La chiesa è molto lieta di sostenere e aiutare *gli imprenditori* e *gli uomini d'affari* a rispondere in maniera appropriata alla propria *vocazione* e a trovare *la collocazione delle loro attività nel disegno di Dio per l'uomo e per il mondo*.

Sappiamo che *gli uomini d'affari* vivono in grande competizione e sotto pressione crescente per essere efficienti e per avere successo costante. Senza tali caratteristiche, il business non sopravviverebbe. Ma sappiamo anche che la competizione, l'efficienza e il profitto e la "logica di mercato" non sono sufficienti per favorire lo sviluppo della gente nel mondo del lavoro. Serve la "logica del dono", in grado di far conciliare la logica di mercato e il bene di tutti.

Questa "logica del dono" è presente nell'enciclica sociale *Caritas in veritate* (2009), in cui papa Benedetto XVI osservava che:

- Ciascun cristiano è *chiamato* a esercitare la vera carità in un modo che corrisponda alla propria vocazione e secondo il livello di influenza che esercita nella sfera pubblica<sup>2</sup>; e che
- Il principio di gratitudine e la logica del dono devono inserirsi nella normale attività economica e nelle relazioni commerciali<sup>3</sup>.

Questa logica del dono sottolinea l'importanza di riconoscere che le nostre vite e il mondo intero in cui viviamo sono doni gratuiti di Dio – e tale dono dovrebbe condizionare le nostre scelte in campo professionale. Proprio questa "legge del dono" umanizza e civilizza il business, in cui la gente si vede come amministratore più che come proprietario, bisogna vedere la propria ricchezza come comune, invece che solo come bene privato, e i propri dipendenti come persone, invece che meri strumenti di produzione.

Questo insegnamento stimolante ha portato il Pontificio Concilio di Pace e Giustizia a intervenire in due conferenze molto interessanti, analizzando il messaggio di papa Benedetto in *Caritas in veritate* a proposito del business. Ne è emersa la decisione di scrivere un manuale o *vademecum* per uomini e donne d'affari, che indichi i principi specifici della dottrina sociale cattolica, quali dignità della persona umana e il bene comune, e pratiche linee guida etiche che possano aiutare nelle decisioni imprenditoriali. Questo lavoro è iniziato da un gruppo internazionale di circa 15 uomini d'affari, manager, ricercatori ed educatori. Il coordinatore è stato Prof. Michael Naughton (USA), e del gruppo di lavoro ha fatto parte il presidente di UNIAPAC, M. Pierre Lecocq. Vorrei ringraziare cordialmente tutti loro, e anche le tante altre persone che hanno lavorato al documento, pubblicato in diverse lingue in collaborazione con numerosi partner. Per noi, ciò rappresenta l'importante principio della *sussidiarietà*, che stimola iniziativa, creatività e un senso di responsabilità condivisa (cfr. § 48). *A Vocação do Líder Empresarial* è già stato pubblicato in *portoghese*, prima in

---

<sup>2</sup> Cfr. Benedetto XVI, *Caritas in veritate*, § 7.

<sup>3</sup> Cfr. *Caritas in veritate*, § 36.

Portogallo e adesso anche in Brasile, in *francese, inglese, tedesco, italiano, arabo, polacco e spagnolo*<sup>4</sup>. Al momento si sta lavorando alla traduzione in *cinese, coreano, thai, russo e ucraino*.

Il pericolo per gli uomini d'affari e quindi per tutti noi, è che troppo spesso consideriamo i nostri doni come nostro bene privato, e non come doni che attraverso di noi sono al servizio di altri. Nella dottrina sociale cattolica, questa logica era espressa nella *Gaudium et spes*: “l'uomo, il quale in terra è la sola creatura che Iddio abbia voluto per se stesso, non può ritrovarsi pienamente se non attraverso un dono sincero di sé.”<sup>5</sup> Benedetto XVI spiega che questo punto della logica del dono rispetto al business è una delle maggiori sfide che ci attendono; e se questa logica del dono non coinvolge il business e le istituzioni, ossia dove lavora la maggior parte del mondo, arrecheremo un grave danno alla società.

Come già accennato precedentemente, il manuale fornisce un orientamento etico pratico che costituisce un valido ausilio per la presa di decisioni nella vita lavorativa quotidiana. Esso può essere usato anche da professori universitari e scuole di formazione manageriale. La formazione etica dei futuri business leader è per noi di grande importanza. Questo documento è uno strumento valido per far sì che le facoltà e gli amministratori capiscano il contenuto della propria formazione e delle aree di ricerca.

Un'importante visione di *Vocazione* è la convinzione che un uomo d'affari non sia chiamato solo a *fare* business, ma a *essere* un certo tipo particolare di leader. Come tutti gli altri lavori, il business deve affrontare quello che Giovanni Paolo II chiamava la “dimensione soggettiva del lavoro”. Il lavoro non cambia solo il mondo esterno, ma anche l'interiorità di chi lavora – il cuore, l'anima e la mente. Il nostro modo di agire al lavoro e nella vita definisce il nostro destino: le nostre azioni ci spingono verso un luogo di implicazioni eterne.

Al suo inizio, *Vocazione* parla di queste implicazioni eterne: “Nel vangelo Gesù ci dice: ‘A chiunque è stato dato molto, sarà domandato molto; e a chi molto è stato affidato, molto più sarà richiesto’ (Lc 12, 48). Agli uomini d'affari sono state date tante risorse e il Signore adesso chiede loro di fare grandi cose. Questa è la loro vocazione”. Questa caratteristica donata porta con sé delle implicazioni sociali. I business leader hanno diversi mezzi per intraprendere qualcosa, ma con ciò c'è anche la relativa responsabilità. *Vocazione* vede il business non meramente in termini legali – “non ingannare, mentire o raggirare” – ma piuttosto come una vocazione che genera “un contributo unico e addirittura il benessere spirituale dell'uomo”. Nelle decisioni quotidiane della vita ordinaria l'uomo d'affari deve tendere a una vita completa, incline al volere di Dio, e non semplicemente al proprio desiderio: Lui ci dona la capacità di condividere i beni e costruire la comunità.

## **PRINCIPI FONDAMENTALI**

La visione del business è presente nella Dottrina Sociale della Chiesa. Il cuore è la dignità fondamentale di tutti gli esseri umani, in quanto siamo fatti a immagine e somiglianza di Dio (Genesi 1, 27). Ciò esprime l'infinito amore di Dio per noi. La fede nega che il Dio dell'amore desidererebbe slealtà, schiavitù, ingiustizia e guerre per noi. Piuttosto, sulla base dell'amore divino e della dignità, la nostra fede ci obbliga ad accogliere quattro valori fondamentali: verità, libertà, giustizia e pace. Chiaramente tali valori non appartengono solo

---

<sup>4</sup> Le diverse versioni linguistiche di *La vocazione del leader d'impresa* possono essere scaricate in versione PDF su <http://www.justpax.va/> alla voce “Documenti”.

<sup>5</sup> *Gaudium et spes*, § 24.

alla nostra prospettiva cattolica, ma a tutte le tre grandi fedi monoteistiche, e alle altre religioni. Ma siccome essi sono intrinseci nella nostra natura umana divina e amorevole – come insegnato dalla Dottrina sociale cattolica – abbiamo una reazione forte quando tali valori vengono affrontati o negati.

La Dottrina sociale cattolica enuncia molti altri principi, alcuni dei quali sono particolarmente indicati per il mondo imprenditoriale. Il servizio per il *bene comune* viene prima del soddisfare i propri interessi. I beni o le risorse del mondo hanno un *destino universale*; la creazione è un dono all'umanità intera, non solo a una parte di essa. Siamo chiamati ad agire in maniera *solidale* con coloro che non possono avere tali beni – con una grande parte di umanità che soffre molto.

La visione del business porta con sé tensioni significative e non è di semplice attuazione al giorno d'oggi. Ci sono molti ostacoli esterni che possono portare a non considerare così le istituzioni: assenza di regole e norme, corruzione, avidità, povera gestione delle risorse. Il maggiore ostacolo a livello personale è *una vita separata*, uno degli errori più seri della nostra era<sup>6</sup>. La scissione tra la fede religiosa e la pratica lavorativa quotidiana può portare a squilibri e a devozione fuorviante per il successo economico.

## **VEDERE, GIUDICARE, AGIRE**

Queste sfide richiedono più strutture umane, regole, normative e più pratica, e necessitano che i leader imprenditoriali siano virtuosi, che abbiano quelle virtù che rendono sé stessi e il mondo migliore. Per quanto riguarda i leader, una caratteristica fondamentale è la saggezza pratica, ossia come essere saggi negli affari pratici. Il nostro manuale spiega come un leader prudente può imbattersi nel mondo del lavoro *vedendo* chiaramente la situazione, *giudicando* secondo principi che mirano allo sviluppo comune della gente e *agendo* così da implementare tali principi, tenendo a mente che ognuno ha le proprie uniche caratteristiche. Spiegherò uno ad uno questi tre passaggi, ma è chiaro che *vedere*, *giudicare*, *agire* sono strettamente collegati tra loro.

**Vedere:** le sfide e le opportunità nel mondo del lavoro diventano più complicate sia a causa del bene, sia del male. Quattro di questi grandi “segni del tempo” che influenzano l'attività lavorativa, sono la globalizzazione, la tecnologia in campo comunicativo, la finanziarizzazione e i cambiamenti culturali. Certamente non sono gli unici fattori che riguardano il business oggi, ma sono fattori importanti con cui si devono fronteggiare i leader di oggi.

- *Globalizzazione* ha portato introiti, mobilità e nuove opportunità lavorative straordinarie, ma l'altro lato della medaglia è quello dell'iniquità, della dislocazione economica, dell'annientamento culturale, e anche dell'incapacità dei governi di disciplinare correttamente i flussi di capitali.
- *Tecnologia in campo comunicativo* ha permesso l'interconnessione, nuove soluzioni e prodotti, bassi costi, ma la sua sorprendente velocità ha portato anche un sovraccarico di informazioni e un processo decisionali più veloce.
- La crescita del *settore finanziario* ha creato modi per fare leva sul capitale per renderlo più produttivo, ma ha anche intensificato la tendenza a commercializzare le relazioni commerciali, riducendole a un valore – prezzo, sia esso il valore monetario dell'azienda, il prezzo di un prodotto o il costo della mano d'opera; tutto ciò enfatizza

---

<sup>6</sup> V. *Gaudium et spes*, § 43.

la massimizzazione del denaro e dei vantaggi a breve termine, e si contrappone al lavoro per il bene comune.

- I *cambiamenti culturali* nella nostra epoca hanno portato a un forte individualismo, a più frequenti rotture familiari, a preoccupazioni utilitaristiche legate all'io e al "cosa è bene per me". Il risultato è che possiamo avere più beni privati, ma mancano i beni comuni. I leader imprenditoriali puntano sempre più a massimizzare il benessere economico, i dipendenti sviluppano capacità di assistenzialismo e i consumatori pretendono una soddisfazione immediata al prezzo più basso possibile. Dal momento che i valori sono diventati relativi e i diritti sono ormai più importanti dei doveri, l'obiettivo di perseguire un bene comune viene spesso meno.

**Giudicare:** i principi del rispetto per la **dignità umana** e la ricerca del **bene comune** sono le fondamenta della dottrina sociale della Chiesa. Per quanto riguarda l'economia, tali principi possono essere riformulati in tre gruppi di scopi e caratteristiche che definiscono i beni del business.

Il primo scopo è produrre beni buoni. Gli uomini d'affari *si preoccupano dei bisogni del mondo* producendo beni che effettivamente sono beni e servizi e che effettivamente servono. La *solidarietà con il povero* diventa una sfaccettatura del loro servizio per il bene comune: sono attenti alle possibilità di servire le popolazioni che altrimenti sarebbero abbandonate e non ascoltate.

In secondo luogo, il business deve anche fornire un buon lavoro. Organizzando un buon lavoro produttivo, il business contribuisce ad aiutare la comunità promuovendo la *dignità per l'essere umano*. Le aziende sono comunità, non solo beni! Inoltre, applicando il principio della *sussidiarietà*, contribuiscono allo sviluppo completo dei dipendenti; ciò significa che offrono loro l'opportunità di ricoprire le autorità appropriate, dal momento che contribuiscono alla missione dell'organizzazione. Permettono anche ai lavoratori di influenzare la globale direzione del lavoro e di accettare i propri diritti a partecipare a gruppi intermediari, quali i sindacati.

Il terzo punto è la ricchezza positiva. Da *buon amministratore* delle risorse dategli, il dirigente produce una ricchezza sostenibile grazie agli efficaci processi produttivi che generano grandi profitti positivi. Creare ricchezza in un'attività non basta se non si pensa anche al grande contesto di *amministrazione* dell'ambiente naturale e culturale, ma si pensa invece solo a coloro che hanno reso possibile la ricchezza: dipendenti, clienti, investitori, fornitori e la comunità allargata.

Prima di passare al terzo passo, quello dell'*agire*, vorrei soffermarmi un attimo sul principio di *sussidiarietà*. Esso ha avuto un ruolo importante nella dottrina sociale cattolica, ed è un tema che ricorre spesso nella politica moderna. Papa Pio XI disse "La deformazione dell'ordine sociale reca non piccolo danno allo Stato medesimo, sul quale vengono a ricadere tutti i pesi, che quelle distrutte corporazioni non possono più portare, onde si trova oppresso da una infinità di carichi e di affari."<sup>7</sup> Invece, l'autorità più alta e più lontana deve sempre rispettare la competenza e responsabilità di enti più piccoli e più locali, che sono più direttamente connessi alla realtà. Qui in Brasile, il Governo Federale deve rispettare e sostenere ciascuno Stato nell'esercizio dell'autorità in contesti definiti: e gli Stati devono rispettare di più le autorità, in quanto detengono delle responsabilità. In un certo senso, c'è la stessa relazione di individuo-famiglia: è importante che si facciano scelte personali importanti

---

<sup>7</sup> Pius XI, *Quadragesimo Anno*, § 79.

rispettando la propria dignità umana e le proprie competenze con il sostegno – ma senza ricevere interferenze – di entità di livello superiore.

In *Vocazione* abbiamo trattato tale principio di sussidiarietà e l’abbiamo applicato alle organizzazioni interne del business<sup>8</sup>. In funzioni ben definite, i front-line e i livelli medi devono esercitare le autorità, devono essere adeguatamente formati e devono disporre delle risorse necessarie per avere successo. In un momento in cui la conoscenza e l’informazione, e la loro raccolta e elaborazione, diventano fattori di produzione sempre più importanti, l’applicazione del principio di sussidiarietà diventa parte cruciale nel rafforzare “l’iniziativa, l’innovazione e la creatività, oltre che il senso di responsabilità comune” (§ 48) nelle società.

**Agire:** i leader imprenditoriali possono integrare il proprio lavoro con l’aspirazione, seguendo la propria vocazione e lasciandosi motivare da qualcosa in più del successo finanziario formato solo dalla “logica di mercato”. I leader imprenditoriali *ricevono* e accettano ciò che Dio ha fatto per loro e per valorizzare la vita donata controllano il modo in cui essi *danno* e entrano in relazione con gli altri. Quando gli imprenditori utilizzano le preghiere, il Sabbath, le scritture, i doni della vita spirituale, le virtù e i principi etici sociali anche nel proprio lavoro e nella propria vita, essi superano la “vita separata” e ricevono la grazia di sostenere lo sviluppo integrale di tutte le persone coinvolte. È proprio questa vita di fede che può rafforzare e incoraggiare i leader imprenditoriali a rispondere alle sfide del mondo senza paura e cinismo, ma con fede, speranza e amore.

Questo manuale mira a incoraggiare e motivare i leader imprenditoriali e le persone coinvolte nell’attività a

- Vedere sfide e opportunità nel proprio lavoro,
- Giudicare sulla base di principi sociali etici, con una visione religiosa del mondo e
- Agire come leader al servizio di Dio.

## CONCLUSIONE

Ho introdotto i punti principali del nostro documento *La vocazione del leader d’impresa*. Ho accennato ai principi fondamentali della dottrina cattolica sociale e alla splendida *logica del dono*, che viene dalla considerazione del leader imprenditoriale come co-creatore insieme a Dio nella formazione di beni e di lavoro positivo, di amministratori della ricchezza buona. Spero che queste parole introduttive vi abbiano incuriosito e vi abbiano esortato a leggere il manuale, ad applicarlo nella vostra vita lavorativa quando vedete, giudicate, agite, e spero lo possiate suggerire ad altri.

Ciò che ci tocca di più è il dialogo tra la fede e il business: speriamo di poter continuare in questa direzione e di poterlo approfondire. Vogliamo sostenere e incoraggiare l’applicazione della dottrina sociale cattolica nell’educazione aziendale per i leader futuri, e la formazione continua per i leader già esistenti. Associazioni cristiane imprenditoriali quali ADCE e UNIAPAC mi sembrano ottimi a questo proposito. Sono lieto di sapere che la Confederacao Nacional dos Bispos de Brasil (CNBB) e Uniapac Brazil presto lanceranno un programma per imprenditori per formarli sulla responsabilità sociale aziendale alla luce della dottrina sociale cristiana, e che *A vocacao do lider empresarial - uma reflexao* sarà una risorsa importante per questo progetto, altrettanto importante.

---

<sup>8</sup> È importante notare che *La vocazione...* è il primo documento del Vaticano che collega la sussidiarietà al management imprenditoriale.

Ora, vorrei esortare vivamente i leader imprenditoriali di essere testimoni dell'amore di Dio nelle nostre vicissitudini quotidiane, e di mostrare con le azioni che la fede e il lavoro possono coesistere, e che il profitto può andare di pari passo con il bene comune. Dobbiamo sforzarci di creare alleanze internazionali per rispondere alle esigenze comuni. Chiedo di focalizzarci anche sul dialogo con il settore amministrativo imprenditoriale internazionale. Abbiamo ancora parecchio da fare! Nel complesso, credo che quello che la gente di diverse fedi ha in comune sia tanto: molto più di quello che ci divide.

A questo proposito, rileggiamo l'esortazione del papa Paulo VI, riflettendo sulla diversità di situazioni dei cristiani nel mondo:

“Spetta alle comunità cristiane individuare, con l'assistenza dello Spirito Santo - in comunione coi vescovi responsabili, e in dialogo con gli altri fratelli cristiani e con tutti gli uomini di buona volontà -, le scelte e gli impegni che conviene prendere per operare le trasformazioni sociali, politiche ed economiche che si palesano urgenti e necessarie in molti casi.”<sup>9</sup>

Desidero concludere con due frasi che riassumono appieno il nostro manuale:

*L'attività imprenditoriale e i lavoratori non sono merce!*

*La buona attività lavorativa è buona per il bene comune!*

Attraverso l'intercessione di Nossa Senhora Aparecida, Dio onnipotente possa infondere in noi desideri generosi per servire il bene comune, e donarci quotidianamente grazia in abbondanza, così da portarli a compimento.

---

<sup>9</sup> *Ottogesimo Adveniens*, § 4