

[Home](#) / [Protagonisti](#) / [I protagonisti! – Social Cha...](#)



Protagonisti

## I protagonisti! – Social Change Leaders, Sandro Calvani (Mae Fah Luang Foundation)

*“Le stelle non si vergognano di sembrare lucciole.”*

*“The stars are not afraid to appear like fireflies.” (R. Tagore)*

Esistono pochi uomini che, per capacità e opportunità, riescono ad avere una visione profonda del Mondo e dei suoi problemi; fra di essi, un numero ancora più ristretto, ha anche le capacità, la volontà e i mezzi per poter intervenire e tentare fattivamente di risolvere questi problemi.

Uno di loro è sicuramente **Sandro Calvani**, collaboratore di lunga data e ‘ispiratore’ della Social Change School (**Presidente Comitato Scientifico e Strategic Adviser**).

Sandro è da tempo a Bangkok, ora come **Senior Advisor on Strategic Planning** presso la **Mae Fah Luang Foundation** (under Royal Patronage). Secondo italiano di sempre più alto in grado alle Nazioni Unite, 135 paesi ‘visitati’ in missioni ufficiali, tra i suoi numerosi incarichi non si può dimenticare quello di **Director General of the United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute (UNICRI)**, conferitogli direttamente dal Segretario delle Nazioni Unite, Ban Ki-Moon.

Abbiamo cercato di conoscerlo meglio, e di avere da lui qualche prezioso consiglio sul mondo del lavoro non-profit, anche grazie alle parole di alcuni dei suoi punti di riferimento culturali.

Leggiamo, quindi, cosa ha da dirci!

**D.: Sandro Calvani, una visione dall'alto sul nostro mondo...**

*R.: «Il mondo è divenuto un **colossale cubo di Rubik** dove per mettere ogni pezzo al suo posto bisogna sempre spostarne molti altri. È una grossa novità. Non era mai successo prima nella storia dell'umanità, per questo molte persone non riescono a capire la complessità. Per esempio, non si può fermare la grave deriva della democrazia americana, senza rivoluzionare i suoi sistemi di educazione primaria e secondaria. Ma per avere i soldi per farlo, bisognerebbe fermare la corsa agli armamenti e le guerre che hanno dissanguato l'economia statunitense. Un mondo senza conflitti ha bisogno però dell'educazione di decine di altri popoli in paesi con governi falliti.*

*Di questi incatenamenti globali ce ne sono a migliaia, sono ingarbugliati anche da **gravi errori del passato** come la crisi ambientale e l'economia capitalista sfrenata, divenuta assolutamente insostenibile. È improbabile che si possa trovare un bandolo della matassa cercandolo in dibattiti delle Nazioni Unite o dei parlamenti nazionali tra i miliardi di pagine che essi producono e nessuno potrebbe capire. Nessuno riuscirà a mai a capire gli errori di un mosaico confuso di oltre sette miliardi e mezzo di pezzi (**quanti siamo oggi al mondo**) se ognuno ne guarda uno o dieci pezzi alla volta. **Si deve guardare invece tutto l'insieme**, proprio come si fa quando si mette a posto un cubo di Rubik.*

*La scienza della sopravvivenza globale dovrebbe avere assoluta precedenza sui milioni di ciarlatani, soprattutto tra i politici, che parlano senza saperne nulla. È curioso come andiamo tutti a caccia dell'eccellenza assoluta in ogni professione che ci fornisce un bene desiderato, che sia un pizzaiolo o un chirurgo. Ma quando cerchiamo un leader politico ci accontentiamo delle chiacchiere e non andiamo a controllare ed esigere le competenze. Questo cambio di paradigma è il più urgente di tutti.»*

**D.: Fra i pensieri e le parole, che hai scelto come riferimento, c'è questa famosa frase di Nelson Mandela: "After all, if I cannot change when the circumstances demand it, how can I expect others to?"**

*R.: «Per me è stato il cambiamento più difficile da capire e quello più difficile da realizzare. E tra i miei colleghi e i miei studenti ho notato la stessa grande difficoltà. Tendiamo tutti a volere e impegnarci per cambiare gli altri, invece l'unico cambiamento davvero possibile e assolutamente necessario, perché nessun altro lo può fare, è quello di **cambiare noi stessi**. È una trasformazione che non richiede solo una mente aperta ed attenta, con una forte coscienza e conoscenza di sé; c'è bisogno anche di una coscienza e intelligenza emozionale capace di far crescere la propria felicità più attraverso la piena realizzazione degli altri che attraverso il proprio successo.»*

**D.: 135 paesi. Da Genova a Bangkok. La vita è un grande viaggio...**

*R.: «Un po' per vocazione, un po' per fortuna, sono divenuto un professionista del servizio civile internazionale. Le aspirazioni, le tragedie, le speranze dei popoli che ho visitato e dei paesi dove ho vissuto con la mia famiglia sono divenute il mio quotidiano. **Fin dai primi anni ho imparato a trovarmi a mio agio in mezzo a qualunque contraddizione, disuguaglianza o conflitto, senza mai rischiare di perdere livello e qualità di attenzione ad ogni persona o di cadere nell'indifferenza.** Vivendo e analizzando ogni giorno i fatti, e non le teorie, un po' per volta mi sono convinto che davvero il mondo e l'umanità sono un unico libro coerente, ogni nuova pagina aiuta a capire quelle prima e quelle che verranno. "Il mondo è un libro e chi non viaggia ne conosce solo una pagina" (S. Agostino) è assolutamente vero anche nella vita di tutti i giorni. In fondo tutti i grandi drammi dell'umanità, compresi i conflitti piccoli e grandi, nascono proprio dal bigottismo di chi conosce una pagina e non vuole saperne né di quelle prima né di quelle dopo. In quel modo anche la conoscenza di una pagina è deformata profondamente.»*

**D.: Una tappa, una 'pagina', un episodio che ricordi in particolare?**

*R.: «Una riunione di esperti del G8, il gruppo delle più grandi economie al mondo, che si svolse ad Osaka, nel Sud del Giappone. Lo sherpa, cioè il consigliere principale del primo ministro di una delle principali economie del mondo, manifestava totale indifferenza alle conseguenze scientificamente certe di alcune politiche di sicurezza alimentare e ambientale delle quali stavamo discutendo. Glielo feci notare con cortesia. Mi rispose con tono di presa in giro. **"Tù che sei delle Nazioni Unite, devi essere tra quelli che credono nei diritti delle prossime***

*generazioni". Allibito, gli confermai la sua diagnosi veloce. E senza pensarci un secondo mi rispose: "Tutti noi qui rappresentiamo dei governi eletti democraticamente. Ma che ti piaccia o no, le prossime generazioni non votano né per noi né per l'opposizione. Quindi devono restare fuori da questa discussione". Quel giorno mi resi conto come non ci possa essere un futuro migliore se a disegnarlo o deciderlo sono i leader politici, come vengono scelti quasi ovunque.»*

**D.: Sandro Calvani, c'è stato un momento difficile, veramente critico, nella tua carriera, che ti ha coinvolto personalmente? E cosa ti ha insegnato?**

*R.: «"This is hell", questo è l'inferno. Così la descrizione della situazione umanitaria che trovai a Makallè nel 1984 quando arrivai con due aerei dell'aeronautica militare italiana e 40 tonnellate di aiuti alimentari. A darmi il quadro della situazione fu Gabriel, uno dei ragazzi volontari tra le vittime. Fu il rapporto più chiaro e sintetico che ho sentito in una situazione di grave crisi umanitaria. 120.000 persone a rischio di morte per carestia dovuta ai raccolti perduti per la siccità e per la guerra.*

*E io a 32 anni ero responsabile per la prima volta di una grande e complessa operazione umanitaria internazionale .*

*"Ogni mattina troviamo 60 morti fuori dalle tende" aggiunse Gabriel. "Ma se gli aiuti arriveranno, noi ci organizzeremo per distribuirli e vedrai che ce la faremo" mi incoraggiò.*

*Per raggiungere con sufficienti derrate alimentari ognuno dei villaggi rimasti senza cibo sulle montagne furono messe in campo le aeronautiche militari più potenti del mondo. Chiamata "Operazione San Bernardo" fu la più grande operazione di soccorso aereo nella storia del mondo, dopo il ponte aereo realizzato per nutrire la gente di Berlino Ovest. Ma questa volta spontaneamente – senza alcun precedente negoziato – collaboravano le potenze dai due lati del muro di Berlino: l'Unione Sovietica e gli alleati del Patto di Varsavia, insieme alla Royal Air Force britannica, la francese Armée de l'Air e l'Aeronautica Militare italiana. Nazioni e forze armate protagoniste della cosiddetta guerra fredda, che si combattevano in vari scenari nel mondo, lavorarono insieme, in sincera e fiduciosa collaborazione e sotto un comando unificato in ogni area. Sotto la bandiera delle Nazioni Unite decollavano i potenti quadrimotori Lockheed C-130 Hercules con le croci della Caritas e della Croce Rossa Internazionale insieme alla croce di ferro della Luftwaffe della Germania ovest, a fianco agli Antonov-12 con il martello e compasso della Luftstreitkräfte della Germania est comunista, o con la stella rossa, falce e martello della Voenno-Vozdushnye Sily, l'armata aerea sovietica.*

*Oltre ai bilanci militari dei ministeri della difesa, a finanziare le spese degli aiuti alimentari ci pensava anche il mondo dello spettacolo, ispirato dalla canzone di maggior successo del secolo "We Are the World", un'allegria e geniale campagna musicale di conversione dei cuori ideata da Bob Geldof, Michael Jackson e Quincy Jones: "We are the world, we are the children; we are the ones who make a brighter day. So let's start giving. There's a choice we're making. We're saving our own lives". Stiamo facendo la scelta di salvare le nostre stesse vite. Era per tutti un'interpretazione corretta del senso di fratellanza mondiale. Nel gennaio 1985 negli studi di registrazione, Quincy Jones confidava che sottolineando il fatto che "NOI siamo quei bambini, NOI siamo il mondo", bisognava riuscire a far nascere un nuovo senso di corresponsabilità.*

*Per noi operatori umanitari nei villaggi del Tigray, ogni bambino trovato morto la mattina nei campi rifugiati era uno stimolo ad accelerare l'efficienza degli aiuti. E ogni rombo assordante dell'atterraggio a Makallè di due o tre C-130 o Antonov-12 era un'iniezione di dopamina e felicità per il nostro successo giornaliero: almeno 60 tonnellate di aiuti alimentari per salvare i "nostri bambini".*

*Conobbi personalmente centinaia di questi bambini vittime della carestia e dozzine di operatori umanitari, allora unanimi nel pensare che la risposta giusta fossero gli aiuti alimentari e all'agricoltura: conservo ancora oggi tante foto di quella cooperazione umana senza frontiere. Alcuni di loro si ricordano ancora oggi di quei momenti, anche se adesso sono adulti felici e vivono in diversi paesi del mondo.*

*Per esempio Gabriel, poi rifugiatosi in Canada, è oggi un professore al liceo.*

*La collaborazione mondiale di soccorso aereo si chiamò Operazione San Bernardo ma il nome non fu gradito a tutti.*

*La mattina in cui dovevano partire i primi aerei C-130, ricevetti via radio la protesta infuriata del generale comandante dell'armata rossa in Etiopia: "Non darò mai il via a una nostra operazione aeronautica con il nome di un santo cristiano" mi apostrofò. Per me fu un momento di panico, ma mi venne anche l'ispirazione giusta. "Ma San Bernardo non è un santo, è un cane che porta soccorsi alle vittime di valanghe di neve sulle Alpi" risposi subito. "Allora veniamo anche noi" decise il russo, che evidentemente era un ateo militante, ma per fortuna un ateo misericordioso.*

*Quell'operazione umanitaria lasciò in me, come in molti altri colleghi, un segno così profondo che con mia moglie decidemmo di adottare nella nostra famiglia, proprio da quelle terre, un bambino abbandonato, con la pancia gonfia per la malnutrizione, rimasto orfano perché sua mamma era morta nel partorirlo, per mancanza di assistenza sanitaria. Si aggiunse così un'altra stella in casa assieme agli altri nostri tre figli. Quella voglia di corresponsabilità convinta – come quella di un padre di famiglia – mi è entrata nel sangue, nel cuore, nel cervello e credo ancora che sia la soluzione giusta.*

*E così imparai da giovane che davvero è “L'amor che move il sole e le altre stelle...”*

*Ma a volte la poesia non si scrive e non si legge. Si fa. Anche all'inferno.»*



**D.:** Un altro grande viaggio è stato quello da ricercatore di genetica e microbiologia a Senior Advisor on Strategic Planning, presso la Mae Fah Luang Foundation (under Royal Patronage). Come sei passato dagli organismi monocellulari ai grandi problemi dell'umanità?

*R.:* «Quando si parte si sa da dove ma non dove finirà davvero il viaggio. Non ho cambiato rotta, né fatto alcuna inversione di marcia. C'è una rete globale, e forse anche universale, che unisce ogni forma di vita su questo pianeta e sugli altri dell'universo. Se stai ore ad osservare con attenzione quel che si vede in un microscopio elettronico capisci che ci deve essere un'origine e una destinazione comune a tutto ciò che vive. Per uscire dal labirinto della complessità della globalizzazione, bisogna seguire uno ad uno ogni filo di Arianna che ci unisce a chi sta dietro ad ogni angolo del nostro cammino. Quando vedi come collaborano con ottimo successo i virus, i batteri, i protozoi, e poi le formiche e le api, che hanno un cervello microscopico rispetto al nostro, diventi certo che ci dovrebbero riuscire anche sette miliardi e mezzo di cervelli e spiriti di Homo sapiens sapiens (specie Sapiens = intelligente; sottospecie sapiens = saggio). È una certezza scientifica, antropologica ed economica: non c'è salvezza, non c'è speranza senza una forte e diffusa collaborazione tra miliardi di esseri umani. E il più grande spreco al mondo è proprio quello di cervelli, di miliardi di atti mancati di collaborazione che sarebbero possibili ogni giorno.

*Per comprendere meglio questa verità suggerisco di leggere con calma e meditare i due ultimi libri di Yuval Harari: “Sapiens [1] e Homo Deus[2]”*

**D.:** Abbiamo preso come riferimento alcune parole di Mandela, passiamo ora a quelle di una delle più grandi menti creative mai generate dall'umanità, Michelangelo Buonarroti: “The greater danger for most of us lies not in setting our aim too high and falling short; but it lies in setting our aim too low, and achieving our mark.”

*R.:* «Sì, certo quello è un pericolo diffuso e poco riconosciuto: puntare basso, al basso profilo, pochi valori di scarsa importanza, un tran-tran tranquillo per tutta la vita e poi riuscire così nelle proprie aspirazioni, è il cammino che scelgono milioni di giovani in ogni continente. Ricordo per esempio un mio studente americano. A 30 anni aveva già fatto quattro anni in prima linea in Afghanistan. La sua vocazione originale era quella del servizio alla sicurezza del popolo americano. Aveva visto un buon campionario delle atrocità possibili del mondo moderno. Si era convinto che dietro ai fatti c'era una complessità tale che lui sarebbe stato del tutto incapace di comprendere e contribuire a

sbrogliare, restando sereno e senza gli enormi stress che aveva patito in guerra. Il suo programma era tornare in Colorado e andare a fare la guardia forestale per tutta la vita. Sperava che così avrebbe trovato la felicità, in mezzo alla foresta e agli animali che ci vivono. Ma poi gli capitò di conoscere ed innamorarsi di una ragazza che amava sì la natura e le montagne, ma voleva vedere anche oltre l'orizzonte e "partire" dedicandosi al servizio dei più deboli nelle periferie del mondo. Entrati insieme in un'organizzazione no-profit internazionale hanno cominciato prima in Cambogia, lui a cercare ed eliminare mine anti-uomo che causano centinaia di bambini invalidi e lei si occupa di educazione di orfani e disabili.

*L'ultima volta che li ho sentiti, dopo tre anni di servizio, stavano per partire per una periferia di Salvador Bahia in Brasile. Lui mi ha detto solo che puntare più in alto e più lontano gli ha dato un fondamento molto più solido per la sua felicità e quella di coppia.»*

**D.: Il Sud-Est asiatico è uno degli 'hot spot' mondiali contemporanei per problemi e potenzialità: in qualità di osservatore privilegiato quali credi siano gli sviluppi e le possibilità di lavoro per il settore non-profit nell'area?**

*R.: «È una regione molto grande. La terza al mondo come popolazione, quinto mercato che diviene il primo se si vede nel complesso integrato alle sue frontiere con la Cina, l'India e il Giappone. Ci sono grandi paesi con una crescita annuale superiore al 7% e aree particolari che crescono del 9% annuo.*

*Ovvio che va forte anche l'innovazione sociale dove il no-profit è protagonista. Ma il no-profit si basa su fund-raising tradizionale che deve essere fatto nelle forme adatte alle culture locali. Come succede ovunque nel mondo, nel commercio e nella governance, è evidente una forte accelerazione della disintermediazione, che rivoluziona anche il no-profit e il fund-raising trasformandoli in thru-profit, dove il profitto è solo uno strumento e non un obiettivo. Il crowd-funding per esempio accorcia le distanze tra beneficiario e donatore. Ma anche la responsabilità sociale d'impresa viene sorpassata dalle collaborazioni peer-to-peer delle imprese sociali. Perfino le banche e le cooperative di credito restano indietro rispetto alle mini-reti di micro-credito. Nel Sud-est asiatico il presente del no-profit, del fund-raising e certamente il loro futuro si fonda e costruisce molto più sugli **shared values** che non su grant e donazioni. In questo modo si riduce il muro o la differenza tra no-profit e impresa e tra donatore e beneficiario; allo stesso tempo si allarga enormemente lo spazio dove opera la evolutionary economy.»*

**D.: In passato forse c'erano sfide difficili ma almeno molto chiare. Oggi in molti fanno fatica a trovare una mappa affidabile per avventurarsi in un mondo dove tutto sembra molto confuso, con rischi e risultati incerti e poco definiti. Come potrebbero riprogrammare il proprio navigatore?**

*R.: «Sì, è vero, la nuova complessità attraversa ogni disciplina dall'economia alla politica, dall'ambiente ai diritti umani creando molta nebbia e riducendo la visibilità. Chi ci vede poco chiaro o si sente inadatto può massimizzare le sue capacità confrontandosi con altri e lavorando o pensando più in rete, cosa oggi resa più facile dalle nuove tecnologie di comunicazione sociale. È oggi possibile trovarsi un coach più esperto in un'altra parte del mondo, comunicare con chi è già impegnato in nuovi settori di lavoro per la pace, la giustizia, l'economia inclusiva.*

*A metà febbraio ho partecipato al Forum Asia-Pacifico delle imprese per lo sviluppo sostenibile che si è svolto a Dhaka, capitale del Bangladesh. Ci vivono 17 milioni di persone, con una densità di 24mila persone per Kmq. Le sfide causate dalla povertà in un paese con 157 milioni di abitanti sono enormi. Ma il Bangladesh è considerato un miracolo di crescita economica grazie a un tasso di crescita del PIL che nel 2015 ha superato il 7% annuo.*

*Nell'ingresso della sala che ha ospitato 700 impresari da decine di paesi dell'Asia un grande cartellone proponeva alcuni punti centrali per la discussione. C'era scritto: "... Alla fine, si tratta sempre di valori. Vogliamo che il mondo che erediteranno i nostri figli sia definito dai valori sanciti dalla Carta delle Nazioni Unite: la pace, la giustizia, il rispetto, i diritti umani, la tolleranza e la solidarietà. Tutte le religioni più importanti li abbracciano, e tutti ci sforziamo di rifletterli nella nostra vita quotidiana. Molto spesso le minacce a questi valori sono causate più dalla paura che dalla povertà. Il nostro dovere verso i popoli che serviamo è quello di lavorare insieme per passare dalla paura degli uni per gli altri, ad avere fiducia gli uni negli altri. Fiducia nei valori che ci legano e fiducia nelle istituzioni che ci servono e ci proteggono." (Prima dichiarazione ufficiale di António Guterres, decimo Segretario Generale delle Nazioni Unite dal 1 Gennaio 2017).*

*A pranzo ho incontrato due giovani impresari bengalesi, due fratelli, Rezaul e Ekamul. Mi hanno raccontato che, appena finita l'università, hanno discusso per settimane che tipo di impresa creare. Rezaul voleva mettere in pratica i principi imparati alla business school, il profitto*

deve essere l'obiettivo dell'impresa. Ekamul invece voleva dedicare la vita ai poveri e al bene comune. Due visioni opposte: per il profitto o per il bene comune? Insieme hanno intuito che, guardando al di là del muro di malintesi che li divideva, si poteva avere successo con una visione mista, usare il profitto per il bene comune. Oggi Rezaul ed Ekamul sono titolari, insieme a dieci donne loro amiche, di un'impresa sociale che fa servizi di educazione al risparmio e facilita una forma di micro-credito chiamata 'people-e-wallet', cioè una comunità di auto-finanziamento per piccoli progetti di sviluppo, basata su un app per telefoni mobili.

Ha ragione Guterres che ho citato prima: le frontiere da superare per i giovani di oggi vanno oltre la sola sostenibilità economica ed ambientale del nostro pianeta. La sfida essenziale la vera innovazione sociale necessaria, è quella della 'thrivability', che forse si potrebbe tradurre con il neologismo 'progressabilità', cioè una capacità diffusa di vedere le sfide professionali senza più paura degli uni per gli altri, costruendo invece ogni giorno fiducia gli uni negli altri. Fiducia nei valori che ci legano e fiducia nelle istituzioni che ci servono e ci proteggono. Così ognuno può contribuire a far rifiorire felicità e collaborazione felice, concetti chiave della thrivability.

Senza paura di essere insufficienti, senza vergognarsi mai, seguendo l'esempio de... 'le stelle che non si vergognano di sembrare lucciole'.

[Nd.R.: Rabindranath Tagore]»

Di Guido Pacifici

Leggete anche gli [altri articoli](#) di Sandro Calvani per Social Change School.

**Vuoi lavorare nelle ONG? Richiedi subito il Colloquio di Ammissione e Valutazione del tuo Potenziale Professionale**, un'ora di confronto approfondito con i manager e gli HRM di ONG partner!

Fonte foto: [Dr. Sandro Calvani – official website](#)

Note:

[1] Yuval Noah Harari: *Sapiens, a brief history of humankind*, Vintage Books, London, 2011

[2] Yuval Noah Harari: *Homo Deus, a brief history of tomorrow*, Harvill Secker, London, 2016



feb 24 / Guido Pacifici /

António Guterres, Carta delle Nazioni Unite, cooperazione internazionale, diritti umani, emergenza umanitaria, fundraising, G8, Mae Fah Luang Foundation, Master in FundRaising master in humanitarian emergencies master in project management, Michelangelo Buonarroti, Missioni umanitarie, Nelson Mandela, news3, Operazione San Bernardo, project management, Sandro Calvani, terzo settore, UNICRI, United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute /

No Comments

## ARTICOLI CORRELATI



Master FRAME arrives in Madrid!



Master HOPE: Workshop in Project and Program Management at INTERSOS!



La Social Change School a Londra con EUCLID Network



Il campionato mondiale della generosità