

AMBITI E SCOPI DELLE PRATICHE FILOSOFICHE IN AZIENDA

UN QUADRO GENERALE DI CUI TENER CONTO

Dopo l'exkursus sul pensiero manageriale effettuato nel capitolo precedente, sarebbe certo presuntuoso, perfino un po' saccente, intervenire da filosofi - notoriamente "specialisti del non speciale", come li definisce il "padre" della pratica filosofica, Gerd Achenbach - per sindacare sul lavoro degli esperti e degli specialisti. Tuttavia, la nostra esperienza di lavoro con le organizzazioni, le parole dei nostri interlocutori in questa ricerca e la stessa lettura di studi di ricercatori, formatori, teorici dell'organizzazione, del *management* e della *leadership* ci permettono di disegnare un quadro generale dello stato attuale del mondo aziendale. Un quadro volutamente non del tutto determinato, che serva da un lato come base da cui muovere nei possibili interventi filosofici in azienda, dall'altro a mostrare la necessità e insostituibilità proprio di tali interventi.

Per introdurre tale quadro non ripartiremo "dai fondamentali", descrivendo lo sviluppo del mondo produttivo e del pensiero organizzativo e manageriale nel corso del Novecento e fino a oggi. Tutto ciò è infatti ben presente in molti altri studi, anche specialistici, tra cui quelli ai quali ci siamo richiamati nelle pagine precedenti. Quel che qui ci interessa sottolineare sono alcuni degli elementi presenti in quelle analisi, perché proprio su di essi è possibile misurare la portata del possibile avvento della filosofia nel mondo delle aziende.

In particolare, prima di passare a trattare uno per uno i sette ambiti problematici elencati alla fine del capitolo precedente, vorremmo, a guisa di loro introduzione, focalizzare la nostra attenzione su tre elementi che, a nostro avviso, da soli perimetrano l'attuale stato generale del mondo organizzativo: la *complessità*, l'*instabilità* (e il suo corollario, il *cambiamento*) e la *competizione*.

Complessità

Il primo di questi elementi, anche senza scendere troppo nei dettagli, non è certo difficile da riconoscere: l'attuale stato del mondo organizzativo è infatti caratterizzato da una straordinaria *complessità*. Viviamo in quello che Thomas Friedman ha definito "un mondo piatto"¹, nel quale tutti possono competere con tutti e le possibilità di combinazione delle relazioni sono così tante da risultare indominabili. E' un mondo nel quale le merci di largo consumo provengono dai quattro angoli del pianeta e preferibilmente da dove possono essere prodotte - non sempre lecitamente ed eticamente - al costo più basso. E' un mondo nel quale i comportamenti quotidiani delle persone - ritmi, sogni, bisogni, consumi - sono pesantemente influenzati da reiterati messaggi pubblicitari, social networking, modelli prelevati da luoghi e culture anche lontanissimi. E' un mondo nel quale - come di nuovo illustra Friedman - i *call center* cui si rivolgono gli americani hanno sede a Bangalore, nell'India meridionale (e quelli cui si

¹ Thomas Friedman, *Il mondo è piatto. Breve storia del ventesimo secolo*, Mondadori, Milano, 2006 (ed. or. *The World Is Flat*, 2005).

rivolgono gli italiani sempre più hanno sede in Romania o in Albania). E' un mondo nel quale, infine, il ritmo del cambiamento e dell'innovazione tecnologica ha reso il domani imprevedibile, al punto che la sola ricerca farmacologica può rivoluzionare gli assetti della famiglia (ci riferiamo a due innovazioni a nostro avviso epocali: la pillola antifecondativa e i farmaci contro l'impotenza maschile).

Questa complessità può a volte forse apparire lontana, o ininfluenza, rispetto alla nostra vita quotidiana, magari se vista dall'ottica di una piccola o media azienda. In realtà è tutt'altro che così, perché la vita di ciascuno di noi oggi ne è influenzata - e a maggior ragione quella di un'organizzazione - attraverso catene causali e raggruppamenti di variabili che a volte possono connettere subitaneamente elementi a prima vista molto lontani tra loro, come per esempio un problema politico in un paese lontano e il prezzo del gas usato per riscaldarci. È pertanto vitale per un'azienda confrontarsi, fare i conti e prendere posto all'interno di tale complessità. Ma, per farlo, è in primo luogo necessario *comprenderla*, perché non esiste, né può esistere alcun "consulente" in grado di dire a un'azienda quale sia il posto che essa deve assumere all'interno del quadro della complessità: solo i diretti interessati possono avere la risposta, anche perché essa è indissolubilmente connessa alla *responsabilità* di assumersene la messa in pratica. Ed è per questo che il già citato Gary Hamel può affermare che sia insensato pensare di «"vendervi" il mio punto di vista sul futuro» e che sia invece meglio «aiutarvi a costruire il vostro»². La comprensione della realtà complessa in cui oggi viviamo è dunque un primo bisogno per una moderna organizzazione. Ma questo ci rinvia ad alcune delle caratteristiche peculiari della filosofia il cui interesse per le aziende era apparso ai nostri interlocutori fin dal capitolo 4 della prima parte di questa ricerca.

Comprendere la realtà richiede infatti che *si indaghi e si rifletta* sulle singole parti che la compongono, cioè - nel caso delle aziende - tanto sui macrosistemi entro i quali l'organizzazione si muove e si deve inserire (economico, finanziario, sociale, politico, culturale), quanto sui microfenomeni con i quali interagisce (le *persone* che fanno parte dell'azienda, i partner aziendali e sociali, gli utenti dei suoi prodotti, ecc.).

Indagare e riflettere su questi temi richiede una certa *libertà* dalle urgenze pragmatiche caratteristiche dell'ordinario processo produttivo quotidiano: richiede quelli *spazi liberi* che la filosofia, praticata in azienda, può offrire. Spazi all'interno dei quali solo può esser possibile ai diversi soggetti che fanno parte dell'organizzazione comporre assieme un quadro di *senso*, che tenga assieme - con coerenza, armonia e rispondenza alla realtà circostante - identità aziendale e identità dei collaboratori, interesse comune e interesse personale, insieme a tutte le altre variabili determinanti per il lavoro di un'organizzazione. Si tratta, in buona sostanza, di *ridare credito alla ridondanza*, a quello che un punto di vista miope chiamerebbe *spreco*, perché come dice una voce autorevole nel mondo organizzativo italiano, Pier Luigi Celli, «quanto più il contesto è complesso e non standardizzabile, allora tanto più l'agire organizzativo richiederà variazione, molteplicità di competenze ed elasticità di comportamenti»³.

Ma indagare e riflettere su questi temi comporta anche il ricorso a un pensiero all'altezza della situazione. Un pensiero che se a volte il filosofo consulente può anche,

² Gary Hamel, *Il futuro del management*, RCS, Milano, 2008, p. XI.

³ Pier Luigi Celli, *Narrare le leadership*, Roma, Luiss University Press, 2007.

per lo meno in parte, fornire, di certo può stimolare, così come aiutare per stabilire le linee guida per un suo sviluppo. Un pensiero soprattutto che, rifuggendo dall'andamento lineare tipico di tanti modi di fare *management*, aiuti le organizzazioni a metabolizzare concetti come la non determinazione univoca dei processi, la costruzione retroattiva del senso, l'inefficacia di una pianificazione rigida, e via discorrendo⁴.

Un lavoro di questo tipo, che può avvenire a ogni livello, dal disegno dei grandi scenari alla gestione di una piccola squadra, può certamente aiutare un'organizzazione a orientarsi nel mondo di oggi. E, in questo modo, permetterle di affrontare consapevolmente una delle sue caratteristiche più salienti: l'*instabilità*.

Instabilità e cambiamento

La conseguenza più rilevante della crescente e indomabile complessità del mondo in cui viviamo è infatti la costante *instabilità* e *precarità* di opere e strategie, imprese e prassi. La stretta interconnessione tra i sistemi entro i quali operano i cinque miliardi di abitanti del pianeta produce infatti mutamenti imprevedibili e continui, in coerenza con l'immagine-simbolo contemporanea più nota della complessità - quella della farfalla il cui battito d'ali a Sidney può produrre un uragano in California⁵.

Quest'instabilità ha due conseguenze drammatiche per un'organizzazione:

1. rende precarie anche le esistenze di chi vi lavora, producendo un malessere che si riflette ovviamente tanto sulle relazioni interne (cioè sulla vita quotidiana dell'organizzazione), quanto sul suo funzionamento operativo e produttivo (cioè sulle sue possibilità di crescita e/o di sopravvivenza);
2. rende impossibile il reimpiego delle collaudate prassi del passato e, al contrario, richiede una continua reinvenzione di stili e prassi, una costante *innovazione* non solo nell'ambito della produzione - compresa la cosiddetta "innovazione tecnologica" - ma anche e soprattutto nella interpretazione delle funzioni, dei comportamenti e delle regole di convivenza all'interno dell'organizzazione.

È perciò che tra le prime e più importanti grandi sfide del futuro vi è la necessità - per usare ancora un'espressione di Gary Hamel - di «ricostruire le fondamenta filosofiche del *management*»⁶. Una ricostruzione che, tenendo conto dell'instabilità, indaghi e metta in dubbio anche e soprattutto i principi finora più saldi di un'organizzazione, ovvero:

- a) le sue *finalità*, che lungi dal limitarsi all'incremento del profitto, devono includere scopi più elevati, tali da comprendere, come diceva Kant, gli esseri umani come fini e non come mezzi;
- b) la *struttura* stessa dell'organizzazione, che deve aprirsi al dibattito democratico e costituirsi come una *comunità*;
- c) il potere della *leadership*, che deve ripensarsi profondamente in direzione di stili

⁴ Sulla complessità la bibliografia è sterminata. Per un'introduzione rimandiamo al recente Alberto F. de Toni, Luca Comello, *Viaggio nella complessità*, Milano, Marsilio 2007 e all'ormai classico Edgar Morin, *Introduzione al pensiero complesso*, Milano, Sperling & Kupfer, Milano 1993.

⁵ L'immagine, variamente ripresa, pare si debba all'emerito teorico del caos, Edward Norton Lorenz in *Deterministic nonperiodic flow*, in "Journal of Atmospheric Sciences", Boston, March 1963, Vol.20, pp. 130-141.

⁶ Gary Hamel, *Le grandi sfide per il management del XXI secolo*, in "Howard Business Review", giugno 2009, Il Sole 24 Ore, Milano, p. 138.

- più inclusivi e mediati, capaci di favorire l'innovazione e la collaborazione;
- d) i sistemi di *controllo*, che dovranno considerare la possibilità di evolversi verso procedure meno rigide e gerarchiche;
 - e) la *comunicazione* e il *dibattito* aziendali, da ampliarsi attraverso la creazione di una condivisione dell'informazione che sola può fare fronte all'enorme proliferazione di eventi e variabili cui dobbiamo fare fronte quotidianamente.

Su questi orientamenti si può forse discutere, ma che eminenti esperti del mondo organizzativo si esprimano in loro favore significa quantomeno che la risposta "ordinaria" all'instabilità e al cambiamento - la più sfrenata *competizione* - non sia forse oggi così affidabile quanto lo è stata nel secolo scorso.

Competizione

"Competizione" e "concorrenza" sono tra le parole chiave del mondo aziendale contemporaneo, il quale - seguendo in modo piuttosto acritico e superficiale una parte del pensiero di Adam Smith, quello economico, e trascurando il suo pensiero etico - sostiene per la sua gran parte che grazie alla competizione tra i diversi attori della scena economico-produttiva sia possibile giungere a un'ottimizzazione dell'offerta, della qualità e dei costi. La concorrenza, in altre parole, stimolerebbe (o meglio, obbligherebbe) a svolgere al meglio le attività produttive, pena l'insuccesso e l'uscita dal mercato.

Lasciando da parte ogni considerazione teorica riguardante questa posizione⁷, basterà qui osservare che, oggi, la concorrenza da un lato viene interpretata come una vera e propria *lotta contro* i propri competitori (laddove in origine essa era pensata come una leale tenzone, un "con-correre", cioè un correre assieme e non contro⁸), dall'altro produce molti dei danni che maggiormente affliggono le aziende e la vita delle persone che le animano. Entrambi questi due fenomeni sono legati al fatto che, giocoforza, concentrarsi sulla concorrenza non può che far trascurare altre forme di relazione tra gli attori del mondo organizzativo⁹.

Così, l'importanza che oggi si assegna alla competizione e l'enfasi con la quale ci si dedica a migliorare gli strumenti con i quali affrontarla, finiscono inevitabilmente per avere conseguenze tanto sul piano umano, quanto su quello aziendale. Sul primo, l'isolamento che la cultura della competizione porta con sé ha conseguenze di tipo psicologico: ansie, paure, conflitti, anche con i colleghi, che fanno diminuire la disponibilità all'investimento di fiducia. Sul secondo, abbiamo invece conseguenze di tipo organizzativo: impoverimento della *mission* aziendale, progressiva diminuzione dell'attenzione ai valori (come testimoniato dalla frequenza con cui scoppiano scandali etici), perdita di contatto con gli utenti, spesso visti più come risorse da sfruttare che come persone delle quali soddisfare i bisogni. In entrambi i casi, tuttavia, al centro troviamo un problema più generale, che si fa di giorno in giorno più grave anche sul piano sociale: la disgregazione dei legami sociali e con essi delle *identità*.

⁷ Ci piace però ricordare come secondo alcuni le aspettative riguardo alla "mano invisibile" che mette a posto i mercati siano sostanzialmente religiose e affondino le proprie radici nientemeno che nella teologia trinitaria. Cfr. Giorgio Agamben, *Il regno e la gloria, per una genealogia teologica dell'economia e del governo*, Milano, Neri Pozza, 2007

⁸ Cfr. in proposito Franco Cesaro, *Piccoli e scatenati*, Guerini, Milano, 2006.

⁹ Un'interessante dibattito sulla competizione si trova in: Alessandro dal Lago, *Che cos'è la competizione?*, Enciclopedia multimediale delle scienze filosofiche, Rai Educational, www.emsf.rai.it/grillo/trasmissioni.asp?d=135

Ecco così che il quadro generale che abbiamo delineato ci mette di fronte al primo degli ambiti che, al termine del precedente capitolo, avevamo indicato tra quelli nei quali le pratiche filosofiche possono trovare un loro importantissimo impiego in azienda.

AMBITI DI INTERVENTO DELLE PRATICHE FILOSOFICHE IN AZIENDA

Area dell'identità e della diversità

Il tema dell'identità, classico nella filosofia, è di grande complessità e non certo limitabile all'ambito aziendale. Ma essendo il lavoro una parte rilevante della vita di una persona (passiamo sul posto di lavoro almeno metà della nostra vita di veglia per cinque giorni la settimana), le problematiche ivi sviluppate non possono che ripercuotersi sull'intera vita di un individuo, al punto che, come abbiamo visto, alcuni consulenti filosofici specializzati nel settore aziendale lo hanno fatto dopo aver constatato che gran parte dei problemi personali dei loro consultanti avevano origine dalle difficoltà esperite sul lavoro.

Limitandoci qui a prendere in considerazione le linee fondamentali del modo in cui il problema dell'identità si manifesta in azienda, dobbiamo innanzitutto distinguere le problematiche *personali* da quelle *organizzative*.

Così, *sugli individui* esso assume la forma di una scissione tra i valori e il senso della propria esistenza da una parte, e i valori e il senso percepiti e vissuti sul posto di lavoro dall'altra. Questi ultimi tuttavia non possono non entrare a far parte dell'identità personale, ma non riescono a farlo in modo concreto e armonico. Ciò - oltre al malessere personale, con conseguenti perdita di energia, patologie e (come sta avvenendo sempre più di frequente) perfino casi di suicidio sul posto di lavoro¹⁰ - comporta una mancanza di coinvolgimento nelle attività organizzative e una marcata difficoltà a interagire serenamente con i colleghi, spesso percepiti a loro volta come avversari più che come collaboratori.

Viceversa, *sulle organizzazioni* il problema dell'identità si manifesta sotto forma di scomposizione del corpo organizzativo: una *mission* sempre meno chiara e sottomessa al "successo" fine a se stesso (spesso per mere esigenze di sopravvivenza), l'accantonamento dei principi di valore e la riduzione del *senso* dell'agire organizzativo al mero raggiungimento di obiettivi economici portano quasi necessariamente al venir meno del senso d'appartenenza e della motivazione degli individui, e perciò, di conseguenza, della coesione dei *team*. Non è pertanto un caso, così, che gli studi di settore evidenzino sempre più come persino in quelle aziende che fanno esplicitamente leva sulla cooperazione, sul dialogo e sulla fiducia, in realtà queste intenzioni restino lettera morta e che siano assai rari i lavoratori che affermano di avere tra i propri colleghi amici, o perfino confidenti¹¹.

L'identità è, per definizione, cosa assai personale e "unica": ciascuno ha la propria, che lo identifica e lo distingue dagli altri. Ciò vale tanto per le persone, quanto per "individui

¹⁰ Cfr. su questo Michela Marzano, *Estensione del dominio della manipolazione*, Mondadori, Milano, 2009, nel quale viene studiato il caso, eclatante, di Telecom France.

¹¹ Cfr. in proposito Richard Sennett, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano, 2008.

collettivi” quali sono le organizzazioni aziendali. Ed è chiaro che, se la definizione e l’evoluzione di un’identità personale sono processi complessi che richiedono tempo, riflessione, mediazione, verifiche, quelli di un’identità collettiva sono ancor più complessi e delicati, dato che richiedono la messa in gioco delle stesse identità individuali, la loro partecipazione alla definizione dell’identità condivisa, la loro (parziale) subordinazione a esigenze e valori proprie dell’impresa, la verifica dell’effettiva sostenibilità individuale, e così via. Non si tratta dunque di questioni che si possono predeterminare, bensì da affrontare attraverso processi che vedano protagonisti i soggetti coinvolti. L’unica cosa che deve essere tenuta ferma è che, **in assenza di identità consapevolmente e esplicitamente ben elaborate, è assai difficile immaginare percorsi esistenziali (per gli individui), collaborativi e produttivi (per le organizzazioni) che possano risultare soddisfacenti e funzionali.**

Così, ad esempio, un’azienda nella quale l’identità sia “dettata” dall’alto invece che coprodotta da tutti (o almeno gran parte) di coloro che le danno vita, o nella quale la *mission* - per quanto legittima o perfino necessaria, a fronte del settore di competenza e delle condizioni in cui l’impresa si trovi ad operare - sia solamente “comunicata”, invece che **“condivisa” attraverso un confronto dialogico-critico al quale prendano parte tutti i collaboratori**, difficilmente potrà sperare di avere al suo interno il clima di fiducia reciproca e il grado di coinvolgimento identitario dei propri membri indispensabili a stabilire tra essi l’ottimale livello di motivazione e il necessario livello di cooperazione. In particolare, in un’organizzazione di tal fatta sarà molto difficile stabilire quell’*“ambiente etico”* senza il quale risulteranno impossibili tanto l’efficienza interna, quanto una sana e autorevole interazione con gli *stakeholder* - cioè due presupposti inalienabili di quello stesso “successo” che le aziende inseguono spesso in modo meramente strumentale e, proprio per questo, invano.

Area dell’etica

Di “etica” si parla sempre più spesso, nel mondo delle aziende. Dopo un lungo predominio di slogan come *“business is business”* e *“no money on the table”*, attraverso i quali si cercava di far passare l’idea di una pretesa “neutralità etica” degli affari, sono stati gli scandali finanziari e la drammaticità di alcune situazioni sociali, politiche e ambientali, con le loro conseguenze sui mercati, a riportare l’attenzione sull’importanza dei comportamenti tenuti dalle aziende nei confronti della realtà che le ospita. Oggi, cose come le “certificazioni etiche” - attraverso le quali enti di verifica indipendenti assegnano attestati di comportamenti conformi a determinati principi e criteri - e “carte etiche” - nelle quali le aziende, assieme a consulenti *ad hoc*, definiscono i principi di valore che ne ispirano le azioni - sono all’ordine del giorno, specie nelle organizzazioni più grandi o più esposte a rischi di contestazione.

Di tali iniziative viene tuttavia spesso contestata la *reale* eticità, in quanto ne vengono riconosciute le motivazioni *strumentali*: l’eticità, in altri termini, verrebbe cercata ed esibita solo ed esclusivamente al fine di acquisire un semplice vantaggio competitivo nei confronti delle aziende concorrenti. Non c’è dubbio che ciò sia spesso vero, ma non sembra esser questo il limite più grave di questo tipo di attenzione posta dalle aziende sull’etica. Infatti, il comportamento etico include in sé sempre un “premio sociale”, così

come la “sanzione” dei comportamenti immorali è proprio la disapprovazione e la messa ai margini delle relazioni sociali del deviante. Dunque, che le aziende si dotino di regole di comportamento etico e le rispettino non può che esser considerato un passo importante nella direzione della moralizzazione del mondo degli affari, a prescindere dal peso specifico delle molteplici motivazioni che possono spingerle a farlo. Il limite di “carte” e “certificazioni” è invece un altro: da una parte, esse rimangono fenomeni relativamente rari, dall'altra ancor più raramente vengono meno messe pienamente in pratica, faticando a integrarsi in un ambiente - quello aziendale - nel quale l'eticità è raramente vissuta quotidianamente in tutti i suoi risvolti.

Quest'osservazione non deve ovviamente esser presa come l'enunciazione di un sorta di “legge”, come talvolta si vede fare¹², bensì come una generalizzazione non esaustiva, e tuttavia significativa: nelle aziende, in effetti, vige tuttora un clima perlopiù autoritario (in ragione delle esigenze strategiche che impongono strutture verticistiche di tipo simil-militare¹³) e diffidente (a causa della cultura della competizione), vi manca il tempo per la cura delle relazioni personali e della condivisione di orizzonti e valori, ma anche per la riflessione sulla portata e sulle conseguenze di lungo periodo dei valori dichiarati e delle scelte organizzative ad essi legate.

Tutto ciò è fatale e né può stupire, né va con superficialità semplicemente addebitato ad una ipotetica volontà consapevole delle *élite* dirigenti: basti pensare, ad esempio, che il titolare di una piccola azienda certificata eticamente ci narrava che la maggiore difficoltà dell'operazione era stato far accettare il costo della scelta ai dipendenti, che avrebbero preferito investirla in una gratifica.... La cosa è in realtà ben più complessa, giacché rimanda alla complessità dell'universo dei valori, entro il quale - come ben sanno i filosofi - non è mai facile stabilire gerarchie e priorità, né è mai possibile che esse siano definite e scritte una volta per tutte o non diano mai adito a ulteriori conflitti da dirimere volta per volta, con pazienza, dialogo e condivisione.

In altre parole, la “svolta etica” che le aziende stanno compiendo negli ultimi anni ha nelle “carte” e nelle “certificazioni” un momento certo importante - vuoi perché si tratta dell'apertura di un fronte di interesse finora trascurato, vuoi perché è comunque il modo più tradizionalmente “aziendale” di avvicinare la questione - ma che tuttavia è solo un primo, embrionale passo sulla via della creazione di un “ambiente etico”, che permetta a tutti coloro che operano in ciascuna organizzazione di maturare eticamente (migliorando così le relazioni intra-aziendali) e far maturare l'organizzazione stessa (perfezionandone l'identità e l'eticità), ma anche a tutti i diversi soggetti organizzativi di interagire eticamente tra loro (creando un mercato che non sia più solo un campo di battaglia) e con i cittadini che ne sono i referenti (ristabilendo con essi un rapporto fiduciario che oggi sembra smarrito, ma anche tornando a interagire in modo fiduciario e leale con la politica).

¹² Ne è esempio il citato lavoro di Michela Marzano, *Estensione del dominio della manipolazione*, il quale sembra attraversato dall'assioma che ove vi sia “impresa” *ipso facto* sia in vigore la sopraffazione, il valore unico del profitto, l'assenza di sensibilità etica e di valori umani. Talvolta viene il sospetto che simili “raffinati” analisti all'interno di un'azienda non abbiano mai lavorato e studino il fenomeno solo dall'esterno e sempre con (pre)determinati presupposti “politico-ideologici”.

¹³ Volendo essere più sottili, potremmo rinviare al noto saggio di Norberto Bobbio, *Il futuro della democrazia* (Einaudi, Torino, 1984), nel quale il filosofo definiva in sei punti “le promesse non mantenute della democrazia” e, tra questi, indicava l'assenza di democrazia nel luogo ove i cittadini passano la gran parte della loro vita: il mondo del lavoro e le aziende.

Perché tutto questo possa avvenire, però, è necessario che ciascun soggetto individuale e collettivo - cioè, le persone e le aziende - faccia la sua parte, e la faccia in primo luogo dedicando attenzione e tempo a una più meditata, precisa e condivisa identità: non può infatti esservi eticità laddove non sia stata ben ponderata la rosa dei valori, la loro gerarchia e le loro conseguenze¹⁴. E, a sua volta, questo non può esserci se non siano stati sottoposti ad esame le finalità e gli obiettivi dell'azienda - potremmo dire: il suo *sensu*. Ma, per tutto questo, sono necessari *spazi liberi* all'interno dei quali svolgere, come momento essenziale della vita organizzativa, una condivisa attività riflessiva.

Area della compartecipazione

Una cosa va attentamente precisata: diversamente dal modo in cui viene sovente (mal)intesa, l'etica non è un codice di leggi *astratte* cui l'individuo deve sottomettersi per non essere escluso dal consesso civile, bensì è il sistema dei comportamenti rispettosi degli altri che l'individuo stesso, usando solo attenzione, può perlopiù comprendere da solo e che gli garantiscono una armoniosa convivenza con i propri simili, inclusi quelli con idee, bisogni e desideri diversi dai suoi. L'etica, cioè, è un *regolatore delle relazioni tra gli uomini*, e le sue "leggi" (che tali non sono, non essendo in genere scritte) scaturiscono proprio da tali relazioni, se queste sono vissute con genuinità. Detta in altri termini, poiché c'è sempre un'etica (termine che in greco antico significava "costume", "abitudine"), la domanda da porsi è piuttosto di qual genere essa sia.

Il problema, oggi, è che le relazioni raramente sono genuine, perché sovente inquinate dalla cultura individualista, che fa dell'uomo una monade senza finestre, priva di affetti, comprensione e benevolenza, ma apparentemente dotata solo di un'infinita volontà di appropriazione e autoaffermazione¹⁵. Muoversi sul piano dell'etica, perciò, significa al tempo stesso ristabilire delle relazioni dirette, franche, aperte e paritetiche, nelle quali si mettano da parte le "forme" (perlopiù utili solo a favorire la tolleranza tra indifferenti) e sia viceversa non solo concesso, ma addirittura *richiesto* il conflitto tra le differenze, il *polemos*, condizione senza la quale non si può avere un autentico *dialogo* - confronto tra diversi nel quale essenziale è il *dia*, la separazione polarizzante dei dialoganti, che proprio dalle loro manifeste *differenze* trovano la ragione del loro stare assieme e gli strumenti per la loro reciproca crescita¹⁶. Cosa che spiega il già citato fatto che nelle aziende ove si sia lavorato per costruire relazioni aperte e migliorare la comunicazione manchi di fatto la fiducia e l'amicizia tra i colleghi. Né è un caso che le aziende nelle quali la cooperazione è migliore, le disfunzioni organizzative meno vistose e l'innovazione più alta siano quelle (in genere giapponesi, grazie alla cultura autoctona) nelle quali, pur nel rispetto delle gerarchie, i dipendenti segnalano ai *leader* i loro errori e le loro mancanze¹⁷.

Del resto, è questione ben nota e sono innumerevoli le dichiarazioni di studiosi del

¹⁴ In un'appassionata lezione sulla narrazione il già citato Celli elenca i "beni identitari": rispetto, tolleranza, dignità, onore, valori, autoconsapevolezza, capacità di essere valorizzati. Siamo d'accordo. Cfr. Pier Luigi Celli, *Narrare le leadership*, cit.

¹⁵ Il paradigma individualista sembra oggi messo in discussione, e non solo dalle pratiche filosofiche. Tra le tante emergenze in merito citiamo la scoperta scientifica forse più importante degli ultimi anni nel campo delle neuroscienze, ovvero i neuroni specchio. Cfr. Giacomo Rizzolatti, Corrado Sinigaglia, *So quel che fai*, Milano Raffaello Cortina, 2006.

¹⁶ Cfr. Neri Pollastri, *Conversazione che Giacomo Marramao*, in "Phronesis", 12, 2009.

¹⁷ Cfr. il già citato lavoro di Richard Sennett, *L'uomo artigiano*.

pensiero organizzativo a favore di un clima più disteso, e da tante parti sembra proprio che uno degli elementi chiave per lo sviluppo e la crescita organizzativa del futuro sia la capacità di creare fiducia¹⁸.

Nell'instaurazione di un clima di compartecipazione di questo genere la funzione che le pratiche filosofiche possono svolgere in azienda crediamo non abbia sostituti. Perché l'approccio filosofico è *intrinsecamente collaborativo*: non solo perché, come recita un vecchio adagio, due teste pensano meglio di una sola, ma anche e soprattutto perché due teste *pensano diversamente* e il loro interagire apre reciprocamente scenari a ciascuno inattesi, impensati. Perciò, la pratica della modalità filosofica di affrontare i problemi produce senz'altri interventi un sentimento di comprensione, di fiducia, di rispetto: lo produce come preconditione (se non mi fido del mio interlocutore, non posso "sfruttare" ciò che lui ha da dirmi di nuovo e, per me, di originale), lo rafforza a posteriori (esperire l'intesa tra diversi e i vantaggi che essa offre al lavoro comune e alla individuale comprensione delle cose accresce il senso di intimità e di *legame* con l'altro).

Questo fenomeno potrà sembrare una *boutade*, ma è invece qualcosa di concreto che alcune pratiche filosofiche sfruttano da tempo con successo. La *Philosophy for Children*, ad esempio, è un'attività dialogica svolta con bambini di prima età scolare che ha per obiettivo primario favorire la crescita precoce delle loro capacità di manipolare concetti astratti, ma ha come straordinario sottoprodotto proprio l'apprendimento attivo delle regole di comportamento in gruppo e l'affiatamento delle classi. Insegnanti e facilitatori testimoniano come i ragazzi esperiscano l'importanza di rispettare i turni di intervento, la pertinenza dei loro contributi, la pacatezza nella comunicazione, e via dicendo, perché comprendono facendo che solo in tal modo possono *trarre vantaggio dal contributo degli altri*, così come, cooperando, rafforzano il legame con i loro compagni, che sono stati loro "complici" nel lavoro di gruppo¹⁹.

Certo, in azienda (così come a scuola, del resto) non tutti gli ambiti e non tutti i momenti possono essere gestiti in questo modo. Ed infatti, come abbiamo visto, i filosofi d'azienda tendono a parlare di *spazi liberi* nei quali praticare la filosofia per trarne i vantaggi che essa ha da offrire. Ma questi, sul piano della comunicazione, del coinvolgimento, della democrazia e della costruzione di una comunità interaziendale sono molti e possono essere offerti *solo dalla filosofia*, non da altre forme di intervento di consulenza o formazione.

Area del potere e della *leadership*

Parlare di ambiente democratico, di pariteticità della comunicazione e del dialogo, di disponibilità alle critiche "dal basso" potrà apparire come un rischio per chi dirige le organizzazioni - quella *leadership* che, come abbiamo visto e come ben sa chi si muova nel mondo delle organizzazioni, è oggi tanto mitizzata.

¹⁸ Oltre a quanto già esposto nel capitolo precedente si possono consultare a questo proposito Agostino La Bella, *Leadership*, Milano, Apogeo, 2005, e Claudio G. Cortese, *Motivare*, Milano, Raffaello Cortina, 2005, dove tra l'altro appare chiaro come gli studi sulla motivazione classici a questo riguardo si trovino oggi col fiato corto: è il verbo stesso a portare con sé uno scenario oggi sviante.... Più che motivare, secondo noi, bisogna trovare uno scopo comune, e un *sensu*.

¹⁹ Cfr. Antonio Cosentino (a cura di), *Filosofia e Formazione, Dieci anni di Philosophy for Children in Italia*, Napoli, Liguori, 2002, e Marina Santi (a cura di), *Philosophy for children: un curriculum per imparare a pensare*, Napoli, Liguori, 2006

Di *leadership* oggi si parla molto anche in ambito filosofico, sia all'estero - dove Tom Morris, già professore universitario di filosofia antica, è diventato uno dei più influenti teorici della materia dopo l'uscita del suo fortunato libro *If Aristotle Run General Motors* - sia nel nostro paese, dove sono usciti lavori che descrivono *leadership* di volta in volta, per esempio, *riflessive* o *filosofiche*. In tutti questi casi, però, quel che resta centrale è un discorso *attorno alla leadership*, fatto da filosofi e sulla base delle loro conoscenze, esperienze e teorizzazioni. Si rimane, cioè, sul piano della *normatività eterogena*, della "ricetta" offerta al *leader* in forma di conoscenze umanistiche o filosofiche. Così, Morris segnala e spiega perché le antiche virtù aristoteliche possono essere messe "al servizio dell'eccellenza", perché la verità, la bellezza e l'eticità paghino anche nel *business*, oppure indica quali suggerimenti provenienti dalla storia del pensiero il *leader* possa utilmente raccogliere per migliorare se stesso. Cose analoghe fanno gli autori italiani, ora richiamando il *leader* all'importanza della crescita personale attenta non solo al mero "fare", ma anche all'"essere", al sentire, all'"anima"²⁰, oppure definendo in termini filosofici cosa sia la *leadership* e offrendo suggestioni dalla letteratura su come possa essere realizzata²¹.

Qui non ci interessa discutere se il contenuto di questi lavori "filosofici" sulla *leadership* siano o meno condivisibili; la questione è piuttosto un'altra: è questo, soprattutto questo, che la filosofia ha da offrire sul tema della *leadership*? Noi, in continuità con quella distinzione tra *processo* e *contenuto* che abbiamo fatto nel capitolo 3 della prima parte, crediamo di no. Pensiamo invece che, di nuovo, la filosofia abbia da offrire anche su questo tema soprattutto il suo contributo critico, riflessivo e creativo, ma lo debba fare *assieme* a chi la *leadership* la esercita di fatto, o deve andare ad esercitarla.

Infatti, l'unica cosa *generale* che può e deve restar ferma di un *leader* è il fatto che egli debba *condurre* una certa impresa e un certo numero di persone; ma ogni *leader* avrà a che fare con imprese e persone diverse, ogni *leader* sarà inevitabilmente una persona diversa, ogni *leader* avrà - e dovrà avere - la piena libertà di scegliere *come* esercitare il suo potere dirigenziale. E, per scegliere sensatamente, avrà necessità non solo e non tanto di "elementi di *leadership*", di consigli e indicazioni offerte da esperti, ma anche di una comprensione più ampia della situazione concreta in cui si trova ad operare, del contesto valoriale delle alternative a sua disposizione, della propria personale attitudine a svolgere il ruolo in un modo piuttosto che in un altro. E, non ultimo, dell'importanza che ha in un'azienda un clima di condivisione e di alleanza umana, anche affettiva, che una gestione troppo "militare" o "eroica" del ruolo di *leader* può rendere oltremodo difficile da ottenere. Perché non c'è dubbio che, in taluni casi, una figura decisionista fino all'autoritarismo, geniale ma dispotica, ipercoinvolta ma sorda, può essere proprio quello che serve a condurre un'organizzazione là dove tutti ritengono sia giusto arrivare; ma è altrettanto vero che, spesso, un tale stile di *leadership* può creare tensioni di tale entità nei singoli e nel gruppo da portare l'organizzazione nell'abisso. Come scegliere tra i due modelli - spesso visti, come già osservato in precedenza, come estremi di uno spettro ben più ampio e complesso - non è cosa che può esser demandata all'esperto esterno, ma che spetta al *leader* stesso. Quel che spetta all'esperto è, invece, aiutare il *leader* a

²⁰ È questo il tema che attraversa il già citato libro di Andrea Vitullo, *Leadership riflessive*, che peraltro contiene anche le interessanti conversazioni ed esemplificazioni di professionisti stranieri che abbiamo riportato nel capitolo 5.

²¹ Marcello Marino, *Leadership filosofica*, Morlacchi, Perugia, 2008.

chiarire il contesto della scelta. E chiarire i contesti, ormai lo sappiamo, è proprio il lavoro della filosofia, a ogni livello logico: intendiamo, con questa osservazione, fare notare come se pure vi sono modelli consulenziali che consentono di “scegliere” lo stile di leadership adatto a una certa situazione, non vi sono in tutta la letteratura organizzativa modelli che problematizzino quegli stessi modelli. Solo la filosofia consente un continuo passaggio al metalivello di riflessione, e solo la filosofia, pertanto, consente di controllare le proposte dei diversi consulenti “organizzativi”.

Dunque, anche in quest’area le pratiche filosofiche, con i loro *spazi liberi* di riflessione, possono offrire un contributo unico, favorendo la comprensione personalizzata non solo dei modi migliori di interpretare la *leadership*, ma anche delle forme in cui integrare il potere con la comunicazione democratica e con il dialogo aperto - senza i quali un’azienda non fiorisce, quando non si trasformi in un luogo grigio dal quale tutti coloro che vi operano non vedono l’ora di uscire - e delle modalità con cui affrontare le scelte tra le difficili alternative (*trade-off*) che la complessità e il cambiamento pongono, come sfide, di fronte al *leader*.

Area dell’innovazione

Assieme alla competitività, l’innovazione è una delle parole chiave più diffuse quando si parla della vita di un’organizzazione nello scenario complesso e mutevole della contemporaneità. Il problema dell’innovazione è che, per definizione, non ci sono ricette, metodi o strategie rigidi e lineari per ottenerla: *innovare* significa andar oltre l’esistente, trascendere tutto quello che fino a quel momento era stato pensato e realizzato, introdurre una variante inattesa; di conseguenza, niente del passato può essere usato per pro-gettare - mettere in atto nel futuro - cose che al passato neppure appartengono.

L’innovazione è dunque l’ineffabile per eccellenza della vita organizzativa, ed è forse per questo che per favorirla vengono tentate le vie più improbabili, spesso facendo leva sulla relazione tra creatività ed arte. Ciononostante, va detto che, al di là della necessaria trascendenza del *novum* rispetto al passato, è possibile stabilire dei vincoli che rendano più probabile l’innovazione. Oltre alle spesso citate *best practices*, peraltro spesso irripetibili, vi sono vari orientamenti al riguardo; tutti però sottolineano la necessità di fare, come vedremo tra poco, un “salto logico”, ovvero di cambiare cultura e prospettive di riferimento. Insomma si tratta sempre di guardare la realtà con occhi nuovi²².

Che in un’organizzazione l’innovazione sia importante a tutti i livelli - di prodotto, di processo, strategico e manageriale - lo abbiamo d’altronde già osservato, notando come molti studiosi delle organizzazioni vedano in essa il momento decisivo del futuro del *management*. E ciò non solo sul piano teorico, ma sulla base di esempi tanto chiari, quanto concreti. Sono infatti numerosi i modelli di aziende capaci di straordinario successo proprio grazie a radicali innovazioni sul piano dell’organizzazione interna, della *leadership*, della comunicazione, della produzione: dalla comunità di Linux a Greenpeace, dalla W.L. Gore & Associates (l’azienda creatrice del tessuto Gore-Tex) a Whole Foods Market (il

²² Anche in questo caso ci sembra non vi sia di meglio che rimandare a Gary Hamel, *Il futuro del management*, op. cit. Riguardo ai diversi livelli logici ci sembra utile, a livello più che altro metodologico, rimandare all’opera di Gregory Bateson, su cui suggeriamo Rocco de Biasi, *Gregory Bateson, antropologia, comunicazione, ecologia*, Milano, Raffaello Cortina, 2007.

più grande distributore di alimenti “verdi” negli USA), da Google a Grameen Bank, si moltiplicano gli esempi di aziende che hanno fatto leva su innovazioni incentrate sulla condivisione e sulla libertà, sul dialogo e la collaborazione, sul tempo apparentemente “rubato” alla produzione standard, ma di fatto investito sulla definizione condivisa di obiettivi e identità, sulla scommessa solidaristica. Forme di innovazione che si fondano sulla messa in discussione e il superamento di tradizionali capisaldi delle organizzazioni - il verticismo, la separazione rigida delle funzioni e delle competenze - oppure sulla valorizzazione di aspetti solitamente trascurati dal *business* - l’etica, la sensibilità ambientale, la socialità - o ancora su inusuali investimenti di tempo e di energia - nel confronto tra i dipendenti, nel benessere aziendale, nella consapevolezza dei dipendenti, nel dialogo continuo a tutti i livelli.

Ancora una volta, non vogliamo qui indicare strade *operative*, perché se lo facessimo tradiremmo il valore che la filosofia può portare in azienda. Ci basterà ricordare una cosa: che qualsivoglia *trascendimento* dell’esistente deve prima *comprendere* in modo quanto più possibile vasto e coerente ciò che vuol superare, poi deve *sottoporlo a una critica* ampia e priva di pregiudizi, in modo da far venire a galla ogni tipo di suggerimento verso direzioni *altre*.

È chiaro perciò che quando il tempo e le energie dedicate all’ampliamento di questa conoscenza critica e di questa ricerca creativa siano scarsi, difficilmente ci si potrà attendere sviluppi innovativi. Ma altrettanto chiaro è anche che la tendenza *conservatrice* che spinge a difendere fin nel momento della riflessione le strutture organizzative e produttive del passato - siano esse efficaci o meno - non potranno che ostacolare la creatività. Favorire l’innovazione, dunque, vuol dire promuovere quel confronto critico e aperto, quel substrato di *polemos* da una parte, di inclusione e apertura dall’altra, che sono materia della filosofia come dialogo riflessivo rigoroso.

Gli *spazi liberi* della filosofia, anche in questo caso, hanno perciò una funzione insostituibile: grazie ad essi - e solo grazie ad essi - sarà possibile non solo avere un clima di interazione e compartecipazione tali da favorire una maggiore fertilizzazione delle intelligenze che operano all’interno di un’organizzazione, ma saranno altresì fatti emergere tutti i possibili suggerimenti per la scoperta di nuovi scenari e nuove idee, sia dal punto di vista del *management*, sia da quello delle possibilità di *business*.

Area della formazione

Da quanto appena detto consegue anche che la pratica filosofica ha importanti vantaggi da offrire anche nel campo della formazione. Perché se è vero che il filosofo è lo specialista dell’indecidibile e del “non speciale”, ovvero che le sue competenze non concernono le aree “tecniche” coperte dalle “scienze speciali”, è anche vero che *le sue competenze generaliste non sono surrogabili* da altre discipline: chi altri ha la stessa competenza del filosofo nel manipolare concetti astratti (quelli che tutti, in realtà, utilizziamo nelle nostre conversazioni)? E chi ha la sua stessa capacità di connettere concetti appartenenti a ambiti diversi, svelandone le intime relazioni? Chi, ancora, ha la sua abilità nell’individuare significati nascosti delle parole e valori presupposti da simboli, aspirazioni e bisogni? Chi, più di un filosofo, è in grado di muoversi all’interno delle visioni del mondo, analizzandole criticamente e riorganizzandole secondo nuove

gerarchie di valori?

Molte di queste abilità e competenze del filosofo servono anche a tutti coloro che lavorano all'interno di un'organizzazione. E se nelle situazioni delicate, di crisi, l'intervento consulenziale esperto del filosofo può essere insostituibile, nelle situazioni ordinarie, nella vita organizzativa di tutti i giorni è importante che i *manager*, i quadri, i lavoratori tutti abbiano consapevolezza dell'importanza del lavoro critico-riflessivo e dispongano quantomeno di affinati rudimenti per svolgerlo in proprio. Perché non tutti gli uomini sono né devono essere filosofi, ma ciononostante tutti pensano riflessivamente ed è bene che lo facciano al meglio per loro possibile.

Pertanto, i contributi della pratica filosofica alle attività di formazione possono essere numerosi e fecondi. Mediante momenti nei quali offrire elementi di *competenze filosofiche*, sia sotto forma di "moduli" specifici come anche di una vera e propria *formazione filosofica* individuale o di gruppo. Oppure con momenti in cui formare le persone all'utilizzo specifico e mirato delle pratiche filosofiche in azienda, che possono rivelarsi utilissime in più di un'occasione: nella conduzione delle riunioni, nella relazione con le persone, nei processi decisionali, nell'elaborazione di analisi, nella definizione di strategie, scenari, visioni. Infine nella gestione dei processi formativi, laddove non si tratta di proporre la figura di un "supervisore", quanto invece di istituire anche nell'ambito della formazione - sia nel contesto della sua progettazione, sia in quello della restituzione - dei momenti di *riflessione critica capaci di produrre una riprogettazione continua ponderata e condivisa*.

Momenti che, ci pare, mancano quasi affatto nel mondo della formazione (non solo aziendale), troppo spesso soggetta al genio e agli umori tanto dei formatori, quanto dei committenti (quando non ridotta a un mercato di bassa lega, soggetto solo alla superficialità e all'improvvisazione), piuttosto che condotta secondo precisi criteri progettuali. Criteri, si badi, che non sempre possono basarsi solo sull'"urgenza" delle finalità economiche del *business*, ma che - per le ragioni addotte prima parlando dell'innovazione - debbono invece tenere conto della complessità dell'azienda e del mondo: delle dinamiche interne, del bisogno di crescita personale di chi vi lavora, della crescente necessità di consapevolezza etica, dell'urgenza di stimolare la creatività in chi lavora, e via dicendo.

Da tutte queste attività trarranno vantaggio non solo gli individui in quanto tali - meglio preparati alle sfide dell'esistenza, non solo lavorativa - ma anche lo sviluppo generale dell'organizzazione, perché la filosofia, cui per tradizione veniva assegnato il titolo di "scienza delle scienze", ha la capacità di integrare sistematicamente le altre discipline, dando a ciascuna di esse il proprio senso all'interno di un quadro generale. E, non ultimo, se ne avvantaggerà il clima generale dell'organizzazione, per le ricadute positive già osservate che la filosofia ha sul piano delle relazioni e dell'eticità.

Area della conoscenza

Ultimo ambito di intervento della filosofia in azienda tra quelli precedentemente elencati, quello della conoscenza sembrerebbe proprio il più specifico. Ma a torto, per lo meno in parte, perché - come abbiamo detto aprendo questo lavoro - sovente si identifica la filosofia con il *contenuto*, letterario e dottrinario, della sua *storia*, piuttosto che vederne l'essenza nelle specificità che caratterizzano il particolare *processo* grazie al quale quei

contenuti sono stati prodotti e sono stati classificati come “filosofia”.

E tuttavia anche in quest’ambito la filosofia ha qualcosa da dire e da offrire alle aziende, non fosse altro che per le ragioni già indicate parlando delle altre aree, oppure per il fatto che questioni concernenti il come e in che modo si conosca qualcosa, cosa significhi conoscere e a quali condizioni possiamo dire di conoscere qualcosa, sono questioni di cui si occupa in modo specifico la filosofia. Oppure, soprattutto, perché la filosofia, come s’è visto, è in primo luogo un processo di produzione di conoscenza, un processo che la *pratica* filosofica determina e configura in modo specifico.

E, infatti, il principale contributo alla conoscenza aziendale che può dare la pratica filosofica consiste nello sviluppo delle *relazioni*, della *compartecipazione* e del *dialogo*. Se infatti buona parte degli studi organizzativi (tra cui anche molti di quelli da noi precedentemente citati) configurano e valorizzano le organizzazioni come luoghi di produzione di conoscenza²³, è anche vero che in generale e frequentemente molti tentativi di massimizzare il rendimento di questa funzione aziendale sono falliti.

Clamorosa da questo punto di vista è stata la parabola negativa del *knowledge management*, o meglio dei sistemi *software* che avrebbero dovuto implementarlo, ma che hanno spesso creato solo ingenti voci di spesa a fronte di benefici scarsi e discutibili. Analogamente, in mancanza di adeguate innovazioni organizzative, diverse e numerose sono state le altre iniziative orientate alla massimizzazione del valore del capitale intellettuale delle organizzazioni che sono miseramente fallite. Quello che spesso si trascura, in questi come in altri casi, è che un cambiamento organizzativo richiede l’adesione delle persone, la motivazione, l’entusiasmo, la passione²⁴. Ora, a prescindere dai sistemi di ricompensa estrinseci che si possono mettere in atto, resta il fatto che - a parere non solo di chi scrive ma anche di numerosi studiosi di psicologia e sociologia - la condivisione della conoscenza, lo scambio di informazioni, il piacere di apprendere, dare e ricevere, sono caratteristiche umane. Che vanno tuttavia favorite e attivate²⁵. Anche in questo caso, la creazione di spazi liberi di scambio e di dialogo, la possibilità di costruire legami tra compiti e competenze diverse, l’opportunità di scoprire aree di collaborazione intellettuale magari inaspettati possono fare in molti casi la differenza.

Basti pensare che da sempre i luoghi di produzione di conoscenza, i luoghi di apprendimento fertile e veloce, e quindi anche di innovazione, sono le città ovvero i distretti dove s’intrecciano e si frequentano persone che vengono da ambiti differenti - come è il caso della celebre Silicon Valley.

Se dunque vorremo che le nostre organizzazioni diventino luoghi favorevoli alla conoscenza, e favorevoli in modo tale da attivare una spontanea e naturale propensione alla condivisione, circolazione e ibridazione di informazione ed idee²⁶, non possiamo fare altro che rivolgerci a chi da sempre ha fatto del confronto e del dialogo a scopo di conoscenza la propria passione. E benché non sia certo necessario che si tratti sempre e soltanto di filosofi - possono infatti essere anche scienziati, artisti, scrittori e quant’altro

²³ Un testo da ricordare è certamente Peter Senge. *La quinta disciplina*, Milano, Sperling & Kupfer, 1992.

²⁴ Cfr. Francesca Prandstraller, Enzo Rullani, *Creatività in rete. L’uso strategico delle ICT per la nuova economia dei servizi*, Milano, Franco Angeli, 2009.

²⁵ Cfr. Marco Bianchini, *Che cosa frena la diffusione del knowledge management*, iT Consult, 2006, che si può reperire a: www.itconsult.it/knowledge/articoli/pdf/itc_bianchini_cosa_frena_KM.pdf

²⁶ Cfr. Giuseppe Bellandi, *La conoscenza partecipata. Condividere efficacemente conoscenze ed esperienze con le comunità di pratica*, Milano, Franco Angeli 2009

riteniamo opportuno - forse un ruolo importante va dato proprio a loro, se non altro perchè sono per l'appunto filo-sofi, ovvero, secondo il significato della parola in greco antico: *amanti della conoscenza*.

DAL DIRE AL FARE

Se, come crediamo, quanto abbiamo indicato nelle pagine precedenti ha una forte coerenza e le pratiche filosofiche in azienda non sono solo un'originale trovata dal respiro corto, bensì siamo di fronte - come in altri casi di loro applicazione in settori diversi - alla (ri)scoperta di un paradigma di pensiero fondamentale per la vita degli uomini e in particolare per la loro convivenza civile, sociale, lavorativa, politica, allora quel che abbiamo detto può e deve tradursi nella pratica assai più di quanto finora sia successo. Perché, come hanno evidenziato le nostre ricerche e i nostri confronti con coloro che già oggi si muovono *da filosofi* nel mondo organizzativo, è ben vero che la filosofia e le pratiche filosofiche risultano sottovalutate e sottoimpiegate, utilizzate solo occasionalmente e quasi sempre senza che ne vengano sfruttate le caratteristiche fondamentali: quelle che legano la loro essenza strutturale con quella delle aziende stesse. Non ci dilungheremo qui a cercare o tentare spiegazioni del perché ciò sia accaduto e accada tutt'ora: si tratta di materia che interessa più i filosofi che non chi opera in azienda, che è poi il lettore di questo libro che più ci interessa. Potremo, giusto per completezza, accennare ad alcune delle ragioni che a noi appaiono più probabili:

la relativa novità della disciplina, che solo fino a una dozzina d'anni orsono non esisteva affatto nel mondo delle aziende e che perciò non può né essere ancora giustamente penetrata, né aver elaborato esaustive cornici del proprio stesso senso;

la resistenza delle aziende a prendere sul serio tutto ciò che porti il nome di "filosofia", resistenza che abbiamo incontrato anche noi, talvolta in forme paradossali ("se si chiamasse in altro modo, mi interesserebbe", ci è stato detto, "ma con il nome *filosofia* mi pare troppo astratto...");

l'oggettiva tendenza dei filosofi a presentarsi in modo *impresentabile* alle aziende, vuoi per vizio di formazione, vuoi per generale ignoranza del *clima* di quel mondo;

le difficoltà dei filosofi, inoltre, a *offrirsi* alle aziende, o per banale mancanza di mediatori, o per timore di non essere ben accetti (ciò specie per quei filosofi che già hanno una loro figura professionale affermata, ad esempio come consulenti o formatori d'altra estrazione);

l'assenza di reali, concrete proposte operative fatte alle aziende dai filosofi, che invece quasi sempre si limitano a proporre momenti cultural-ricreativi, di alta formazione, i quali - seppur di qualità - non permettono alle aziende di comprendere l'importanza *strutturale* del pensiero riflessivo complesso in azienda.

Vi saranno senz'altro anche altre, forse più profonde ragioni oltre quelle citate; ma qui, come dicevamo, a noi non interessa più di tanto approfondirle, poiché ciò che ci sta a cuore è invece *passare dalle parole ai fatti*, dando risposta all'ultima delle ragioni elencate: offrire alle aziende, come approdo della nostra ricerca, una serie di veri e propri "prodotti", momenti di pratica filosofica pensati per ben determinati snodi del lavoro organizzativo e perciò realizzabili in tempi brevi dentro le aziende. A questo dedicheremo il prossimo capitolo.