

Il Bene (non) è il profitto?

La filosofia e la sua “utilità” per le aziende

“La cosa più pericolosa è mettere all’opera ciò che si è deciso ‘da sé’ senza lasciarlo prima passare al setaccio attraverso discorsi e controdiscorsi, come in un filtro”. Sono parole di Walter Benjamin che, a mio modesto avviso, già basterebbero a chiarire il come e il perché la filosofia possa essere utile a un’azienda. Ma poiché compito della filosofia, tra gli altri, è per l’appunto sviscerare l’implicito, riprendiamo il toro per le corna, e ci chiediamo, in modo se vogliamo ingenuo: a che cosa serve la filosofia per un’azienda? Premetto che per azienda intendo “organizzazione”, concetto che comprende il non profit in genere e tutto l’ambito del pubblico e del sociale, senza escludere, ovviamente, le aziende private di ogni genere. Inoltre, va detto che l’orizzonte di riferimento a cui guardo è quello delle Pratiche Filosofiche, ovvero quel complesso di pratiche e discipline, tra cui la Consulenza Filosofica, il Dialogo Socratico e la Comunità di Ricerca, che negli ultimi decenni hanno tentato di portare di nuovo la filosofia in quell’ambito “pratico” che secondo Pierre Hadot ne costituisce, fino al medioevo, l’ambito di fioritura tradizionale, originario ed elettivo. Dunque, riformulando la domanda in modo forse più preciso: a che cosa possono essere utili le Pratiche Filosofiche alle organizzazioni? La domanda è già molto “aziendale”, perché si rifà a una strumentalità o “utilità” da cui difficilmente oggi le aziende possono prescindere: si tratta di cogliere risultati, produrre qualcosa che sia utile a qualcos’altro. Ma vediamo di procedere con ordine e facciamo parlare per primo il punto di vista della filosofia. A cosa può servire la filosofia, secondo la filosofia stessa? A pensare bene, a costruire e trasformare concetti, a crearli, a riflettere in modo rigoroso, a stabilire quali siano i criteri per decidere e giudicare del vero, del giusto e del bello. Quindi, a condurre una vita ben vissuta e a raggiungere una più ampia e comprensiva visione di sé stessi e del mondo. Infine a trasformare tutto quanto sopra in decisioni pratiche, utili per la vita delle persone, soprattutto considerate in società, ovvero, in termini più platonici, ad attingere il Bene. E per sovrappiù, fare tutto questo nell’ambito di un regime discorsivo molto particolare che, in via del tutto preliminare e

scontando la semplificazione, presenta a mio avviso due importanti caratteristiche. La prima consiste nel porre l'accento sull'interrogazione, ovvero sull'instancabile, tipicamente socratica, tendenza a non dare nulla per scontato e a cercare sempre nuove domande da fare per "mettere in questione" l'oggetto di indagine, cercando, ed è questo il punto importante, di arrivare a porre domande a cui non c'è risposta secondo discipline o saperi già esistenti, domande che, pertanto, pongono le condizioni per produrre risposte nuove in cui, come accennato prima, è necessario ristrutturare o addirittura creare nuovi concetti. La seconda caratteristica consiste nel fatto che la filosofia, secondo le parole di Alexandre Kojève, "può parlare di qualsiasi cosa a condizione che parli anche del fatto che ne sta parlando", vale a dire senza chiudere il campo dal di fuori, ma accettando la possibilità di sempre ulteriori problematizzazioni e di, per usare un concetto di Gombrich, "*reframing*".

Sono forse proprio queste ultime due caratteristiche, credo, a fare pensare a molti che ci sia una sorta di conflittualità tra filosofia e azienda. L'apertura problematizzante, l'attenzione alla complessità, le domande provocatorie, i collegamenti tra oggetti disparati e provenienti da ambiti distinti sembra discrasico rispetto al *problem solving* e al *decision making* che orientano, sembra, più di ogni altra cosa l'agire delle aziende.

Ma chiunque conosca bene le aziende, sa che oggi non è più così. Basta utilizzare Google con la *key word* "complessità" unita ad "azienda" per rendersene conto. Anzi, il mondo aziendale si ritrova oggi precisamente nella necessità di ripensarsi a partire da un orizzonte oggi più che mai incerto e indeciso, in cui pratiche e modi di pensare vecchi e ormai sedimentati offrono rendimenti sempre più decrescenti. Insomma c'è bisogno di un pensiero nuovo, a ogni livello: organizzativo in primo luogo, ma anche e per conseguenza in relazione a concetti fondamentali come quello di mission e valori dell'azienda, e quindi, per fare solo alcuni esempi, di motivazione, appartenenza, modi di pensare e agire, stili di leadership.

E sempre per rimanere nell'ambito di esempi emblematici, si pensi a tutta la tematica della responsabilità sociale delle imprese, che arriva addirittura a mettere in questione il profitto come leva principale dell'azienda, per allargare la sua "ontologia" al posto che essa occupa nella società, mediante il concetto di *stakeholder*, che può

comprendere non solo i clienti, ma anche, per esempio i familiari dei dipendenti e i membri delle comunità territoriali in cui l'azienda opera.

Basterebbe soltanto questo, credo, per fondare e giustificare un fecondo rapporto tra filosofia e azienda, ma poiché qui siamo ancora nei cieli della teoria, vorrei passare, nei limiti concessi da questo poco spazio, a elencare alcuni degli utilizzi che la filosofia può avere in azienda a partire dal linguaggio e dalle prospettive proprie di essa. Insomma, parlando per obiettivi.

In primo luogo (e questo costituisce a mio avviso una delle specificità della filosofia in azienda) le Pratiche Filosofiche sono utili per il *problem building*, ovvero per la vera e propria costruzione di inediti problemi, e per il, spesso peraltro correlato, *problem setting* – la dis-posizione del problema, per dirla à la Heidegger – ovvero la pratica, spesso negletta, di esplorazione di tutte le possibili implicazioni ed estensioni del problema oggetto, fino ad arrivare alla costituzione di una costellazione di problemi, con la mappatura dei punti irrisolti, delle contraddizioni e dei paradossi, ovvero delle “domande filosofiche”, che il percorso genera ed evidenzia. E a corollario, l'applicazione di questa specifica “metodologia” a tutti gli ambiti aziendali che se ne possono servire, dalla strategia di business all'innovazione, dalla ricerca e sviluppo alla gestione risorse umane, ovvero tutti quegli ambiti in cui abbia senso e “utilità” (in senso sia pure molto lato) partire dall'esperienza e fare domande per spogliarsi dei preconcetti, scoprire dati che non “vedevamo”, estrarre dai dati una conoscenza nuova, pensare nuovi modi di agire e produrre nuove motivazioni all'azione. Più in concreto, vedo come ambiti elettivi, la formazione e lo sviluppo delle persone, le problematiche di valori ed etiche, il pensiero creativo e lo sviluppo di nuovi e più profondi criteri per elaborare giudizi, senza dimenticare tutta l'arte della retorica e dell'argomentazione per finire agli utilissimi effetti di *team building* che può constatare chiunque partecipi a una Comunità di Ricerca o a un Dialogo Socratico. Inoltre, per restare sempre sul tecnico, la filosofia ha elaborato nei secoli numerosi strumenti specifici, come per esempio la logica aristotelica o la dialettica hegeliana, l'epochè husserliana o il decostruzionismo di Derrida, che sia pure come semplici “attrezzi”, ovvero *tools*, possono essere molto utili alla vita dell'azienda, come bene ha evidenziato Paul Wouters nel suo poco noto *La*

bottega del filosofo (Carocci). Per non parlare delle logiche non ordinarie, tipicamente novecentesche, la cui conoscenza eviterebbe tanti “avvitamenti” in tante riunioni dove ci si accapiglia a imputarsi reciprocamente contraddizioni senza sapere che, per l’appunto, vi sono logiche che le ammettono. D’accordo si dirà, ma... in pratica? Risponderò con un esempio o *case history*.

In un’azienda che si occupa di cosmesi si è scelto di attivare in tutti i dipendenti una riflessione su alcuni concetti chiave quali bellezza, seduzione e fascino.

Il processo ha comportato una serie di riunioni svolte con la modalità della Comunità di Ricerca (Community of Inquiry, la cui paternità è da ascrivere a Matthew Lipman), che consiste essenzialmente nella condivisione di uno stimolo, un brano letterario o uno spezzone di film, a partire dal quale si chiede al gruppo di fare domande, qualsivoglia, che vengono scritte tutte su grandi lavagne a fogli mobili. Ne segue una discussione, o conversazione, con modalità che comportano rispetto e inclusività del punto di vista dell’altro, il cui scopo fondamentale è individuare relazioni e rapporti tra le varie domande e gli argomenti ad esse sottese. Si struttura pertanto una “mappatura” di domande e parole chiave, con relative relazioni di carattere prevalentemente logico, che ha come goal finale l’individuazione dei temi chiave e, per ultimo, della metadomanda che può riassumere tutte le altre, o che per lo meno si consideri la più interessante, pregnante, ricca di possibili implicazioni per una successiva ricerca. Il processo, ripetuto nel tempo, ha come metaobiettivo la costituzione di una, per l’appunto Comunità di Ricerca, ovvero di un gruppo che pensa e cerca in quanto gruppo, costruendo un ambito operativo, un mondo mentale, simile a quello che Pierre Levy ha chiamato “intelligenza collettiva”. Oltre agli effetti tipici del processo – open communication, team building, pensiero gruppale – l’attività ha generato una maggiore interiorizzazione e problematizzazione arricchente dei concetti trattati, il che detto così può sembrare poco, ma nel momento in cui si riflette su domande quali: la bellezza è soggettiva o oggettiva? La seduzione è una forma di prevaricazione oppure può non esserlo? Il fascino è definibile come un “essere” o come un “ottenere”? ... ne consegue un effetto molto gratificante di maggiore consapevolezza, una maggiore capacità di dare risposte sensate su queste questioni e, da ultimo, la sensazione, per i

dipendenti dell'azienda in questione, di svolgere un lavoro che ha a che fare con problematiche molto importanti che riguardano tutti noi.

Detto questo, e ammesso di avere mostrato come e perché la filosofia possa essere utile alle aziende, perché la *Philosophy for Management*, come si usa chiamarla in ambito anglosassone, in Italia, a differenza di molti altri paesi, su tutti l'Olanda, non si è ancora diffusa? In primo luogo per un ritardo strutturale dell'economia italiana, densa di piccole imprese e poco orientata alla spesa sull'immateriale. Ma soprattutto perché siamo agli albori e pertanto non sono ancora state elaborate proposte e offerte ben definite in linguaggio comprensibile per le aziende, anche in virtù del fatto che i Consulenti Filosofici che conoscono il mondo dell'azienda, in Italia si contano sulle dita di una mano.

E' una sfida che tocca a noi Consulenti Filosofici raccogliere e che si gioca su più di un asse dimensionale.

Il primo riguarda la formulazione per obiettivi. Se l'azienda ha infatti la necessità di definirli, la filosofia apporta alla definizione dell'obiettivo una certa sollecitazione. In altri termini, tende a non darlo per dato, lo ridefinisce per essenza, lo lavora. Su questo terreno sarà necessaria una certa convergenza reciproca, un dialogo attraverso il quale ci si chiariscano le rispettive aspettative da una parte e, dall'altra si eviti di arroccarsi su posizioni rigide in cui, va detto, spesso i Consulenti Filosofici indulgono a partire da slogan quali "non abbiamo un metodo" che a mio avviso sarebbe da interrogare in modo un poco più articolato.

Correlata a questa questione, vi è una difficoltà che si può riassumere nel ravvisare nella filosofia una certa destrutturazione a livello tanto di contenuti che di processi. Ciò dipende dalla sua lunga storia, dal suo procedere per interrogazioni continue e da quell'aspetto di reframing continuo di cui parlavo prima. Ne risulta un panorama molto plurimo, che da un punto di vista aziendale può risultare confuso e poco definito, per quanto proprio in questo consista per l'appunto la ricchezza stessa e la specificità della filosofia.

Infine, per l'appunto la questione della specificità. Se infatti il Consulente Filosofico non ha alcun problema a percepire la specificità della filosofia, che per lui consiste per l'appunto in un'enorme quantità di domande, problemi e concetti che sono il prodotto di tutta la storia della filosofia fino al fronte d'onda della ricerca contemporanea,

dall'altra l'uomo d'azienda, in primo luogo non ravvisa in tutto questo *una* proposta, e in secondo luogo, a un più attento esame, viene preso dal dubbio che molto di quanto la filosofia possa fare per un'azienda è in qualche modo offerto da altri approcci, altre metodologie, altre teorie. Il che non sorprende visto che allo sguardo del filosofo, gran parte di quanto proposto dai saperi organizzativi e formativi appare come proveniente in realtà proprio dalla filosofia...

Riassumendo quanto sopra, direi che la filosofia per le organizzazioni deve ancora trovare un'identità riconosciuta. Sullo sviluppo della questione sono tuttavia sostanzialmente ottimista perché, da filosofo, non vedo come si possa prescindere da riflessioni cogenti sul vero, sul giusto e sul bello, che sono il programma di ricerca millenario della filosofia, per lo meno a partire dall'assunto che non l'uomo debba servire al denaro ma viceversa.

Tant'è vero che, in forme forse inconsapevoli, le aziende la filosofia la praticano, eccome. Quale capitano di industria, infatti, non si interroga sui propri criteri di valutazione e sulle modalità di formulazione dei giudizi, sul senso e il valore del proprio operare, sul valore sociale del suo agire, sulle conseguenze sociali, etiche e valoriali delle sue decisioni? Perché in ultima analisi, quanta più responsabilità si ha, quanto più ci si deve interrogare con possibilismo e umiltà, per esprimerci in termini molto semplici, su cosa è meglio fare. E come afferma il consulente filosofico tedesco Thomas Wilhelm, fondatore della società di consulenza Project Philosophy, "*mastering the good life*" è un tema che ci riguarda tutti. Tutti, anche le aziende.