

## MANAGER CON LA FILOSOFIA

Come usare la filosofia per migliorare la vita aziendale  
(recensione al libro omonimo di E. Vegleris)

«Ora che il lettore ha percorso il suo cammino al fianco di alcuni grandi filosofi, tutto comincia! Ora infatti non si tratta più di leggere, ma di lavorare con la filosofia. Non si tratta più di capire, ma di realizzarsi attraverso le azioni.. Cambiare atteggiamento significa assumersi un rischio e agire in maniera diversa significa accettare l'incertezza. L'incertezza fa paura, la vita fa paura. E' per questo che chi non rischia nulla non ottiene nulla e chi non cambia è già morto.

Fare filosofia in azienda significa:

- Porre domande quando tutto sembra chiaro
- Definire quando tutto sembra evidente
- Passare dalla comunicazione al dialogo
- Dare un fondamento quando tutto passa
- Essere creativi in un ambiente standardizzato
- Apparire in accordo con se stessi

Bisogna andare controcorrente in un'epoca che preferisce:

- Le cifre alle domande
- I fuochi artificiali alla luce del giorno
- I discorsi al dialogo
- Il visibile all'invisibile
- La sicurezza alla fiducia
- La trasparenza alla chiarezza

Lavorando in questo modo, il manager di oggi crea il mondo di domani!».

La lunga citazione sopra riportata è il testo conclusivo della parte più importante e pertinente del bel saggio di Eugénie Vegrelis *Manager con la filosofia*, ovvero la “parte seconda”, intitolata “La filosofia nel quotidiano”, laddove per quotidiano va inteso il lavoro aziendale, le opere di ogni giorno. Testo conclusivo, dicevo, e quindi con valore di manifesto, e per questo l'ho scelto. In esso infatti traspare, a mio avviso, gran parte del senso del lavoro di Vegrelis, insieme al suo spirito, ovvero, per essere più prosaici, il “modus” o assetto valoriale a partire da cui la consulente filosofica francese lavora<sup>1</sup>.

Se infatti analizziamo con attenzione i “punti elenco” (stilema di tipica tradizione aziendale, peraltro) del testo citato e tentiamo, magari con l'aiuto del libro stesso di Vegrelis, ma anche, perché no, con dispositivi di lettura provenienti da altre testualità, di “esploderli” (come per l'appunto si direbbe in azienda) possiamo scoprire un mondo ricco e complesso che espone molte scelte di metodo e di prassi.

Ma prima ancora di fare questo, e adottando invece uno stile di interrogazione propriamente filosofico, vorrei invitare il lettore a fare un passo indietro e osservare i suddetti punti elenco da un punto di vista più complessivo e distaccato, secondo una specie di “epochè”.

A un primo sguardo colpisce l'eterogeneità degli argomenti. Per limitarci al solo primo elenco, quello che in apparenza, come vedremo, è maggiormente *costruens*, elementi come “definire”, “dialogare”, “fondare”, “creare” e “accordare” (apparenza e propria sostanza, dice l'autrice, cosa che mi verrebbe da tradurre con “essere coerenti” o “autentici”) colpiscono per la loro dispersione

---

<sup>1</sup> Conosco Eugénie Vegrelis anche attraverso carteggi e interviste da lei rilasciate in vista della redazione di un libro sulle pratiche filosofiche nelle organizzazioni che sto scrivendo con Neri Pollastri.

rispetto a un qualsiasi campo semantico: non si sta parlando solo di discorsi, ma anche di atti, non ci si limita a un ormai facile e di maniera punto di vista “costruttivista” ma si adombra un certo realismo, al punto che si parla di fondamenti e di autenticità (non qui esplicitamente a dire il vero, ma la parola fa parte dell’arsenale categoriale dell’autrice messo in campo nel testo), non ci si occupa solo di questioni gnoseologiche ma si percepisce anche un afflato etico (e chi vorrà leggere il libro coglierà con chiarezza qua e là un’attenzione non banale né di maniera anche all’estetica)... insomma in poche frasi si spazia per ogni dove. Perché?

La risposta più semplice che mi viene in mente è questa: perché Vegrelis sta parlando, anzi riassumendo, ovvero esponendo cosa è importante per lei al riguardo di una certa questione, vale dire la rilevanza e l’utilità della filosofia per le aziende. Insomma il suo intento non è epistemico, né metateorico, ma piuttosto in senso eminente *pratico*: rivolto a comprendere i principi guida dell’azione sulla base di esperienze proprie ed altrui.

E in questo sta certamente uno dei meriti maggiori di questo libro.

Il saggio, infatti, in primo luogo ha l’intento di riportarci e trasferirci il senso di un’esperienza, quella del consulente filosofico, in un certo contesto, vale a dire l’azienda. E di questo contesto Vegleris ha ottima conoscenza, avendo lavorato per numerose aziende, sia grandi che meno grandi, comunque anche con numerose multinazionali, per molti anni<sup>2</sup>. E d’altra parte che si tratti di un lavoro schiettamente filosofico ci si rende ben conto anche soltanto considerando, ancora una volta, i punti elenco di cui sopra: è chiaro che il campo preso in esame è un campo filosofico, in modo precipuo e specifico, e configurato, in quelle poche parole, in una maniera che ci sentiamo di condividere profondamente. E se si può dare una sintesi del lavoro della pratica filosofica, di certo questa è una delle migliori. Il che suppone un’esperienza e un pensiero cogenti e ben diretti, sintetici e profondi.

Ciò appare ancora più chiaro, peraltro, nel momento in cui iniziamo a leggere il libro di Vegleris, a partire dall’introduzione, un’accurata “Lettera a un manager” in cui si afferma, per esempio, che “amare la saggezza significa desiderare di comprendere per agire con efficacia e vivere meglio”, una sintesi ardita che definisce la filosofia in modo che forse ad alcuni non piacerà, ma che di certo ha il pregio di essere molto orientata alla pratica e molto comprensibile da un manager. Non si pensi comunque a un testo di “finta” consulenza filosofica annegata e diluita in un mare di pensiero organizzativo, per quanto sofisticato, con scivolamenti e ammiccamenti al *problem solving* che a molti pare la chiave per “vendersi” alle organizzazioni. Tutt’altro: il libro di Vegrelis è profondamente filosofico, critico, problematico e riflessivo. Valga ad esempio il seguente passaggio, a mio avviso assolutamente paradigmatico:

«Nel portare avanti questa mia battaglia, grazie alla resistenza che mi ha posto un interlocutore, ho scoperto la possibilità di gettare un ponte tra la filosofia e il manager. Questo mio interlocutore era il responsabile del settore sviluppo di una grossa azienda automobilistica. Stavo per descrivergli il dialogo filosofico, quando è intervenuto con la domanda: “Qual è la sua griglia di osservazione?”. La sua domanda mi ha procurato un sentimento così forte, misto di oppressione e di irritazione, che non ho potuto reprimerlo. Mi sono sentita prigioniera di una gabbia, costretta a percepire il paesaggio solo attraverso le sbarre. Notando il linguaggio del mio corpo, precisò: “Ma qualunque consulente osserva e lavora a partire da una teoria!”. Nella mia testa si accavallavano le teorie contraddittorie dei filosofi che avevano nutrito il mio spirito senza mai farlo fermare su una di esse. In questo accalcarsi, ciascuna brillava per la sua capacità di esplorare l’insieme della realtà senza levarle le zone d’ombra. (...) Risposi: “Non ho alcuna griglia”. La mia risposta evidentemente lo stupì. “Ma lei dice di essere un filosofo. Ha delle competenze nel settore delle scienze umane, quindi la sua griglia deve essere necessariamente sistemica”. Questo aggettivo alla moda, ovunque e quotidianamente proposto dai consulenti ai loro potenziali clienti, mi fece passare dal malessere alla rivolta piena. Diventato “griglia di interpretazione”, l’aggettivo sistemico si trovava subito

---

<sup>2</sup> Comunicazione riservata dell’autrice

depauperato del suo senso: la coscienza della complessità. Così spoglio, produceva solo l'illusione di una specializzazione. E questa illusione rassicurava un interlocutore preoccupato di "addestrare" i suoi manager, oberati di complessità e di lavoro, a "gestire" "rapidamente" la "complessità" che incontrano ogni giorno nella loro professione. Ho precisato allora la mia risposta: "Non ho nessuna griglia, ma delle finestre". Rispondere così mi diede sollievo. Al posto del cortile di una prigione avevo di nuovo davanti a me un giardino. Anche il mio interlocutore sembrò capire e attraverso questa breccia una corrente d'aria attraversava il nostro spirito. Ho compreso improvvisamente ciò che ho sempre pensato. La filosofia apre le porte all'interiorità e, attraverso questo ponte tra esterno e interno, lega gli individui tra loro, gli individui al loro ambiente prossimo, l'ambiente professionale al mondo e alla condizione umana. La filosofia non ha idee precostituite, essa interroga la realtà. Interrogando, cerca il senso e non la verità»<sup>3</sup>

Penso che con questo sia chiaro tutto quanto concerne l'intento del libro. Passando alla sua modalità di realizzazione, dopo una prima parte spesa per dare il "là" – che si conclude con il brano riportato – Vegrelis passa alla già citata seconda parte, quella intitolata "La filosofia nel quotidiano", che costituisce il cuore e il nerbo del libro, la sua officina: vi si parla infatti, come già accennato, del concreto lavoro filosofico che si può svolgere in azienda.

Tale materia viene disposta in sei capitoli, ognuno dedicato a uno dei primi sei punti elenco sopra riportati, ovvero, citando con precisione i titoli:

- stupirsi per progredire
- definire per chiarire
- dialogare per costruire
- dare un fondamento per durare nel tempo
- essere creativi
- essere per apparire

Ciascuno di essi viene costruito mediante un schema stabile, che si può riassumere così: trattazione filosofica generale dell'argomento con riferimenti a questioni di rilevanza pratica e quotidiana riferibili a contesti aziendali, sociali e organizzativi; esposizione di casi di lavoro aziendale dell'autrice utili a chiarificare il senso delle categorie utilizzate; scorribanda presso autori filosofici cari all'autrice e adatti ad approfondire il tema.

E qui vengono le dolenti note. O meglio, le lamentazioni, idiosincratice, sia chiaro, del recensore. Perché se è vero che il testo e la scrittura di Vegrelis ci rimandano il senso di un'esperienza, si spendono con forza ed efficacia nel farci comprendere principi guida e tipologie di strumenti di azione, ci fanno vivere con emozione e coinvolgimento quella che non a caso l'autrice chiama una "battaglia", di fatto sulle modalità operative di questa battaglia Vegrelis non ci dice gran ché.

In sintesi, se chiarisce molto bene il "cosa", ci espone poco il "come", ovvero, per essere precisi, i processi, le fasi, le concrete azioni mediante i quali si svolgono i suoi interventi. Da questo punto di vista i casi riportati, circa uno o due per ogni capitolo, si mostrano esili. Chiari quanto al "movimento" concettuale e filosofico in essi compiuto, ma abbastanza opachi quanto alle modalità operative con cui il movimento stesso è stato realizzato.

Va detto che questa è una deficienza comune, tanto alla letteratura relativa alle pratiche filosofiche, quanto alla letteratura concernente la consulenza aziendale. E per motivi non banali. Uno dei quali ha a che fare con la diffusione di know how, ovvero con la necessità, fondata, di difendersi dalle rubeie. L'altro, ancora più essenziale, ha a che fare con la difficoltà di rendere leggibili processi complessi, dove molto spesso ci si gioca tutto su una sfumatura linguistica, un momento di silenzio carico di emozione, momenti di ristrutturazione esperienziale di difficile rappresentazione. A meno di non procedere per processi formattati, che peraltro non risolvono a fondo il problem dell'esposizione, e che comunque non mi pare siano nelle corde di Vegrelis, che utilizza prevalentemente consulenze individuali abbastanza tradizionali e gruppi di discussione dove si

---

<sup>3</sup> Il brano si trova alle pagine 23 e 24 del libro.

avvale di parti variamente mescolate di diversi processi, tra cui il Dialogo Socratico e la Comunità di Ricerca, muovendosi con modalità nel complesso abbastanza imprevedibili e difficilmente riducibili a modelli.

Quindi, si comprende la difficoltà... ma, come dicevo, ribadisco in modo del tutto idiosincratico, essendo collega e ricercatore nello stesso settore frequentato da Vegleris, resto un poco dispiaciuto di non avere maggiori lumi su come opera concretamente sul campo la consulente filosofica francese. Tanto più che, a richiesta, lei stessa mi ha fornito, all'interno di un'intervista, interessanti resoconti, per certi versi molto più operativi e molto meno filosofici, ma proprio per questo molto più esplicativi, di alcuni interventi da lei realizzati con alcune aziende. D'altra parte va detto che, proprio questi resoconti, così come quelli che io stesso e tanti altri potremmo imbastire, una volta scritti, perdono molto del senso e del sapore dell'esperienza cui si riferiscono, risolvendosi in una sorta di elencazione di procedure e riunioni, con il loro oggetto e le loro fasi, quando possibile, e quando va bene dei loro risultati.

Sembra, insomma, che per certi tipi di lavoro, particolarmente le consulenze di processo, in cui si possono comprendere a mio avviso le pratiche filosofiche, e comunque delle pratiche filosofiche in ogni caso, si debba ancora inventare il linguaggio che le racconti. Oppure forse no, forse il linguaggio c'è, per l'appunto quello narrativo, magari frammisto a sintesi concettuali, secondo una modalità che potrei forse ricondurre alla critica letteraria, ma resta difficile da realizzare e praticare, in ogni caso impegnativo e rischioso.

Tanto più che forse oggi l'esigenza principale, prima ancora di spiegare a fondo di che si tratta, è quella di convincere e perorare la causa della pratiche filosofiche, ovvero di combattere la "battaglia" combattuta, in modo egregio, da Vegleris. C'è esigenza di distinguersi (vedi la seconda serie dei punti elenco con cui abbiamo aperto questo scritto, tutta giocata sulla differenza da pratiche e atteggiamenti comuni sia nella società che nelle aziende). C'è esigenza di affermare la propria specificità. C'è esigenza di non farsi assimilare ad altre forme di consulenza aziendale, magari, e sarebbe orribile, come quella oggi più *trendy*.

E' in questo contesto che si deve porre il libro di Vegleris, che non a caso, si rivolge in modo esplicito ai manager, con scelte anche a prima vista un poco "commerciali", come per esempio il largo uso di citazioni tratte da *Il piccolo principe* (libro peraltro meraviglioso e ricchissimo di contenuti filosofico-pratici). Ed è in relazione allo stesso intento di parlare a un pubblico non facile, e non tradizionale, che si deve interpretare la scelta, coraggiosa, di spendere la terza parte del volume, idealmente proseguita dall'appendice sul "lessico", in una serie di schede di "cultura generale" che rappresentano altrettanti utili concetti che la filosofia e le scienze umane possono trasferire al mondo del management. Si tratta, insomma di un tentativo di trovare il giusto livello di linguaggio, né troppo filosofico, né troppo aziendalista.

Provarci è un gran merito. Provarci da parte di una delle più importanti consulenti filosofiche per le organizzazioni del mondo era un dovere. Riuscirci... era un rischio e credo che il giudizio non stia a me, ma al lettore (specie se manager). Che in ogni caso troverà nel libro e nella scrittura di Eugénie Vegleris, ampia materia di stimolo e riflessione, molte e utili informazioni sul suo modo di operare nel mondo aziendale, interessanti e profonde osservazioni, spesso molto personali, come inevitabile, sul legame costruibile tra diverse idee filosofiche e il mondo di oggi. Unite a un entusiasmo in senso tecnico e aziendale "missionario" che costituisce a mio avviso il dono più grande di questa opera, perché ci conferma come la propensione alla meraviglia, allo stupore, sia tuttora, come un tempo, alla base del lavoro, e della vita, dei filosofi – specie se pratici, o comunque consulenti.