

La Filosofia e il lavoro umano. Prassi filosofiche e altri saperi in dialogo nelle realtà aziendali

di Renato Pilutti

Premessa: l'uomo-in-relazione

Vi sono persone che non si rassegnano, nel senso comune del termine, a cambiare, a perdere qualcosa, a modificare la propria vita imboccando l'alternativa di un bivio cui il buon senso e la congiuntura li avvia, magari rinunciando a un po' di *libido potestatis*, piacere superiore al sesso e al denaro, soprattutto per i maschi "elementari".

Il *passaggio* tra i momenti della vita è la norma, e nessuno è quasi mai solo a fare-cose, perché ha comunque bisogno di confronto, se non di aiuto e compagnia. Perfino Michelangelo, incomparabilmente forse più grande di tutti i grandi (o supposti tali) dei nostri tempi, aveva bisogno di qualcuno che gli portasse fisicamente il blocco di marmo di Carrara che aveva scelto per una scultura, materia a cui togliere il superfluo per far emergere la *forma* che lui aveva ideato (cf. Platone). Michelangelo, non un qualsiasi "creativo" odierno.

Abbiamo bisogno di considerarci *precari*, cioè *in-preghiera*, transeunti come il corso d'acqua che tanto aveva ispirato Eraclito di Samo; abbiamo la necessità di rompere con il quotidiano, con le sicurezze, con il tran tran consuetudinario, figlio di *una certa cultura del pubblico impiego* e dello *stato giuridico* a esso connesso, per cui nulla cambia, neppure se viene il terremoto o la guerra. Non so se si capisce: ogni *leadership* passa, tramonta, entra in obsolescenza, *ingravescente aetate* (cioè "mentre l'età diviene sempre più difficile da sopportare", parole di Benedetto XVI quando rinuncia al *ministero petrino*): solo in questo modo può lasciare qualche cosa di sé, un profumo, una sorta di nostalgia, cioè un dolore per la lontananza... Il *leader* sa andarsene quando è ancora ritenuto tale, non dopo.

Occorre avere la nozione delle *generazioni* che passano, del transito, della fine di ogni cosa e di ogni *principiato*. Occorre. Come insegna *Qobèlet* dal primo al terzo capitolo compreso.

Chi non sa accettare il passaggio chiude la mente e il cuore a ogni crescita, e inizia a declinare. Il suo stesso *essere* si occulta dietro la velleitaria pervicacia del permanere: solo l'*impermanenza* definisce l'essere, che è stabile nella sua modificazione continua, come una *potenza* che non termina mai di diventare *atto* e, fattasi atto, anela a diventare nuovamente potenza, così come ogni *sintesi* è *tesi* per un'altra fase dialettica dell'essere e del pensiero (cf. Schelling/Hegel). Mi rifugio allora nello scorrere delle acque, nel loro rumore sempre uguale e sempre diverso, fruscio di molecole che rotolano le une sulle altre, equoreo sommarsi di idrogeno e ossigeno, luogo della vita e del cambiamento, liquido lustrale e purificatore, come il pensiero libero. Per essere dei consulenti o *advisor* efficaci bisogna sapere e saper trasmettere ciò che manca alla struttura da cui si riceve l'incarico. In Italia sono molto poche le aziende che si possono permettere di "coprire"

tutte le posizioni conoscitive e professionali con dei dipendenti, per cui devono necessariamente rivolgersi all'esterno, ma il sapere di chi viene chiamato deve essere chiaramente superiore a quello disponibile quotidianamente in azienda, per poter offrire un servizio efficace e una sorta di formazione del personale interno, e, se serve, anche con momenti di *counseling* e di *coaching*, o di *filosofia pratica*, *consulenza filosofica*. Ecco, il tema è questo: nelle aziende è difficile (se non impossibile) presentarsi come “filosofi”, poiché in generale questa disciplina è ritenuta astratta, inutile, perditempo e quindi forse perfino dannosa¹.

Sconsiglio anche consulenze di tipo “psicoanalitico”, ché rischiano di durare una vita. Il consulente, invece, non deve durare una vita, ma curare e perfezionare dei progetti che debbono aver un tempo stabilito, a meno che non rispondano ad esigenze aziendali, per le quali non è previsto un *budget* completo da dipendente, sia pure tecnico, quadro o dirigente.

Ho sperimentato e sperimento, sia il modello sostitutivo (il secondo), sia il modello cosiddetto “a chiamata”, e funzionano tutti e due, specie dove c'è chiarezza sull'incarico.

Ecco: un altro punto importante è proprio quello della chiarezza. Non è scontato che questa vi sia, poiché talora i committenti, che sono spesso industriali self made, non hanno neppure chiaro che cosa gli abbisogni e vanno a tentoni. L'*advisor* onesto, allora, li aiuta a comprendere il fabbisogno e propone soluzioni coerenti e proporzionate con l'analisi fatta. La collaborazione può continuare: nel mio caso ho in corso incarichi da venticinque, venti, tredici, undici, cinque anni etc., e anche da pochi mesi. Le mie consulenze tendono a durare, perché non pervasive e sempre orientate alla crescita del personale interno.

A volte si viene visti “male” dal personale interno che ritiene il consulente/*advisor* (anzi no l'*advisor*, perché questo nome rinvia a banche e società finanziarie, che sono sempre temute), poiché il pensiero è così riassumibile: “*Chissà che cosa ci può insegnare questo, che già non sappiamo?*”, oppure “*Adesso viene lui (o lei) e vedrai come le cose andranno meglio*”, con toni inevitabilmente ironici. È dunque necessario entrare in contatto con i dipendenti e, senza pensare di farseli amici, fargli capire che si è lì non per portargli via il lavoro, ma per aiutarli con la conoscenza di altre esperienze, fatte altrove, magari tecnicamente/scientificamente più evolute, perché il consulente deve aggiornarsi costantemente frequentando la letteratura delle sue competenze, e contribuendovi con ricerche e scritti.

Personalmente lo faccio da sempre, mescolando positivamente le consulenze aziendali e le attività accademiche, sviluppate in settori contigui, prevalentemente

¹ Se questo mio pezzo può servire anche in termini promozionali, suggerisco di non presentarsi in un'impresa come filosofi, ma di procedere con una cautela terminologica più adatta a farsi accogliere.

attorno alle discipline dell'uomo: sociologia, filosofia, psicologia individuale e sociale, antropologia culturale, pedagogia formativa, e perfino teologia, etc².

Il consulente, dunque, è uno studioso-lavoratore o viceversa, che ama il suo lavoro come ricerca e la ricerca come lavoro, proponendone i risultati con umiltà, ma anche con competenze vere, derivanti da conoscenze solide e da esperienze varie e diversificate.

Esperienze di lavoro e d'altro

Se *etica* significa *scienza dell'agire umano libero*³, possibilmente *verso il bene*, e se occorre declinarla per uscire dalla genericità delle espressioni mediatiche, allora la possiamo chiamare *Etica del Fine*, dove il *Fine* è l'uomo stesso e la sua vita, individuale e collettiva. In questo caso, circa il lavoro e la redistribuzione equa del Reddito prodotto, tra Impresa e Lavoratori.

A un convegno organizzato ancora *in presenza* da un *Cluster* metalmeccanico privato⁴ di qualche mese fa, mi sono trovato davanti a oltre duecento lavoratrici e lavoratori e a studiosi, attentissimi, per parlare di *Etica del lavoro*, cioè di come ci si deve comportare al lavoro, avendo a cuore il "Bene comune" che è un'azienda, affinché si possa produrre reddito nel rispetto delle norme del lavoro, della sua sicurezza e dell'ambiente, si possano guadagnare e distribuire i proventi in modo equo, pagando i fornitori, gli Istituti di legge (Inps, Inail etc.) e i lavoratori, correttamente e con puntualità. Come, dunque, mettere vicino *business* e rispetto di tutti verso tutti⁵.

L'incontro, durato oltre due ore volate via, ha visto anche la partecipazione di alcuni lavoratori appartenenti a un'azienda friulana che quasi tre anni fa ha vissuto il dramma di un gravissimo incendio, che non l'ha fermata, anzi, ha continuato a lavorare ed è risorta più ampia di prima come l'Araba fenice, e non per caso, ma *per causas*, per la buona volontà di Proprietà e Dipendenti, che erano preparati anche ad affrontare la drammatica emergenza, uscendone incolumi. Al convegno mancavano quasi del tutto, però, gli imprenditori, forse anche perché l'evento non era organizzato precipuamente per loro stessi.

Costoro, dalle mie parti, per ruolo e *self consciousness* sono troppo convinti che non gli serva stare insieme a molti altri, in particolare connessi a ruoli tecnici ed operativi, in quanto loro "comandano" ed essenzialmente *sanno* già tutto, o quasi tutto, proprio perché... *comandano*.

2 Suggestisco di evitare di far finta di essere degli "studiosi" con la pubblicazione di "libri-centone" scopiazzati qua e là. Ve ne sono di tutti i tipi, banalmente inutili, con tanto di foto dell'autore in quarta di copertina, e una sequela di aforismi di poeti e di pensatori "veri", più o meno noti ed essenzialmente ripetitivi. Quando si compila un libro, basta il motto iniziale prima dell'introduzione, non occorre riempire di *manchette* citazionistiche a ogni due per tre l'intero volume.

3 Se si vuole, cartesianamente, si può dire che è: "*Conoscenza certa ed evidente di un enunziato in forza del suo perché proprio, adeguato e prossimo*", intanto, anche tra altre definizioni epistemologiche accettabili e mai assolute.

4 Il *Cluster* è un modello organizzativo sperimentale del Friuli Venezia Giulia, che si propone di mettere vicino progetti che coinvolgano imprenditori, lavoratori, università, sindacati e società civile.

5 Oggi si usa il termine inglese *stakeholders* per indicare tutti gli interlocutori aziendali, da quelli interni, lavoratori e dirigenti ai clienti, ai fornitori, alle banche, agli organi pubblici, etc.

Infatti, salvo qualche virtuosa eccezione spesso a me nota, il loro retro-pensiero è questo “*se io ho inventato questa azienda e altri no, anzi lavorano per me, vuol dire che io sono diverso e non ho bisogno di studiare come loro*”, non capendo che studiare fa sempre bene, perché apre la mente e fa capire come, studiando, ci si accorge di avere sempre bisogno (socraticamente) di studiare ancora e ancora e ancora, perché la *scienza* e la *sapienza* non hanno confini, non hanno limiti.

Ho proposto un contributo a mo' di *meta-intervento filosofico*, e ho ritenuto di svolgerlo così...

“Oltre alle *celle* degli alveari e alle *celle* del telefono, conosco *celle* di altri tre tipi: a) quelle dei conventi e dei monasteri, b) quelle delle carceri, c) quelle dei magazzini per i prodotti surgelati.

Parto da *conventi* e *monasteri*. Per i miei studi e il mio lavoro ne ho frequentati non pochi: il principale di essi è il Convento di San Domenico a Bologna dove, nell'attigua grande basilica, si trova la tomba del Santo fondatore che ha ad ornamento un angelo michelangiotesco. Colà dormii per decine di notti nella cella che fu di frate Gerolamo Savonarola, che in quel convento studiò fino a diventare *magister*, prima del suo destino fiorentino. Il suo spirito grande e forte, certamente un poco fanatico, par aleggiare ancora per i corridoi del Convento, che era Facoltà teologica⁶ dai tempi di Tommaso d'Aquino (e lo è tuttora).

Altre celle vidi, come quelle dell'*eremo delle carceri* ad Assisi, perse in mezzo alla boscaglia, quelle della Verna dove il Santo assisiense ebbe le stimmate, come la tradizione propone. Ho soggiornato in conventi cittadini a Firenze, in monasteri discosti nel silenzio dell'Appennino e in vista delle Alpi altissime. Ci torno sempre volentieri, perché mi confanno. Sono un animale strano, come diceva mio padre raccontando di me. Lui aggiungeva anche altro, che qui evito di dire, poiché troppo emotivamente legato al suo affetto. Per lui ero speciale, come ogni figlio è per ogni padre.

Le *carceri*: ne ho visitate alcune, dell'Alta Italia, del Sud e del Centro, sempre seguendo il girovagare di un uomo⁷ ristretto in orizzonti limitati da muraglie alte e da porte di ferro, le cui grosse chiavi sbattono su ogni serratura, quasi a confermare che da lì non si esce. Sette porte blindate per arrivare al parlatorio, prigioniero anch'io per cinque ore, quel giorno quando vado in visita da lui. *Opera di misericordia spirituale*, dice la dottrina cristiana. Speranza in una *redenzione* sempre possibile, e non perché è prevista dall'art. 27 della Costituzione della Repubblica Italiana, ma perché il *cuore* dell'uomo è e

6 La prima Facoltà teologica del mondo, istituita per ordine di frate Domenico Guzman, *superiore* di fra' Tommaso d'Aquino.

7 Si tratta di un uomo che fece la scelta armata nei primi anni Ottanta, un brigatista, mio amico personale da sempre, di cui son stato nominato dai Tribunali di Torino e di Udine *Tutore legale*, ai sensi della *Legge penitenziaria* del 1975. Il Tutore legale si occupa, sia della persona sia dei beni del tutelato, che è giuridicamente, in ragione delle condanne, interdetto. Nel caso, si tratta di due condanne all'ergastolo ostativo, su cui filosoficamente occorrerebbe riflettere a lungo. Ricordo che il caso e la persona furono oggetto della trattazione di una mia “conferma titolo” di Consulente filosofico, qualche anno fa.

rimane un mistero insondabile. Il *cuore* è di più e altro dalla *psiche*, alla faccia dei *comportamentisti positivisti*, che in molti ambienti imperversano.

Redenzione, e che cosa può significare *laicamente*, visto che *teologicamente* il termine è assai famoso e conosciuto? Cambiamento profondo e radicale dei *sentimenti* e dei *ragionamenti*? Forse sì, forse la redenzione laica è proprio *un'azione dello spirito sulla psiche* di chi è convinto di aver fatto bene a fare ciò che lo ha portato dentro ristretti orizzonti, cambiando questa opinione. Chissà.

Le *celle frigorifere*: lì si lavora a meno ventiquattro gradi sotto lo zero per un'ora e tre quarti, poi un quarto d'ora di pausa, altra ora e tre quarti, pausa pranzo di mezz'ora, una penultima ora e tre quarti, un quarto d'ora di pausa riposo, "rifocillo e riscaldamento" e un'ultima ora e tre quarti di lavoro. Si entra in quel freddo artico vestiti come un eschimese, dagli scarponi al berretto di lana spessa, guanti, pantaloni e giaccone imbottiti. Gli operai si muovono veloci, sia riempiendo a mano i *roller* di scatole e scatoline, sia operando con *transpallet* e carrelli, che guidano con perizia da campioni. Apparentemente, quando guidano il muletto sembrano divertirsi, anzi a volte si contendono i mezzi più nuovi ed efficienti. Il silenzio è rotto solo da brevi intercalari di informazioni tecniche tra loro e con il capo.

Giorno dopo giorno, mese dopo mese, anno dopo anno. D'estate, l'escursione termica tra la cella frigo e l'esterno può essere anche di sessanta gradi, quando fuori ce ne sono trentacinque. Occorre qualche minuto di adattamento per uscire al caldo dai meno ventiquattro Celsius. Questi lavoratori guadagnano più degli altri operai, mediamente, perché hanno diritto a un'indennità di freddo, di disagio. Meritata è dir poco.

Celle. Vi sono altre celle nelle nostre vite? Io penso di sì, quelle spirituali: i pregiudizi, le semplificazioni verbali, le banalizzazioni concettuali... queste sono celle nelle quali la nostra psiche, la nostra anima e la nostra coscienza a volte vengono imprigionate, in larga misura per nostra stessa responsabilità.

Talora scegliamo, per pigrizia, assuefazione o convenienza, di farci imprigionare in celle da cui poi è difficile uscire, perché sono un carcere dove, come accade nelle carceri di cui abbiamo parlato più sopra, si può trovare anche una *comfort zone*, una situazione di calma tranquillità, una sorta di *tranquillitas animi*, che non impegna, non crea turbamenti, non ci fa mettere in gioco, pagando, se del caso, un prezzo.

Visitare celle è un insegnamento, perché esse sono una metafora di ciò che sarebbe bene evitare nella nostra vita spirituale e morale, nella nostra vita e in quella degli altri i quali, se ne hanno bisogno, a volte è bene aiutare, senza spocchia, ma senza indulgere in una falsa comprensione.

Ciò-che-siamo

Ognuno di noi è *quello-che-è*, geneticamente e in base alla propria esperienza di vita. Irriducibilmente unico: infatti, genetica, ambiente e educazione, essendo *assolutamente* (e mai tale abusato avverbio fu da me utilizzato con tanta convinzione) non ripetibili, ci

rendono “unici”. Ognuno è “unico”, e non solo i “napoleoni”, i “messi&ronaldo”, i “platone” e perfino (ed è tutto dire!) i... “dimaios&salvini”, ma ognuno, ciascuno, da Putin al piccolo Amir che vive forse in un villaggio in vista del Nilo Azzurro. Una volta nati si entra in un *posto-nel-mondo*, in un contesto sociale, a partire, solitamente, dalla famiglia genitoriale, se non si è orfani o abbandonati, e poi a scuola, in chiesa o meno, tra amici, sul lavoro, in ospedale, in guerra, nello *sport*, o dove vogliamo.

Progressivamente si manifestano le vocazioni, o “chiamate” verso un qualcosa, un ambiente, uno studio, un mestiere, una missione. Di solito il termine “vocazione” rinvia a una accezione ecclesiale, almeno qui in Occidente, ma il senso e il significato del lemma è molto più ampio: come dice la sua etimologia latina:⁸ infatti, *vocazione* è, come detto sopra, una *chiamata*. C’è poi anche il termine correlato con il prefisso “in”: *invocazione*; che ha un significato tecnicamente religioso: Dio, cristianamente, si invoca. C’è anche il termine *e-vocazione*, con un significato legato alla memoria (si evoca un evento, una persona, etc.), oppure, teologicamente, si richiama una entità preternaturale come gli spiriti, per i quali – si dice opportunamente – occorre discernimento.

La dottrina *buona* sconsiglia di evocare gli spiriti, perché come umani non sappiamo chi potrebbe rispondere, ed è molto probabile, secondo l’*angelologiademonologica*,⁹ che potrebbe rispondere uno spirito non benevolo, ma intelligente, furbo, apparentemente amabile, ma...

La *vocazione*, dunque, è una chiamata a percorrere una certa via e a fare delle scelte consone, congruenti e armoniose con il proprio sentire, ma può anche capitare di non essere in grado di fare ciò che si desidera. A questo punto entra in gioco un altro elemento: il *potenziale*, concetto di carattere psicologico molto studiato nella contemporaneità, ma altrettanto noto con una terminologia diversa ai pensatori classici, soprattutto ad Aristotele, che fu il primo straordinario “psicologo”, e poi ad Agostino, “psicologo” tanto quanto filosofo, a Tommaso d’Aquino, a Locke, a Hume, etc.¹⁰

Il *potenziale* si può dire sia la capacità di una persona di moltiplicare le sue capacità interne, di svilupparsi, di essere produttivo, di interagire efficacemente con altre persone e con il mondo che lo circonda. L’unicità della persona umana manifesta il suo “io”, cercando di superare gli ostacoli, dominando gli stimoli esterni e le tentazioni, liberandosi il più possibile dai condizionamenti.

8 Da *voco, vocare*, chiamo, chiamare.

9 Disciplina che si studia obbligatoriamente nei corsi di Teologia sistematica. Personalmente feci anche l’esperienza di assistere a un tremendo rito di esorcismo, nei pressi di Firenze, all’età di diciotto anni.

10 Su questo tema può essere interessante prendere visione del saggio (*E se la filosofia fosse una psico-logia?*) che Giorgio Giacometti ha presentato alla discussione della Sezione Triveneto Domenica 28 Giugno 2020 [di prossima pubblicazione su questa rivista], e alcuni contributi, nella medesima sede presentati il 3 Maggio dello stesso anno da Claudio Nosella.

Se parliamo di *chiamata* e di *potenziale*, non possiamo non parlare di *educazione*. *Educare* non è “impartire lezioni”, ma *far emergere dal profondo delle risorse cognitive, intellettuali e morali le forze migliori di un individuo*, per la sua formazione umana e la sua crescita¹¹.

Veda, dunque, *il lettore*, come la moderna nozione di *leadership*, in realtà, sia concepibile solo se la si mette in ordine a partire dal concetto di *crescita*¹². Non si può essere *leader*, se non si cresce veramente sotto ogni profilo umano. In tema, certamente si pone come centrale anche il tema della genetica e dell’ereditarietà, che la biologia neuro-scientifica sta studiando sempre più in profondità, ma questa non è la sede propria per approfondimenti, né le mie conoscenze lo consentono.

Comunque ogni essere umano, univocamente, irriducibilmente nella sua perfetta unicità, ha uno sviluppo che parte dalla sua *genetica*, si sviluppa nell’*ambiente* e con l’*educazione* in base al potenziale dato a ciascuno dalla sua propria natura. O anche da Dio, se si crede.

Ciò che non si ri-genera... de-genera (Edgar Morin)

Stiamo vivendo tempi ardui, nella società e nell’economia. Mi pare che il filosofo e sociologo francese Edgar Morin colga nel segno – con un aforisma – una grande “verità”. Se in una *crisi* qualsivoglia non vi è la capacità di riconsiderare i pensieri e i comportamenti precedenti, il rischio è di un declino certo della struttura colpita dalla crisi stessa.

I soggetti coinvolti solitamente desiderano innanzitutto “*tornare come prima*”, ma è uno sbaglio. Si pensi a come si esce da una malattia individuale, da una guerra, sia pure locale, da un terremoto, da un’alluvione, da un incendio... Sono tante e tali le conseguenze psicologiche e pratiche che “*tornare come si era prima*” è impossibile, anzi il solo pensarlo è stupido.

Ora si pone, anche in economia e nelle aziende, anzi anche nella Pubblica amministrazione, che spesso si colloca nel novero di “*quelli che non devono mai preoccuparsi di nulla, poiché tanto per loro nulla cambia*”¹³, il tema del dopo Covid-19: tema complicato e... paradossalmente bellissimo. Sì, bellissimo.

Vediamo che cosa significa “*rigenerare*”, termine mutuato dalla fisiologia vegetale, animale (e umana): tornare ad una struttura che sia di nuovo integra in tutte le sue parti, organi e funzioni.

Da un punto di vista spirituale si ritiene che la “*ri-generazione*” possa essere costituita da una condizione di *grazia*, come si può dire nell’ambito della dottrina teologica cristiano cattolica (mediante i sacramenti del *Battesimo* e della *Riconciliazione*)¹⁴;

11 In latino *crescere* si dice *augere*, da cui il lemma *auctoritas*, cioè *autorità*. Si comprende come, allora, l’autorità si può trasformare in *carisma*, cioè in capacità di *leadership*.

12 Etimologicamente anche il termine *concretezza* ha che fare con la ... *crescita*.

13 Cinica battuta di un mio conoscente pubblico dipendente.

14 I *sacramenti*, che sono sette nella Tradizione cattolica, sono “*Segni e Strumenti della Grazia divina*”.

altrettanto, però, si può dire di un recupero di dignità morale a livello sociale, come nel caso di persone che hanno conosciuto il carcere.

“Degenerazione”, invece, può significare processo di *decadimento, decadenza, rovina, regresso, degradazione, deformazione, anormalità, alterazione...* Ecco, forse il termine più adeguato sotto il profilo filosofico è “deformazione”, cioè *perdita-della-forma*, poiché gli altri termini elencati non sono sinonimi, ma coprono aree semantiche solo in parte condivise tra loro e con il termine principale.

Edgar Morin ritiene che la “forma” non possa essere mantenuta per sempre, ragione per la quale occorre pensare al cambiamento come condizione necessaria del percorso vitale, una sorta di *Itinerarium mentis in hominem*, parafrasando san Bonaventura da Bagnoregio (nel titolo del suo testo maggiore, Bonaventura, ispiratore della mia espressione, pone il nome di Dio, *Deum*, in luogo di quello dell’uomo), una *via-della-mente* che abbia come fine la piena realizzazione dell’uomo, secondo le sue possibilità, in base ai suoi *talenti*, là dove la parabola evangelica matteana¹⁵ può incontrare addirittura, da un lato il concetto di “*potenza/possibilità*”¹⁶ versus “atto” di matrice aristotelica, e dall’altro la stessa *volontà di potenza* di Nietzsche.

E poi la *forma*, come *essenza e sostanza metafisica* di ogni *ente*¹⁷. È evidente allora come ogni *ri-generazione* si ponga come una ri-partenza da una forma in crisi verso una sua *ri-organizzazione/ri-strutturazione/ri-conversione*. Ecco: lo dico a chi non ha esperienza di economia aziendale. I tre termini testé elencati sono le modalità classiche del cambiamento organizzativo di un “ente economico”, come l’impresa (intra-presa) umana destinata a produrre reddito mediante la produzione di beni e la prestazione di servizi.

I tre termini di economia aziendale significano, nell’ordine: a) *riorganizzazione* come modifica organizzativa che utilizza le medesime risorse umane, logistiche e finanziarie già a disposizione; b) *ristrutturazione* come processo che non solo fa conto, in tutto o in parte delle risorse sopra elencate, ma abbisogna di nuove, soprattutto in termini di macchine e impianti, richiedendo così, molto spesso, investimenti finanziari significativi; c) *riconversione*, infine, descrive il più radicale processo di modifica dello *status quo ante*, poiché prevede una autentica rivoluzione perfino del *prodotto/servizio* finora offerti. Un esempio è il caso di un’azienda che ha prodotto fino a un certo punto componenti in plastica, e in seguito si mette a produrre generi alimentari. L’esempio, molto radicale, calza perfettamente.

Nel processo di *ri-generazione* che sembra a questo punto necessario per evitare la degenerazione, si può prevedere ognuno dei tre processi sopra descritti nelle forme progressivamente di sempre più radicale modifica.

15 Cf. Matteo 25, 14-30.

16 *Potenza* è da intendersi come una situazione dell’*ente* quando è in grado di essere utilizzato non solo, ma anche oltre le sue normali funzioni (ad e. il braccio umano può diventare un’arma); *Possibilità* è uno stato dell’*ente* che può evolvere o meno (ad es. *zigote-versus-feto-versus-nascituro...* oppure no, per interruzione di gravidanza).

17 E qui i colleghi e i lettori anti-metafisici, me la passino.

Non si fa fatica a proporre e tenere questo esempio così *hard*, così economicistico, per buono anche se messo a confronto con la dimensione antropologico-umanistica, psicologica e morale della persona. L'uomo stesso, in certe situazioni e momenti, ha bisogno di *ri-generarsi*, *riorganizzando* il pensiero, *ristrutturando* le proprie convinzioni e addirittura *(ri)-convertendosi*, al fine di compiere azioni maggiormente virtuose, epperò sapendole prima pensare. Siamo così alla *metánoia*, alla conversione, alla rigenerazione del cuore e della mente, in un momento come quello che stiamo vivendo!

Il *cambiamento* nella *libertà della scelta*, la *libertà della scelta* nel *discernimento*, sono i due processi della ragion logica indispensabili per *ri-generare* ciò che per le più varie ragioni può essersi nel tempo *degenerato*. Non si deve temere il cambiamento, pena un inevitabile processo di fossilizzazione e di decadimento.

Chi teme la ri-generazione è lo spirito pauroso, conservatore dell'inutile, di scarsa vista e pre-videnza, poiché il naturale flusso delle cose e della vita umana porta al cambiamento, sotto ogni profilo, da quello fisico a quello mentale. Chi non accetta questo percorso naturale è destinato a degenerare, senza possibilità di rimedio, subendo la volontà e le convenienze altrui. Il coraggio di cambiare è un *coraggio naturale*, tipico di *chi-vuole-diventare-se-stesso*, senza timore di mettersi in gioco, accettando il confronto con gli altri, che possono avere talenti e intelligenza superiore o inferiore, comunque di tipo diverso, e alla fine riconoscendo la possibilità degli altri così come la propria, di vivere e di crescere.

Il *rischio* della *paura del cambiamento* è presente in tutte le strutture organizzate, a partire dalle imprese economiche: colà spesso alberga il timore di cui sopra, che i vertici, se sono accorti, devono smascherare e togliere di mezzo, nell'interesse per il bene comune.

La connessione esistente tra le categorie morali e quelle economiche

Il lavoro è lavoro *dell'uomo* (genitivo soggettivo), vale a dire che il lavoro ha come soggetto l'uomo: è dell'uomo stesso che il lavoro è espressione e ampia realizzazione, è in esso che l'uomo trova molto *sensus vitae et moralitatis*, ed è l'uomo stesso che dà spirito e valore al lavoro. L'uomo non dovrebbe mai essere considerato oggetto o semplice strumento di lavoro: non possiamo parlare di "lavoro *dell'uomo*" (genitivo oggettivo) come diciamo "lavoro *del* legno" o "lavoro *della* terra", l'uomo non è una *cosa*, non è qualcosa su cui o per mezzo del quale possiamo lavorare, ma è proprio *colui per il quale o con il quale* possiamo qualificare il nostro lavoro.

Non si tratta certo soltanto di una questione grammaticale o di un problema di parole: vi è un dato di fatto di notevole importanza e un principio etico di grande valore, che vanno presi in seria considerazione a questo proposito, e che possono farci scoprire una interessante convergenza tra *ragioni economiche* e *principi etici*.

Il dato di fatto è che oggi diventa sempre più rilevante il ruolo dell'uomo nel lavoro. Quando in passato era la naturale fecondità della terra il principale fattore della ricchezza, come bene hanno rilevato gli economisti-filosofi classici, da Adam Smith a Marx&Engels, mentre il lavoro era essenzialmente il faticoso aiuto e sostegno di tale fecondità, nel nostro tempo diventa sempre più importante il ruolo del lavoro umano come fattore

produttivo di ricchezze *immateriali*, che sono in vorticoso crescita, e *materiali*. Possedere la terra che produce frutti o i minerali da cui si ricavano i prodotti o l'energia per i fabbisogni dell'uomo, non è più sufficiente per ricavare da questi beni naturali la ricchezza proveniente dalla capacità di possedere gli strumenti per trasformare questi prodotti e di elaborarli, al punto da poter essere distribuiti e commercializzati nell'attuale mercato globalizzato.

La distanza tra la terra e la commercializzazione dei suoi prodotti, a causa della mondializzazione dei mercati, va sempre più aumentando, nonostante gli sforzi per sviluppare un'economia di base a "kilometro zero"; il rapporto tra la produzione e la vendita è diventato sempre più complesso; la *filiera*¹⁸ tra la produzione e la distribuzione di un bene di consumo va sempre più allungandosi, cosicché nei suoi diversi passaggi si inseriscono fattori positivi, come il miglioramento della qualità nella elaborazione dei materiali, nella produzione e nella presentazione dei prodotti, ma anche negativi, come la speculazione finanziaria e l'aumento immotivato dei prezzi.

In questo contesto il fattore umano diventa sempre più determinante, come diventa sempre più importante l'insieme delle relazioni personali e sociali che comporta questo mutato tipo di lavoro¹⁹. Da ciò si inferisce che anche dal punto di vista economico *il capitale più decisivo* di ogni altro per determinare il valore e la qualità del lavoro e della sua organizzazione è *quello umano*: è l'uomo con le sue conoscenze e competenze, con la sua creatività e intraprendenza, ma soprattutto con le sue capacità di relazionarsi e di collaborare con gli altri che costituisce la ricchezza e la risorsa principale nel lavoro organizzato.

A questo dato di fatto, che caratterizza la trasformazione nel rapporto tra l'uomo e il lavoro nella società attuale, dovrebbe corrispondere *un principio morale di grande importanza: valorizzare il lavoro significa valorizzare chi lavora, poiché la qualità del lavoro dipende dalla qualità del soggetto che opera in e per esso*. Valorizzare le qualità lavorative umane significa rendere la persona che lavora sempre più consapevole dei suoi diritti e delle sue responsabilità; significa portarlo a conoscenza delle leggi e delle regole che deve seguire, ma soprattutto si rende urgente una formazione sempre più completa del lavoratore, che lo renda capace di adeguarsi ai diversi compiti che gli possono essere assegnati, in un mondo del lavoro in continua trasformazione, e di collaborare alla organizzazione e alla distribuzione del lavoro in modo da non essere soltanto uno strumento passivo e un esecutore di ordini, ma un soggetto attivo, capace di far parte di una struttura lavorativa razionale, l'"équipe", il "team". Chi è stato preparato a compiere soltanto dei gesti meccanici non riesce facilmente a cambiare mansione in

18 Per *filiera* si intende la *catena del valore* e del *percorso logistico* per produrre un bene/servizio: ad esempio, dalla fusione ferrosa - che diviene acciaio - al concessionario di automobili.

19 «Oggi più che mai lavorare è un lavorare con gli altri e un lavorare per gli altri: è un fare qualcosa per qualcuno. Il lavoro è tanto più fecondo e produttivo quanto più l'uomo è capace di conoscere le potenzialità produttive della terra e di leggere in profondità i bisogni dell'altro uomo, per il quale il lavoro è fatto». (Cf. *Centesimus annus*, 1991, 31, emanata da papa Wojtyła nel centenario dell'enciclica *Rerum Novarum* di papa Leone XIII, prodromo teorico-pratico della *Dottrina sociale* della Chiesa cattolica).

strutture lavorative continuamente cangianti. Chi non riesce a creare un clima di collaborazione e di partecipazione comune alle finalità di un lavoro, difficilmente, e a volte per nulla, riesce a raggiungere i risultati voluti.

Il modello di realizzazione dell'uomo nel lavoro fin qui storicamente dato, sia dal punto di vista economico sia da quello dell'etica, non si realizza senza un radicale cambiamento di mentalità. *E la mentalità non cambia senza un'adeguata formazione tesa a sviluppare le virtù e le capacità richieste per creare una dimensione lavorativa tale da far chiamare le aziende e le imprese vere "comunità di lavoro"*. Speriamo che queste osservazioni di carattere economico e queste esigenze etiche non rimangano chiuse nei libri di sociologia e di organizzazione aziendale, ma trovino ascolto e accoglienza in coloro che ne sono i diretti interessati: i responsabili delle imprese e tutti i loro collaboratori.

La professionalità al servizio della persona. La persona al servizio del bene comune

Se il lavoro è persona diventa qualità: *"L'empio prende in prestito e non restituisce, ma il giusto ha compassione e dà in dono"* (Sal. 36).

Possiamo considerare la *professionalità* nel lavoro come l'insieme delle qualità che il lavoratore in generale, e l'imprenditore in particolare, devono avere per il bene dell'azienda, o impresa o ente pubblico in cui lavora, e per le persone che vi lavorano. Ecco cosa ha affermato a proposito un economista e imprenditore di vaglia come il prof. Angelo Ferro:

Il lavoro acquista una connotazione motivazionale triangolare. È la necessità che spinge a lavorare. Ma non basta: occorre trovare diletto nel lavoro. Se il lavoro è svolto per diletto, esso è per gli adulti ciò che il gioco è per i bambini: qualcosa a cui possiamo dedicarci senza mai stancarci e attraverso cui stabiliamo rapporti profondi con le persone, senza tante parole. Il triangolo si chiude con l'approcciare il lavoro quale missione. Il risultato del proprio lavoro nel produrre un bene od un servizio è in definitiva soddisfare un bisogno di un'altra persona, ossia, in generale, incrementare la felicità dell'altro, pensando all'altro in una virtualità di condivisione²⁰.

Vi è dunque un tipo di qualità indispensabile affinché le imprese non solo abbiano successo, ma siano imprese "buone". E queste qualità sono quelle di tipo morale. Un "abile" imprenditore può raggiungere risultati eccellenti nel profitto e nell'incremento di una impresa anche senza "scrupoli morali". Ma se non è onesto, se non tratta in modo giusto i collaboratori e i destinatari del suo lavoro, e se non tiene conto nei suoi scopi del bene comune, non può essere anche un "buon" imprenditore. *Le virtù morali sono una cosa diversa dalle abilità professionali*, e non si acquisiscono solo con l'esperienza o l'intelligenza, ma attraverso l'uso dei propri talenti e delle proprie capacità, epperò a un fine di bene. D'altra parte, la rettitudine morale non è sufficiente a garantire la riuscita di un'impresa, poiché occorre saper esercitare i propri talenti naturali e le proprie

²⁰ Nell'occasione *supra* citata.

capacità tecnico-professionali. Il difficile è riuscire a connettere le *virtù etiche* con le *virtù dianoetiche*, direbbe Aristotele.

I valori umani e cristiani del lavoro

Nel suo incontro con il mondo della cultura al *Collège des Bernardins*²¹ Benedetto XVI ha messo in evidenza come il valore del lavoro nella regola benedettina tragga le sue origini dalla cultura ebraico-cristiana e non da quella greco-romana, per la quale l'ideale di vita era l'“*otium*” e non il lavoro come “opus Dei” come continuazione dell'opera creativa e come valorizzazione del “*negotium*” che anche etimologicamente è negazione dell'“*otium*”. Ha affermato:

Nel mondo greco il lavoro fisico era considerato l'impegno dei servi. Il saggio, l'uomo veramente libero si dedicava unicamente alle cose spirituali; lasciava il lavoro fisico come qualcosa di inferiore a quegli uomini che non sono capaci di questa esistenza superiore nel mondo dello spirito. Assolutamente diversa era la tradizione giudaica: tutti i grandi rabbini esercitavano allo stesso tempo anche una professione artigianale... I cristiani, che con ciò continuavano nella tradizione da tempo praticata dal giudaismo, dovevano inoltre sentirsi chiamati in causa dalla parola di Gesù nel Vangelo di Giovanni, con la quale Egli difendeva il suo operare in giorno di Sabato: “Il Padre mio opera sempre e anch'io opero” (5, 17) ... Dio lavora; continua a lavorare nella e sulla storia degli uomini.

E anche:

In Cristo Egli entra come Persona nel lavoro faticoso della storia. “Il Padre mio opera sempre e anch'io opero”. Dio stesso è il Creatore del mondo, e la creazione non è ancora finita. Dio lavora, *ergázetai*. Così il lavorare degli uomini doveva apparire come un'espressione particolare della loro somiglianza con Dio e l'uomo, in questo modo, ha facoltà e può partecipare all'operare di Dio nella creazione del mondo. Del monachesimo fa parte, insieme con la cultura della parola, una cultura del lavoro, senza la quale lo sviluppo dell'Europa, il suo ethos e la sua formazione del mondo sono impensabili. Questo ethos dovrebbe però includere la volontà di far sì che il lavoro e la determinazione della storia da parte dell'uomo siano un collaborare con il Creatore, prendendo da Lui la misura. Dove questa misura viene a mancare e l'uomo eleva se stesso a creatore deiforme, la formazione del mondo può facilmente trasformarsi nella sua distruzione.

Da questo testo si evince che l'impresa e il lavoro in generale possono diventare un luogo *privilegiato per realizzare la vocazione della persona umana chiamata a continuare l'opera della creazione e a realizzare in sé l'immagine divina impressa in lui dal creatore*²². Sotto questo aspetto, l'impresa viene sentita non più soltanto come “una organizzazione di lavoro”, bensì come “una comunità di uomini che si muove unita coinvolgendosi in finalità condivise”, una comunità di persone che vivono il lavoro come un dono da valorizzare e condividere con gli altri.

21 14 Settembre 2008.

22 Ciò per il credente, è ovvio.

Nello specifico cristiano il lavoro in generale, e dell'imprenditore in particolare, è quello di sentire lo spirito di iniziativa, la creatività, l'inventiva e la realizzazione dell'impresa come delle "opera Dei", vale a dire come una partecipazione, nella dimensione umana, all'opera creatrice di Dio e una realizzazione della sua vocazione:

L'uomo deve soggiogare la terra, la deve dominare, perché come "immagine di Dio" è una persona, cioè un essere soggettivo capace di agire in modo programmato e razionale, capace di decidere di sé e tendente a realizzare se stesso²³ (*Laborem exercens*, n. 6).

E ancora, in ambito cristiano:

I componenti dell'impresa devono essere consapevoli che la comunità nella quale operano rappresenta un bene per tutti e non una struttura che permette di soddisfare esclusivamente gli interessi personali di qualcuno²⁴.

Da un punto di vista più laico qualcuno sottolinea la necessità del non compiacimento nel successo dell'impresa, dell'allerta primigenia, che si deve avere, ancor quando sembra che le cose vadano bene, anzi proprio quando vanno ancora bene. Non è vero, se non in parte, che "*squadra che vince non si cambia*". Annusare il futuro è virtù di pochi, che può essere umilmente coltivata da metodiche. Anche le nostre vite, sostiene durante il convegno Gianluca, il capo di una grande azienda commerciale²⁵, sono come le aziende: è bene *pre-vedere*, anticipare, esser sinceri con se stessi e con gli altri, per evitare di ballar perigliosamente sulla corda.

E io ricordo il diritto di conoscere, oggi negletto, danneggiato da mille e mille falsità che la rete somministra a tutti, panie dove i pigri e gli incliti rischiano di cadere, e di finire come mosche attese dal ragno. *Prede o ragni*²⁶, altro pare non vi sia nella contesa del vivere umano. Cerco di distinguere nell'accadere delle cose tra *caso* (che per me non si dà) e *cause*, tra *necessità* e *contingenza*, tra *destino* come *rassegnazione*²⁷ e *destino* come *creatività* e *partecipazione*, fra *cause* e *ragioni*. Tornando alla distinzione tra *prede* e *ragni*, se sei preda chiediti se vuoi proprio esserlo: se non, agisci come suggerisce Gianluca, senza aspettare che qualcuno ti venga a salvare. Vana potrebbe esser l'attesa e perfino, almeno in parte, la tua vita.

La formazione

Nelle associazioni, nei *club*, nei caffè letterari e filosofici che si stanno proficuamente diffondendo, nelle parrocchie, e soprattutto nei corsi formazione aziendali e scolastico-universitari, accanto alla figura del *docente*, e a volte il docente stesso lo è, sta

23 *Laborem exercens*, 6, presentata da Giovanni Paolo II 14 Settembre 1981, novantesimo anniversario dell'emanazione dell'enciclica leoniana *Rerum Novarum*).

24 Cf. CDSC, n. 339.

25 Si tratta di bofrost* Italia Spa.

26 Cf. Alberto F. De Toni e Luca Comello, *Prede o ragni*, Utet, Torino 2005.

27 ...e quindi, etimologicamente, come *ri-segnazione*, proprio un'accezione di "rassegnazione" addirittura opposta a quella corrente!

sviluppendosi la figura dell'*animatore*... di un seminario, di un laboratorio o *workshop*, e ora perfino quella del cosiddetto *facilitatore*. Cioè di colui che “facilita” l’andamento dell’evento promuovendo il dialogo, segnalando le principali tematiche, e invitando tutti a prendere la parola liberamente, nel rispetto della posizione di ciascuno, e di un ascolto attivo.

Che cosa erano gli antichi filosofi classici come Aristotele o Epicuro, che passeggiavano spiegando e discutendo, animando quindi il dibattito con e tra gli allievi? Erano già loro degli *animatori* o *facilitatori*? Il Peripato e il Giardino, ma anche l’Accademia platonica che luoghi erano, se non *loci* dove si poteva discutere di tutto, ma sempre rispettando le regole del maestro?

Ho conosciuto non pochi che si definivano o venivano definiti “animatori”, ed erano invece degli “addormentatori”, e non lo dico per celia, bensì seriamente. Ora mi sta venendo il dubbio se la figura del “facilitatore”, soprattutto nei tipi umani che approfittano dell’ingenuità degli utenti, come spiego meglio più avanti, sia paradossalmente forse meno utile del “complicatore” o addirittura, se vogliamo essere precisi, del “complessificatore”, stante la differenza sostanziale dei concetti di *complicazione* e *complessità*²⁸.

Oggi tutto tende ad essere facilitato, ad esempio sul lavoro mediante le macchine innovative, l’automazione e l’intelligenza artificiale. Forse che procedere ad ulteriori facilitazioni anche nella discussione inter-umana è utile, oppure è dannoso? *Animare* un dialogo collettivo, un seminario, un laboratorio di discussione non è solo *divertissement*, un modo di passare il tempo magari gioiosamente, per vincere la noia o perché non-si-sa-cosa-fare, ma è anche porre problemi, cioè *cose-messe-lì*, come dice la parola greca *pròblema*, dal verbo *pro-bàllein*, cioè gettare qualcosa davanti al cammino del viandante.

Può essere compito dell’animatore quello di *facilitare* gli interventi dei partecipanti, specialmente di quelli più timidi e incerti nel parlare in pubblico, ma deve essere anche quello di *complicare* le cose, di mettere a tema sempre nuove questioni, di interpellare i presenti seminando il dubbio, e perfino scandalizzando. In greco *skàndalon* significa pietra d’inciampo: ecco, appunto, occorre far inciampare discussioni troppo lisce, troppo scontate, dove si manifestano idee fruste e risapute, dove ognuno tende e “militare” per sé e contro gli altri.

Siccome siamo animali “domesticati” da qualche decina di migliaia di anni, è importante interrogarsi su come questa “domesticazione” possa procedere ancora. Il forte dubbio è che si stia sviluppando in modo differenziato, non tanto da un punto di vista geo-sociologico (nella jungla del Gabon più lentamente che a New York), bensì da un punto di vista soggettivo. In altre parole i *deliranti ignoranti sproloquanti* sul *web*, liberamente-liberi di scrivere le indecenze più sgangherate e offensive, prima ancora che per una normale *etica della comunicazione*, per una logica elementare, sono quelli che necessiterebbero di vedersi complicare, e non poco, la loro *beatissima* vita, non da

28 Cf. Alberto F. De Toni e Luca Comello, op. cit.

animatori, ma da *addormentatori* del loro istinto bassamente sanguinario, e da *complicatori* delle loro idee improntate al becerume più sguaiato. È evidente che qui non sto criticando i *facilitatori* in generale, ma un certo tipo di questi tipi uman-professionali, che in diverse occasioni ho “sgamato”, come si dice.

La vita è complicata e non semplificabile. Pertanto non è il caso di cercare sempre comunque dei *facilitatori*, o addirittura di fidarsi di furbissimi *guru*, capaci di *intortare club*, aziende, e perfino ricolmi teatri (di ingenui beoti), in qualche caso. Potrei fare nomi, che qui evito (alcuni li ho già fatti in passato), ma ne segnalo la presenza e il tentativo di proporre le più idiote stranezze teoriche, che vanno da studi improvvisati sull'*autostima* al convincimento che la Terra sia piatta o che gli Americani non siano mai stati sulla Luna²⁹.

La Ricerca&Selezione e l'Inserimento del personale

Sicuramente si può utilizzare un approccio filosofico a questa fondamentale attività aziendale. Peraltro, la *selezione* del personale, con la sua correlata premessa legata alla *ricerca* di personale, che si può mettere in moto in molti modi, dal passaparola, all'uso dei siti *web*, a incarichi a società di somministrazione o di ricerca e selezione, etc., è uno dei sei o sette “mestieri” tipici di un moderno *Human Resource manager*, come si usa dire³⁰.

Selezionare del personale significa incontrarlo a colloquio, sia con le modalità classiche, prevalentemente individuali, sia con modalità più complesse, che richiedono la presenza di più candidati all'assunzione, chiamate solitamente *assessment*³¹.

E veniamo all'approccio filosofico della selezione del personale. In una delle occasioni di formazione continua e di formazione dei giovani filosofi di *Phronesis*, abbiamo pensato di proporre nella sezione nordestina questo tema, per un seminario. Siccome la filosofia è la matrice di tutti i saperi antropologici, non si vede per quale ragione non possa essere utilizzata come *ambiente* per svolgere un *assessment* di selezione del personale, *contaminando* modalità più specifiche e accettando *contaminazioni*. Si trarrà, a parer mio, sempre giovamento dal dialogo tra varie discipline antropologiche, se

29 Grazie a Dio, *Phronesis*, per sua stessa natura, è esente da questi tipi umani e “professionali”.

30 Lo *Human Resources manager* altro non è che il classico Direttore del Personale, ma con prerogative, compiti e posizione gerarchica diversi dal passato: non è più il “braccio destro” del titolare (padrone), ma piuttosto un “tecnico” in grado di dialogare con tutte le funzioni aziendali e di reperire sul mercato ulteriori competenze formative e per la gestione del personale. Personalmente ho adempiuto a questo ruolo in grandi aziende, e ora sono un consulente direzionale che supporta mediante conoscenze specialistiche di carattere antropologico ed organizzativo la Direzione generale e la funzione *Human Resources*.

31 Su questo tema il mio amico Piero Vigutto, psicologo del lavoro e delle organizzazioni ha recentemente pubblicato presso Franco Angeli un agile e dinamico volumetto dal titolo *Organizzare la Selezione nella PMI. Indicazioni e strumenti per valutare i candidati, comporre le esigenze e governare il processo*; sul tema sta lavorando assiduamente anche il giovane psicologo del lavoro Simone Coren, di cui sono stato e sono mentore. Questi fatti mostrano come ci possano essere ambiti di piena collaborazione fra Filosofia e Psicologia: le aziende sono un campo di lavoro pressoché comune, ognuno nel rispettivo ruolo e con le proprie metodiche.

questo dialogo sarà rispettoso di ogni apporto, senza confusione, ma anche senza sussiegosa superbia, tipica di chi crede di possedere il metodo della verità in tasca.

Sotto questo profilo l'approccio e lo stile filosofico, fin dai tempi di Platone e successivamente di Descartes, insegna l'arte del domandare e del dubbio, irrorando di costruttive problematicità ogni tema posto. *Verità locali*, direbbe il mio amico professor Zampieri³², e non *verità assolute*, che lasciamo ad altre discipline a me altrettanto care, come la Teologia spirituale.

Il *colloquio* è una forma di *dialogo*, e si usa molto nei luoghi di lavoro, dalle acciaierie agli uffici pubblici ad ogni altrove, soprattutto nelle nazioni a più alto sviluppo industriale e dei servizi. La metodologia nella contemporaneità trae origine dagli studi di psicologia sociale e di sociologia nel mondo anglosassone, iniziati negli USA a partire dagli anni Trenta. In Italia si sono affermati forse solo negli ultimi due o tre decenni. Si tratta di un dialogo cordiale, aperto, atto, sia a conoscere nuove persone come procedura di selezione, sia a una attività di "manutenzione" di personale già inserito, o in inglese – come è invalso dire – *follow up*.

È comunque un'arte antica, nota e praticata dai filosofi classici, soprattutto da Platone, ma anche da Epicuro, Seneca, sant'Agostino e altri³³. È anche una delle attività più difficili che si possano svolgere a livello aziendale, perché le variabili possono essere infinite, trattandosi di un incontro tra personalità irriducibilmente uniche nel contesto dato, e a questo mondo. Pertanto occorre molta cura nella sua gestione.

Occorre mettersi in ascolto attivo, *ob-audire* (cioè *obbedire*, strano no?) dicevano i padri latini, evitando sia un eccesso di *empatia* sia la *genericità* o banalizzanti *stereotipie*. Ogni colloquio è un evento a sé stante, non ripetitivo, poiché cambia l'interlocutore, o cambia il tempo dell'interlocuzione. Manuali e *role play* sono piste teorico-pratiche da conoscere, ma senza la pretesa di copiarle. Se si incontra una persona nuova si avrà l'accortezza innanzitutto di metterla a suo agio, se una persona già conosciuta si può partire in qualsiasi modo, perché dipende dalla ragione per cui fa il colloquio, che potrebbe andare dalla comunicazione di un riconoscimento a una contestazione o sanzione disciplinare.

L'Etica "formale" in azienda

Nel 2001 il Governo italiano emanò il *Decreto Legislativo 231*, sull'Etica d'impresa, istituendo un "Modello" che fosse in grado di far individuare alla giurisdizione, in caso di commissione di reati, le responsabilità soggettive di tali atti, dal vertice aziendale ai livelli più operativi. Ne sono stato coinvolto al punto da essere nominato – a partire dal

32 Cf. Zampieri Stefano, *Introduzione alla Vita filosofica*, Mimesis edizioni, Milano 2010.

33 Ci si può chiedere la ragione per cui io senta la necessità di citare così spesso i pensatori classici, greci e cristiani, quando scrivo delle contemporanee "arti" della gestione del personale e dell'organizzazione aziendale e la risposta è semplice: anche gli antichi Maestri, da antropologi raffinati quali erano, avevano capito benissimo "come funziona l'uomo nel gruppo", e descrivevano i fenomeni connessi, chiamandoli solo con altri termini rispetto a quelli che utilizzano gli studiosi contemporanei, specialmente gli psicologi e i sociologi.

2010 – Presidente di diversi Organismi di Vigilanza, che operano in aziende grandi e medio-grandi, e in associazioni di imprenditori. Di qui proviene anche una cospicua parte della mia esperienza filosofico-morale in azienda.

Pare che la psiche umana in economia in generale funzioni in modo molto complesso, come spiegano oramai tante ricerche di insigni studiosi, fra i quali uno di costoro ha avuto il Nobel: Richard Thaler³⁴, il quale ha scritto che l'economia non può essere solo una fredda scienza matematico-statistica, ma deve occuparsi del benessere umano, avendo come linea guida un'etica della persona e una politica coerente con questo tipo di etica. Deve coniugare il fine del *business* aziendale, che è indispensabile altrimenti *non ce n'è per nessuno*, con il fine del benessere di chi vi lavora, avendo attenzione massima anche per i clienti e i fornitori.

A me è capitato, proprio nel ruolo qui sopra descritto di trovarmi, sia pur in quel momento per me molto dolorante e doloroso³⁵, del caso di un gravissimo incendio che è occorso a una grande azienda friulana, dove però, grazie alle continue e diurne raccomandazioni dell'Organismo di Vigilanza e all'operato eccellente del Servizio di Prevenzione e Protezione, nessuna delle quasi duecento lavoratrici che si trovavano nello stabilimento in quegli attimi tremendi si è fatta nemmeno un graffio, riprendendo a lavorare, dopo avere accettato di rivoluzionare la propria vita con una turnistica completamente diversa, dopo una settantina di ore dal catastrofico evento. Quello è stato *un esempio applicativo di etica d'impresa e del lavoro*, osservata senza squilli di tromba, quasi sommersa, normale perché di una Famiglia proprietaria friulana, visionaria e generosa³⁶.

Altro tema etico d'impresa. Nell'ambito degli acquisti e quindi della domanda di beni, e ormai anche di servizi (si pensi ai regali di pacchetti vacanze, di accesso alle Spa, alle palestre) vi è da considerare anche qualche altra dimensione, che riguarda, ad esempio, quella del *dono*. In proposito suggerisco di leggere l'antropologo culturale Bronislaw Malinowski o, ancora meglio, Marcel Mauss, che ne ha svelato dimensioni insospettabili³⁷. Il pensatore francese ci fa capire come la gratuità e il dono siano connaturali all'essere umano *homo sapiens*.

L'Organismo di Vigilanza deve occuparsi anche di questo tema, quello dei doni, che possono intercorrere fra funzioni aziendali, come l'area acquisti e i fornitori. Mi è capitato di affrontare un caso, quando un fornitore fece un dono imbarazzante a un *buyer* di un'azienda provvista di Codice etico e di Organismo di vigilanza. Suggerii di farlo restituire con una gentile lettera. Le forme della *corruzione* iniziano in questo modo, continuano nel *familismo amorale* e finiscono in comportamenti chiaramente *mafiosi*.

34 Cf. Richard Thaler, *The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life*. Princeton: Princeton University Press, 1992.

35 In quei giorni di agosto-settembre del 2017 mi era stato diagnosticato un feroce tumore ematologico.

36 L'episodio ha comunque avuto un'eco internazionale.

37 Il testo principale: *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche*, Feltrinelli, Milano 2002. Titolo originale: *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* (1924).

Salute e Sicurezza in azienda

Per questo argomento, tengo conto dei dati del 2018, in quanto il 2019 ha visto un certo miglioramento, e il 2020, comprensibilmente, non è significativo. Il 2018 è stato un anno drammatico per numero di infortuni anche mortali, come fossimo tornati a prima delle normative attuali, che sono buone, cioè a prima del *Decreto* 81 del 2008, se non del famosissimo “626” del 1994.

Occupandomi molto da vicino di questi temi, dall’osservatorio degli Organismi di vigilanza e dei Codici etici, non so darmi ragioni sufficienti di questi dati così preoccupanti. Nel concreto del mio lavoro mi informo quasi quotidianamente anche sugli infortuni meno gravi e anche sui mancati infortuni³⁸.

Le aziende più avvedute nell’organizzazione, nella gestione operativa, e rispettose delle normative vigenti, in diverse delle quali opero, lavorano curando con attenzione l’informazione e la formazione dei lavoratori, la strutturazione del servizio di prevenzione e protezione, la presenza di una buona vigilanza sanitaria, e infine una qualità relazionale e gestionale dei capi che sia in grado di trasmettere buone pratiche, sia con l’esempio e le raccomandazioni, sia all’occorrenza utilizzando la censura *ad hoc*, e il codice disciplinare contrattuale. Posto che la situazione sia sotto controllo sotto il profilo tecnico, normativo e della vigilanza, se accadono infortuni bisogna dunque volgere l’attenzione ai comportamenti dei singoli lavoratori e dei gruppi di lavoro³⁹.

Personalmente, come detto *supra*, mi occupo da anni anche di sicurezza e di igiene del lavoro nelle mie attività di consulenza direzionale d’impresa, e di formazione, non sotto il profilo tecnico della pratica di prevenzione, tipica dei *Responsabili del Servizio di Prevenzione e Protezione*, in acronimo RSPP, che devono essere presenti in ogni luogo di lavoro, pubblico o privato che sia, ma sotto il profilo della vigilanza etica del tema, dei valori sottesi ad ogni attività d’impresa, e quindi degli indirizzi organizzativi e gestionali da fornire alle direzioni aziendali.

38 Qualche tempo fa ho assistito a un “mancato infortunio”: un operaio è scivolato da uno scalino di almeno venticinque centimetri rischiando di picchiare il mento su uno spigolo a novanta gradi molto appuntito. L’ha salvato sicuramente il tono muscolare delle gambe, la reattività dei riflessi e la tenuta muscolo-tendinea del ginocchio destro. Come si vede, entro proprio nel dettaglio fisico-posturale dell’accadimento, perché ogni fatto è legato o causato da infinitesimi micro dettagli, che possono modificare in meglio o in peggio la situazione, causando o meno conseguenze, e dipende dallo *spirito* con cui si lavora.

39 A seguito della tragedia della Thyssen Krupp del 2007 in Italia è cresciuta la sensibilità, sia sotto il profilo normativo specifico, con il *Decreto* 152 del 2006 sull’Ambiente, e con il *Decreto* 81 del 2008 sulla tutela della salute e sicurezza del lavoro, che coinvolge sempre di più e meglio i lavoratori, sia nelle politiche e nelle buone prassi della sicurezza stessa, sia sotto il profilo etico-legislativo con il Modello di Organizzazione e Gestione ex *Decreto* 231 del 2001 e con i *Codici etici*. Personalmente ne sono coinvolto da circa un decennio, presiedendo organismi di vigilanza di aziende e associazioni di tutto rispetto per importanza e dimensioni di fatturato e occupazionali, là dove il tema della sicurezza del lavoro e dell’ambiente è sicuramente il principale. Non si può che continuare su questa strada, informando e formando i lavoratori, collaborando con i rappresentanti aziendali e con i sindacati, con le strutture sanitarie e gli Istituti pubblici con l’Inail e l’Inps. Sotto il profilo culturale si tratta di mettere al centro un’*antropologia dei valori* e un’*etica declinata secondo il rispetto primario della vita e dell’incolumità psico-fisica delle persone che lavorano e dei cittadini che vivono dove si lavora. Ambiente e sicurezza* vanno coniugati insieme, difendendo il *business* insieme con la qualità *relazionale ed esistenziale* di tutti e di ciascuno.

Come presidente di alcuni Organismi di Vigilanza ai sensi del *Decreto Legislativo 231* del 2001, con i miei colleghi dove l'organismo è collegiale, e in ogni caso là dove sono *Garante* unico del Modello organizzativo, ho sempre posto il tema della sicurezza del lavoro al primo posto tra gli argomenti curati e trattati. Sappiamo che il Modello organizzativo vigente ai sensi della citata normativa, ha avuto una particolare spinta dopo la tremenda tragedia della Thyssen Krupp di Torino, che ha mostrato come in pieno ventunesimo secolo ancora vi sia tanto cinismo gestionale da porre in pericolo le vite dei lavoratori.

Il cosiddetto “Modello 231” di Organizzazione e Gestione non inficia la linea gerarchica dei soggetti economici o comunque operativi di cui si occupa, poiché non emette ordini di servizio o direttive, ma si pone in una posizione di osservazione autonoma dei modi e dei criteri gestionali dei gruppi dirigenti, intervenendo di propria iniziativa o su segnalazione di chiunque noti un supposto illecito, una violazione di legge o comportamenti incongrui e tali da pregiudicare il rispetto delle leggi e l'incolumità delle persone nell'agire quotidiano, predisponendo *verbali di indirizzo e suggerimento* agli enti e ai soggetti decisori. In questo modo, il soggetto impresa-ente è posto giuridicamente in quello che viene chiamato “regime esimente”, rispetto alla giurisdizione della magistratura, in ordine alla commissione di illeciti amministrativi e di reati penali⁴⁰. In altre parole, il magistrato che conduce un'inchiesta a fronte di una violazione di legge riterrà responsabile dell'atto la persona che ha commesso l'atto stesso, esimendo l'azienda dalle responsabilità⁴¹.

Si può pensare all'essere umano come a un essere completamente sincero? O, comunque, *dire sempre la verità, tutta la verità, nient'altro che la verità*, formula da tutti conosciuta delle testimonianze processuali, è opportuno, giusto, saggio? Sapete che sarei per dire... no, no. A volte non è il caso in un determinata situazione, a volte non è opportuno per il momento dato, a volte – detta lì per lì – potrebbe fare danni peggiori che a tacerla... insomma la verità può fare anche molto male, ma resta insopprimibile, soprattutto da un punto di vista morale. Infatti non vi può essere un'etica della menzogna, se non come paradosso teorico.

Oggi abbiamo avuto bisogno di una legge sul *whistleblowing*⁴², e va bene, ma forse è il caso di insistere sull'educazione a una moralità di comportamenti sempre più solidale,

40 Denominati nella normativa “Reati presupposto”.

41 Mi vien da dire questo: l'uomo contemporaneo, a quasi quattromila anni dal *Codice* caldeo di re Hammurabi, a tremila circa dai biblici *Dieci Comandamenti*, a duemila e trecento dal primo *corpus* latino delle *XII Tavole*, e a millecinquecento dall'emanazione del *Corpus iuris civilis* dell'imperatore Giustiniano, ha ancora bisogno di norme, di tutele, di regole scritte per potersi permettere di dire la *verità di fatto*, al fine di ottenere anche una *verità di diritto*, o *processuale*, se serve. Ecco: la verità di fatto è sempre e ancora, o può esserlo, diversa dalla verità di diritto, perché resta plausibile la condanna di un innocente, anche a morte dove vige questa orrenda pena, oppure l'assoluzione di un colpevole. L'imperfezione umana.

42 Emanata a dicembre 2016. Il *whistleblower* è *colui-che-susurra-qualcosa*, come spiego di seguito. Tale legge permette a qualsiasi lavoratore di segnalare alla direzione atti, fatti e comportamenti che egli ritenga *illeciti*, e la Direzione deve tenerne conto, senza che il denunciante abbia a subire qualsiasi conseguenza negativa sul lavoro e fuori. Anche qui si tratta di *Etica del Lavoro*.

attenta all'altro, educativa, umana, senza illuderci di raggiungere la perfezione, che non è di questo mondo, ma lavorando per avvicinarci ad essa secondo i limiti umani. Sarebbe abbastanza per cominciare a sorridere, anche perché pare che nello *slang* popolare *whistleblower* abbia un significato quantomeno spiritoso.

Il “Lavoro” o il “Posto di lavoro”?

Secondo una logica elementare dovrebbe essere il “lavoro” a creare le condizioni di un “posto di lavoro”, ma questo è vero soprattutto dove l'economia d'impresa è di tipo privatistico, e fa i conti ogni giorno con costi e ricavi, essendo obbligata a fare sì che i ricavi siano sempre maggiori dei costi, pena la fine certa dell'impresa stessa che non può essere sovvenzionata in *deficit*, anche se a volte questo è accaduto per ragioni di carattere occupazionale, con costi ingenti per la collettività.

Anche il lessico, il glossario che caratterizza il mondo dell'economia privata è diverso da quello che caratterizza l'ente pubblico. Nell'azienda privata, quando si intende descrivere i “posti di lavoro” tenendo conto delle linee gerarchiche, si parla di “organigramma”, che viene anche definito, stampato e reso ufficiale all'interno e verso clienti e fornitori, nonché per il sistema di qualità e di sicurezza del lavoro. Ma “organigramma” non significa imbalsamazione della struttura operativa, bensì sua delineazione dinamica, sempre modificabile.

Nell'ente pubblico, invece, si parla ancora di “pianta organica”, fatta di *caselle* da riempire di nomi di persone assunte solitamente per concorso. Nel pubblico, se la “casella” resta vuota per pensionamento o dimissioni (rarissime), bisogna riempirla, altrimenti il lavoro assegnato a quella “casella” non si fa, almeno per un po' di tempo. Invece nell'azienda privata, se viene anche improvvisamente a mancare un lavoratore in una mansione, si cerca immediatamente di rimediare, cercando una figura di *backup* (sostituto) tra i dipendenti, operazione non difficilissima, perché le aziende moderne hanno di solito una matrice delle *poli-competenze* di tutti i collaboratori, e quindi la possibilità di sostituire chi manca inopinatamente con risorse interne già abbastanza formate o, in ogni caso, è in grado di provvedere a una rapida riqualificazione di personale particolarmente duttile e flessibile.

Ecco che a questo punto comincia a delinarsi la differenza filosofica, concettuale, semantica, socio-politica tra “lavoro” e “posto di lavoro”, là dove il secondo presuppone sempre il primo, non viceversa. Il lavoro deve essere individuato come quantità e qualità del processo operativo, sia che si tratti di attività diretta (operaia, alla faccia di chi pensa che il lavoro manuale stia scomparendo)⁴³, sia che si tratti di lavoro indiretto, impiegatizio, tecnico o di coordinamento di altre persone.

Quando i carabinieri nei primi anni Ottanta scoprirono che nella sede centrale nazionale dell'Inps a Roma vi erano più *cartellini presenza* e *cedolini paga* che *posti di lavoro* e quindi *lavoro*, si capì benissimo la non coincidenza dei due concetti. Lì, con la complicità di direttori centrali e generali, si era creata una pastetta di connivenze che aveva portato

43 Come i Bill Gates o i Colao di turno, *et similia*.

la situazione ad essere così deforme, abnorme, truffaldina, sia nei confronti dello Stato, sia nei confronti dei cittadini utenti, lavoratori e pensionati. Si fece un repulisti, ma evidentemente non è bastato perché nei decenni successivi abbiamo assistito a fenomeni di tutti i colori, specialmente di assenteismo patologico e a imbrogli sguaiatamente evidenti, come la timbratura fasulla di cartellini presenza.

Chi pensa che il lavoro coincida con il posto di lavoro può essere tentato di imitare quei cattivi lavoratori del pubblico impiego che con il loro inqualificabile comportamento hanno rischiato di screditare la stragrande maggioranza dei tre milioni di colleghi che invece lavorano coscienziosamente⁴⁴. Due esempi che spiegano bene come il “posto di lavoro” deve sempre essere riferito a “lavoro” vero, non inventato, truffaldino o fasullo come in certi casi, perché allora si tratta di inganno, infedeltà, slealtà verso gli altri e di tradimento dei più elementari sentimenti etici di giustizia.

Il linguaggio “filosofico” in azienda

Empatia è termine derivante da un glossario psicologico contemporaneo largamente in uso. Deriva dal greco *en-pathos*, cioè *sentire* (e anche *soffrire*, nel senso di *sopportare*) dentro insieme-all'altro. Oramai parlare di empatia, da quando la *vulgata* psicologista (non psicologica) è diventata patrimonio televisivo e del *web*, di esperti, o sé putanti tali e con buon *cachèt* annesso, ma più spesso di pericolosi improvvisatori in materia, è quasi come parlare in Italia della pasta al ragù. Scontato, e perfino banale.

Consentaneità è invece un termine dal profilo più filosofico-giuridico-letterario, un poco desueto, che significa essere-d'accordo, contrattualizzare una convenzione, o meglio, creare le condizioni per stipulare un accordo. Si può dire che essa descrive la fase antecedente alla stesura e alla firma di un testo su cui si sia riusciti a trovare un minimo comun denominatore, tale da poter essere condiviso da due o più parti in causa.

I due termini non sono dunque strettamente sinonimi, sia pure in ambiti culturali e disciplinari diversi. Penso però che andrebbero collegati su un piano razionale, là dove l'*empatia*, dimensione emotiva per eccellenza, può fungere da approccio e primo “collante” del rapporto che si sta creando, ma senza esagerare perché, lo sappiamo, un eccesso di empatia può rivelarsi pericoloso, perché porta chi lo vive in questo modo a

44 In un'attività di direzione del personale nella più grande azienda friulana, dove ho operato a metà degli anni Novanta, mi è capitato di porre fine a una vertenza onerosissima provocata da un dipendente infedele, che si assentava per gli affari suoi durante l'orario di lavoro (faceva il maestro di tennis), e l'aveva avuta vinta davanti al giudice, con un costo aziendale più che decennale che qui mi fa pena citare. Le prove della sua infedeltà non avevano convinto il giudice che aveva condannato l'azienda a retribuirlo comunque, non avendo l'azienda stessa accettato la reintegra del dipendente (7° livello metalmeccanico da 2 milioni e settecentomila lire nette al mese), ex art. 18 della Legge 300/70 *Statuto dei diritti dei lavoratori*. Posi fine a quella vergogna con una transazione tombale di non poco conto, dopo aver informato la Presidente dell'azienda. Mi turavo il naso mentre firmavo dall'avvocato il verbale di conciliazione. Mi vergognavo per l'imbroglio riuscito ai danni dell'azienda e di tutta la comunità di chi vi lavorava. Fu una questione di *Filosofia morale*, nella figura aristotelica dell'*epicheia*, proprio per mostrare che si era convenientemente applicato un principio equitativo apparentemente in contrasto con quello di giustizia morale e legale.

un'identificazione troppo forte con l'altra persona, interlocutore, cliente, fornitore o chiunque sia, e con i legittimi interessi di questi. In una trattativa di lavoro o commerciale, ma anche nella normale relazione inter-umana (inter-personale, inter-soggettiva), l'abbandonarsi all'empatia porta il dialogo su un binario unico, che ben presto si dirige verso un ponte sospeso sul nulla.

L'*empatia* deve essere commisurata alla situazione, e quindi vigilata con cura. A quel punto entra in campo la dimensione razionale della *consentaneità*, cioè del *sentire-insieme*, del *con-sentire* e poi *con-venire* su un affare, su un progetto di lavoro... e magari anche di vita. Esagerare con l'empatia è ridurre il dialogo tra due persone, che sono anche due "interessi", a mero colloquio buonista improduttivo, quantomeno per una delle due parti.

Come in ogni altra attività umana, sia di *pensiero*, sia d'*azione*, si deve prevedere e attuare l'intervento di tutte e due le dimensioni spirituali e psichiche che denotano l'essere umano, quella del *sentimento* e quella della *ragione* (cf. J. Austen). Oggi molti studiosi parlano di *intelligenza emotiva*, e va bene lo stesso, perché si riassume nello stesso sintagma la doppia faccia della relazione, l'una delle quali non può prescindere dall'altra, pena, o la sua vanificazione pratica se si mette in campo la sola empatia, oppure l'incomprensione radicale se l'empatia manca.

Non possiamo mai pretendere di entrare in *sintonia* (*syn-tònos*, dal greco: con-lo-stesso-tono) con alcuno, se non ci spendiamo in qualche modo sul piano dell'energia emotiva, per poi passare all'analisi razionale delle cose da discutere e/o da fare insieme. Nell'economia contemporanea la *partnership* e la *comakership*, richiedono questa lucidità di vedute, insieme con la pazienza e la perseveranza necessarie per la costruzione di una relazione di qualità, preconditione per ogni passo ulteriore nel segno della collaborazione di lavoro e anche nell'ambito degli affetti.

Un esempio pratico: in ragione di esperienze fatte e studi specifici sono ritenuto abbastanza esperto del fenomeno del *mobbing* (per cui vengo anche consultato da colleghi e uomini d'azienda), fenomeno presente da sempre in tutti gli ambiti e ora bene attestato e codificato anche negli ambiti lavorativi, aziendali e non (si riscontra anche nella scuola, nella sanità, nell'esercito, nella chiesa...). Ebbene, per cercare di capire le origini del fenomeno in un dato contesto, ho sempre applicato la "ricetta" congiunta di *empatia* e *consentaneità*. L'*empatia* mi è servita a creare *fiducia* e *confidenza* nelle persone che ritenevo indispensabile interpellare per indagare sul fenomeno e conoscerlo, e la *consentaneità* per condividere una soluzione razionale al problema che si sarebbe potuto porre, se non conosciuto, arginato e risolto.

Su questo tema e su altri di carattere relazionale non ci si può improvvisare, ma bisogna osservare le cose in maniera paziente, certossina, e perfino sofisticata, scoprendo i segnali più deboli, e poi studiare e ancora studiare, fino a raggiungere una ragionevole certezza di conoscenza e quindi di intervento risolutivo. Si potrebbero fare anche altri

esempi, ma questo basti per dire ancora una volta come il bene dell'*intelletto* e le sue *ragioni* (cf. Pascal) vadano sempre coniugate con le *ragioni* del *cuore*⁴⁵.

Alcuni fenomeni della “gestione del personale” e il vizio della “connivenza implicita”

La *connivenza implicita* è una sorta di “patologia sociale”, più o meno grave, tipica delle organizzazioni. Si potrebbe dire una forma edulcorata del *familismo amorale* che invece sottende una cultura e comportamenti definibili certamente come quasi *mafiosi*. Del familismo amorale, che qui non tratterò, esistono in circolazione diversi studi sociologici.

In quasi tutte le organizzazioni consolidate, aziendali, scolastiche, militari, politiche, ecclesiali è quasi impossibile non trovare forme di connivenza implicita, con aspetti variegati, che vanno dal sistema delle alleanze e solidarietà dei gruppi di potere, fino alla gestione spicciola del chiudere un occhio, o tutti e due, se la persona “vicina” o amica, sbaglia, così coprendone in qualche modo l'errore o minimizzandolo. Partendo dalle alleanze di potere si può dire che fanno parte di una “fisiologia” ordinaria delle organizzazioni, e quindi vanno considerate come tali, e in quanto tali spesso sono utili o indispensabili per gestire le cose, sostenere momenti di *stress* o di cambiamento: l'importante è che non debordino da un ambito di legittima gestione del potere gerarchico ad atteggiamenti dannosi per la struttura e per le sue finalità.

Se invece parliamo più precisamente di *connivenze implicite*, si vuol dire qualcosa che può confinare con possibilità di “ammalamento” delle strutture e delle relazioni intersoggettive e di gruppo. Onde evitare questo rischio, ricordo che le banche hanno quasi da sempre avuto l'usanza di cambiare il direttore di filiale dopo un certo periodo, proprio per evitare un eccesso di confidenzialità con la clientela, tale da porre a rischio l'equanimità dei comportamenti verso tutti i clienti. Come abbiamo visto ciò non ha evitato l'enorme marciame constatato nel settore in questi anni, ma tant'è.

Non è facile evitare le *connivenze implicite*, perché nascono progressivamente e si manifestano – talora – come dice lo stesso sintagma del titolo, inavvertitamente, inconsapevolmente o, appunto, implicitamente. L'implicito, nelle relazioni umane, come si sa non ha bisogno di parole, dichiarazioni, prese d'impegno, perché si basa su una conoscenza profonda tra gli individui e su una robusta esperienza condivisa.

Vi sono vari gradi di questo fenomeno, i più blandi dei quali sono essenzialmente forme di cameratismo e di comprensione reciproca, mentre i più forti possono scivolare verso forme di parzialità da parte dei capi e di riduzione dello spirito di equanimità nel trattamento dei colleghi.

45 Le persone tendono a radicare i propri comportamenti e abitudini in una sorta di *comfort zone*, che rassicura, perché conosciuta e dove solitamente accadono fatti prevedibili e non preoccupanti. Molto naturale e... molto comodo. Una situazione da “schiodare”, altrimenti il declino della struttura collettiva e comunitaria è certo.

La connivenza implicita non va sottovalutata poiché, oltre a poter diventare eticamente discutibile o chiaramente negativa, rischia di mettere a repentaglio l'equilibrio dei rapporti dei capi con i collaboratori e tra i collaboratori, e ciò costituirebbe una forte negatività gestionale e relazionale.

In questi casi diventa importante e imprescindibile il ruolo “terzo” di Risorse umane, a tutela di una sorta di “giustizia” generale nei rapporti e di un equilibrio tra le persone e le reti collaborative, indispensabile per il buon andamento della struttura aziendale, ma anche di qualsiasi altro sistema organizzativo.

Vere e false leadership

Il termine inglese dall'ampio campo semantico, intraducibile con una sola parola in italiano, e meritevole di una perifrasi, negli ultimi decenni ha spopolato ovunque. Non vi è campo dove non sia considerato, dalla politica all'economia, dai fenomeni religiosi a quelli culturali, dal sistema dei media all'innovazione tecnologica, dalla ricerca scientifica allo *sport*, e via andando. Sempre da decenni circolano testi e manuali, a cura di psicologi, sociologi e antropologi, che spiegano come funziona, a partire da grandi esemplificazioni storiche e da citazioni di grandi personaggi stagliati nei secoli con le loro figure grandi e a volte terribili, come Alessandro Magno, Annibale, Giulio Cesare, Gengis Khan, Napoleone, fino ai quasi contemporanei piuttosto chiaroscurali o “eroi” negativi come Hitler e, se pur diversamente, Stalin.

Nella contemporaneità, se vogliamo ricordare qualche nome, può venire in mente Putin, papa Francesco, ma forse anche personaggi come Steve Jobs, Mark Zuckerberg, e perfino Roger Federer o Giorgio Armani. *Leader* riconosciuti nei loro campi, e anche oltre. Ma che la *leadership* sia solo la manifestazione di una grandezza solitaria (come quella del Nietzsche cantato da Saba) è falso. La *leadership* è qualcosa di molto più pervasivo e diffuso. Basti dire che se ciascuno dei personaggi sopra elencati non avesse avuto dei maestri (Aristotele per Alessandro il Grande), un contesto e collaboratori all'altezza, la loro stessa *leadership* non si sarebbe manifestata con altrettanta evidenza e potenza. E qui sta il punto: forse la *leadership* che si manifesta nei “grandi personaggi” è soprattutto la loro capacità di scegliere i collaboratori e di valorizzarli, non temendone l'eventuale carisma e potenziale. Farei solo un esempio, quello di Cesare che adotta Ottaviano, il futuro Augusto, primo *princeps* dell'Impero romano, la più straordinaria struttura politica e militare della storia, probabilmente.

Spesso, però, così non accade. Dal mio osservatorio filosofico e sociale posto nel mondo delle imprese e della formazione osservo piuttosto l'attuarsi di *leadership* “ristrette”, parafrasando per modo di dire Einstein, *leadership* asfittiche, micragnose, gelose, in definitiva deboli, per cui mi sento di elencare brevemente alcuni atteggiamenti che non sono da *leader*, ma tutt'al più da *manager* piuttosto timorosi e preoccupati. Ecco.

Non è esercizio di *leadership* vera quella di coloro che, a fronte di un'analisi altrui, ribattono subito con avversative del tipo “ma, però”, e quindi sono immediatamente esclusivi, invece che inclusivi, non cogliendo quello che di buono e vero sta nel dire

altrui. Non è esercizio di *leadership* vera quando si esagera nell'uso del pronome "io" se ci si riferisce a lavori fatti "a più mani" e da più teste, invece di usare il "noi".

Non è esercizio di *leadership* vera quando nelle riunioni, invece di suggerire come si potrebbe migliorare il lavoro tra colleghi, si tende a metterli in difficoltà con toni perentori e inquisitori, invece che accompagnare il discorso verso una progettazione condivisa del lavoro. Non è esercizio di *leadership* vera quando nel riferire fatti e temi che riguardano colleghi terzi, magari assenti, si omettono passaggi e particolari che, se citati, potrebbero cambiare il senso del *report* o della relazione. In questo caso si tratta anche di disonestà intellettuale e di scarsa attenzione a un'etica elementare. Potrei continuare.

Ebbene, nella quotidianità, ma specialmente quando si studia la *leadership* in seminari e corsi specifici, ci si dovrebbe chiedere quanto sia coerente con gli asserti teorici studiati il comportamento quotidiano concomitante e successivo, evidenziati dai casi esposti sopra "in negativo", che possono essere tranquillamente rovesciati in indicazioni proattive utili. Ce lo si chiede? Ho l'impressione che spesso non sia così, e pertanto vale la pena di acquisire questa consapevolezza e non restare fermi, pena l'esercizio di una *leadership* solo ordinaria, e povera di valore e di potenziale di crescita.

Dal mio osservatorio (privilegiato) di "risorse umane" in aziende di varie dimensioni, da poche unità artigianali alle migliaia di dipendenti delle multinazionali, passando per manifatture di qualche centinaio di lavoratori, in vari settori, dal metalmeccanico all'alimentare al commerciale, posso studiare micro-comportamenti che dicono moltissimo della psicologia individuale e di quella sociale, come dinamica dei gruppi, nonché di aspetti socio-culturali e antropologici.

Quando si costruisce un gruppo inserendo persone nuove e diverse, il tessuto relazionale precedente si slabbra, si trasforma, si ri-condiziona totalmente, anche se non del tutto, perché restano saldi i tratti di personalità individuali, sia di chi entra, sia di chi "accoglie" chi entra. Infatti, l'inserimento di una persona "nuova", pur essendo sempre una decisione direzionale, sentita anche la mia opinione sotto il profilo personologico ed etico, non è che il primo atto dell'operazione, perché è da quel momento che inizia un processo-percorso di inserimento vero, che è costituito, non solo dall'assegnazione di un primo ruolo, da una fase di addestramento e affiancamento, ma anche (e forse ancora di più, per importanza) da sofisticati meccanismi di reciproca accettazione o respingimento della persona nuova da parte di chi è già in azienda.

Non può mai bastare la decisione direzionale e l'attività gestionale quotidiana ad inserire felicemente un nuovo addetto in un reparto, settore o ufficio aziendale. Se dopo un certo periodo, la persona "nuova" non viene accettata sorge un problema grave, e c'è da chiedersi se sia il caso di forzare nella situazione data, analizzando i comportamenti e investendo ancora di più il capo reparto del problema, o di far cambiare reparto alla persona in difficoltà, o addirittura di non confermare il prosieguo della collaborazione, utilizzando i vari strumenti di flessibilità previsti dalla normativa e dalla contrattualistica (*stages*, tirocini, somministrazione, contratti a termine, etc.).

Faccio un esempio: può darsi che sia stata inserita una persona, anche in ruoli importanti e strategici, in base al suo brillante *curriculum* di studi e di lavoro, ma questa non riesce ad inserirsi nel ritmo operativo e nelle scelte “politiche” che l’azienda fa, restando sempre abbarbicata alle proprie conoscenze specialistiche, spesso molto elevate ma che, se non si connettono al processo aziendale, possono finire per essere incomprensibili e un reale impedimento alla fluidità delle operazioni aziendali, sempre strettamente legate da flussi procedurali, oltre che indirizzate dalla strategia generale. In questo caso bisogna decidersi: o cambia l’atteggiamento della persona in questione, o è meglio separarsi pacificamente.

Oppure può darsi che si inserisca in un reparto di produzione una persona diplomata o anche laureata, e che non riesca magari a livello inconscio a “vedersi”, o considerarsi alla pari dei colleghi/colleghe, che solitamente hanno la terza media o un paio d’anni di professionali. Questo atteggiamento, anche se non esplicitato con parole, appare chiarissimo agli altri, perché traspare da movimenti e atti, o *linguaggio del corpo*, che dicono chiaramente “*io non sono come voi, perché ho studiato*”, oppure “*non trattatemi così, perché non ne avete il diritto*”. Può essere un comportamento raro oppure continuo, e in questo caso le cose non possono funzionare. La persona “che ha studiato” sbaglia e sbaglia pesantemente, perché confonde il diritto al rispetto che ogni persona ha in quanto tale, con il riconoscimento di conoscenze/competenze che magari non c’entrano nulla con l’ambiente di lavoro.

Ho esperienza di inserimenti in “zona operaia” di persone “studiate”, anche con lauree magistrali, perfettamente riusciti, e esperienze di esito opposto, le quali danno da pensare. In questi casi il lavoro da fare è in qualche modo di *coaching* (o *counseling*, in qualche caso più difficile, che è – per quanto mi riguarda – sempre improntato al modello filosofico pratico)⁴⁶, sempre che si ritenga valga la pena di investire tempo, risorse e conoscenze in un percorso di recupero. Il punto da cui partire è l’acquisizione da parte della persona interessata della consapevolezza di una difficoltà di comunicazione-relazione con i colleghi, generata da un atteggiamento sbagliato, e presuppone l’impegno a modificare il proprio approccio al lavoro e alla collaborazione con i colleghi. Questo impegno deve essere dichiarato con umiltà e onestà intellettuale, e verificato nel concreto quotidiano.

Se anche questa fase di recupero non riesce, è meglio chiudere il rapporto con la persona a questo punto “non inseribile”, ma anche, nel contempo, lavorare sulla formazione alla *leadership* dei capi, che può essere carente, e alla costruzione di un migliore “spirito di gruppo” (*Team building*). Ciò dimostra come ogni inserimento in ambito lavorativo sia un processo difficile, raffinato e perfino sofisticato sotto il profilo cognitivo e intellettuale: bisogna che ogni azienda ne abbia coscienza e si dia gli

46 Ecco che qui entra in campo la filosofia, magari con “nomi” diversi, ma senza dubbio, e con il suo “nome”. Vi possono essere anche alcune “contaminazioni psicologistiche”, ma la struttura dell’intervento è prettamente filosofica. Cf. *Sophia e Psiche*, volume AAVV di *Phronesis*, 2010, curato dal collega Giorgio Giacometti.

strumenti per poter agire con le opportune competenze e finalità organizzative, che in questo modo sono anche eticamente fondate sul riconoscimento reciproco e sullo spirito di collaborazione, dove la dignità delle persone è considerata importante insieme con il rispetto dei ruoli e delle gerarchie organizzative costruite su criteri di razionalità, conoscenza dell'*umano* e grande buon senso.

Umiltà, rispetto, attenzione e concentrazione; accoglienza e saluto, riconoscimento, informazione-formazione e collaborazione

Quattro concetti o idee guida per chi entra in azienda e altrettanti per chi in azienda si trova già da tempo e vede arrivare altri colleghi. L'impressione che possono fare all'osservatore disattento può essere di *scontatezza*, ma non è così, perché il sentimento umano naturale spesso precede la riflessione, l'emozione anticipa la ragione. Il fatto accertato è che ogni nuovo inserimento, di per sé, scombina il reticolo delle relazioni intersoggettive e di gruppo esistenti, che devono essere ridefinite in un complesso lavoro di adattamento e riallineamento di ruoli, mansioni e posizioni.

Non è del tutto *naturale* accogliere chi arriva con un'apertura mentale immediata, poiché vi è sempre il timore di un'intromissione, di un'invasione nel campo delle proprie certezze, sicurezze, *comfort zone*. Nessuno sa come è il nuovo collega, se sia particolarmente intelligente⁴⁷, preparato, con alto potenziale di crescita, tale da minacciare le posizioni raggiunte da chi già lavora lì. E allora la prima reazione può essere di *sospetto* e *ipervigilanza*, se non di *gelosia*. Pare venga naturale mettersi lì ad aspettar di vedere che cosa succede, magari *cogliendo in fallo* il nuovo, per segnalarlo al capo. Se è così la struttura organizzativa non può rimanere inerte ad osservare gli adattamenti naturali del nuovo reticolo relazionale, ma deve intervenire, con azioni di informazione tempestive e di riformulazione delle direttive. Non è sbagliato cogliere l'occasione di questi cambiamenti per aggiornare *analisi del clima*, magari parziali e a campione, per "misurare la temperatura" relazionale e collaborativa.

Si può però individuare alcune idee guida, che sono nel contempo valori etici e comportamentali, come i seguenti otto, suddivisi per le posizioni dei vari attori in campo.

Per chi entra:

- l'*Umiltà*: oltre ad essere una *virtù* ben conosciuta fin dall'antichità, e uno dei fondamenti della morale e della prassi benedettina, è un *valore* molto efficace. Chi entra in azienda con un atteggiamento umile, anche se in possesso di qualità personali e culturali di tutto rispetto, mostra subito un atteggiamento adatto ad essere accettato e inserito. Umiltà è un sentirsi "basso", vicino alla terra (*humus*), disponibile e aperto, perfino fragile e cagionevole, bisognoso di aiuto.

- il *Rispetto*: è un atteggiamento schietto e diretto, in ascolto, capace di guardare negli occhi l'altro senza alcuna arroganza, ma con misurata curiosità (dal verbo latino *respicere*,

47 In azienda il sinonimo di "intelligente" è... "sveglio".

cioè guardare di fronte). Il rispetto è molto più della *tolleranza* o della *degnazione*, e deve caratterizzare chi entra come chi accoglie.

- L'*Attenzione*: il termine deriva dal sintagma latino *ad tendere*, cioè un *portarsi verso* intenzionalmente. Esige una disposizione d'animo aperta e diretta verso il *focus* lavorativo e relazionale che si incontra.

- la *Concentrazione*: è un ulteriore sviluppo dell'attenzione, uno "stare sul pezzo", senza *dis-trazioni*, investendo forze mentali ed energie fisiche quanto necessario. Se non si è concentrati non si impara e non si collabora bene.

e

- L'*Accoglienza* e il *Saluto*: non è banale salutare o non salutare chi arriva, e anche nel quotidiano incontrarsi un saluto è *segno di riconoscimento* e di *rispetto*. Si inizia bene con il saluto, che deve diventare, come dicevano gli antichi, un *habitus*, un costume caratterizzante *la qualità delle relazioni* interumane⁴⁸.

- il *Riconoscimento*: è un *atto* e una *condizione psicologica di reciprocità*; se io riconosco nell'altro, chiunque esso sia, un mio simile dal punto di vista della *dignità* e del *valore umano*, preparo la strada alle migliori possibilità di *con-vivenza*, di *co-operazione* e di *col-laborazione*, dove il "con" fa la differenza circa l'efficacia e i risultati che potranno ottenersi insieme.

- L'*Informazione-formazione*: uno dei tasti più delicati del rapporto tra *anziani* d'azienda e *new entry* è proprio questo. A volte, o spesso, all'inizio vince la *gelosia* di mestiere o di posizione, per timore di essere scalzati, una volta che il "nuovo" si è ben inserito nella struttura. È un vizio ad amplissima diffusione e riguarda anche il resto della società e della politica. Personalmente ne sono stato spesso vittima, ma ne sono uscito bene.

- la *Collaborazione*: questo modo della *ratio operandi* non è la mera sommatoria aritmetica o algebrica delle forze lavoro, ma un moltiplicatore di efficienza ed efficacia dell'agire lavorativo, che giova alla struttura aziendale e anche ai colleghi che trovano una sempre migliore intesa lavorativa. In realtà, la collaborazione fa funzionare i progetti (*Project Management*) e fa crescere, personalmente e professionalmente, i colleghi/compagni di lavoro.

In uso poi sono alcune espressioni inglesi assai icastiche e sintetiche, e perciò efficaci come. *Leadership*, *Team building*, *Team work*. Tutte e tre hanno a che fare con gli otto principi sopra descritti, perché non vi può essere *Leadership* efficiente, se non declinata in logica partecipativa, situazionale e perfino *fuzzy* (*diffusa*-e anche talora *imprevista* e *improvvisata*); non si possono realizzare progetti di *Team building* e di *Team work* se non collaborando e guardando – insieme – a un fine comune e condiviso, quello del lavoro ben fatto, sola garanzia di futuro per la struttura economica o sociale dove si opera, e per tutte le persone coinvolte, dall'azionista all'operaio. Tutti diversi per ruolo e pari in dignità.

Nelle *scienze psicologiche e delle organizzazioni* si distingue rigorosamente tra *autoritarismo* e *autorevolezza*, posto che i due termini hanno la medesima radice latina di *autorità*, cioè il

48 La *Qualità relazionale* è uno degli obiettivi principali di una sana "gestione delle Risorse umane".

verbo *augeo*, *augere*, *crescere*. La stessa scienza della crescita dei bambini, si dice *auxologia* nell'ambito della pediatria. Nella formazione aziendale si lavora molto sulla crescita dell'*autorevolezza* dei capi, cioè sulla costruzione di un certo *carisma*, di una *leadership* percepibile ed efficace da parte di collaboratori e superiori. In realtà, forse, questa polarizzazione tra una dimensione apprezzabile e da curare (l'autorevolezza) e una dimensione difettosa o dannosa (l'autoritarismo), può risultare a volte eccessiva e poco realistica. Nelle cose, infatti, si osservano fenomeni ed esiti a volte non classificabili con nettezza in un campo o nell'altro.

Sto svolgendo un'analisi del clima aziendale in una società industriale prestigiosa, insieme con un giovane psicologo⁴⁹. Il fatto che ci sta un poco sorprendendo è questo: molti dipendenti interpellati sulla qualità dei capi che si sono succeduti negli ultimi dieci anni, sottolineano quasi in coro di avere preferito e di preferire lo stile forte e quasi autoritario di alcuni di essi, piuttosto che uno stile di conduzione più morbido. Parrebbe dunque che il tanto celebrato stile partecipativo di una *leadership* non verticistica sia da sottoporre a una qualche critica. Personalmente non ritengo che cent'anni di ricerche e di sperimentazioni socio-organizzative, che hanno permesso di far crescere una cultura della partecipazione alle attività d'impresa da parte di una platea sempre più larga di lavoratori progressivamente più scolarizzati, possano essere teoreticamente o perfino praticamente vanificati da questi *output* sorprendenti, ma... L'avversativa ci suggerisce forse, anche in base a questa ricerca, di superare alcuni *clichés* un poco buonisti, manualistici e un tantino standardizzati. Infatti, sappiamo che la conduzione dei gruppi di lavoro, di studio, di preghiera, e gli stessi reparti militari è caratterizzata dalle qualità personali dei capi, mai categorizzabili in tassonomie binarie, come l'*autorevolezza* e l'*autoritarismo*.

Conosco capi azienda o responsabili di altri settori che, con uno stile direttivo e a volte autoritario, hanno conquistato una credibilità ed espresso un'indubbia efficacia nei confronti degli ambiti di responsabilità e delle risorse umane affidate. Vi è da dire che non si può non considerare anche il fattore "destinatari" delle azioni di comando. Una sana analisi personologico-antropologica ci spiega, da un lato, l'assoluta irriducibile unicità dei soggetti umani, dall'altro, la numerosità di persone caratterizzate da un carattere o *temperamento* o *carattere gregario* e tendente all'*affidamento*. Se questo è sperimentabile anche dai dati storici, basti elencare un certo numero di capi e *leader* politici, religiosi e militari, appare come necessario che vi siano personalità che spiccano più di altre e si manifestano come più adatte a guidare i loro consimili umani.

Pertanto, non deve scandalizzare nessuna anima bella, che sia utile cominciare a ridefinire su basi più vere il reale rapporto tra le due *polarità* del binomio *autoritarismo* e *autorevolezza*. In altre parole, vi possono essere *persone autoritarie* che comunque fondano il loro stile su un autentico sapere umano e professionale, su un'etica coerente e trasparente, su una testimonianza di vita legata armoniosamente allo stile espressivo della propria umanità.

49 Ecco un modo di collaborazione con la psicologia (in questo caso del Lavoro e delle Organizzazioni).

Ciò che conta, in definitiva, non sono le smancerie partecipative e buoniste di coloro che scambiano una struttura produttiva con un luogo assembleare, ma la verità di *leadership* vere, capaci di manifestarsi come tali, anche talora in modo brusco e sbrigativo, ma profondamente onesto. Forse allora il punto critico di una formazione alla *leadership* è l'*assertività*⁵⁰, cioè la capacità di acquisire *saperi e modalità espressive* di cui si è *convinti*, per cui si riesce ad essere *convincenti*. E dunque, diventare “capi” utili a tutti.

Le idee-forza del cambiamento

Convivere. Da quando abbiamo capito, dopo la fine dell'antropocentrismo, che siamo su un piccolo pianeta perso nell'immensità, abbiamo il dovere di pensare alla Terra come un luogo dove convivere... ma quanto è difficile! Nonostante il secolo scorso, fine del millennio, sia stato il più sanguinoso della storia umana, nel secolo attuale l'uomo continua a comportarsi come se non avesse capito niente. Solo alla bomba atomica pare sia stata messa la sordina, fatta salva la tremenda possibilità che qualche pazzoide non la usi, più o meno “sporca” o potente.

Condividere. Nord e Sud del mondo non condividono, ma si dividono ancora, con una distribuzione delle risorse assolutamente inadeguata e ingiusta e, come non bastasse, di nuovo si guardano in cagnesco pezzi di Est e di Ovest, con geometrie variabili. Culture e religioni contribuiscono a dividere ulteriormente gli esseri umani, rinfocolandosi odi e spiriti di vendetta difficilmente arginabili. Anche in azienda si condivide... nientemeno che un terzo, più o meno, del proprio tempo. Ancora, nonostante l'enfasi sullo *smart work*⁵¹!

Collaborare. Ho scritto sopra che l'uomo non va da nessuna parte se non ammette di aver bisogno di collaborare con i suoi simili. Lo constato quotidianamente dove opero, in aziende, luoghi della formazione, iniziative socio-culturali. Oggi si sprecano sintagmi inglesi per dire che bisogna lavorare insieme, accettando e apprezzando le differenze individuali e valorizzando talenti e vocazioni, ma spesso termini come *Team building*, *Team work*, belli e simpatici da dire, lasciano il tempo che trovano, perché sentimenti e atteggiamenti come l'*egoismo*, l'*egocentrismo*, l'*autoreferenzialità* o addirittura l'*egolatria* di chi si trova in posizioni di potere, rendono vane e vuote di significato espressioni come quelle citate.

Cooperare. Operare insieme è uno sviluppo collaborativo e perfino esistenziale. Nella cooperazione, ognuno deve sentirsi parte importante del gruppo, sapendo che il successo proprio è nel contempo il successo degli altri, non il contrario. Nessuno può pensare di farcela da solo, neanche a cambiare una gomma d'auto nel freddo e nel vento.

Conversare. Concludo con questo verbo, perché tra tutti, a parer mio, è il più importante. Conversare, sia nella modalità del colloquio amicale, sia nella modalità del dialogo, più stringente e impegnativo. Ambedue le modalità necessitano però di un

50 Altro termine appartenente al lessico psicologico, ma che si può tranquillamente usare “facendo filosofia”.

51 O “lavoro agile, intelligente”.

requisito fondamentale, il *ricoscimento* reciproco tra le persone, cioè l'accettazione dell'unicità di ogni interlocutore e il suo valore. Se non c'è questa condizione, ogni dialogo perde di significato e diventa un vuoto esercizio di parole, in tempi in cui lo spreco e quasi il dileggio del linguaggio umano sono al massimo. In azienda, la conversazione dialogica, sia nel modello *one to one*, sia nel modello *meeting*, è fondamentale!

Una conclusione

E infine, occorre dire che abbiamo tempo, visto che siamo come siamo solo da pochissimo tempo rispetto all'età della Terra e dell'Universo, ci spiegano i cosmologi: se facciamo conto che il tempo del mondo sia proporzionato a una giornata, il tempo dell'uomo è paragonabile solo agli ultimi ventitré secondi della giornata stessa. Un soffio, di umiltà, anche in azienda.

Siamo esseri umani, animali sensibili e anche interpretanti ciò che sentiamo, leggiamo e che ci accade, o accade attorno a noi. Certamente anche un cane lo è, ma in modo diverso, perché non riesce a trasmettere chiaramente la sua interpretazione dei gesti umani o di suoi simili, non essendoci la condivisione di un codice linguistico ricco e ben definito. In altre parole, anche il cane comprende l'affetto del padrone ed offre *feedback* (retro-azione, o risposta), ma non al punto da permettere approfondite o sofisticate deduzioni. Magari mi smentiranno gli etologi versati in "psicologia" animale.

In realtà, anche per noi esseri umani il rapporto tra sensibilità, capacità di ascolto, interpretazione e *feedback* è molto complesso, e mai scontato nei suoi esiti. Siamo diversamente sensibili: ognuno di noi sviluppa un grado diverso di empatia, modalità relazionale da considerare con molta attenzione, sia quando è assente, e allora sono guai immediati per tutti e due o tre o più interlocutori, sia quando è eccessiva, e in questo caso sono guai per chi la vive.

Nella vita quotidiana, in ogni situazione e specialmente sul lavoro le quattro nozioni richiamate nel titolo del cap. 14 sono indispensabili, poiché rendono possibile e fruttuosa una collaborazione rispettosa e sana. Chi non ci crede o non conosce l'importanza di questi quattro momenti, ignora l'abc dell'organizzazione e della gestione di gruppi di lavoro, in qualsiasi ambito operino. Sperimento molti casi nei quali vi è una carenza di uno più di questi elementi, e allora ci si deve impegnare per una fatica supplementare, fatta di dialogo paziente, di ascolto più che attivo, di *counseling/coaching*, dove personalmente utilizzo la metodica della ricerca dialogico-filosofica e la maieutica, senza mai dare l'impressione di spingermi su terreni di condizionamento o, peggio, di manipolazione. Su questi terreni, invece, si spingono spesso prassi derivanti da dottrine psico-comunicazionali e relazionali assai discutibili, come certe forme di PNL (Programmazione Neuro-Linguistica) estreme, mentre invece forme di attenzione linguistica e di rigore terminologico, come ha insegnato il genio di Wittgenstein, sono non solo utilissime ma indispensabili.

Inoltre, vi sono comportamenti altamente disdicevoli sul piano morale, che rasentano e a volte includono forme di *mobbing*, come quando in certe strutture, anche aziendali, qualcuno si illude di risolvere i problemi mettendo in difficoltà colleghi o dipendenti (a seconda se il fattore *stressogeno* sia orizzontale o verticale), che a un certo punto diventano sgraditi o non-facenti-parte-del-progetto, modo di dire assai angusto e talvolta miserabile. Costoro non sanno o non capiscono di stare mettendo a repentaglio l'equilibrio della struttura interpersonale, che invece ha bisogno di una continua intelligente "manutenzione", per raggiungere, appunto, eventualmente nuovi equilibri, in una sorta di omeostasi, e più efficienti modalità operative. Inoltre non si rendono conto di rischiare qualcosa sotto il profilo legale, se venisse promossa una causa di lavoro.

In definitiva, conviene a tutti curare il flusso regolare dei vari momenti nel lavoro aziendale, dalla capacità di sentire ascoltando, alla capacità di interpretare codici espressivi e linguistici diversi, e infine alla capacità di offrire *feedback* buoni, tempestivi e rispettosi. Se una persona, per varie buone ragioni non dovesse fare più parte del progetto, è preferibile contattarla, parlarle e cercare un accordo onorevole di separazione dei rispettivi destini. Questa modalità è più rispettosa di un'etica generale, e meno costosa sotto il profilo del dispendio energetico ed economico. Ma ci vuole pazienza e saggezza, non improvvisazione presuntuosa, né ci si può inventare gestori di persone per tutte le situazioni e stagioni.

Mi auguro di aver fornito al lettore almeno uno scorcio dell'immenso campo di lavoro che si offre alla *filosofia* nel mondo della produzione di beni e servizi, soprattutto nell'ambito organizzativo e gestionale delle *Risorse umane*, cui ci si deve riferire primariamente, come insegna la buona etimologia: "risorsa" come un *qualcosa-che-sorge*, sempre, per ricercare il *Bene comune*.